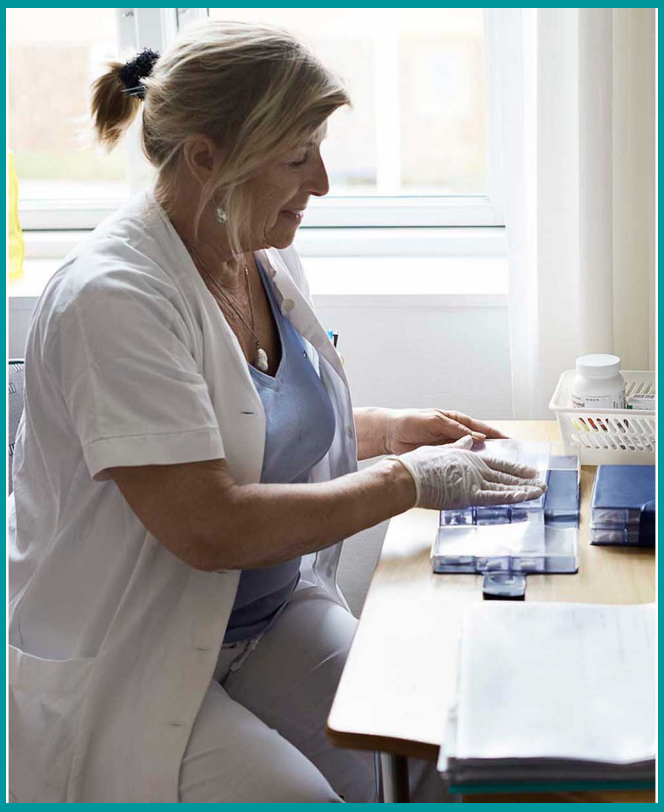
Seniorvenlige arbejdspladser i ældreplejen

Konkrete løsninger til længere arbejdsliv



Lea Graff

VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

Seniorvenlige arbejdspladser i ældreplejen
– Konkrete løsninger til længere arbejdsliv

© VIVE og forfatteren, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-507-3
Arkivfoto: Ricky John Molloy og Mathilde Bech/VIVE
Projekt: 303006
Finansiering: Videnscenter for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet

VIVE
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 støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.

Forord

Kommunerne står over for en stigende mangel på arbejdskraft i ældreplejen. Samtidig nærmer mange erfarne social- og sundhedsmedarbejdere sig folkepensionsalderen, og størstedelen forlader arbejdsmarkedet inden da. Det er derfor væsentligt at samle viden om, hvordan kommunerne kan skabe rammer, der gør det attraktivt for seniormedarbejdere i den kommunale ældrepleje at blive længere i jobbet.

Denne rapport bidrager til dette ved at samle og formidle den eksisterende danske viden til praksisfeltet.

Vidensopsamlingen er gennemført af senioranalytiker Lea Graff, der også har skrevet rapporten. Den systematiske litteratursøgning er udført af VIVEs bibliotekar Anne Nørgaard-Pedersen. To eksterne reviewere har desuden bidraget med værdifulde kommentarer og forslag og takkes for det.

Rapporten er finansieret af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet.

Krœn Blume Jensen
Forsknings- og analysechef for VIVE Sociale forhold og Arbejdsmarked

Indholdsfortegnelse

Hovedresultater			6
Afrapportering			10
1		Indledning	11
	1.1	Baggrund	11
	1.2	Faktorer af betydning for fastholdelse	11
	1.3	Undersøgelsens formål, tilgang og data	12
	1.4	Oversigt over rapportens temaer	14
	1.5	Læsevejledning	15
2		Tema 1: Arbejdsmiljø	16
	2.1	Fysiske belastninger, nedslidning og helbred	16
	2.2	Psykisk arbejdsmiljø og trivsel	17
	2.3	Studiernes anbefalinger	18
3		Tema 2: Arbejdets organisering	20
	3.1	Fleksibilitet og arbejdstid	20
	3.2	Opgaver og kompetencer	22
	3.3	Studiernes anbefalinger	23
4		Tema 3: Ledelse	25
	4.1	Seniorsamtaler og dialog	25
	4.2	Kultur, engagement og kollegafællesskab	26
	4.3	Ledelsesstrategier og seniorpolitik	27
	4.4	Studiernes anbefalinger	27
5		Tværgående syntese: Handlemuligheder og barrierer for at omsætte anbefalingerne i praksis	29
	5.1	Indledning og formål	29
	5.2	Samspillet mellem arbejdsmiljø, organisering og ledelse	30
	5.3	Forbedringer af arbejdsmiljøet er nødvendigt, men kan ikke stå alene	31

5.4 Ledelse som bindeled og forudsætning 31
5.5 Den kollektive dimension 33
5.6 Perspektivering: mod en helhedsorienteret indsats 34

Dokumentation 35

6 Metode 36
6.1 Formål og tilgang 36
6.2 Afgrænsning 36
6.3 Søgestrategi 36
6.4 Screening og udvælgelse 37
6.5 Analysestrategi 38

7 Datamateriale 39
7.1 Videnskabelige studier 39
7.2 Grå litteratur 40
7.3 Praksisviden 41
7.4 Samlet vurdering af datagrundlaget 41

Litteraturliste 43

Bilag 1 Ressourcebank – Viden og værktøjer fra praksis 46

Bilag 2 Litteratursøgning 48

Hovedresultater

Kommunerne står i disse år over for en voksende mangel på arbejdskraft på ældreområdet. Det er et problem, da en stor del af de social- og sundhedsmedarbejdere, der varetager pleje- og omsorgsopgaverne i ældreplejen, er på vej til at forlade arbejdsmarkedet. Denne problematik skærpes af, at en stor del af medarbejderne på ældreområdet i forvejen stopper arbejdslivet før folkepensionsalderen. Denne undersøgelse har derfor til formål at opsamle den eksisterende viden om, hvad der kan gøre det mere attraktivt at forlænge arbejdslivet for seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde.

Fastholdelse af seniormedarbejderne i den kommunale ældrepleje er et komplekst område, men litteraturen tegner et klart billede af nogle gennemgående faktorer. Overordnet skal indsatserne adressere både de *"push-faktorer"*, der skubber seniorer ud, og de *"stay-faktorer"*, der kan motivere dem til at blive. Ved at reducere belastninger, øge fleksibiliteten, udøve anerkendende ledelse og tænke helhedsorienteret kan kommunerne forbedre chancen for, at deres erfarne social- og sundhedsmedarbejdere vælger at blive nogle år ekstra i den kommunale ældrepleje.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er foretaget som en kortlægning af dansk viden med en bred og inkluderende tilgang til litteraturen. I rapporten indgår:

- Otte kvantitative forskningsartikler, som dokumenterer sammenhænge mellem arbejdsvilkår, helbred og tidlig tilbagetrækning
- Otte praksisnære rapporter, som indeholder kvalitative og kvantitative analyser og gode eksempler på fastholdelse i praksis
- Inspirationskataloger og cases fra praksis, der viser konkrete og afprøvede løsninger i daglig drift.

Som led i undersøgelsen er der i Bilag 1 lavet et overblik over relevante medier og hjemmesider, hvor der kan hentes inspiration til arbejdet med fastholdelse i praksis.

På baggrund af vidensopsamlingen i denne undersøgelse kan hovedpointerne opsummeres således:

Arbejdsmiljøet skal forbedres og belastninger reduceres

Et bæredygtigt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er fundamentet for, at seniorer kan og/eller ønsker at blive. Det forudsætter systematisk forebyggelse af fysisk nedslidning (hjælpemidler, ergonomi, planlægning) og en målrettet indsats mod psykisk mistrivsel (fx mindske tidspres og stress samt forebygge mobning). Begge dele bør ses, i lyset af at seniorerne nu forventes at arbejde flere år end tidligere – et hårdt arbejdsmiljø *kombineret* med stigende pensionsalder udgør en voksende barriere for fastholdelse. Forebyggelse og tilpasning er derfor endnu mere nødvendigt, hvis seniorer skal kunne holde til et længere arbejdsliv.

Tilpas arbejdstid og opgaver med fleksible seniorordninger

Fleksibilitet er et nøgleord i fastholdelsen. Kommunerne kan med fordel tilbyde muligheder for nedsat arbejdstid, skånefunktioner og individuelle tilpasninger af opgaver for medarbejdere over en vis alder. Deltid, ekstra fridage, mindre natarbejde, mentorroller mv. kan alle indgå i en seniorpolitik, der tager hensyn til den enkeltes situation. Det er dog vigtigt at håndtere deltids-paradokserne: Mens nedsat tid kan forlænge arbejdsevnen, kan det også være første skridt mod tilbagetrækning. Det er derfor vigtigt for ledelsen at holde tæt dialog med seniorer på deltid og bruge deltidsønsker som anledning til at afstemme forventninger og behov for yderligere støtte. Derudover må man overveje, hvordan erfarne medarbejdere bedst anvendes, hvis de går ned i tid, fx ved at fokusere deres indsats på kerneopgaver eller mentorroller frem for på de mest belastende opgaver. Derudover kan det være en økonomisk udfordring for nogle medarbejdere at gå yderligere ned i tid, hvilket peger på uløste problemer relateret til social ulighed både i arbejdslivet og efter. Slutteligt anbefales opmærksomhed og åbenhed omkring, at nedsat belastning for nogle medarbejdere kan øge belastningerne for andre. Fleksibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver for nogle medarbejdere skal derfor gennemføres på en måde, så det mindst muligt øger belastningen for andre medarbejdere.

Styrk ledelse, dialog og anerkendelse

En støttende og anerkendende ledelseskultur er afgørende for at holde på seniorerne. Ledere skal have fokus på rimelighed i krav vs. ressourcer, sørge for, at medarbejderne føler sig set og værdsat, og aktivt fremme et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Konkret anbefales det at indføre regelmæssige seniorsamtaler, hvor lederen og den ansatte drøfter trivsel og eventuelle tilpasningsbehov. Medarbejderinvolvering i beslutninger og planlægning kan med fordel øges, da det giver seniorerne en følelse af ejerskab og tilhørsforhold, hvilket i sig selv er fastholdende. Ledelsen skal desuden resolut tage hånd om problemer som mobning og skabe en kultur præget af respekt, tillid og sammenhold. Endelig vil det være formålstjenligt, at ledere (og arbejdsmiljørepræsentanter) klædes på gennem uddannelse til bedre at kunne støtte ældre medarbejdere, fx i håndtering af smerter eller mentale udfordringer, så problemer opdages og tackles tidligt.

Anvend en helhedsorienteret og proaktiv strategi

Ingen enkeltstående tiltag kan stå alene; litteraturen peger på, at en effektiv fastholdelsesstrategi må være flerstrenget. Det vil sige, at fysiske, psykiske, organisatoriske og ledelsesmæssige indsatser styrkes ved at blive kombineret og koordineret. Mange af de udfordringer, seniorerne oplever, optræder samtidigt og forstærker hinanden. Eksempelvis kan tunge løft, tidspres og mangel på anerkendelse tilsammen skubbe en medarbejder ud. Derfor bør løsningerne også ses i sammenhæng.

Positive *stay*-faktorer (fx oplevelsen af meningsfulde opgaver, stærkt sammenhold eller anerkendelse fra ledelsen) kan måske opveje nogle af *push*-faktorernes effekt. Der skal arbejdes på både at fjerne belastninger og aktivt motivere seniorerne gennem udviklingsmuligheder, værdighed i jobbet og perspektiver for deres fortsatte karriere. Desuden anbefales det at arbejde proaktivt: Flere kilder påpeger behovet for at sætte tidligt ind med forebyggelse frem for at reagere, når skaden er sket. For eksempel kan arbejdspladsen tilbyde jævnlige helbredstjek, tæt opfølgning ved sygefravær eller træning i løfteteknikker, *inden* medarbejderen får ondt; tiltag, der alle kan forhindre, at problemer vokser sig så store, at senioren må give op.

Boks 1 Anbefalinger til løsninger i praksis

Balancér krav og ressourcer

Reducér fysisk og psykisk pres gennem ergonomi og realistiske rammer, og øg indflydelse og anerkendelse i hverdagen.

Gør deltidsordninger økonomisk bæredygtige

Kombinér nedsat tid med pensionsunderstøttelse, så seniorer kan fortsætte uden at miste økonomisk sikkerhed.

Planlæg fleksibilitet i dialog med hele teamet

Tilpas vagter og skånehensyn i respekt for drift og vagtplanlægning 24/7, så kolleger ikke overbelastes.

Tilpas opgaver systematisk

Brug seniorer i mentorroller, oplæring eller kvalitetsarbejde, mens yngre tager de mest belastende funktioner.

Tilbyd kontinuerlig kompetenceudvikling

Sørg for, at seniorer også får adgang til kurser og læring, så de fastholder motivation og relevans.

Gør seniorsamtaler obligatoriske og handlingsorienterede

Integrér samtaler i livsfasepolitikker, og følg altid op med konkrete aftaler.

Skab en kultur præget af anerkendelse og respekt

Ledere skal aktivt modvirke krænkende adfærd og sikre retfærdighed i daglig praksis.

Forankr seniorpolitikker på topledelsesniveau

Giv lokale ledere mandat og ressourcer, så politikker kan omsættes i praksis.

Prioritér supervision som fast praksis

Tilbyd løbende supervision til medarbejdere og ledere for at forebygge udbrændthed og styrke fællesskab.

Boks 2 Ressourcebank – Viden og værktøjer fra praksis

Bilag 1: Ressourcebank indeholder en oversigt over forskellige hjemmesider og faglige webportaler med praksisrettet viden, værktøjer, metoder og erfaringer vedrørende fastholdelse af seniorer, både på det kommunale ældreområde og på en række andre områder.

Formålet med ressourcebanken er at gøre det nemmere at finde de mange eksisterende hjemmesider og webportaler, hvor der kan findes flere praksiseksempler, konkrete værktøjer og idéer til lokale fastholdelsesinitiativer.

Afrapportering

1 Indledning

1.1 Baggrund

Kommunerne står i disse år over for en voksende mangel på arbejdskraft på ældreområdet. Den demografiske udvikling betyder, at antallet af ældre med behov for pleje er markant stigende, mens arbejdsudbuddet samtidig falder (Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2024). Manglen på social- og sundhedspersonale i ældreplejen har fået øget opmærksomhed i de senere år, men fokus har primært været rettet mod rekruttering og fastholdelse af yngre medarbejdere. Fastholdelse af seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde har derimod i mindre grad været genstand for opmærksomhed og systematiske overvejelser.

Det er et problem, da en stor del af de social- og sundhedsmedarbejdere, der varetager pleje- og omsorgsopgaverne i ældreplejen, er på vej til at forlade arbejdsmarkedet. Halvdelen af medarbejderne er i dag over 50 år, og knap 20 % er over 60 år (Andersen, 2024; Sundhedsstrukturkommissionen, 2024). Samtidig trækker mange af dem sig tilbage fra arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen (Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2023; Larsen & Jakobsen, 2022), og gruppen rummer derfor et stort fastholdelsespotentiale. Der er derfor god grund til at opsamle den eksisterende viden om, hvad der kan gøre det mere attraktivt at forlænge arbejdslivet for seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde.

1.2 Faktorer af betydning for fastholdelse

Der er ikke én entydig årsag til, at seniorer forlader arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen. Beslutningen påvirkes ofte af en kombination af faktorer både på og uden for arbejdspladsen, herunder økonomi, helbred, livssituation og arbejdsmiljø (Andersen et al., 2023; Jensen, 2020).

I litteraturen anvendes forskellige begreber til at indfange disse mekanismer. Nogle skelner mellem såkaldte *push*-faktorer (fx helbredsproblemer, høje fysiske krav eller dårligt arbejdsmiljø, der *skubber* medarbejderen ud af arbejdet), *pull*-faktorer (fx ønsket om mere fritid eller muligheden for efterløn), *stay*-faktorer (fx anerkendelse og gode kollegarelationer) og *stuck*-situationer (fx økonomisk afhængighed) (Andersen et al., 2023). Andre tager afsæt i *jobkrav-jobressource-modellen*, hvor det centrale er balancen mellem belastninger i arbejdet (fx højt arbejdstempo, følelsesmæssige

krav, uforudsigelighed) og de ressourcer, medarbejderen har til rådighed (fx indflydelse, støtte, fleksibilitet og meningsfuldhed) (Bakker & Demerouti, 2007).

Disse begrebsrammer supplerer hinanden og kan bidrage til forståelsen af, hvorfor nogle vælger at blive, mens andre oplever, at det ikke længere er muligt at fortsætte i jobbet. I denne undersøgelse/rapport er fokus rettet mod betydningen af *jobforhold*, *arbejdspladsens rolle* og de handlemuligheder, der findes lokalt på de enkelte arbejdspladser. Det vil sige, at rapporten fokuserer på *push*- og *stay*-faktorer. Det handler med andre ord om at identificere og styrke de *jobforhold* og *jobressourcer*, der kan bidrage til, at ældre social- og sundhedsmedarbejdere har lyst til og mulighed for at blive længere på arbejdspladsen. Det gælder fx mulighed for opgavejustering, anerkendelse og mening, fleksible arbejdstider eller skånehensyn i forhold til fysisk krævende opgaver.

1.3 Undersøgelsens formål, tilgang og data

Der findes på nuværende tidspunkt ikke et samlet overblik over, hvad der kan forlænge arbejdslivet for seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde. Den eksisterende viden er spredt på tværs af videnskabelige artikler, rapporter, notater og inspirationskataloger udarbejdet af både forskningsinstitutioner, myndigheder og faglige organisationer. En væsentlig del af denne viden er ikke publiceret i videnskabelige tidsskrifter, men i såkaldt grå litteratur, eksempelvis rapporter fra VIVE, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), ministerielle analyser samt materialer udgivet af organisationer som Kommunernes Landsforening (KL), FOA og Forhandlingsfællesskabet. Hertil kommer viden og erfaringer fra praksisfeltet, der formidles gennem dele af den grå litteratur samt inspirationskataloger, cases og *best practice*-eksempler på faglige hjemmesider som eksempelvis KL og Forhandlingsfællesskabets vidensportal 'Viden på Tværs' (vpt.dk).

1.3.1 Rapportens formål

Med dette udgangspunkt har rapporten to formål:

1. At opsamle den eksisterende viden om, hvilke faktorer og indsatser der kan bidrage til at forlænge arbejdslivet for seniormedarbejderne på ældreområdet, med særligt fokus på løsninger på arbejdspladsniveau.
2. At formidle denne viden i en form, der er let tilgængelig og anvendelig for praksisfeltet, herunder kommunale arbejdsgivere, ledere, medarbejdere og organisationer på ældreområdet. Dette inkluderer formidling af nyttige

ressourcer, der ikke har relevante at inddrage i selve rapporten. Disse er samlet i Bilag 1: Ressourcebank – Viden og værktøjer fra praksis.

1.3.2 Tilgang og afgrænsning

Afdækningen er gennemført som en litteraturkortlægning af dansk viden. Der er foretaget systematiske søgninger i databaser for videnskabelig litteratur og supplerende søgninger efter relevant grå litteratur. Denne tilgang er valgt, fordi antallet af egentlige videnskabelige studier med fokus på de ældre grupper af social- og sundhedsmedarbejdere er begrænset, mens grå litteratur ofte indeholder både solide data, kvalitative indsigter og praksiserfaringer. Den videnskabelige og den grå litteratur er desuden suppleret med praksisviden, bl.a. i form af inspirationskataloger og konkrete eksempler på arbejdspladsnære indsatser.

Det har været et kriterium, at den inkluderede litteratur eksplicit er relateret til seniormedarbejdere i den danske kommunale ældrepleje og er publiceret i perioden 2010-2024. Mange af de inkluderede kilder dækker bredere grupper af medarbejdere eller virksomheder, men er medtaget, når resultaterne også omfatter seniormedarbejderne på ældreområdet. Betegnelsen *seniormedarbejdere* eller *ældre grupper af social- og sundhedspersonale* anvendes i rapporten som en bred betegnelse for social- og sundhedsmedarbejdere på 50 år og derover, velvidende at de konkrete aldersafgrænsninger varierer i de enkelte undersøgelser.

1.3.3 Datagrundlag og kildeprincipper

Rapporten bygger på tre typer kilder:

- **Videnskabelige artikler**: Otte kvantitative danske studier, primært gennemført af NFA, som dokumenterer sammenhænge mellem arbejdsvilkår, helbred og risiko for tidlig tilbagetrækning. De bidrager især med viden om såkaldte *push-faktorer* – forhold, der øger sandsynligheden for exit fra arbejdsmarkedet – men flere giver også praksisrettede anbefalinger eller indikationer på, hvad der kan understøtte fastholdelse på arbejdspladsniveau.
- **Grå litteratur**: Otte danske rapporter udarbejdet af bl.a. VIVE, NFA og ministerielle eller eksterne aktører. Rapporterne omfatter både kvalitative studier, spørgeskemaundersøgelser, registeranalyser og vidensopsamlinger.
- **Praksisviden**: Inspirationskataloger, cases og erfaringsopsamlinger fra fx faglige organisationer og vidensportaler. Denne viden er ofte mindre systematisk, men giver indblik i erfaringer med konkrete løsninger, som kan anvendes i daglig drift.

Rapporten bygger altså ikke på et systematisk review af forskningslitteratur, men på en bred og inkluderende tilgang til relevant og tilgængelig viden. Rapporten sigter mod at præsentere den eksisterende viden om fastholdelse og erfaringer med virksomme tiltag fra de forskellige kilder i en let tilgængelig facon, hvor fokus er på videreformidling til praksisfeltet. De nærmere fremgangsmåder, søgestrategier samt afgræsninger, der er foretaget i forbindelse med litteratursøgningen, uddybes i rapportens kapitel 6: Metode.

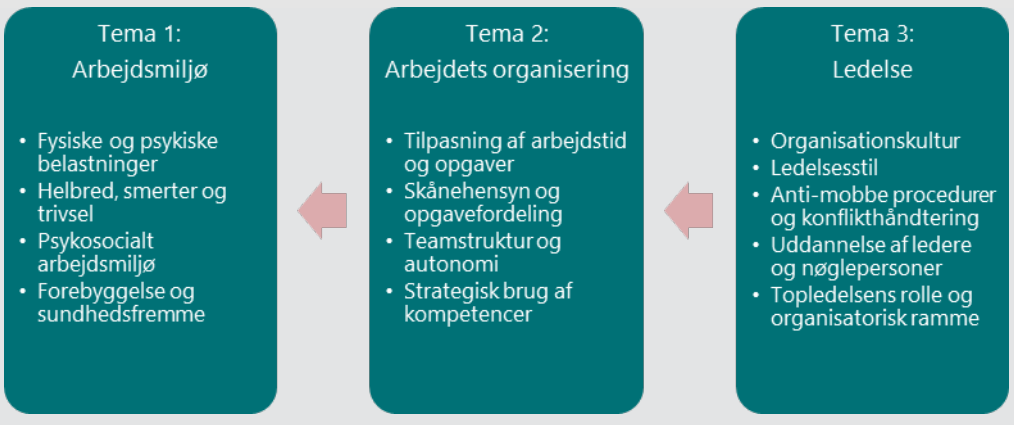
1.4 Oversigt over rapportens temaer

Rapporten er struktureret omkring tre overordnede temaer:

- **Tema 1: Arbejdsmiljø** fokuserer på belastninger, helbred, trivsel og sundhedsfremme
- **Tema 2: Arbejdets organisering** handler om konkrete tilpasninger af arbejdstid, opgaver, organisering og kompetenceudnyttelse
- **Tema 3: Ledelse** samler de ledelsesmæssige mekanismer, herunder seniorsamtaler, anerkendelse, konflikthåndtering og organisatorisk forankring.

Figur 1.1 illustrerer temaernes indhold og indbyrdes relation, hvor pilene viser, hvordan Tema 2 og Tema 3 bygger videre på fund og anbefalinger identificeret i Tema 1.

Figur 1.1 Temaernes indhold og indbyrdes relation



Kilde: VIVE.

1.5 Læsevejledning

Afrapporteringen er bygget op omkring de tre hovedtemaer om forhold af betydning for, om seniormedarbejdere på ældreområdet kan eller vil forlænge deres arbejdsliv. Under hvert tema præsenteres relevante fund og anbefalinger fra litteraturen.

Kapitel 2. Arbejdsmiljø omfatter viden vedrørende det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, helbred og nedslidning.

Kapitel 3. Arbejdets organisering omhandler, hvordan organisering af arbejdet kan være både en ressource og en barriere, og viser en række fund om virksomme tiltag, herunder fleksibilitet i forhold til arbejdstid og opgaver.

Kapitel 4. Ledelse summerer viden, fund og anbefalinger vedrørende bl.a. ledelses- og organisationskultur, seniorpolitikker og organisatorisk forankring.

Kapitel 5 sammenfatter centrale fund og anbefalinger på tværs af den inkluderede litteratur og diskuterer mulighederne og udfordringer i forhold til at følge anbefalingerne i praksis på arbejdspladserne.

Kapitel 6 og **7** dokumenterer metode og litteraturgrundlag.

Bilag 1 indeholder et overblik over relevante hjemmesider og medier med viden om og værktøjer til fastholdelse af seniorer.

Bilag 2 beskriver litteratursøgningen i detaljer.

2 Tema 1: Arbejdsmiljø

Dette kapitel samler op på viden om, hvordan det fysiske og psykiske arbejdsmiljø påvirker seniormedarbejdernes lyst og muligheder for at forblive i arbejdet i den kommunale ældrepleje. På tværs af litteraturen fremstår arbejdsmiljøet som en helt central faktor for fastholdelse, og når arbejdsmiljøet belaster helbredet, øges risikoen for tidlig afgang betydeligt. Den anvendte litteratur i dette tema har således sit primære fokus på *push*-faktorer, der kan medvirke til at skubbe medarbejderne væk fra arbejdspladsen. Men litteraturen viser også, at målrettede indsatser kan reducere belastningerne og gøre det muligt eller ønskværdigt for seniorerne at fortsætte længere i arbejdet.

2.1 Fysiske belastninger, nedslidning og helbred

Fysiske belastninger og nedslidning bliver gennemgående fremhævet som de mest markante barrierer for, at seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde kan blive i arbejdet. Gentagne tunge løft, uhensigtsmæssige arbejdsstillinger og et højt arbejdstempo medfører øget fysisk nedslidning og risiko for helbredsproblemer.

Danske kvantitative forskningsstudier dokumenterer en klar sammenhæng mellem det fysiske arbejdsmiljø, høje fysiske krav og tidlig tilbagetrækning. Andersen et al. (2020) viser, at høj fysisk arbejdsbelastning signifikant øger risikoen for førtidspension blandt ældre social- og sundhedsmedarbejdere.

Sejbæk et al. (2013) bekræfter dette billede. Høje fysiske krav i arbejdet øger sandsynligheden for, at seniormedarbejderne på ældreområdet ønsker at forlade jobbet, især når den fysiske belastning kombineres med en lav grad af følelsesmæssig organisatorisk tilknytning. Det vil sige, at risikoen for, at seniormedarbejderne forlader arbejdet før folkepensionsalderen, ikke kun handler om fysisk udmattelse, men endvidere forstærkes, hvis medarbejderen samtidig mangler oplevelsen af at høre til på arbejdspladsen.

Flere af forskningsartiklerne retter fokus mod betydningen af arbejdsmiljø og helbredsproblemer, der følger af lang tids fysisk krævende arbejde. Jensen et al. (2012) viser, at langvarige ryg- og ledsmerter markant øger risikoen for førtidspension. Vinstrup et al. (2023) tilføjer, at oplevelsen af at have lav kontrol over smerter mere end fordobler risikoen for tidlig afgang. Det er således ikke alene smerterne i sig selv, men også den manglende oplevelse af at kunne håndtere dem, der får seniormedarbejderne på ældreområdet til at overveje at forlade arbejdet.

Den grå litteratur bekræfter billedet af et højt belastningsniveau på det kommunale ældreområde. Sundstrup et al. (2018) dokumenterer, at hjemmeplejen ligger i bund på 7 ud af 9 arbejdsmiljøindikatorer sammenlignet med andre brancher, herunder i forhold til tungt fysisk arbejde, lav fysisk arbejdsevne og tidspres. Kvalitative studier dokumenterer ligeledes, hvordan mange seniormedarbejdere på ældreområdet oplever et dagligt arbejdspres, hvor travlhed, tunge arbejdsopgaver og borgernes stigende plejetyngde bidrager til, at medarbejderne oplever en øget fysisk belastning (Borg, 2015; Lauritzen, 2024; Liversage & Larsen, 2017). Denne problematik skærpes af, at hjælpemidler på grund af tidspres ikke altid anvendes konsekvent (Liversage & Larsen, 2017).

2.2 Psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Ud over de fysiske krav viser litteraturen, at psykisk helbred og trivsel ligeledes er betydningsfulde faktorer, og at psykisk arbejdsmiljø har selvstændig betydning for fastholdelse. Nexø et al. (2015) viser, at selv milde depressive symptomer markant øger risikoen for, at social- og sundhedsmedarbejdere på ældreområdet ønsker at trække sig tilbage før folkepensionsalderen. Dette indikerer, at den mentale trivsel kan være lige så afgørende som det fysiske helbred. Et nyere studie af Clausen et al. (2024) viser, at mobning på arbejdspladsen øger risikoen for førtidspension på ældreområdet. Effekten er stærkest, når krænkeren er en kollega eller leder, hvilket peger på, at relationelle og kulturelle forhold i arbejdsmiljøet spiller en central rolle.

Dårlige psykosociale jobforhold – såsom lav indflydelse, manglende anerkendelse eller højt arbejdspres – var også blandt de væsentligste årsager til frafald i Clausen et al.s (2014) forskningsundersøgelse. På den baggrund anbefaler artiklerne, at fysiske krav tilpasses medarbejderens alder og formåen, og at ledere i den kommunale ældrepleje har fokus på balancen mellem krav og ressourcer og psykosociale arbejdsforhold. I samme studie blev de tidligere social- og sundhedsmedarbejdere på ældreområdet spurgt til, hvilke ændringer i deres jobforhold der kunne få dem til at overveje at blive. Her var der en høj grad af enighed om følgende faktorer, uanset om medarbejderen havde sagt op eller trukket sig tidligt tilbage via efterlønsordningen:

- Mere tid til at møde de ældre borgeres behov
- Større faglig autonomi
- Bedre kollegialt fællesskab.

Manglende tid til kerneopgaver og fravær af faglig refleksion kan skabe utilfredshed, især blandt ældre medarbejdere, der ellers er motiverede for at blive (Clausen et al., 2014).

Kvalitative undersøgelser på ældreområdet understøtter dette billede. Lauritzen (2024) beskriver, hvordan oplevelsen af travlhed og pres kan føre til psykiske belastninger og udbrændthed. Dette forstærkes yderligere af en stigende kompleksitet i borgernes plejebehov, herunder i forhold til kognitive funktionsnedsættelser og eksempelvis misbrug. Liversage og Larsen (2017) viser, hvordan medarbejderne på ældreområdet oplever, at de psykologiske belastninger forværres, fordi borgerne er blevet "tungere" og samtidig giver mindre feedback, hvilket mindsker deres oplevelser af mening og relationer i arbejdet.

Omvendt viser flere casestudier, at en arbejdskultur præget af anerkendelse og kollegialt fællesskab skaber høj trivsel og bedre mulighed for at fastholde medarbejderne (Albertsen et al., 2018; Rambøll, 2019). Albertsen et al. (2018) beskriver eksempelvis, hvordan nogle kommuner har indført indsatser som ergonomi, supervision og sundhedsfremme for at forebygge både fysiske og psykosociale problemer. Dette viser, at det er muligt at handle systematisk på arbejdsmiljøudfordringerne, men også, at indsatsen varierer fra kommune til kommune.

2.3 Studiernes anbefalinger

På tværs af litteraturen fremgår det, at en effektiv fastholdelsesstrategi for seniorpersonalet på ældreområdet må tage udgangspunkt i en systematisk og flerstrenget indsats mod både fysiske og psykiske belastninger. Kilderne peger på en række konkrete indsatser, som kan reducere belastninger og styrke seniorernes muligheder for at fortsætte i ældreplejen.

Flere studier påpeger, at de fysiske krav bør tilpasses bedre til seniorernes helbred. Andersen et al. (2020) anbefaler, at ældre medarbejdere skånes for tunge opgaver, at der gives adgang til individuel justering af opgaver, og at ergonomiske forbedringer og hjælpemidler prioriteres. Samme spor findes i Sejbæk et al. (2013), som fremhæver, at reduktion af fysiske krav er særligt vigtig for medarbejdere med lav organisatorisk tilknytning. Jensen et al. (2012) og Vinstrup et al. (2023) uddyber, at smerteproblematikker skal håndteres tidligt og systematisk, og at medarbejderne med fordel kan støttes i at bevare en oplevelse af kontrol, bl.a. gennem uddannelse i smertehåndtering, øget indflydelse på egne opgaver og organisatorisk støtte. Albertsen et al. (2018) supplerer med anbefalinger om, at ergonomi, supervision og sundhedsfremme integreres i kommunernes indsats, så fysiske og psykosociale udfordringer håndteres samlet. Regelmæssige helbredstjek og opfølgning på sygefravær kan være effektive redskaber til tidlig indsats. Helbredsforebyggelse kan også inkludere sundhedsfremmende tilbud, som kan være særligt relevante for seniorer. På baggrund af deres studie anbefaler Morera et al. (2022) eksempelvis, at kommunale arbejdspladser understøtter en aktiv livsstil – fx gennem motion i arbejdstiden,

adgang til træning eller sundhedsfremmende indsatser tilpasset medarbejdernes helbred. Sådanne tiltag kan både styrke den fysiske formåen og forbedre det psykiske velbefindende, som illustreret i eksemplet fra praksis herunder.

Boks 2.1 Motion i arbejdstiden virker – erfaringer fra plejecentre i Københavns Kommune

Et 3-årigt forsøg på 10 plejecentre i København viste, at blot én times ugentlig styrketræning i arbejdstiden forbedrede medarbejdernes fysiske kapacitet og oplevelse af arbejdets belastning. Halvdelen af deltagerne vurderede, at arbejdet blev mindre fysisk hårdt efter træningsforløbet. Erfaringen viser, at selv kortvarig, systematisk træning i arbejdstiden kan reducere fysisk belastning og bidrage til fastholdelse af seniormedarbejdere.

Kilde: Højgaard (2016).

De psykosociale forhold vægtes tilsvarende højt. Nexø et al. (2015) peger på nødvendigheden af at gribe ind over for selv milde depressive symptomer, da de i sig selv kan føre til tidlig tilbagetrækning. Clausen et al. (2014) understreger, at lav indflydelse og manglende anerkendelse er centrale risikofaktorer, og at arbejdsmiljøindsatsen derfor kan styrkes ved at give medarbejderne større indflydelse og anerkendelse i hverdagen. Clausen et al. (2024) føjer hertil, at krænkende adfærd og mobning må forebygges systematisk, særligt når de udspringer fra kolleger eller ledere, fordi det markant øger risikoen for førtidspension. Også grå litteratur bidrager her: Lauritzen (2024) fremhæver, at tidspres må mindskes, og at rammerne skal understøtte feedback og relationer, så arbejdet opleves som meningsfuldt. Liversage og Larsen (2017) anbefaler tilsvarende, at hjælpemidler anvendes konsekvent, og at supervision og kollegial støtte systematiseres som værn mod udbrændthed. Anbefalingerne rækker også ud over arbejdspladsen. Morera et al. (2022) viser, at lav fritidsaktivitet i sig selv øger risikoen for førtidspension. Endelig understreger Borg (2015), at interventioner har størst effekt, når de forankres som en vedvarende del af arbejdsmiljøarbejdet.

Samlet peger anbefalingerne på, at en effektiv fastholdelsesstrategi må tage udgangspunkt i en flerstrenget og systematisk arbejdsmiljøindsats mod både fysiske og psykiske belastninger. Indsatserne handler både om at reducere belastninger, styrke trivslen og sikre, at forbedringerne bliver en fast del af hverdagen på arbejdspladsen. Dette skal ske i tæt sammenhæng med organisatoriske og ledelsesmæssige tiltag, som beskrives under Tema 2 og 3.

3 Tema 2: Arbejdets organisering

Arbejdets organisering, herunder fleksibel tilpasning af arbejdstid og opgaver samt kompetenceudvikling og -anvendelse, fremhæves i litteraturen som centrale redskaber til at fastholde seniormedarbejderne i ældreplejen. Organiseringen af arbejdet, herunder arbejdstid, opgaver og kompetencer, sætter en afgørende ramme for, om seniormedarbejdere kan fortsætte længere i ældreplejen. Det er her, der kan skabes fleksibilitet og tilpasning til den enkeltes behov og livssituation. Litteraturen viser, at netop organiseringen kan fungere som et redskab til at balancere krav og ressourcer og dermed øge sandsynligheden for, at seniorerne vælger at blive.

3.1 Fleksibilitet og arbejdstid

På tværs af kilder fremhæves fleksibel arbejdstid som et af de mest virksomme redskaber til fastholdelse. Rambøll (2019) viser, at senioraftaler med kortere vagter, færre weekender eller en ugentlig fridag kan gøre det lettere for medarbejdere at blive i jobbet. Albertsen et al. (2018) beskriver kommuner, der har indført modeller, hvor medarbejdere kan få selvvalgte vagter og dermed større indflydelse på deres arbejdstid. Erfaringerne herfra viser, at muligheden for selv at præge vagtplanen kan være afgørende for, om seniorer orker at fortsætte. (Jensen et al., 2010). Men fleksibiliteten støder også på barrierer, i og med at personalemangel, driftskrav samt økonomiske forhold ofte begrænser mulighederne for at imødekomme seniorernes ønsker (Rambøll, 2019).

Boks 3.1 Case: Fleksibel arbejdstid kræver balance

En offentlig ældreplejeenhed har haft gode erfaringer med at tilbyde flere modeller for nedsat tid i senioraftaler – fx kortere vagter eller en ugentlig fridag. Ordningen har gjort det lettere for seniorer at blive i arbejdet, men erfaringerne viser også, at fleksibiliteten kræver nøje planlægning. Vagtplanerne skal hænge sammen, og hensynet til den enkelte skal balanceres med teamets samlede ressourcer, så ordningerne opleves retfærdige for alle medarbejdere.

Kilde: Rambøll (2019).

Muligheden for deltid er et gennemgående tema i litteraturen. Jensen et al. (2010) viser, at deltidsansatte seniorer på 30 timer eller derover er mere tilbøjelige til at

forlade arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen end fuldtidsansatte. Dette kan afspejle, at medarbejdere, der ønsker at blive længere på arbejdsmarkedet, bruger nedsat tid som en form for trinvis tilbagetrækning. På den måde kan deltid forlænge arbejdslivet.

I praksis arbejder flertallet af de ældre social- og sundhedsmedarbejdere da også allerede på nedsat tid for at kunne holde til jobbet. En kvalitativ undersøgelse (Lauritzen, 2024) beskriver, at både ledere og medarbejdere oplever fuldtid som urealistisk for mange ældre medarbejdere i ældreplejen, og at nedsat tid allerede anvendes som en helbredsmæssig beskyttelsesstrategi. Lignende erfaringer fremhæves af Rambøll (2019), hvor nedsat tid, seniordage og fleksible mødetider beskrives som centrale fastholdelsesværktøjer.

Betydningen af nedsat tid og seniordage for seniormedarbejdernes mulighed for at forblive i jobbet understreges af, at de selv vægter ekstra fridage højere end en økonomisk bonus. Efter at nye regler trådte i kraft ved årsskiftet 2025, skal kommunalt ansatte over 58 år vælge mellem en økonomisk seniorbonus eller seks seniordage årligt. En rundspørge i syv kommuner viser, at 61 % af medarbejderne har fravalgt bonusordningen og i stedet valgt frihed (Bruun, 2025).

Erfaringerne viser, at ekstra fridage opleves som et langt mere værdifuldt gode end kontant udbetaling. For mange seniorer handler fastholdelse mindre om økonomiske incitamenter og mere om fleksibilitet, restitution og mulighed for at få hverdagen til at hænge sammen. Kommunernes erfaringer peger dermed på, at seniorordninger med tid og balance som omdrejningspunkt kan have større fastholdende effekt end økonomiske tillæg.

Samtidig peger Liversage og Larsen (2017) på, at muligheden for yderligere nedsat tid også kan begrænses af medarbejderens aktuelle økonomiske situation. Dette fx i de tilfælde, hvor en yderligere nedsættelse af timetallet medfører, at den pågældende medarbejder får svært ved at klare sig økonomisk og samtidig risikerer lavere pension på sigt. Nedsat tid er således en værdsat løsning – men det er ikke alle medarbejdere, der har mulighed for at benytte sig af den, hvilket har betydning for den økonomiske ulighed både i arbejdslivet og efterfølgende.

Nogle kommunale arbejdspladser på ældreområdet har etableret seniorordninger, hvor pensionsindbetalinger opretholdes ved nedsat tid, mens andre supplerer dette tiltag med at tilbyde fuld løn, selvom en medarbejder arbejder mindre end det.

Boks 3.2 Case: Fuld løn, men nedsat tid fastholder erfarne medarbejdere i Jammerbugt Kommune

I Jammerbugt Kommune blev der i 2023 indført en seniorordning, hvor medarbejdere over 60 år kan arbejde 80 % af tiden, få 90 % af lønnen og beholde fuld pensionsindbetaling. Ordningen har til formål at gøre det økonomisk muligt for ældre social- og sundhedsmedarbejdere at gå ned i tid uden væsentligt indtægtstab. Efter det første år har 17 medarbejdere benyttet sig af tilbuddet, og flere af dem vurderes at være blevet i arbejdet, fordi ordningen gjorde det muligt. Kommunens erfaring er, at modellen både fastholder erfarne medarbejdere og sikrer kontinuitet i hjemmeplejen, selvom den er dyrere på kort sigt.

Kilde: Heltborg (2024).

Eksempler fra praksis og den grå litteratur tydeliggør, at muligheden for nedsat tid med pensionsmæssig understøttelse er et meget værdsat tiltag, og at uden denne understøttelse bliver deltidsordninger økonomisk urealistiske for mange.

Samlet peger litteraturen på tre pointer: For det første kan deltid mindske belastningen og forlænge arbejdslivet, men kun, hvis ordningerne er bæredygtige. For det andet fungerer deltid ofte som en overgang til tilbagetrækning, og kan utilsigtet fremskynde exit, hvis den ikke kombineres med fastholdelsestiltag. Og for det tredje er økonomiske barrierer den største udfordring, da mange seniorer ikke har råd til at reducere timetallet

3.2 Opgaver og kompetencer

Også organiseringen af arbejdsopgaver og mulighederne for kompetenceudvikling spiller en stor rolle. Kvalitative studier peger på, at større indflydelse på arbejdsopgaver og rutiner er tæt forbundet med øget trivsel. Liversage og Larsen (2017) viser, at udekørende hjemmeplejeenheder med høj autonomi havde lettere ved at fastholde seniorer, fordi de selv kunne prioritere opgaver og hjælpe hinanden med at fordele byrden. Clausen et al. (2014) fandt tilsvarende, at seniormedarbejdere på ældreområdet motiveres af at kunne udføre kerneopgaver ordentligt og bruge deres faglighed fuldt ud.

Borg (2015) fremhæver, at nye opgaver og systematiske muligheder for kompetenceudvikling kan øge motivationen, forebygge nedslidning og skabe arbejdsglæde. Albertsen et al. (2018) observerede i et casestudie, at en plejeenhed fremhævede

betydningen af kompetenceudvikling selv sent i karrieren. Seniorerne værdsatte at få "ro til læring" – dvs. ekstra tid og støtte til at tilegne sig nye færdigheder eller håndtere nye hjælpemidler – frem for at blive ladt tilbage i udviklingen. Det understøttes af Rambøll (2019), der peger på, at ældre medarbejdere kan have brug for ekstra støtte ved indførelse af nye IT-systemer. Sidemandsoplæring og gentagne kurser beskrives som virksomme tiltag, for at seniorerne kan tilegne sig nye færdigheder, mens manglende støtte kan føre til, at de føler sig hægtet af.

Disse fund viser, at det ikke alene er arbejdstidens rammer, men også indholdet i arbejdet, der afgør, om seniorerne kan fastholdes. Når opgaver tilpasses, og kompetenceudvikling gøres tilgængelig og realistisk, øges sandsynligheden for, at seniorer føler sig værdifulde og i stand til at bidrage i længere tid.

3.3 Studiernes anbefalinger

På tværs af kilderne peges der på behovet for en langt mere fleksibel og individuelt tilpasset organisering af arbejdet. Rambøll (2019) anbefaler, at kommunerne arbejder systematisk med senioraftaler, som kan give kortere vagter, færre weekender og mere fleksible vagtplaner. Albertsen et al. (2018) supplerer med erfaringer fra ordninger, hvor medarbejderne får selvvalgte vagter, hvilket giver seniorerne en oplevelse af kontrol og gør det muligt at fortsætte i arbejdet, selv når kræfterne er mere begrænsede. Lauritzen (2024) fremhæver, at forventningen om fuldtidsarbejde i ældreplejen i praksis udgør en barriere, og anbefaler, at dette krav justeres, så seniorer kan fortsætte på deltid uden at skulle forlade arbejdsmarkedet helt. Flere kilder understreger, at økonomiske barrierer må håndteres, hvis fleksibilitet skal fungere i praksis. Liversage og Larsen (2017) anbefaler, at nedsat tid kombineres med pensionsmæssig understøttelse, så ordningerne bliver økonomisk realistiske, og at seniordage fastholdes som et vigtigt redskab til restitution.

Et andet aspekt ved fastholdelse på ældreområdet er seniorernes muligheder for fortsat læring, udvikling og brug af deres erfaring. Mens meget fokus er blevet rettet mod at reducere belastninger, motiveres ældre medarbejdere også af at kunne udvikle sig og gøre en forskel med deres viden. Finansministeriet et al. (2020) anbefaler, at kommunerne udvikler seniorpolitikker, som understøtter den enkeltes ressourcer, kompetencer og udviklingsbehov (seniorpolitikker uddybes under Tema 3).

Rapporten fra Finansministeriet et al. anbefaler endvidere at synliggøre videreuddannelses- og karrieremuligheder for seniorer på ældreområdet, da det kan motivere dem til at blive længere på arbejdsmarkedet. Konkret nævnes fx, at erfarne medarbejdere kan påtage sig mentorfunktioner for yngre kolleger eller fungere som ressourcepersoner eller oplæringsansvarlige. Sådanne tiltag gør det muligt for

seniorerne at bruge deres viden på nye måder og føle sig værdsatte for deres kompetencer. Når en seniormedarbejder på ældreområdet oplever, at deres mange års erfaring bruges konstruktivt, fx ved at lære fra sig, og at de samtidig har mulighed for at lære nyt, kan det øge den enkeltes arbejdsglæde og engagement. Derfor kan kompetenceudvikling med fordel integreres som en del af en fastholdelsesstrategi. Den grå litteratur fremhæver ligeledes, at også seniormedarbejdere på ældreområdet har gavn af at have adgang til karriere- og uddannelsesmuligheder, da dette kan bidrage til at fastholde dem længere i arbejdet. Hvis arbejdspladsen tilbyder efteruddannelse eller nye arbejdsopgaver, der giver mening, kan det for nogle seniorer forøge arbejdslysten (Albertsen et al., 2018; Borg, 2015; Rambøll, 2019).

Samlet set viser anbefalingerne, at organiseringen af arbejdet skal tilpasses langt mere fleksibelt, både når det gælder arbejdstid, opgaver og kompetencer. Fleksibilitet alene er dog ikke nok – den skal kombineres med økonomisk bæredygtighed og ledelsesmæssig prioritering, hvis seniorerne reelt skal have mulighed for at blive i ældreplejen.

4 Tema 3: Ledelse

Dette kapitel belyser betydningen af ledelse – herunder en anerkendende kultur og medarbejderinvolvering – for fastholdelse af seniormedarbejderne i ældreplejen. Ledelsen sætter rammerne for arbejdsmiljøet og kan muliggøre de tilpasninger, der blev diskuteret i foregående kapitler. Tillige er det gennem ledelsesinitiativer som seniorsamtaler, fleksible seniorpolitikker og en støttende ledelsesstil, at ældre medarbejdere føler sig værdsatte og motiverede til at blive. Både forskningslitteraturen og den grå litteratur peger på, at nærværende og retfærdig ledelse, en kultur med anerkendelse samt inddragelse af medarbejdernes viden og ønsker, er centrale elementer i fastholdelsesstrategier. Ledelse handler både om de formelle redskaber – seniorsamtaler, politikker og aftaler – og om de mere uformelle aspekter som kultur, anerkendelse, kollegial støtte og håndtering af konflikter.

4.1 Seniorsamtaler og dialog

Seniorsamtaler er et af de mest udbredte redskaber i kommunerne. Albertsen et al. (2018) beskriver, hvordan rammeaftaler giver mulighed for at tilbyde seniorsamtaler fra 52 år og gøre dem obligatoriske fra 55 år. Intentionen er at skabe et forum, hvor medarbejdernes ønsker og behov kan drøftes i tide, så arbejdstid og opgaver kan justeres, inden helbred eller motivation svækkes yderligere. I praksis viser det sig dog, at gennemførelsen ofte hæmmes af få ledelseslag og tidspres, hvilket betyder, at samtalerne ikke altid finder sted.

Boks 4.1 Case: Ny model for seniorsamtaler i Fredensborg Kommune

Fredensborg Kommune har udviklet et koncept for seniorsamtaler, der har fokus på udvikling og trivsel. Modellen består af en samtalestruktur i tre faser: forberedelse, samtale og opfølgning, hvor både leder og medarbejder kommer med forslag til, hvordan arbejdslivet kan fortsætte på en meningsfuld måde.

Modellen for seniorsamtalerne kan hentes her: https://vpt.dk/sites/default/files/2023-03/Seniorsamtalekoncept%20-%20Fredensborg.pdf

Kilde: Molbæk-Steensig (2023).

Flere nyere erfaringer viser, at seniorsamtaler kan få større betydning, når de indgår i en bredere livsfasepolitik. En rapport fra Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed (2024) viser, hvordan kommuner bruger seniorsamtaler som anledning til en mere åben dialog og gensidig forventningsafstemning. Her fremhæver kommunale chefer, at fleksibiliteten i samtalerne – eksempelvis muligheden for at aftale kortere vagter, ændrede opgaver eller særlige hensyn – kan være afgørende for, at seniorer føler sig værdsatte og dermed vælger at blive. Et redskab hertil er formelle seniorpolitikker. En gennemgående pointe i den grå litteratur er, at seniorindsatser styrkes ved at tage højde for den enkelte medarbejders ønsker og behov frem for "*one size fits all*". Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed (2024) fremhæver, at en god seniorpolitik skal være individuel og fleksibel og fremhæver seniorsamtaler som et centralt redskab. Det vil sige jævnlige, strukturerede samtaler mellem leder og seniormedarbejder, hvor man drøfter trivsel, helbred, ønsker til ændringer og planer for fremtiden. Rapporten anbefaler også, at seniorer får større indflydelse på vagtplanlægning og oplever anerkendelse af deres situation i dagligdagen. Derudover foreslås det at lave afrundingssamtaler (exit-samtaler) med de seniorer, der alligevel vælger at fratræde, for at opsamle læring om årsagerne og kunne forbedre fremtidige fastholdelsestiltag.

Seniorsamtaler er et centralt redskab til at afdække behov for justering af opgaver, arbejdstid og udviklingsmuligheder. Implementering hæmmes dog ofte af stort ledelsesspænd og manglende tid til individuel opfølgning (Rambøll, 2019; Lauritzen 2024). Albertsen et al. (2018) bemærker, at selvom seniorsamtaler og individuelle tiltag er beskrevet i kommunale politikker, kan et stort ledelsesspænd gøre det svært for lederen at være så nærværende som ønsket. Dette organisatoriske vilkår betyder, at ledere kan se sig nødsaget til at fravælge at gennemføre seniorsamtaler. På samme vis nævnes indflydelse på vagtplaner gennemgående som et fastholdelsesværktøj, men det kræver, at lederen har ressourcer til at balancere individuelle ønsker med driftshensyn.

4.2 Kultur, engagement og kollegafællesskab

Kilderne peger samtidig på, at ledelse ikke alene handler om individuelle samtaler, men også om at skabe en kultur, hvor medarbejderne oplever anerkendelse, fællesskab og retfærdighed. Albertsen et al. (2018) viser, at stærke kollegiale fællesskaber spiller en stor rolle i seniorernes beslutning om at fortsætte. Når arbejdspladsen er præget af sammenhold og støtte, opleves arbejdet som mere meningsfuldt, og risikoen for exit mindskes.

Borg (2015) understreger, at lav medarbejderinvolvering i beslutninger øger risikoen for frafald, mens høj involvering har en fastholdende effekt. Clausen et al. (2014)

peger på samme mønster: Lav indflydelse og manglende anerkendelse er blandt de væsentligste risikofaktorer. Nexø et al. (2015) viser, at depressive symptomer ofte hænger sammen med psykosociale belastninger, hvilket fremhæver betydningen af en kultur, hvor medarbejderne oplever støtte og indflydelse.

Et væsentligt fund kommer fra Clausen et al. (2024), der dokumenterer, at krænkende adfærd og mobning markant øger risikoen for førtidspension – især når krænkeren er en leder eller kollega. Det viser, at ledelse og kultur er tæt forbundne: Relationer præget af utryghed eller mistillid accelererer risikoen for tidlig exit. Supervision nævnes i flere kilder som en konkret måde at styrke kulturen på. Albertsen et al. (2018) viser, at supervision kan give medarbejdere redskaber til at håndtere følelsesmæssige belastninger, mens Liversage og Larsen (2017) beskriver, hvordan supervision og kollegial støtte kan modvirke udbrændthed og styrke arbejdsglæden.

4.3 Ledelsesstrategier og seniorpolitik

Ledelsesopgaven kobles også til en bredere organisatorisk og politisk ramme. Finansministeriet et al. (2020) fremhæver KL's seniorpolitik fra 2019 med 22 konkrete anbefalinger, som understreger ledelsens rolle i at skabe en kulturændring, hvor livsfaseperspektivet er centralt, og hvor pensionskasser og beskæftigelsesindsats også spiller en rolle. Pointen er, at ledelse ikke kan stå alene, men må understøttes af organisatoriske og politiske rammer, hvis fastholdelsen skal lykkes.

Flere rapporter viser, at ledere ofte står i dilemmaer, når hensynet til medarbejdernes behov kolliderer med krav om drift og effektivitet. Liversage og Larsen (2017) giver et eksempel fra en leder, der siger: "Det vil være uværdigt … vi skal jo ikke bare have hylstre." Udtalelsen afspejler det etiske pres, som ledere kan opleve, når de står over for medarbejdere, der er nedslidte, men hvor organisationen ikke kan tilbyde tilstrækkelige skånehensyn.

4.4 Studiernes anbefalinger

De gennemgåede kilder peger på, at ledelse skal forstås både som daglig nærledelse og som en strategisk prioritet.

Albertsen et al. (2018) anbefaler, at seniorsamtaler gennemføres systematisk og tidligt, så nødvendige tilpasninger kan aftales, før helbred og motivation svækkes. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed (2024) fremhæver, at seniorsamtaler med fordel kan integreres i en bred livsfasepolitik, hvor fleksibilitet og dialog bruges aktivt til fastholdelse.

Flere kilder fremhæver det hensigtsmæssige ved at lade supervision indgå som en fast del af praksis i ældreplejen. Albertsen et al. (2018) og Liversage og Larsen (2017) viser, at supervision og kollegial støtte kan forebygge udbrændthed og styrke arbejdsglæden. Clausen et al. (2014) anbefaler eksplicit, at ledere i ældreplejen har fokus på at sikre rimelige krav i forhold til ressourcer og et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Når kravene bliver for høje, og støtten/anerkendelsen for lav, stiger risikoen for, at medarbejdere – især ældre – føler sig presset ud. Det vil sige, at en støttende ledelsesstil kan modvirke de belastninger, der ellers skubber seniorer væk. Clausen et al. (2014) anbefaler derfor, at ledelsen systematisk arbejder for at øge medarbejdernes indflydelse og anerkendelse, ligesom Borg (2015) fremhæver vigtigheden af medarbejderinvolvering i beslutninger som en dokumenteret fastholdende faktor.

For at kunne udøve den støttende og anerkendende ledelse efterlyser litteraturen også kompetenceudvikling af lederne selv. Flere studier anbefaler, at ledere (samt nøglepersoner som arbejdsmiljørepræsentanter) uddannes i at håndtere seniorernes særlige behov og problemer. Nexø et al. (2015) peger fx på, at ledere med fordel kan klædes bedre på til at identificere og håndtere tegn på stress eller depressive symptomer hos medarbejdere. Vinstrup et al. (2023) anbefaler ligeledes, at både medarbejdere og ledere uddannes i smertehåndtering og i at bevare følelsen af kontrol trods helbredsproblemer. Disse tiltag positionerer ledelsen som facilitator: Ved at øge sin viden om stress, smerter og aldring kan lederen tage de rette initiativer (fx skånehensyn, samtaler, justeringer) for at hjælpe en seniormedarbejder til at blive.

Clausen et al. (2024) supplerer med anbefalingen om at håndtere krænkende adfærd konsekvent gennem klare procedurer og et særligt ledelsesansvar for at skabe en respektfuld kultur. Clausen et al. (2024) viser, at især mobning fra kolleger eller ledere markant øger risikoen for førtidspension blandt social- og sundhedsmedarbejdere. Forebyggelse og håndtering af mobning er i høj grad et ledelsesansvar. Forskerne bag studiet anbefaler, at der etableres klare procedurer og politikker mod mobning, at ledere og medarbejdere uddannes løbende i forebyggelse, samt at der ydes opfølgende støtte til dem, der udsættes for krænkende adfærd. Med andre ord skal ledelsen aktivt skabe en kultur med nultolerance over for mobning, hvor medarbejdere tør sige fra og oplever, at problemer tages alvorligt.

På et strategisk niveau anbefaler Finansministeriet et al. (2020), at kommunerne arbejder med seniorpolitikker, der kobler ledelse, kulturændringer og livsfaseperspektiv. Pointen er, at indsatsen ikke kan hvile på enkelte ledere, men må understøttes af en overordnet ramme, som giver mandat og ressourcer til at gennemføre fleksible løsninger. Samlet set peger anbefalingerne på, at ledelse er en nøgle til fastholdelse. Det kræver både nærvær i dagligdagen i form af dialog, anerkendelse og støtte, og en organisatorisk og politisk ramme, der giver plads til at fastholde seniorerne i ældreplejen på en bæredygtig måde.

5 Tværgående syntese: Handlemuligheder og barrierer for at omsætte anbefalingerne i praksis

5.1 Indledning og formål

Dette kapitel samler de tværgående pointer fra de tre temakapitler og viser, hvordan fund, anbefalinger og implikationer for praksis hænger sammen på tværs af temaer. Kapitlet samler indsigterne fra hvert tema i en syntese, der peger på, hvordan arbejdsmiljø, organisering og ledelse tilsammen former rammerne for seniorvenlige arbejdspladser i ældreplejen. Kapitlet har et praksisrettet sigte: at "oversætte" den samlede viden til praksisnære forslag til handlinger og tiltag på arbejdspladsniveau og diskutere de *handlemuligheder* og *barrierer*, arbejdspladserne møder, når anbefalingerne skal omsættes til daglig praksis.

Tabel 5.1 giver et samlet overblik over de tre temaers hovedfund og tværgående praksisrettede anbefalinger, som udfoldes i resten af kapitlet.

Tabel 5.1 Temaer, centrale fund og anbefalinger til praksis

Tema	Centrale fund	Anbefalinger til praksis
Tema 1: Arbejdsmiljø	Fysisk belastning og nedslidning øger risiko for tidlig exit	Justér planlægning, så relevante medarbejdere skånes for tunge opgaver
	Ringe psykisk arbejdsmiljø, stress, lav indflydelse og manglende anerkendelse er væsentlige risikofaktorer	Indfør faste, driftsnære formater for supervision og sparring
	Krænkende adfærd og mobning øger markant risikoen for førtidspension	Etabler konsekvent ledelsespraksis for håndtering af mobning og krænkende adfærd.
	Travlhed, udbrændthed og oplevelsen af manglende mening forstærker frafald	Skab rammer, der mindsker tidspres og fremmer feedback og relationer
	Lav fritidsaktivitet øger risikoen for tidlig exit	Understøt en aktiv livsstil via motion i arbejdstiden og sundhedsfremme
	Fleksibel arbejdstid kan forlænge arbejdsliv, men hæmmes af drift og økonomi	Gør fleksibel arbejdstid økonomisk realistisk gennem fx pensionsunderstøttelse

Tema	Centrale fund	Anbefalinger til praksis
Tema 2: Arbejdets organisering	Deltid kan fungere som glidende overgang, men også fremskynde exit	Ansøgninger om væsentlig nedsat tid bør følges af ledelsesmæssigt fokus og en konkret fastholdelsesplan med tydelige mål og opfølgning
	Kompetenceudvikling og nye opgaver kan øge motivation og forebygge nedslidning	Udvikl seniorpolitikker, der også giver ældre medarbejdere adgang til karriere- og uddannelsesmuligheder. Tilbyd målrettet støtte til seniorer ved nye IT-systemer (sidemandsoplæring, gentagne kurser).
Tema 3: Ledelse	Seniorsamtaler kan være fastholdende, når de gennemføres systematisk og fører til konkrete ændringer	Gennemfør seniorsamtaler systematisk og integrér dem i en bred livsfasepolitik
	Anerkendelse, støtte og medarbejderinddragelse er centrale fastholdelsesfaktorer	Styrk medarbejderindflydelse og anerkendelse i daglig ledelse
	Kollegiale fællesskaber og supervision styrker arbejdsglæde og forebygger udbrændthed	Indfør supervision og kollegial støtte som faste elementer
	Strategisk forankring og politiske rammer er afgørende for indsatsernes levedygtighed	Forankr seniorindsatsen i politikker og minimumsstandarder, fulgt af enkle indikatorer for opfølgning

5.2 Samspillet mellem arbejdsmiljø, organisering og ledelse

På tværs af kilderne står det klart, at fastholdelsen af seniormedarbejdere ikke kan forstås inden for ét enkelt tema. Et godt arbejdsmiljø reducerer belastninger, men får kun varig effekt, når arbejdet samtidig organiseres fleksibelt og understøttes af en ledelse, der prioriterer trivsel og anerkendelse i hverdagen. Tilsvarende kan organisatoriske tiltag som justering af arbejdstid, opgaver og kompetenceudvikling kun lykkes, hvis arbejdsmiljøet er bæredygtigt, og ledelsen har mandat og ressourcer til at følge op.

Ledelsen udgør i den sammenhæng et bindeled mellem de to andre områder: Den kan skabe koblingen mellem arbejdsmiljø og organisering, men står også i krydspres mellem driftskrav, politiske forventninger og hensynet til medarbejdernes behov. Hvis fastholdelsesindsatserne skal være virkningsfulde, skal disse tre niveauer ses som et samlet system, hvor forbedringer på ét område understøtter de andre.

5.3 Forbedringer af arbejdsmiljøet er nødvendigt, men kan ikke stå alene

Et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for, at seniormedarbejdere kan og vil blive i ældreplejen. Forskningen peger entydigt på, at både fysiske og psykiske belastninger er betydningsfulde *push*-faktorer, der øger risikoen for tidlig tilbagetrækning. Når smerter, tidspres eller manglende indflydelse får lov til at gentage sig over tid, falder chancen for at blive. Samtidig viser litteraturen, at selv relativt små forbedringer, fx adgang til hjælpemidler, supervision eller tydelig anerkendelse, kan have mærkbar effekt på trivsel og fastholdelse.

Men kilderne viser også, at arbejdsmiljøindsatser ofte forbliver enkeltstående projekter, der ikke forankres varigt. Travlhed, personalemangel og stort ledelsesspænd begrænser ledernes mulighed for systematisk opfølgning. Mange indsatser støder derfor på de samme barrierer: manglende tid til at bruge hjælpemidler, tidspres og fravær af faste strukturer for læring og supervision.

Tværgående set bliver konklusionen, at arbejdsmiljøindsatser kun bliver bæredygtige, når de kobles til organisering og ledelse. Ergonomiske forbedringer og sundhedsfremme mister effekt, hvis arbejdsbelastningerne ikke justeres. Supervision og støtte kræver ledelsesmæssig prioritering, og kontinuitet kræver organisatorisk opbakning. Fastholdelse afhænger dermed ikke kun af, *hvilke* arbejdsmiljøtiltag der vælges, men i høj grad også af, *hvordan* de integreres i den daglige drift.

5.4 Ledelse som bindeled og forudsætning

5.4.1 Ledelse og kultur i hverdagen

Ledelse spiller en afgørende rolle for, om seniormedarbejdere føler sig værdsatte og får mulighed for at blive i arbejdet. Kilderne peger på, at anerkendelse, støtte og medarbejderinddragelse har direkte betydning for fastholdelse. Når ledelsen prioriterer dialog, retfærdighed og kollegial støtte, opleves arbejdet som mere meningsfuldt, og risikoen for exit mindskes.

Supervision og kollegiale fællesskaber fremhæves som konkrete redskaber til at understøtte denne kultur. De kan give medarbejdere redskaber til at håndtere følelsesmæssige belastninger og styrke oplevelsen af fællesskab. Kilderne viser, at supervision og kollegial støtte kan forebygge udbrændthed og samtidig styrke både arbejdsglæde og trivsel.

Krænkende adfærd og mobning beskrives derimod som alvorlige risikofaktorer. Når relationerne på arbejdspladsen præges af mistillid eller utryghed, øges risikoen for tidlig tilbagetrækning, især når krænkeren er en leder eller kollega. Forebyggelse og håndtering af mobning er derfor en central ledelsesopgave, der kræver klare procedurer, konsekvent opfølgning og et tydeligt ansvar for at skabe en respektfuld kultur.

5.4.2 Ledelse som strategisk bindeled

Ud over den daglige kultur handler ledelse også om at skabe organisatoriske rammer, der gør det muligt for seniorer at fortsætte. Seniorsamtaler og livsfasepolitikker fremhæves som vigtige redskaber til at identificere behov og aftale tilpasninger i tide. Når samtalerne gennemføres systematisk og følges op af konkrete ændringer, kan de være en effektiv del af en fastholdelsesstrategi.

Litteraturen viser dog, at gennemførelsen ofte hæmmes af tidspres og stort ledelsesspænd. Det betyder, at mange seniorsamtaler ikke bliver gennemført, eller at de ikke fører til handling. Samtidig peger flere kilder på, at seniorsamtaler fungerer bedst, når de integreres i en bredere livsfasepolitik, hvor dialogen om tilpasninger og udviklingsmuligheder er en naturlig del af ledelsesarbejdet.

Ledelse som strategisk bindeled handler derfor også om at sikre, at fastholdelsesindsatser forankres i organisationens politikker og prioriteringer. Når ledere har et klart mandat, kan de balancere driftshensyn med individuelle behov og skabe fleksible løsninger, som reelt kan gennemføres.

5.4.3 Ledelsesdilemmaer i praksis

Ledere i ældreplejen befinder sig ofte i et krydspres mellem krav om effektiv drift og hensynet til medarbejdernes behov. Litteraturen beskriver, hvordan hensynet til seniorer kan opleves som vanskeligt at imødekomme, når normeringerne er stramme, og fleksibilitet samtidig skal opleves retfærdig for hele personalegruppen.

Flere kilder peger derfor på, at ledere har brug for støtte og ressourcer for at kunne udøve den anerkendende og fleksible ledelse, der fremmer fastholdelse. Kompetenceudvikling af ledere og arbejdsmiljørepræsentanter, klare politikker og topledelsesmæssig opbakning fremhæves som nødvendige forudsætninger. Når ledelsen får tid, mandat og støtte til at arbejde systematisk med fastholdelse, bliver indsatserne mere bæredygtige.

Samlet set viser kilderne, at ledelse både handler om kultur, struktur og rammer. Det er ledelsen, der i praksis forbinder arbejdsmiljø og organisering og omsætter

hensigtserklæringer til handling. Men den praksisnære ledelse forudsætter opbakning fra det politiske og administrative niveau. Hvis lokale ledere skal kunne realisere de mange initiativer i daglig drift, kræver det, at fastholdelsesindsatsen også prioriteres strategisk, og at kommunernes øverste ledelseslag sikrer ressourcer og plads til den nødvendige dialog, opfølgning og tilpasning i hverdagen.

Samtidig er der behov for at omtænke ansvarsplaceringen for indsatserne og deres finansiering, så det ikke kun bliver et lokalt problem. Flere af anbefalingerne, eksempelvis supervision, systematiske seniorsamtaler, fleksibel arbejdstid, økonomiske seniorbonusser og kompetenceudvikling, kræver tid og ressourcer, som mange kommuner i dag ikke har til rådighed. Det peger på behovet for, at både stat og kommuner anerkender fastholdelse som en strategisk investering i ældreplejens bæredygtighed. Hvis fastholdelse forstås som et fælles anliggende på tværs af politiske, administrative og lokale niveauer, øges muligheden for at skabe de strukturelle rammer, der gør de nødvendige forandringer realistiske på den enkelte arbejdsplads.

5.5 Den kollektive dimension

På tværs af kilderne fremgår det, at fastholdelse ikke kun kan forstås som et individuelt anliggende. Når enkelte seniormedarbejdere får nedsat tid eller fritagelse for særlige opgaver, kan det øge presset på kollegerne og udfordre oplevelsen af retfærdighed i personalegruppen. Flere kilder fremhæver, at dette er en af ledernes største bekymringer.

Fordi ældreplejen er døgnbemandet, sætter driften og vagtplanlægningen en fast ramme for, hvad der kan lade sig gøre. Individuelle hensyn kan ikke altid imødekommes, når kontinuiteten i plejen for borgerne og rimelige vilkår for hele teamet skal sikres. Det peger på, at fleksibilitet må tænkes ind i en helhedsplanlægning, hvor der samtidig tages hensyn til fællesskab, samarbejde og oplevelsen af retfærdighed i opgavefordelingen.

Kilderne viser, at teamorganisering og kollegial støtte har stor betydning for, hvordan fleksibilitet og justeringer fungerer i praksis. Når tilpasninger planlægges og løses i fællesskab, opleves de som en del af et fælles ansvar i stedet for et individuelt hensyn. Det øger oplevelsen af retfærdighed og gør det lettere at fastholde både kvalitet og sammenhold i arbejdet. Samlet set peger litteraturen på, at en kollektiv tilgang kan være med til at styrke både fællesskab, trivsel og oplevelsen af retfærdighed, samtidig med at den skaber mere bæredygtige løsninger i en sektor med stramme rammer.

5.6 Perspektivering: mod en helhedsorienteret indsats

På tværs af kilderne tegner der sig et samlet billede: Fastholdelse af seniormedarbejdere i ældreplejen lykkes kun, når indsatserne tænkes helhedsorienteret. Arbejdsmiljø, organisering og ledelse udgør gensidigt afhængige elementer, som skal spille sammen i hverdagen. Et godt arbejdsmiljø skaber forudsætninger, organiseringen gør det muligt at tilpasse arbejdet, og ledelsen sikrer, at tiltag omsættes til praksis.

Fastholdelse kræver derfor både strukturelle og kulturelle forandringer. Det handler ikke kun om at indføre redskaber, men om at skabe rammer med tid, mandat og økonomisk mulighed for at bruge dem. Den enkelte leder kan ikke løfte opgaven alene. Det kræver ledelsesopbakning på alle niveauer, og at kommunerne, og herunder det politiske niveau, prioriterer fastholdelse som en strategisk investering i fremtidens ældrepleje.

Når arbejdsmiljøindsatser, fleksible arbejdsformer og anerkendende ledelse bliver en del af den daglige drift, styrkes kvaliteten, trivslen og mulighederne for at fastholde erfarne medarbejdere. Den helhedsorienterede tilgang indebærer, at fastholdelse ikke ses som et særskilt projekt, men som en kontinuerlig opgave og et fælles ansvar.

Dokumentation

6 Metode

6.1 Formål og tilgang

Dette kapitel beskriver, hvordan vidensopsamlingen er gennemført. Rapporten er den første i VIVEs regi, hvor der systematisk inddrages tre kildetyper: videnskabelig forskning, grå litteratur og praksisviden. Et formål med dette kapitel er derfor at tydeliggøre, hvordan de forskellige typer kilder anvendes i undersøgelsen.

6.2 Afgrænsning

Litteratursøgningen var i udgangspunktet afgrænset på følgende måde:

- **Periode:** 2010 – juli 2024
- **Geografi:** Danmark samt Norge og Sverige
- **Sprog:** Dansk, norsk, svensk og engelsk
- **Population:** Social- og sundhedspersonale (sosu'er) 50+ år i den kommunale ældrepleje
- **Design:** Både kvantitative og kvalitative studier, evalueringer og erfaringsopsamlinger.

Efter den systematiske søgning valgte vi at afgrænse analysen til **danske kilder**. Begrundelsen er, at rapportens formål er at tilvejebringe et praksisnært vidensgrundlag for danske kommuner, og at der var tilstrækkeligt med danske studier og rapporter til at belyse problemstillingen. De norske og svenske fund er derfor ikke analyseret i rapporten, men søgedokumentationen (Bilag 2) viser, hvordan søgningen oprindeligt var tilrettelagt.

6.3 Søgestrategi

Den systematiske litteratursøgning blev gennemført af VIVEs søgespecialist i perioden juni–juli 2024. Søgningen dækkede nationale og nordiske databaser (bl.a. Netpunkt/bibliotek.dk, NORA, ORIA, Libris, SwePub, Cristin) samt supplerende manuelle søgninger på centrale hjemmesider (fx KL, NFA, FAFO, SeniorArbejdsLiv, Indenrigs- og Sundhedsministeriet). Søgestrategien kombinerede emneord for:

- målgruppen (social- og sundhedspersonale, plejemedarbejdere, eldercare workers m.m.),
- emner relateret til fastholdelse (arbejdstid, fleksibilitet, seniorpolitik, exit, pensionering, extended working life m.m.).

De tekniske søgestrenge og resultater er dokumenteret i et særskilt bilag (Bilag 2: Dokumentation af litteratursøgning).

6.4 Screening og udvælgelse

Alle fund blev importeret til RefWorks, hvor dubletter blev sorteret fra. Herefter blev materialet screenet i flere trin:

1. **Titel og abstract:** første frasortering af irrelevante studier
2. **Fuldtekstscreening:** vurdering af relevans i forhold til population, emne og arbejdsområde
3. **Klassificering:** materialet blev opdelt i tre grupper:
    - Peer-reviewede forskningsartikler
    - Grå litteratur (rapporter og notater fra ministerier, organisationer, konsulentfirmaer mv.)
    - Praksisviden (cases og erfaringer, herunder fra grå litteratur og faglige portaler).

I den endelige rapport er kun **danske kilder** inkluderet i analysen.

6.4.1 Inklusions- og eksklusionskriterier

Der er ikke anvendt et formelt evidenshierarki. I stedet vægtes fundenes tyngde: Om de er gennemgående på tværs af flere kilder eller fremstår enkeltstående. Hvor dokumentationen er usikker eller begrænset, er dette markeret i teksten, så læseren får et retvisende billede af, hvad der faktisk kan udsiges.

For rapporter med bredere fokus (fx flere faggrupper eller sektorer) er kun de dele med eksplicit relevans for senior social- og sundhedspersonalet i den kommunale ældrepleje anvendt. Det gælder fx Rambøll (2019) og Albertsen et al. (2018), hvor kun de cases og afsnit, der vedrører social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen, er inkluderede.

6.4.2 Praksisviden

Praksisviden indgår på to måder i rapporten:

1. **Praksiseksempler fra analyserede rapporter.** Flere af de inkluderede grå litteratur-rapporter (fx Rambøll, 2019; Albertsen, 2018) rummer cases og beskrivelser fra kommuner og arbejdspladser. Disse cases er behandlet som en integreret del af analysen, fordi de indgår i de systematisk udvalgte kilder.
2. **Illustrative eksempler uden for analysen.** Derudover har vi inddraget enkelte praksiseksempler fra faglige portaler og inspirationsmaterialer (fx VPT.dk, KL's casebank). Disse indgår ikke i den systematiske analyse og de tre temaer, men præsenteres udelukkende som illustrative eksempler på løsninger i daglig drift.

Det er alene forskningslitteraturen og den grå litteratur, der udgør det egentlige analysegrundlag for rapportens tre tematiske kapitler. Praksisviden fra øvrige kilder anvendes supplerende og illustrativt. En oversigt over de portaler og medier, hvorfra illustrative cases er hentet, findes i Bilag 1 sammen med links til yderligere ressourcer og eksempler fra praksis.

6.5 Analysestrategi

Efter udvælgelsen blev kilderne tematiseret i tre hovedtemaer:

1. Arbejdsmiljø
2. Arbejdets organisering
3. Ledelse.

Denne tematiske ramme udgør grundstrukturen for rapportens tre hovedkapitler. Derudover blev der gennemført en tværgående syntese, hvor fund og anbefalinger blev samlet under nye underoverskrifter. Praksisviden anvendes sideløbende som illustrative cases og erfaringer. Det sikrer, at rapporten både formidler dokumenterede sammenhænge, konkrete erfaringer og afprøvede løsninger, der kan omsættes til praksis på arbejdspladserne.

I kapitel 7 Datamateriale beskrives de inkluderede kilder nærmere.

7 Datamateriale

Det samlede datagrundlag består af tre kildetyper:

- **Videnskabelige studier** – otte peer-reviewede, kvantitative analyser (primært register- og spørgeskemadata)
- **Grå litteratur** – otte danske rapporter (2010-2024) med kvalitative undersøgelser, mixed methods og casestudier
- **Praksisviden** – konkrete cases og erfaringer identificeret gennem grå litteratur, inspirationskataloger, artikler på faglige portaler samt kommunale projekter.

7.1 Videnskabelige studier

De otte inkluderede studier belyser sammenhænge mellem arbejdsforhold, helbred og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Syv af studierne er gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og bygger på store kohorter med opfølgning via registre i op til 15 år.

Kendetegn

- Alle fokuserer på push-faktorer – forhold, der øger risikoen for tidlig exi
- Datagrundlaget er stærkt på kvantitativ dokumentation, men indeholder begrænset viden om konkrete løsninger
- Alle studierne er publiceret på engelsk i videnskabelige tidsskrifter.

Tabel 7.1 Inkluderede forskningsartikler

Forfatter, år	Titel på artikel	Design og metode
Vinstrup et al., 2023	Pain Control Beliefs Predict Premature Withdrawal from the Labor Market in Workers with Persistent Pain: Prospective Cohort Study With 11-Year Register Follow-up	Register- og spørgeskemadata
Clausen et al., 2024	Acts of offensive behaviour and risk of disability pension in Danish female eldercare workers: prospective cohort with 11-year register follow-up	Register- og spørgeskemadata
Morera et al., 2022	Can a Healthy Lifestyle Prevent Disability Pension among Female Healthcare Workers with Good and Poor Self-Rated Health? Prospective Cohort Study with 11-Year Register Follow-Up	Register- og spørgeskemadata

Forfatter, år	Titel på artikel	Design og metode
Andersen et al., 2020	Influence of physical and psychosocial working conditions for the risk of disability pension among healthy female eldercare workers: Prospective cohort	Register- og spørgeskemadata
Nexø et al., 2015	Depressive symptoms and early retirement intentions among Danish eldercare workers: Cross-sectional and longitudinal analyses	Spørgeskemadata
Clausen et al., 2014	Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish eldercare services	Spørgeskemadata
Sejbæk et al., 2013	Work-related factors and early retirement intention: a study of the Danish eldercare sector	Spørgeskemadata
Jensen et al., 2012	Differences in risk factors for voluntary early retirement and disability pension: a 15-year follow-up in a cohort of nurses' aides	Register- og spørgeskemadata

7.2 Grå litteratur

Otte danske rapporter er inkluderet. De er udgivet af bl.a. VIVE, NFA, Rambøll og ministerielle task forces. Rapporterne spænder metodisk fra kvalitative interviews og casestudier til mixed methods.

Kendetegn

- Dokumenterer erfaringer med senioraftaler, deltidsordninger, kompetenceudvikling mv.
- Indeholder både analyser af barrierer og beskrivelser af konkrete praksiseksempler
- Dækker ofte bredere end seniormedarbejdere på ældreområdet, hvorfor kun de relevante dele er inddraget i denne rapport.

Tabel 7.2 Inkluderet grå litteratur

Forfatter, år	Titel på artikel	Design
Lauritzen, 2024 (VIVE)	Fuldtid i ældreplejen: muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid	Kvalitativt casestudie i 5 kommuner
Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2024	Kommuners arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. En kvalitativ afdækning blandt chefer og medarbejderrepræsentanter	Kvalitativ afdækning i 5 kommuner
Finansministeriet et al, 2020	Veje til flere hænder. Task force om social- og sundhedsmedarbejdere	Mixed methods

Forfatter, år	Titel på artikel	Design
Rambøll, 2019	Gode eksempler på seniorfastholdelse	Kvalitativ praksisundersøgelse i offentlige og private virksomheder
Albertsen et al, 2018	SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv	Kvalitativ praksisundersøgelse
Liversage & Larsen, 2017 (VIVE)	Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser	Kvalitativ undersøgelse på otte kommunale arbejdspladser
Borg, 2015 (NFA)	Attraktive Arbejdspladser for Aktive Seniorer. Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden	Mixed methods + procesevaluering
Jensen et al, 2010 (AKF)	Social- og sundhedsansattes veje på arbejdsmarkedet	Mixed methods

Anm.: Mixed methods henvise her til undersøgelser, der kombinerer kvantitative og kvalitative metoder.

7.3 Praksisviden

Praksisviden er indsamlet via cases i den grå litteratur, gennem inspirationskataloger (fx VPT) og kommunale eksempler. Disse supplerer fundene fra forskningslitteraturen og den grå litteratur ved at vise eksempler på, hvordan løsninger fungerer i daglig drift – fx konkrete senioraftaler, brug af seniordage, fleksible vagtplaner eller supervision. I Bilag 1 ses en oversigt over den inddragede praksisviden fra det kommunale ældreområde samt henvisninger til hjemmesider med mere viden om og værktøjer til fastholdelse samt konkrete eksempler fra praksis på forskellige beskæftigelsesområder.

7.4 Samlet vurdering af datagrundlaget

- **Styrke:** Kvantitative studier giver solid dokumentation af sammenhænge mellem arbejdsmiljø, helbred og tidlig tilbagetrækning. Den grå litteratur og dens inkluderede praksiseksempler giver dybere indsigter i eksempelvis organisering, arbejdsforhold og individuelle begrundelser og indeholder ofte også konkrete eksempler på løsninger og erfaringer i praksis.
- **Begrænsning:** Der findes få interventionsstudier og meget begrænset systematisk evaluering af effekterne af seniorordninger, som i udgangspunktet er vanskelige at måle på. De kvantitative studier i undersøgelsen fokuserer på årsager frem for på interventioner og løsninger. Den grå litteratur og praksisviden er ofte case-baseret og ikke direkte generaliserbar.

- **Konsekvens:** På baggrund af undersøgelses formål om at indsamle og videreformidle relevant viden om fastholdelse på ældreområdet til praksis, samt den kvantitative litteraturs begrænsninger, vægtlægges den grå litteratur og viden fra praksis i højere grad i denne rapport, end det normalt ses i vidensopsamlinger og litteraturstudier. Rapportens fund og anbefalinger bygger på en samlet syntese, hvor forskellige typer viden vægtes efter tyngde og relevans, ikke efter kildehierarki, og med henblik på at tydeliggøre hvor og hvordan de forskellige kilder supplerer hinanden.

Litteraturliste

Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018). *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser*. TeamArbejdsliv.

Andersen, I.V. (2024). *Næsten hver anden sosu er mindst 50 år: Dræn af personale kan blive »voldsom kritisk«*. Seniormonitor: https://seniormonitor.dk/nyheder/art9858798/Dræn-af-personale-kan-blive-voldsom-kritisk

Andersen, L.L., Sørensen, O.H., Meng, A. & Sundstrup, E. (2023). *Motiver, muligheder og barrierer for et længere arbejdsliv i Danmark. SeniorArbejdsLiv: tidsudvikling fra 2018 til 2022*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Andersen, L.L., Villadsen, E. & Clausen, T. (2020). Influence of physical and psychosocial working conditions for the risk of disability pension among healthy female eldercare workers: Prospective cohort. *Scandinavian Journal of Public Health, 48*(4), 460-467.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Borg, V. (2015). *Attraktive Arbejdspladser for Aktive Seniorer. Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden.* Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Bruun, M. (2025). *Sosu-ansatte fravælger seniorbonus: Frihed er vigtigere end penge*. Fagbladet FOA: https://fagbladetfoa.dk/mine-penge/sosu-ansatte-fravaelger-seniorbonus-frihed-er-vigtigere-end-penge

Clausen, T., Pihl-Thingvad, J., Villadsen, E. & Andersen, L.L. (2024). Acts of offensive behaviour and risk of disability pension in Danish female eldercare workers: prospective cohort with 11-year register follow-up.S*candinavian Journal of Public Health*, *52*(7), 793-799,

Clausen, T., Tufte, P. & Borg, V. (2014). Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish eldercare services. *Journal of Nursing Management, 22*(5), 583–592.

Finansministeriet, Sundheds- og Ældreministeriet, Børne- og Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, KL & Danske Regioner (2020). *Veje til flere hænder: Task force om social- og sundhedsmedarbejdere.* Finansministeriet.

Heltborg, A.P. (2024). *Flere ældre sosu'er får lov til at arbejde mindre - næsten uden man kan se det på lønsedlen*. DR Nyheder: https://www.dr.dk/nyheder/indland/flere-aeldre-sosuer-faar-lov-til-arbejde-mindre-naesten-uden-man-kan-se-det-paa

Højgaard, S. (2016). *Træning bliver obligatorisk for sosu'er*. Fagbladet FOA: https://fagbladetfoa.dk/migrated-articles/2016/02/19/traening-bliver-obligatorisk-for-sosuer

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed (2023). *Fastholdelses af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde*. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed.

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed (2024). *Kommuners arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. En kvalitativ afdækning blandt chefer og medarbejderrepræsentanter*. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed.

Jensen, P.H. (red.). (2020). *Seniorarbejdsliv*. Frydenlund Academic.

Jensen, T.P., Lauritzen, H.B. & Larsen, B.Ø. (2010). *Social- og sundhedsansattes veje på arbejdsmarkedet*. AKF - Anvendt Kommunalforskning.

Jensen, L.D., Ryom, P.K., Christensen, M.V. & Andersen, J.H. (2012). Differences in risk factors for voluntary early retirement and disability pension: a 15-year follow-up in a cohort of nurses' aides. *BMJ Open, 2*(6), 1-11.

Larsen, M. & Jakobsen, V. (2022). *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder: Forundersøgelse af eksisterende viden*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Lauritzen, H.H. (2024). *Fuldtid i ældreplejen: Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Liversage, A. & Larsen, M. (2017). *Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Molbæk-Steensig, S. (2023). *Nyt koncept for seniorsamtaler: "Vi har ramt noget rigtigt!"*. Viden på Tværs: https://vpt.dk/organisation-udvikling/nyt-koncept-seniorsamtaler-vi-har-ramt-noget-rigtigt

Morera, Á, Calatayud, J., López-Bueno, R., Casaña, J., Vinstrup, J., Bláfoss, R., Clausen, T. & Andersen, L.L. (2022). Can a healthy lifestyle prevent disability pension among female healthcare workers with good and poor self-rated health? Prospective cohort study with 11-year register follow-up. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(17), 1-9.

Nexø, M.A., Borg, V., Sejbaek, C.S., Carneiro, I.G., Hjarsbech, P.U. & Rugulies, R. (2015). Depressive symptoms and early retirement intentions among Danish eldercare workers: Cross-sectional and longitudinal analyses. *BMC Public Health, 15*(1), 1-8.

Rambøll (2019). *Gode eksempler på seniorfastholdelse*. Rambøll.

Sejbæk, C.S., Nexø, M.A. & Borg, V. (2013). Work-related factors and early retirement intention: a study of the Danish eldercare sector. *European Journal of Public Health, 23*(4), 611–616.

Sundhedsstrukturkommissionen (2024). *Sundhedsstrukturkommissionens rapport: Beslutningsgrundlag for et mere lige, sammenhængende og bæredygtigt sundhedsvæsen*. Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Sundstrup, E., Meng, A., Poulsen, O.M., Dyreborg, J., Hougaard, K.S., Flyvholm, M. & Andersen, L.L. (2018). *Seniorers Arbejdsmiljø og Helbred: Analyse til Seniortænketanken for et længere & godt seniorarbejdsliv*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Vinstrup, J., Bláfoss, R., López-Bueno, R., Calatayud, J., Villadsen, E., Clausen, T., Doménech-García, V. & Andersen, L.L. (2023). Pain control beliefs predict premature withdrawal from the labor market in workers with persistent pain: Prospective cohort study with 11-year register follow-up. *The Journal of Pain, 24*(10), 1820–1829.

Bilag 1 Ressourcebank – Viden og værktøjer fra praksis

Ud over de forskningsartikler og den grå litteratur, der udgør rapportens egentlige analysegrundlag, bruger rapporten også cases og *best practice* eksempler fra faglige portaler og medier til at illustrere konkrete løsninger i praksis.

I dette bilag findes en oversigt over forskellige hjemmesider og faglige webportaler med yderligere viden, værktøjer, metoder og erfaringer relateret til fastholdelse af seniorer. Ressourcebanken omfatter både links relateret til fastholdelse på det kommunale ældreområde og på en række andre områder.

Formålet med ressourcebanken er at gøre det nemmere at finde de mange eksisterende hjemmesider og webportaler, hvor der kan findes inspiration i endnu flere praksiseksempler, konkrete værktøjer og ideer til lokale fastholdelsesinitiativer.

Bilagstabel 1.1 Udvalgte hjemmesider og medier med inspiration til fastholdelse på ældreområdet

Kilde/organisation	Titel/emne	Webadresse	Fokus
VPT/Forhandlingsfællesskabet	Seniorpartnerskabet	https://vpt.dk/seniorpartnerskabet	Partnerskab mellem KL og Forhandlingsfællesskabet om fastholdelse af seniorer
VPT	Inspirationskatalog (2023)	https://vpt.dk/sites/default/files/2023-09/Inspirationskatalog%2028.06.23.pdf	Cases om individuelle tilpasninger af arbejdet som redskab til fastholdelse
VPT	Seniorsamtalen – ikke afvikling	https://vpt.dk/sundhed/seniorsamtalen-maa-ikke-vaere-afvikling	Fredensborg Kommune: koncept for seniorsamtale med fokus på udvikling
VPT	Netværk for seniorer (Aarhus Kommune)	https://vpt.dk/plejecenter/det-skal-vaere-spaendende-hvis-jeg-skal-arbejde-efter-64	Netværk om seniorarbejdsliv; vægt på spændende opgaver og fleksibilitet
VPT	Nyt koncept for seniorsamtaler	https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/nyt-koncept-seniorsamtaler-vi-har-ramt-noget-rigtigt	Case om seniorsamtaler som fastholdelsesværktøj
SeniorTænketanken	Case: Enrum Plejecenter	https://bm.dk/media/11791/enrum-plejecenter-case.pdf	Best practice-case fra SeniorTænketanken
Danske Kommuner	Sosu-seniorer i kø til nedsat tid	https://danskekommuner.dk/artikler/magasinet/2020/...	Aarhus og Vejle kommuner: ordninger med nedsat tid og uændret løn
FOA/Fagbladet FOA	Kontant engangsbeløb til seniorer	https://fagbladetfoa.dk/Artikler/2022/11/...	Tiltag med bonus, delvis lønkompensation og pensionsindbetaling ved nedsat tid

Kilde/organisation	Titel/emne	Webadresse	Fokus
KL & Forhandlingsfællesskabet (2023)	Rammeaftale om seniorpolitik	https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/r/rammeaftale-om-seniorpolitik-en-vejledning-kl	Vejledning til kommunerne om seniorpolitik
Arbejdsmiljø (2020)	Træning som arbejdsopgave (Kbh. ældrecentre)	https://www.arbejdsmiljoe.dk/artikel/traening-er-en-arbejdsopgave-paa-koebenhavns-aeldrecentre	Case om at integrere træning i arbejdet som fastholdelsesredskab

Anm.: De anvendte kilder er ikke en del af det systematiske analysegrundlag og anvendes her alene som inspiration og illustration.

Find mere viden, konkrete værktøjer og gode eksempler fra praksis her:

Bilagsboks 1.1 Yderligere ressourcer om fastholdelse og seniorer

www.godtarbejdsmiljø.dk – Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA), med omfattende materiale til at arbejde med arbejdsmiljø.

www.vpt.dk – Forhandlingsfællesskabets webportal med mange artikler, best practice cases, værktøjer, metoder og konkrete løsninger om fastholdelse i det offentlige.

www.cabiweb.dk – CABI's side om seniorer på arbejdspladsen.

www.seniorarbejdsliv.dk – Rapporter, artikler og værktøjer fra forskningsprojektet *SeniorArbejdsliv*.

www.nfa.dk – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Indeholder mange praksisrettede artikler og konkrete værktøjer til fastholdelse

www.vive.dk – VIVEs Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet offentliggør løbende undersøgelser om fastholdelse.

https://seniorklar.dk/ – Faglige Seniorer og Østifterne, med inspiration om seniorliv og arbejdsmarked.

Bilag 2 Litteratursøgning

Litteratursøgning: årsager til, faktorer for og virksomme metoder til at fastholde senior social- og sundhedspersonale på det kommunale ældreområde.

Projekt 303006.Litteratursøgning foretaget fra d. 19.6.-8.7.2024. Tidsbegrænsning: 2010-juli 2024. Dubletter er bortsorteret i RefWorks, så bedste referencer mht. abstract og emneord er bevaret.

NetPunkt - bibliotek.dk –- national dansk base:

S1 (Phrase.subject="social- og sundhedshjælpere" OR phrase.subject="social- og sundhedsassistenter" OR phrase.subject="plejepersonale" OR phrase.subject="omsorgspersonale" OR phrase.subject="omsorgsarbejde" OR phrase.subject="sundhedspersonale" OR phrase.subject="ældrepleje" OR SOSU* OR sundhedsmedarbejder* OR "social- og sundhedshjælper*" OR "social- og sundhedsmedarbejder*" OR "social- og sundhedspersonale*" OR plejemedarbejder* OR plejemedhjælper* OR plejehjemsassistent* OR hjemmehjælper* OR "care worker*" OR "eldercare worker*" OR "social- and health personnel" OR "health and social care worker*") AND (phrase.subject="tilbagetrækning" OR phrase.subject="arbejdsfastholdelse" OR phrase.subject="fastholdelse" OR phrase.subject="tilbagetrækningsreformer" OR phrase.subject="seniorpolitik" OR phrase.subject="pensionsalder" OR phrase.subject="pensionspolitik" OR phrase.subject="ældre medarbejdere" OR phrase.subject="fleksibilitet" OR phrase.subject="arbejdstilrettelæggelse" OR phrase.subject="arbejdsforhold" OR phrase.subject="Flextime" OR phrase.subject="Flexible work arrangements" OR phrase.subject="Employee retention") AND dkcclterm.år>2009: (289), gennemset, valgt til RefWorks: 20 fund

S2 (Phrase.subject="social- og sundhedshjælpere" OR phrase.subject="social- og sundhedsassistenter" OR phrase.subject="plejepersonale" OR phrase.subject="omsorgspersonale" OR phrase.subject="omsorgsarbejde" OR phrase.subject="sundhedspersonale" OR phrase.subject="ældrepleje" OR SOSU* OR sundhedsmedarbejder* OR "social- og sundhedshjælper*" OR "social- og sundhedsmedarbejder*" OR "social- og sundhedspersonale*" OR plejemedarbejder* OR plejemedhjælper* OR plejehjemsassistent* OR hjemmehjælper* OR "care worker*" OR "eldercare worker*" OR "social- and health personnel" OR "health and social care worker*") AND (arbejdsfastholde* OR "fastholde senior*" OR "fastholdelse af senior*" OR seniorfastholdelse* OR "længere arbejdsliv" OR "arbejde længere" OR "forlængelse af seniorers arbejdsliv" OR "forlænger seniorers arbejdsliv" OR "forlænger arbejdsliv" OR "længere arbejdsliv" OR "længe på arbejdsmarkedet" OR "blive længere" OR "blive på arbejdsmarkedet" OR "fortsætte med at arbejde" OR seniorordning* OR "seniorer i job" OR "seniorer i arbejde" OR senioraftale* OR seniorarbejd* OR "senior-

medarbejder*" OR seniormedarbejder* OR "udskudt pension*") AND dkcclterm.år>2009: (39), gennemset, valgt til RefWorks: 3 fund

S3 (Phrase.subject="social- og sundhedshjælpere" OR phrase.subject="social- og sundhedsassistenter" OR phrase.subject="plejepersonale" OR phrase.subject="omsorgspersonale" OR phrase.subject="omsorgsarbejde" OR phrase.subject="sundhedspersonale" OR phrase.subject="ældrepleje" OR SOSU* OR sundhedsmedarbejder* OR "social- og sundhedshjælper*" OR "social- og sundhedsmedarbejder*" OR "social- og sundhedspersonale*" OR plejemedarbejder* OR plejemedhjælper* OR plejehjemsassistent* OR hjemmehjælper* OR "care worker*" OR "eldercare worker*" OR "social- and health personnel" OR "health and social care worker*") AND (tilbagetrækning* OR "forlade arbejdsmarkedet" OR nedtrapning* OR "fleksibelt arbejde" OR "forblive på arbejdsmarkedet" OR "fortsætte med at arbejde" OR "extended working life" OR "extended working lives" OR "delaying work exit" OR "delaying exit" OR "flexible job*" OR "bridge employment" OR "retaining senior*" OR "early retirement" OR "early exit" OR "early withdrawal") AND dkcclterm.år>2009: (59), gennemset, valgt til RefWorks: 9 fund

NORA - Research Portal Denmark

S1 All fields: (sosu OR "social- og sundhedsassistent" OR sundhedsmedarbejder OR "social- og sundhedshjælper" OR "social- og sundhedsmedarbejder" OR "social- og sundhedspersonale" OR plejemedarbejder OR plejemedhjælper OR plejehjemsassistent OR plejepersonale OR hjemmehjælper OR "care worker" OR "health care worker" OR "eldercare worker" OR "social- and health personnel" OR "health and social care worker" OR “care giver” OR “care givers”) AND All fields: (tilbagetræk OR arbejdsfasthold OR fasthold OR senior OR pension OR ældre OR fleksibel OR fleksibilitet OR arbejdstilrettelæggelse OR arbejdsforhold OR medarbejderfasthold OR senior OR "længere arbejdsliv" OR "arbejde længere" OR "forlængelse af arbejdsliv" OR "seniorers arbejdsliv" OR "længe på arbejdsmarkedet" OR "blive længere" OR "blive på arbejdsmarkedet" OR "fortsætte med at arbejde" "forlade arbejdsmarkedet" OR nedtrap OR "forblive på arbejdsmarkedet" OR "fortsætte med at arbejde" OR extend OR retain OR delay OR exit OR leave OR flexible OR flextime OR flextime OR "bridge employment" OR retire OR withdrawal OR leave OR retention OR turnover OR prolong OR dropout OR drop-out): (75), gennemset, valgt til RefWorks: 19 fund

S2 SeniorWorkingLife OR SeniorArbejdsliv: (17), gennemset, valgt til RefWorks: 8 fund

ORIA - national norsk base:

S1 Alle felt: (Hjelpepleier OR hjelpepleiere OR omsorgsarbeider OR omsorgsarbeidere OR helsefagarbeider OR helsefagarbeidere OR sykepleier* OR hjemmesykepleier* OR hjemmehjelp* OR hjemmetjeneste OR pleieansatte OR pleiepersonale OR pleie- og omsorgspersonell OR helsepersonell*) AND Alle felt: ”eldre arbeidstaker” OR ”eldre arbeidstakere” OR ”eldre ansatte” OR ”tidlig avgang” OR "fortsette arbeid" OR "lengere arbeidsliv" OR ”avgang fra yrket” OR ”avgang fra arbeid” OR avgangsalder OR ”avgangsprosesser hos eldre” OR ”avgangsprosesser blant eldre” OR ”yrkesaktive eldre” OR ”forlenge sitt yrkesaktive liv” OR ”forlenge sitt yrkesaktive liv” OR ”forlenge arbeidsliv” OR ”forlenge yrkesdeltakelse” OR ”forlenget yrkesdeltakelse” OR ”yrkesdeltakelse blant eldre” OR ”forlenget yrkeskarriere” OR ”eldre arbeidstakere ” OR ”arbeidsforhold for eldre” OR seniorpolitikk OR tidligpensjonering* OR tidligavgang OR pensjonering* OR pensjonsalder* OR seniortiltak OR ”eldres arbeidsmarkedstilknytning” OR ”redusert arbeidstid” OR seniortiltak*, 2010-juni 2024: (377)), gennemset, valgt til RefWorks: 49 fund

S2 Alle felt: ("care worker" OR "eldercare worker" OR "social- and health personnel" OR "health and social care worker" OR ”nurses' aides” OR ”care giver” OR ”care givers”) AND Alle felt: (extend OR extended OR retain* OR delay OR delayed OR exit OR leave OR flexible OR flextime OR flex-time OR "bridge employment" OR retire* OR withdrawal OR leave OR retention* OR turnover OR prolong* OR dropout OR drop-out OR ”transition from work” OR ”work force participation” OR "flexible job*" OR "bridge employment" OR senior*): (14), gennemset, valgt til RefWorks: 4 fund

Cristin – Current research System in Norway

Alle søgesæt gennemset:

hjelpepleier*, Årstall: 2010-2024: (4), ingen relevante

omsorgsarbeid*, Årstall: 2010-2024: (49), ingen relevante

pleie- og omsorgsarbeid*, Vitenskapelig artikkel (25), Fagartikkel (10), Faglig kapittel (4), Rapport (41), Vitenskapelig monografi (2), valgt til RefWorks: 3 fund

hjemmesykepleie*, Årstall: 2010-2024: Vitenskapelig artikkel (29), Fagartikkel (3), Faglig kapittel (8), Rapport (8), Vitenskapelig monografi (1), valgt til RefWorks: 1 fund

eldre yrke, Sektor: Helsesektoren, Årstall: 2010-2024: (23), valgt til RefWorks: 1 fund

senior yrke, Sektor: Helsesektoren Årstall: 2010-2024: Vitenskapelig artikkel (266), de første sider gennemset: ikke relevante

seniorpolitikk, Årstall: 2010-2024: (35), valgt til RefWorks: 2 fund

retain* work*: (27), valgt til RefWorks: 1 fund

Libris - national svensk base

Sökning: (AMNE:(Undersköterskor) OR AMNE:(Vårdbiträden) OR AMNE:(Omsorgspersonal) OR AMNE:(Hemtjänstpersonal) OR AMNE:(Hemsjukvård) OR AMNE:(Äldreboende) OR AMNE:(Äldreomsorg) OR AMNE:(Bostäder för äldre) OR AMNE:(Nurses aides) OR undersköters* OR hemsjukvård* OR hemtjänstpersonal* OR omsorgspersonal* OR äldrevård* OR äldreomsorg* OR omsorgstjänst* OR "vård- och omsorgstjänst*" OR hemvård* OR vårdpersonal* OR ålderdomshem* OR "nursing assistant*" OR "care for older people" OR "residential care" OR "community care" OR "public care" OR "care worker" OR "health care worker" OR "eldercare worker*" OR "social- and health personnel*" OR "health and social care worker*" OR "care giver*") AND (AMNE:(Pensionering) OR AMNE:(Pensionsålder) OR AMNE:(Age and employment.) OR AMNE:(Post retirement employment.) OR AMNE:(Retirees Employment.) OR AMNE:(Life span Productive) OR AMNE:(Working conditions) OR "äldre medarbetar" OR "äldre medarbetare" OR "förlängt yrkesliv" OR "flexibelt arbete" OR "old workforce" OR "older worker*" OR "later-life work" OR "older employ*" OR extend* OR retain* OR delay* OR exit* OR "leave work" OR "leaving work" OR flexible OR flextime OR flex-time OR "continued work life" OR "continued work force participation" OR "continue to work" OR "extended work*" OR "remain at work*" OR "decision to retire" OR "transition to retirement" OR "working longer" OR "staying longer" OR withdrawal OR retention* OR prolong* OR dropout OR drop-out OR "transition from work" OR "flexible work*" OR "flexible job*" OR "bridge employ*" OR senior* OR "aging workforce" OR "aging employ*" OR "older persons working" OR "age-diverse work*" OR "part-time work*"), År: 2024 (9), 2023 (28), 2022 (22), 2021 (21), 2020 (20), 2019 (22), 2018 (28), 2017 (23), 2016 (23), 2015 (12), 2014 (10), 2013 (16), 2012 (11), 2011 (12), 2010 (10), gennemset, valgt til RefWorks: 22 fund

SwePub - vetenskaplig publicering vid svenska lärosäten

Sökning:

(AMNE:(Undersköterskor) OR AMNE:(Vårdbiträden) OR AMNE:(Omsorgspersonal) OR AMNE:(Hemtjänstpersonal) OR AMNE:(Hemsjukvård) OR AMNE:(Äldreboende) OR AMNE:(Äldreomsorg) OR AMNE:(Bostäder för äldre) OR AMNE:(Nurses aides) OR undersköters* OR hemsjukvård* OR hemtjänstpersonal* OR omsorgspersonal* OR äldrevård* OR äldreomsorg* OR omsorgstjänst* OR "vård- och omsorgstjänst*" OR hemvård* OR vårdpersonal* OR ålderdomshem* OR "nursing assistant*" OR "care for older people" OR "residential care" OR "community care" OR "public care" OR "care worker" OR "health care worker" OR "eldercare worker*" OR "social- and

health personnel*" OR "health and social care worker*" OR "care giver*") (AMNE:(Pensionering) OR AMNE:(Pensionsålder) OR AMNE:(Äldre arbetstagare) OR AMNE:(Age and employment.) OR AMNE:(Arbetstidsförkortning) OR AMNE:(Retirement) OR AMNE:(Retirement age) OR AMNE:(Post retirement employment.) OR AMNE:(Retirees Employment.) OR AMNE:(Life span Productive) OR AMNE:(Working conditions) OR "äldre medarbetar" OR "äldre medarbetare" OR "förlängt yrkesliv" OR "flexibelt arbete" OR "old workforce" OR "older worker*" OR "later-life work" OR "older employ*" OR extend* OR retain* OR delay* OR exit OR "leave work" OR "leaving work" OR flexible OR flextime OR flex-time OR "continued work life" OR "continued work force participation" OR "continue to work" OR "extended work*" OR "remain at work*" OR "decision to retire" OR "transition to retirement" OR "working longer" OR "staying longer" OR withdrawal OR retention* OR prolong* OR dropout OR drop-out OR "transition from work" OR "flexible work*" OR "flexible job*" OR "bridge employ*" OR senior* OR "aging workforce" OR "aging employ*" OR "older persons working" OR "age-diverse work*" OR "part-time work*"), (2019), Typ av publication: tidskriftsartikel (93), doktorsavhandling (65), konferensbidrag (22), rapport (12), bokkapitel (9), licentiatavhandling (7), samlingsverk (redaktörskap) (3), bok (3),annan publikation (3), proceedings (redaktörskap) (1), forskningsöversikt (1), gennemset, valgt til RefWorks: fund

Danske, norske og svenske hjemmesider:

Cabi - Tema: Seniorer på arbejdspladsen: https://www.cabiweb.dk/temaer/seniorer-paa-arbejdspladsen/

Danske Regioner, set på tema: *Regionalt arbejdsliv*: https://regionaltarbejdsliv.dk/, valgt: 3 fund

De Erfarne - Center for Humanistisk Sundhedsforskning (CoRe), Københavns Universitet: https://erfarne.ku.dk/udgivelser/ - 2 fund

Fafo - https://www.fafo.no/forskningstema - gennemset: Forskningstema, Seniorpolitikk, valgt: 9 fund

KL – Kommunernes Landsforening: https://www.kl.dk/, gennemset tema: *Kommunale opgaver, ældreområdet,*valgt: 3 fund / Gennemset: *Sundhed og ældre, Uddannelse, rekruttering og fastholdelse*, valgt: 3 fund + valgt: KL *Arbejdsgiver – Casebank - Rekrutteringsinitiativer på ældre- og sundhedsområdet*, 1 fund = web-page til gennemsyn i RefWorkS

Kudos – Kunnskabdokumenter i offentlig sektor: søgt seniortiltak, seniorpolitikk – gennemset de første sider, valgt: 2 fund

Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv (tidligere Senter for Seniorpolitikk): https://lengrearbeidsliv.no/kunnskap/forskning-og-utvikling/, valgt: 2 fund

SBU – Statens beredning för medicinsk och social utvärdering, Tema: Äldrevård/Äldreomsorg, inklusive kommunal hälso- och sjukvård: https://www.sbu.se/sv/sok/?q=&p=1&s=0&c=53: (29), gennemset, ingen relevante

Seniorarbejdsliv – forskningprojekt: Aalborg Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Team Arbejdsliv: https://www.seniorarbejdsliv.dk/ - valgt til Refworks: 8 fund

Seniortænketanken, Beskæftigelsesministeriet - afrapportering: https://bm.dk/arbejdsomraader/kommissioner-ekspertudvalg/seniortaenketanken/seniortaenketankens-afrapportering - valgt til Refworks: 11 fund

Socialstyrelsen, Sverige: https://www.socialstyrelsen.se/publikationer, Filtrera på: Äldre: gennemset, ikke relevante

Sundhedsstyrelsen - *Udgivelser / Tema: Ældre*: https://www.sst.dk/da/udgivelser?Emne={817C8590-CB67-4F15-BCA8-ED7FBBD56E73}&searchWord=#/side-1 – gennemset, valgt: 2 fund

VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, https://www.vive.dk/da/, publikationer gennemset, valgt: 9 fund

Vårdportalen: https://xn--vrdportal-52a.se/ - gennemset temaer: Arbetsmiljö / Ledar- & medarbetarskap, valgt 2 fund

Yderligere i I RefWorks-folder Diverse / baggrund: 12 fund – fundet i forbindelse med hentning af andre publikationer på nettet.

I alt til gennemsyn: 235 fund.

VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE