

Til
Beskæftigelsesministeriet

Dokumenttype
Rapport

Dato
April 2019

GODE EKSEMPLER PÅ SENIORFASTHOLDELSE



GODE EKSEMPLER PÅ SENIORFASTHOLDELSE

Indhold

1.	INDLEDNING	4
1.1	Metode	5
1.2	Læsevejledning	5
2.	SAMMENFATNING	6
3.	TEMA 1: FASTHOLDELSE AF SENIORER	9
3.1	Seniorpolitik og seniorpraksis på virksomhederne	9
3.2	Seniorsamtaler sikrer en fælles forventningsafstemning	12
3.3	Tilpasning af arbejdstid er den mest udbredte senioraftale	14
3.4	Tilpasning af arbejdsopgaver	17
3.5	Fastholdelse gennem attraktive seniorstillinger	19
3.6	Et godt arbejdsmiljø skaber naturlig fastholdelse	20
3.7	Kompetencer skal vedligeholdes og optimeres	21
4.	TEMA 2: SENIORER SOM ARBEJDSKRAFT	23
4.1	Senioransøgere kan være stabil arbejdskraft i mange år	24
4.2	Seniorer har ofte erfaring, kompetencer og viden, som virksomhederne efterspørger	25
4.3	Aldersmæssig diversitet kan optimere forretningen	27
4.4	Virksomhederne skal gøre opmærksomme på mulighederne ved at ansætte seniorer	28
5.	BILAG 1: UDFOLDET METODEGENNEMGANG	30
6.	BILAG 2: E-MAIL-INVITATION	34
7.	BILAG 3: SPØRGERAMME TIL TELEFONINTERVEJWS	35

1. INDLEDNING

Regeringen og Dansk Folkeparti nedsatte i foråret 2018 en seniortænk tank for et længere og godt seniorarbejdsliv. Tænk tanken skal bidrage med viden om og tiltag til, hvordan flere seniorer får et bedre arbejdsliv og udskyder pensionen.

Baggrunden er, at flere danskere i dag lever længere end tidligere generationer og i fremtiden forventes at leve endnu længere. Konkret kan en 60-årig se frem til at leve knap 4 år længere end for 20 år siden, og levetiden forventes at være øget med yderligere 1½ år om 10 år, hvilket samtidig betyder, at flere danskere får flere leveår med godt helbred¹. I de seneste 15 år er beskæftigelsesfrekvensen for seniorer da også steget for alle aldersgrupper i intervallet 60-69 år².

Kommissoriet for tænktanken peger på, at der på danske arbejdspladser er iværksat mange gode initiativer til at understøtte fastholdelse af seniorer. En del af opdraget i kommissoriet omfatter, at der skal indsamles konkrete gode eksempler fra forskellige virksomheder på disse gode initiativer og på, hvordan seniorpolitik kan tilrettelægges. På vegne af tænktanken har Beskæftigelsesministeriet derfor bedt Rambøll om at indhente erfaringer fra virksomheder og offentlige arbejdspladser, som giver konkrete eksempler på, hvad der virker i bestræbelsen på at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet.

Analysen skal således belyse, hvilke virksomme tiltag der anvendes på de danske arbejdspladser for at understøtte, at seniorer vælger at blive længere på arbejdsmarkedet. Dertil skal analysen indeholde forslag til, hvordan disse erfaringer spredes til resten af virksomhederne i Danmark.

Afgrænsning af 'seniorer'

Seniorer afgrænses i analysen til medarbejdere på virksomhederne, der er 55 år eller ældre. Det er værd at bemærke, at de interviewede medarbejdere og ledere kun sjældent selv referer til sig selv eller de omfattede medarbejdere som seniorer. Begrebet bruges primært til at beskrive særlige tiltag såsom 'seniorsamtaler', 'senioraftaler', 'seniorpolitik' og lignende, mens de interviewede medarbejdere som oftest ikke definerer sig selv ud fra deres alder på arbejdspladsen.

¹ Finansministeriet (2017): "Økonomisk analyse: Reformer har styrket seniorers beskæftigelse"

² Finansministeriet (2017): "Notat: De ældre bliver længere på arbejdsmarkedet"

1.1 Metode

Rambøll har udarbejdet en kvalitativ undersøgelse, som bygger på interviews med ledere og medarbejdere i danske virksomheder. For at sikre, at de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, har erfaringer med at have seniorer ansat, er udvælgelsen af virksomheder foretaget via registerdata. På baggrund af beskæftigelsesdata for alle danske virksomheder er der udtrukket 150 virksomheder på tværs af brancher og størrelser, som alle er kendetegnet ved at have forholdsvis mange medarbejdere over 55 år (over 30 pct.) og/eller at have rekrutteret medarbejdere i denne aldersgruppe. Desuden er der i udvælgelsen tilstræbt en spredning i forhold til offentlige/private virksomheder, virksomhedsstørrelse og branche.

Blandt disse er der foretaget 38 telefoninterviews med forskellige virksomheder for at afdække virksomhedernes seniorpraksis og for at finde frem til gode eksempler på fastholdelse. De ledelsesrepræsentanter, som er interviewet, er typisk adm. direktører eller ejere i de mindre virksomheder, mens det i de større virksomheder er HR-ansvarlige eller produktions-/fabrikschefer med lokalt personaleansvar. De virksomheder, der fremstod som gode eksempler, blev inviteret til at deltage i den videre undersøgelse, hvor Rambøll har besøgt virksomheden for at udarbejde et portræt af virksomheden og en eller to seniormedarbejdere. Seks virksomheder har indgået i denne videre undersøgelse, hvoraf fem har sagt ja til at fremstå med et virksomhedsportræt og et eller to seniormedarbejderportrætter. Disse portrætter findes i en eksempelsamling som tillæg til denne rapport. En uddybet metodebeskrivelse findes i metodebilag 1.

1.2 Læsevejledning

Rapporten er struktureret i følgende fire kapitler:



Kapitel 1 består af nærværende indledning samt beskrivelse af baggrund og metode for undersøgelsen.



Kapitel 2 indeholder sammenfatning af rapportens to hovedafsnit (kap. 3 og 4).



Kapitel 3 belyser virksomhedernes holdninger til og praksis i forhold til fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen.



Kapitel 4 belyser virksomhedernes holdninger til seniorer som arbejdskraft og virksomhedernes anbefalinger til jobsøgende seniorer, i kraft af hvad de som arbejdsgiver lægger vægt på.



Bilag 1-3: 1. Udfoldet metodegennemgang, 2. E-mail-invitation til virksomheder, 3. Spørgeramme til telefoninterview.

2. SAMMENFATNING

Kortlægningen er gennemført med fokus på at afdække konkret praksis i forhold til fastholdelse og rekruttering af seniorer blandt et udsnit af danske virksomheder, som har et betydeligt omfang af beskæftigede seniormedarbejdere og/eller rekruttering af seniorer. Udvælgelsen af virksomheder til undersøgelsen er således sket ud fra rent kvantitative oplysninger om virksomhedens omfang af beskæftigelse og rekruttering af seniorer sammen med kriterier for spredning på branche, størrelse og ejerform. Denne udvælgelsesstrategi gør, at analysen i høj grad er kommet til at indeholde "helt almindelige" virksomheder med en fungerende seniorpraksis, snarere end virksomheder som aktivt arbejder med eller promoverer sig på deres seniorpolitik.

I læsningen af denne kortlægnings resultater skal man derfor være opmærksom på, at selvom der er fundet gode eksempler på seniorpraksis og seniorpolitikker i virksomhederne, har mange af de undersøgte virksomheder en opfattelse af, at deres praksis handler om almindelig god ledelse. Selvom virksomhederne har en høj andel seniorer samt konkrete og gode erfaringer med at sikre, at mange seniorer bliver længere i jobbet, så viser undersøgelsen også, at mange af virksomhederne ikke på et generelt plan eller i særlig strategisk forstand forholder sig til udfordringer og muligheder ved seniorfastholdelse eller seniorrekruttering. Seniorer anses i høj grad som en del af den almindelige rekrutterings- og personalepraksis. Dette gør også, at der er en stor del af de interviewede virksomheder, som har svært ved at give generelle anvisninger på særlig god praksis eller erfaring med seniorpolitik, udover det der er gjort med afsæt i konkrete medarbejdere, hvor der er indgået en senioraftale.

De praksisbeskrivelser, der fremhæves i denne rapport, skal derfor ses inden for en mere generel tendens i de undersøgte virksomheder, hvor seniormedarbejdere anses som ligeværdig arbejdskraft, der rekrutteres og fastholdes på lige vilkår med øvrige værdifulde medarbejdere. Der fremstår gennem de gennemførte interviews typisk en række specifikke ønsker til sammensætningen af medarbejderkompetencer, som giver sig udslag i specifikke seniorpolitikker og arbejde med fastholdelse og rekruttering af seniorer. De vigtigste af disse specifikke ønsker eller ambitioner er:

- balancering af virksomhedens arbejdsstyrke med både erfarne og yngre medarbejdere
- behovet for særlige kompetencer, som virksomheden ofte finder blandt erfarne medarbejdere
- behovet for særlig fleksibilitet, som seniormedarbejdere kan levere, fx deltid med lavt timetal.

På samme måde viser interviews med både seniorer og virksomhedsledere, at der blandt seniormedarbejderne findes en række konkrete ønsker til og ambitioner med seniorarbejdslivet, som opfyldes gennem de konkrete senioraftaler, der indgås i virksomhederne. Medarbejdernes ønsker er typisk:

- at fastholde en kontakt til arbejdsmarkedet for at bibeholde den struktur på hverdagen og de faglige udfordringer, som beskæftigelse giver

- at have et økonomisk supplement til pensionen eller alternativt at oppebære en fuld lønindkomst, så pensionen kan udskydes
- at opnå en tilpasning til evt. nedsat arbejdskapacitet eller lavere ambitioner i de sidste år på arbejdsmarkedet, således at beskæftigelsen kan fastholdes samtidig med et ønske om at "drosle ned".

På denne baggrund kan vi i blandt de interviewede virksomhedsledere og medarbejdere observere en række konkrete erfaringer, som kan fungere som inspiration i forhold til praksis for fastholdelse og rekruttering af seniorer:

En mere formel tilgang til seniorpolitik kan give tryghed for alle parter

For virksomhederne kan en mere formel tilgang have den fordel, at de kan melde klart ud, hvilke forhold der er gældende i den pågældende virksomhed. I de virksomheder i undersøgelsen, som har valgt at have en mere formel seniorpolitik, har det den fordel, at seniorerne på forhånd ved, at virksomheden gerne vil fastholde dem, hvis de ønsker det. I en del virksomheder i kortlægningsen er seniorpraksis mere uformel, og der er ikke nedskrevne retningslinjer for de samtaler, der afholdes med seniorer, og de senioraftaler, der indgås. Dette kan dog give usikkerhed for den enkelte, i forhold til hvilke ordninger og rettigheder den enkelte har mulighed for at gøre brug af. Har en virksomhed en mere uformel seniorpraksis uden nedskrevne principper, viser erfaringerne fra de interviewede virksomheder, at det kræver opmærksomhed på, at det er tydeligt for alle medarbejdere og personaleledere, hvad virksomhedens indstilling er til seniorarbejdsliv.

Tilpasset arbejdstid er i mange tilfælde et nøgleelement for fastholdelse

Mange af seniorerne i kortlægningen har stor arbejdsidentitet og glæde ved det faglige og sociale indhold i jobbet og har gerne villet trappe gradvis ud af arbejdslivet for at få en glidende overgang til en tilværelse uden arbejde. Nogle kan også have et helbredsmæssigt behov for kortere arbejdstid eller dage til at restituere. Derfor er nedsat arbejdstid en udbredt model i de senioraftaler, virksomhederne indgår. Virksomhederne i kortlægningen er generelt meget positivt indstillede i forhold til at tilbyde nedsat arbejdstid, uanset om der er en formel seniorpolitik eller ej. I kortlægningen er der en række eksempler fra virksomheden på forskellige modeller af reduceret arbejdstid. Der gives også eksempler på virksomhedernes driftsmæssige og personalemæssige hensyn, der kan begrænse, hvordan aftalen om nedsat tid kan tilrettelægges. Det drejer sig særligt om behov for at dække bemanning i hele døgnet eller evt. alle ugedage, og hvor det kan være svært at indpasse særønsker til faste fridage eller vagttyper.

Tilpassede arbejdsopgaver i jobbet bruges også, men er mere individuelt bestemt

For nogle seniormedarbejdere i kortlægningen har muligheden for at fortsætte med at arbejde være betinget af, at der er sket nogle ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, i arbejdsindhold eller de krav, der stilles til fx produktivitet. Virksomhederne har svært ved at sige noget generelt om, hvad der kan lade sig gøre, da det altid er meget individuelt og fx afhænger af personens funktion, arbejdsområde og det team, der evt. skal tage over på opgaver. Tilpasninger, der ses i

senioraftaler i kortlægningen, er fx omplacering til mere skånsom arbejdsfunktion/-område, omplacering til team med kolleger, der kan aflaste, reducerede performancemål (fx salgsmål), ned-sat akkord eller hjemmearbejdsdage.

God trivsel og forebyggelse er afgørende for fastholdelse af seniorer

I flere af de virksomheder, som har indgået i denne undersøgelse, er det blevet fremhævet, at høj trivsel og forebyggelse er den mest centrale årsag til, at virksomheden er lykkedes med at fastholde seniorer – også efter efterløn- og pensionsalderen. Det handler både om at have et løbende fokus på at reducere fysisk og psykisk nedslidning, som gør, at folk *kan holde til at blive i jobbet*, men også på at sikre en kultur med trivsel, sammenhold og anerkendende ledelse, så folk *vælger at blive i jobbet*. Det er ikke ledernes og medarbejdernes oplevelse, at det er senior-politikker eller særordninger alene, der sikrer, at flere bliver på arbejdsmarkedet.

Virksomhederne anser seniorer som en god og stabil arbejdskraft

Virksomheder, som indgår i undersøgelsen, peger alle på særligt positive kompetencer og kvaliteter ved seniormedarbejdere. Mange virksomheder vil gerne hyre seniorer og betragter seniorer som en stabil arbejdskraft. Særligt i en tid med pres på arbejdsmarkedet og høj jobomsætning kan seniorer udgøre en stabil base, da de har tendens til færre jobskifter og vurderes af virksomhederne til at have en høj arbejdsmoral. Det anbefaler virksomhederne, at ledige seniorer slår på i ansøgninger og jobsamtaler. Det kan også være relevant at fortælle åbent om, hvor mange år man ser sig på arbejdsmarkedet, hvis man har planer om at fortsætte, fx til efter man har mulighed for at trække sig tilbage på enten efterløn eller folkepension.

Både ledige og virksomheder skal have kendskab til de ordninger og lovgivningsmæssige rammer, som understøtter beskæftigelse af seniorer.

Blandt virksomhederne i kortlægningen er der langt fra fuldt kendskab til modregningsregler i efterløn og pension samt muligheder for eksempelvis opkvalificering gennem jobcentre ved rekruttering af ledige seniorer. De mange muligheder for fleksibilitet i forhold til seniorer kan potentielt øge den samlede andel seniorer, som arbejder efter efterløn- og pensionsalderen. Men det kræver, at både de ledige og virksomhederne har kendskab til ordningerne, sådan at det kan blive en del af dialogen i en fastholdelses- eller rekrutteringssituation. Fx ses det i analysen, at det ikke kan forudsættes, at alle virksomheder ved, at det er muligt at arbejde efter folkepensionsalderen, eller at der er mulighed for fribeløb i forhold til indkomst ved siden af pension eller efterløn. Det er derfor vigtigt, at personer, der ønsker at bruge disse muligheder, er eksplicitte om dette i deres medarbejdersamtaler eller ansøgninger.

3. TEMA 1: FASTHOLDELSE AF SENIORER

I dette kapitel er der fokus på, hvorvidt og hvordan virksomheder i undersøgelsen konkret arbejder med at fastholde seniormedarbejdere. I kapitlet fremstilles virksomhedernes forskellige holdninger, erfaringer, tilgange og praksis ift. at understøtte, at seniormedarbejdere bliver et par år længere i jobbet. I hvert afsnit illustreres de præsenterede temaer med en række casebokse fra de virksomheder, der indgår i kortlægningen.

I **afsnit 3.1** beskrives virksomheders forskellige valg ift. at arbejde med formelle seniorpolitikker og retningslinjer kontra en mere uformel tilgang båret af kultur og tydelighed i ledelsens løbende kommunikation om emnet. I kapitlet fremstilles forskellige ledere og medarbejderes perspektiver på disse tilgange.

I **afsnit 3.2** er det undersøgt, hvilken rolle seniorsamtaler spiller, for at seniormedarbejdere vælger at udskyde deres tilbagetrækning, og hvad virksomhedernes gode erfaringer er med disse samtaler. Herunder forskellige erfaringer med, hvornår det er det rigtige tidspunkt at starte denne samtale.

I kortlægningen er det også undersøgt, hvilke gode eksempler på senioraftaler der findes på tværs af forskellige virksomhedstyper og brancher. Der fokuseres på, hvilke tilpasninger seniormedarbejdere efterspørger, og der gives inspiration fra forskellige typer af virksomheder til, hvordan man kan imødekomme dette i senioraftaler. Disse tilpasninger er struktureret i følgende tre afsnit med hvert sit fokus **afsnit 3.3** Tilpasning af arbejdstid, **afsnit 3.4** Tilpasning af arbejdsopgaver og **afsnit 3.5** Attraktive seniorstillinger med ansvar og specialisering.

Endelig kan man i **afsnit 3.6** læse om ledere og medarbejderes perspektiv på arbejdsmiljø og forebyggelse som forudsætning for, at flere vælger at arbejde længere, og i **afsnit 3.7** hvordan løbende kompetenceudvikling spiller en rolle for, at seniorer føler sig i stand til og klædt på til at løse arbejdsopgaverne og møde de krav, der stilles i arbejdet. Herunder hvordan virksomhederne forholder sig til opkvalificering af seniorer.

3.1 Seniorpolitik og seniorpraksis på virksomhederne

Virksomhederne i kortlægningen dækker et differentieret udsnit af virksomheder og rummer både små familieejede virksomheder såvel som store private koncernejede virksomheder samt små kommunale arbejdspladser og små selvejende institutioner. På tværs ses stor variation i, hvor formaliseret man håndterer seniorpraksis. Nogle virksomheder har en decideret nedskrevet seniorpolitik eller en række principper i personalepolitikken, som har til formål at understøtte fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen. Enkelte virksomheder har fremfor en seniorpolitik valgt en livsfasepolitik, der giver de samme fleksible muligheder for andre ansatte. Se nedenstående to cases for eksempler på virksomheder med en seniorpolitik og en livsfasepolitik.

CASE

Stor privat fødevarevirksomhed har en seniorpolitik

En stor privat fødevarevirksomhed har gennem flere år haft en seniorpolitik. Seniorpolitikken giver ikke en særlig beskyttelse til seniormedarbejdere, men den anviser, at virksomheden på MUS-samtaler med seniormedarbejdere begynder at drøfte vedkommendes ønsker til seniorarbejdsliv og eventuelle planer om fratræden. Virksomheden har indenfor det seneste år revideret politikken, således at tidspunktet for seniorsamtalen nu falder årligt fra fem år før gældende pensionsalder. Før var det ved 58 år, men i takt med at pensionsalderen stiger, var det tydeligt, at det var for tidligt for mange. I seniorpolitikken ligger også et tilbud om et kursus til alle seniorer og deres ægtefælle med rådgivning vedr. den tredje alder.

CASE

Mellemstor IT-virksomhed har valgt en livsfasepolitik

En mellemstor privat IT-virksomhed har for nylig indført en livsfasepolitik. Afsættet var, at virksomheden ønskede en synlighed omkring, at man er positivt indstillet over for, at medarbejdere i forskellige faser af livet kan have behov for justeringer i arbejdsvilkår eller indhold. Omsorgen og fleksibiliteten gælder således, hvad end det er enlige forsørgere, en medarbejder, der er inde i en periode med sygdom i nærmeste familie, eller en erfaren medarbejder, der ønsker om seniorarbejdsliv. Virksomheden har dermed åbnet op for at lave individuelle aftaler med medarbejdere uanset alder om tilpasninger i en fase af deres arbejdsliv, hvor de kan have det behov.

Seniorpolitikkerne på de deltagende virksomheder indeholder to primære elementer:

- Tilbuddet om en årlig seniorsamtale fra fx 58 år eller 60 år
- Tilbuddet om tilpasning af arbejdstid eller arbejdsopgaver under hensyn til virksomhedens driftsmæssige behov
- Ret til særlige seniorfridage (især offentlige arbejdspladser og private, hvor de ansatte har overenskomstsikrede rettigheder til seniorfridage).

Andre virksomheder i kortlægningen har ikke noget nedskrevet omkring seniorpraksis, men flere fortæller, at de i praksis har en tilgang, der har mange af de samme elementer som i virksomheder med en seniorpolitik (fx samtaler om medarbejderens planer for sin tilbagetrækning og indgåelse af individuelle aftaler om tilpasning af arbejdstid eller opgaver). Forskellen er, at det ikke er nedskrevet i en personalepolitik, og som oftest er der heller ikke nogle særlige rettigheder til fx fridage for seniorer.

CASE

Lille metalvirksomhed har ingen seniorpolitik, men åben dialog om seniorarbejdsliv

En lille metalvirksomhed har en stor andel seniorer blandt virksomhedens ansatte. Der er ikke en formel seniorpolitik i virksomhedens personalepolitik, men der er flere eksempler på, at medarbejdere er fortsat i jobbet langt op i årene og også efter folkepensionsalderen. Nogle af disse har også haft en gradvis nedtrapning i tid, indtil de gik på folkepension og stoppede på arbejdsmarkedet. I øjeblikket er der ikke nogen senioraftaler, men medarbejderne er klar over, at det er en mulighed, for der er en åben dialog om det på både MUS-samtaler og i den løbende snak om trivsel.

Der er i undersøgelsen også eksempler på virksomheder, som beskriver, at de har en kultur for, at medarbejdere fortsætter i seniorårene, uden at man kan pege på en bestemt ledelsesmæssig praksis, der foranlediger dette. Det har fx gjort sig gældende i en lille familieejet håndværkss virksomhed, hvor en stor del af de ansatte har været med fra virksomhedens begyndelse.

Graden af formalisering hænger i noget omfang sammen med virksomhedernes størrelse og type. Blandt virksomheder i kortlægningen har offentlige virksomheder oftere end private virksomheder en decideret seniorpolitik, og politikken inkluderer særlige seniorrettigheder til fx seniorfridage. Større private virksomheder har oftere end små og mellemstore virksomheder en formel seniorpolitik med retningslinjer for afholdelse af seniorsamtaler samt tilkendegivelse af muligheder for arbejdstilpasning. Det ses oftere, at små og mellemstore private virksomheder ikke prioriterer at have en formel seniorpolitik, mens de dog i praksis ofte gør brug af en række af de tiltag, som indgår i de større virksomheders seniorpolitikker og -ordninger, herunder seniorsamtaler og individuelle senioraftaler.

De virksomheder, der har en formel seniorpolitik, begrundes ofte dette med hensynet til ligebehandling af deres seniormedarbejdere. Dertil kommer argumentet om at skabe klarhed omkring, hvad der eksisterer af muligheder for seniormedarbejderne. Et medarbejderperspektiv fra interviewede seniorer på arbejdspladser med en seniorpolitik er, at signalværdien ved en seniorpolitik har en positiv betydning, idet politikken i sig selv signalerer, at virksomheden er positivt indstillet overfor seniorarbejdsliv og villig til at drøfte muligheder for individuelle tilpasninger. Interviewede seniormedarbejdere på disse virksomheder udtrykker, at det har været vigtigt for dem, at de har vidst, at det var legalt at starte en dialog med ledelsen om muligheder for tilpasninger i arbejdet, når efterlønnen eller pensionen nærmede sig. I forlængelse af dette fortæller flere ledere også, at en seniorpolitik har lignende fordele for virksomheden. En seniorpolitik kan nemlig også skabe tryk for virksomheden og ledere ved, at medarbejderne ved, at man kan fortsætte, og at der er en positiv indstilling til at lave tilpasninger for at fastholde seniorer.

Omvendt peger en række af de mindre virksomheder uden en formel seniorpolitik på, at de bevidst har fravalgt dette, da ledelsen ofte til daglig er i tæt dialog med den enkelte seniormedarbejder og derigennem kender til deres overvejelser om tilbagetrækning og håndterer eventuelle opståede behov for tilpasning hurtigt og fleksibelt. Valget omkring en mere uformel praksis sker derfor ofte som et bevidst ledelsesmæssigt valg, der bunder i en opfattelse af, at en række faste retningslinjer ville kunne mindske det fleksible råderum for at indgå aftaler med seniormedarbejdere efter behov og derved gøre det sværere at tage hensyn og beslutninger, som er individuelt tilpassede. I en lille virksomhed med kort afstand mellem ledelse og medarbejdere kan det derfor muligvis være unødvendigt med en formel seniorpolitik, når det på anden vis sikres, at det er tydeligt for medarbejderne, hvad virksomhedens indstilling er til at drøfte muligheder for at tilbyde et seniorarbejdsliv med tilpasninger i jobbet.

Medarbejderinddragelse i udarbejdelse af seniorpolitik skaber legitimitet og ejerskab

Selve processen omkring etablering og formulering af indholdet i en virksomheds seniorpolitik kan ske med større eller mindre grad af medarbejderinddragelse. De virksomheder i undersøgelsen, som har arbejdet med aktiv medarbejderinddragelse i udformningen af deres seniorpolitik, ser generelt denne medarbejderinddragelse som værdifuld. Erfaringen fra interviewede ledere er, at det skaber opbakning blandt medarbejderne, ligesom medarbejderinddragelse sikrer, at seniorpolitikens indhold tager udgangspunkt i og er forankret i den arbejds- og seniorkultur, som eksisterer på den pågældende virksomhed.

Erfaringerne fra disse virksomheder er bl.a., at medarbejderne kan give vigtige konkretiserende input til udformningen af politikken, idet seniorerne fx kan bidrage med viden om, hvornår en medarbejder i virksomheden typisk ønsker at stoppe, eller hvilke motiver der eksisterer for hhv. at fratræde og fortsætte i jobbet. Samtidig kan inddragelse af de yngre medarbejdere også skabe stor værdi, da de fx kan bidrage med perspektiver, i forhold til hvad de synes er retfærdigt, at en seniorpolitik indeholder, samt hvad de selv ønsker, at en sådan politik indeholder, når de selv når til den fase af deres liv. Disse processer kan dermed sikre en bredere forankring i medarbejdergruppen af seniorpolitikken.

CASE

Privat fødevarevirksomhed udarbejdede seniorpolitik med inddragelse af samarbejdsudvalget

Seniorpolitikken i en stor fødevarevirksomhed er udarbejdet for flere år tilbage. Ved udarbejdelsen og ved senere opdateringer har det været vigtigt for ledelsen at inddrage virksomhedens samarbejdsudvalg for at sikre, at politikken intentioner blev kommunikeret ud og afstemt med medarbejderrepræsentanter.

3.2 Seniorsamtaler sikrer en fælles forventningsafstemning

Stort set alle de undersøgte virksomheder afholder en individuel samtale om medarbejderens overvejelser om seniorarbejdsliv og tilbagetrækning for medarbejdere, der når en vis alder. Det varierer dog fra virksomhed til virksomhed, hvorvidt samtalen kaldes en seniorsamtale, eller om det er nogle supplerende spørgsmål, der tages på den almindelige årlige medarbejderudviklingssamtale for de ældre medarbejdere. Grænsen for disse samtaler går i praksis ofte ved 58 eller 60 år, men flere virksomhedsledere nævner, at de i takt med, at pensionsalderen stiger, ser, at behovet for samtalen for den enkelte senior ligger senere end tidligere. Andre påpeger, at det rigtige tidspunkt for samtalen kan være forskellig for forskellige medarbejdergrupper, eksempelvis mellem administrativt personale i virksomheden og medarbejdere i fx produktion eller mere fysisk betonedede job.

CASE

Forskellige tidspunkter for seniorsamtaler med forskellige medarbejdergrupper

Et stort privat rengøringsfirma har en fast praksis for at drøfte medarbejdernes overvejelser om seniorarbejdsliv på den årlige MUS, når medarbejderne kommer op i årene. Virksomheden har knap 1000 rengøringsassistenter og andet servicepersonale og ca. 100 funktionærer i salg og administration. Snakken om seniorarbejdsliv tages typisk ved 60 år for funktionærene, men virksomheden har valgt at tage snakken om seniorarbejdsliv tidligere med deres rengørings- og serviceassistenter. Det skyldes, at man oplever, at denne medarbejdergruppe tidligere begynder at opleve udfordringer med enten arbejdstid, arbejdsforhold eller bestemte opgavetyper. Det sker derfor, fra medarbejderen er 55 år, men kan også ske endnu tidligere som led i en omsorgssamtale, hvis der ses tegn på at medarbejderen har behovet.

Erfaringen fra virksomheder i undersøgelsen er, at disse seniorsamtaler har stor betydning for, at flere seniorer vælger at blive længere i virksomheden og på arbejdsmarkedet. Samtalen giver plads til at drøfte forhold, der udfordrer i arbejdet, eller hvad der særligt motiverer medarbejderen i arbejdet, og som vedkommende gerne vil fortsætte med eller have mere af i de sidste år af arbejdslivet. I den forbindelse nævner flere ledere, at det er vigtigt, at der er et tydeligt budskab i seniorsamtalerne, om at drøftelsen først og fremmest sker ud fra en positiv intention om at fastholde medarbejderen og en åbenhed om at drøfte, hvad der skal til for, at virksomheden kan fastholde medarbejderen. Flere virksomhedsledere påpeger desuden, at det er vigtigt at være parat til at tage en seniorsamtale på andre tidspunkter end den årlige MUS, fx hvis der observeres en forandring i trivsel eller helbred hos en medarbejder. Dermed kan seniorsamtalen også være indbygget i en omsorgssamtale eller sygefraværssamtale med medarbejderne.

En række af virksomhederne i undersøgelsen benytter samtalekoncepter for seniorsamtalerne, som sikrer en vis ensartethed i de drøftelser, der er med seniorerne. Samtalekoncepterne indeholder typisk en række tematikker og spørgsmål, der skal vendes i løbet af samtalen. Det drejer sig fx om senioren trivsel på arbejdspladsen, og hvad virksomheden kan gøre for at fastholde medarbejderen. Seniorsamtalen bruges således på tværs af virksomhederne som en forventningsafstemning, hvor seniorerne får mulighed for at give udtryk for, hvad de ønsker af deres seniorarbejdsliv, og hvor ledelsen samtidig kan få mulighed for at signalere, hvilke typer af tilpasninger man kan tilbyde.

CASE

Årlige seniorsamtaler og løbende opfølgning vigtigt, fordi behovene og overvejelserne skifter

Et kommunalt ejet affaldsselskab har en seniorpolitik og afholder også årlige seniorsamtaler med medarbejderne, fra de er 58 år. Der tages afsæt i en samtale- og aftaleskabelon, der dels sikrer, at det er de samme spørgsmål, der drøftes med alle seniormedarbejdere, dels sikrer en dokumentation af, hvad der er drøftet og aftalt på samtalen. Erfaringen fra virksomheden er, at den årligt tilbagevendende samtale er vigtig. Det første år har de færreste seniorer nemlig gjort sig tanker om deres seniorarbejdsliv, men årene efter er det tydeligt, at de har overvejet det og drøftet det derhjemme. Det er også vigtigt løbende at følge op på, om en eventuel senioraftale stadig matcher behovet, fordi behovene kan ændre sig undervejs og måske også før næste seniorsamtale.

Et særligt opmærksomhedspunkt ift. seniorsamtalen er også, at forskellige medarbejdergrupper kan have forskellige rettigheder via deres overenskomster (fx antallet af seniorfridage, muligheder for at konvertere lønstigning til fridage og andre forskellige rettigheder). På samme måde kan de enkelte seniorers muligheder for tilbagetrækning være forskellige, alt efter om medarbejderne har indbetalt til efterlønsordningen eller særlige pensionsopsparinger. Lederne, der tager disse samtaler, har derfor peget på, at det er vigtigt at have et vist overblik over, hvilke rettigheder de forskellige grupper har i overenskomsten, og også være opmærksom på at vejlede medarbejderne om at opsøge rådgivning om deres muligheder, fx for supplerende efterløn, delpension eller lignende. Erfaringen fra mange af de interviewede virksomhedsledere er, at privatøkonomi spiller en stor rolle for seniormedarbejdernes ønsker og muligheder for at gå ned i arbejdstid. I undersøgelsen er der meget få tilfælde af, at virksomheden foruden betalte seniorfridage medfinansierer seniormedarbejderes aftale om nedsat arbejdstid. I enkelte virksomheder indbetaler virksomheden pensionsbidrag svarende til fuld arbejdstid.

Undersøgelsen indikerer samlet set, at en fast procedure for at afholde seniorsamtaler har den fordel, at det sikres, at alle medarbejdere konsekvent og rutinemæssigt spørges ind til deres fremtidsperspektiver og arbejdssituation. Interviewede seniormedarbejdere fortæller, at det kan være et svært emne at tage op på eget initiativ, hvis de har ønsker til tilpasninger i arbejdstid eller -opgaver, hvorfor faste procedurer for seniorsamtaler er en god måde at sikre, at medarbejderne bliver hørt og behandlet ensartet. Når samtalerne afholdes fra et fast alderstrin, behøver medarbejderne ikke selv at tage initiativet til samtalen og dermed risikeres det heller ikke, at seniorerne føler, at de er til besvær eller uretmæssigt kræver særbehandling, når de ønsker en samtale om seniorarbejdslivet på arbejdspladsen.

3.3 Tilpasning af arbejdstid er den mest udbredte senioraftale

På tværs af virksomhederne i kortlægningen er tilpasning i arbejdstid en af de mest almindelige typer af tilpasninger i de senioraftaler, der indgås. I virksomheder, der har en personalepolitik, er tendensen, at den samme aldersgrænse, der giver adgang til tilbuddet om seniorsamtaler, også giver mulighed for drøftelser om nedsat tid i det omfang, som virksomhedens drift tillader det. Det ser ud til at hænge sammen med, at det både er et udbredt ønske hos seniormedarbejderne, og at det er det, der er nemmest at håndtere i driften for de fleste virksomheder. Det viser interviews med virksomhedsledere såvel som seniormedarbejdere.

Mange seniorer i kortlægningen udtrykker, at de har stor arbejdsidentitet og glæde ved det faglige og sociale indhold i jobbet. For disse har behovet bag aftaler om nedsat tid primært været et ønske om at trappe gradvis ud af arbejdslivet for at få en glidende overgang til en tilværelse uden arbejde. Andre seniorer har udtrykt, at deres ønske om nedsat tid hænger sammen med et helbredsmæssigt behov for kortere arbejdstid eller dage til at restituere.

De hyppigst observerede modeller for ændret arbejdstid i senioraftaler er listet nedenfor, men de konkrete aftaler er hos alle virksomheder afstemt med, hvad seniormedarbejderne har behov for, og hvad der er praktisk muligt i den konkrete virksomhed og branche.

Eksempler på modeller for ændret arbejdstid i senioraftaler:

- En eller flere ugentlige fridage
- En eller flere ugers ekstra ferie om året
- Kortere arbejdsdage
- Flere pauser i løbet af en arbejdsdag
- Fritagelse fra aften-, natte- eller weekendarbejde
- Ferie den del af året, hvor produktionen er på sit laveste.

Som det fremgår af nedenstående tre cases, så kan især driftshensyn ift. at sikre tilstrækkelige medarbejderressourcer til vagtplaner være det, som virksomheden vægter højt, når de indgår senioraftaler om nedsat tid. Det kan konkret betyde, at virksomheden er opmærksom på, at fridage hos flere seniormedarbejdere skal ligge på forskellige ugedage, eller at man ikke kan fritages fra weekendarbejde. Hensynet handler ofte om, at øvrige ansatte også fra tid til anden kan have behov for fredags- eller weekendfri. Derfor er der også virksomheder i kortlægningen, der helt afholder sig fra at indgå senioraftaler om faste fridage fredag og i weekenden.

CASE

Offentlig ældreplejeenhed indgår senioraftaler med flere modeller for nedsat tid

På en offentlig ældreplejeenhed er der flere eksempler på seniormedarbejdere, der er gået ned i tid, og der ses forskellige modeller for, hvordan arbejdstiden tilrettelægges og justeres. Nogle får aftale om kortere vagter, andre at de tages ud af eller indgår i færre weekendvagter, og for andre igen kan ønsket være at have en fast ugentlig fridag. Hensynet går altid på, at der er en balance i de aftaler, der er om arbejdstid og særlige hensyn set ift. de samlede medarbejderressourcer. Vagtplanerne skal kunne hænge sammen, og de øvrige medarbejdere skal også kunne få fri en weekend eller en hverdag, hvis behovet skulle opstå.

CASE

Privat rengøringselskab indgår individuelle aftaler i både administration og rengøringen

Et stort privat rengøringselskab indgår gerne individuelle aftaler om nedsat tid med både medarbejdere i administrationen og i rengøringen. Erfaringen er, at det er individuelt, hvad behovet er, og aftalerne bliver derfor også forskellige. Flere medarbejdere i rengøringen har fx en aftale om færre timer dagligt eller en ugentlig fridag, mens en medarbejder i administrationen har en aftale om fuld tid i vinterhalvåret og nedsat tid i sommerhalvåret. Andre seniormedarbejdere ønsker slet ingen tilpasning.

CASE

Kommunalt ejet affaldsselskab indgår gerne aftaler om nedsat tid med seniorer

Et kommunalt ejet affaldsselskab har en seniorpolitik og afholder også seniorsamtaler, fra medarbejderne er 58 år. På den baggrund bliver der ofte indgået senioraftaler med virksomhedens medarbejdere på fx genbrugsstationer. Der er flere modeller for, hvordan timerne fordeles, og det er bl.a. et krav, at alle medarbejdere indgår i weekendbemandingen og har weekendvagt hver anden weekend. Mange vælger derfor en ugentlig fridag. Da der er mange senioraftaler for tiden har der været behov for at sikre, at alle ikke har den samme ugedag fri, sådan at vagtplanen fortsat kan hænge sammen. Medarbejderne går ned i løn svarende til arbejdstiden, men virksomheden betaler pensionsbidrag svarende til fuld tid.

I praksis ses det oftest, at virksomhederne tilbyder seniormedarbejderne en model, hvor de går ned i arbejdstid til en tilsvarende reduceret løn. Det er erfaringen fra nogle virksomhedsledere, at det kan afholde nogle medarbejdere fra at efterspørge reduceret arbejdstid, at de går ned i løn, eller at de er meget opmærksomme på ikke at komme under grænsen i deres a-kasse for at være fuldtidsforsikrede. I undersøgelsen er der enkelte eksempler på, at virksomheden foruden betalte seniorfridage medfinansierer seniormedarbejderes aftale om nedsat arbejdstid sådan som affaldsvirksomheden ovenfor, der indbetaler pensionsbidrag svarende til medarbejderens tidligere fulde arbejdstid.

Andre observationer fra virksomhederne indbefatter, at der tilbydes særlige timelønnede ansættelser til seniormedarbejdere, der er gået på pension, men gerne vil fortsætte med at arbejde nogle få timer om ugen, fx svarende til det fribeløb, de må tjene ved siden af folkepensionen. Bl.a. er der i undersøgelsen set eksempler på, at virksomheden fortsat kan have gavn af medarbejderens erfaring, viden og kompetencer efter overgangen til pensionen ved, at seniormedarbejderen tilknyttes virksomheden som timelønnet konsulent, tilkaldevikar eller sæsonhjælp.

CASE

Tidligere erfarne medarbejdere som tilkaldevikar på plejecenter

Et plejecenter har flere eksempler på, at medarbejdere, der efter mange år i jobbet er gået på folkepension, fortsat er tilknyttet som og bruges som tilkaldevikar. Fordelene ved dette har været mange, da virksomheden derved får en vikar ind, som kender huset, arbejdsgangene og en stor del af beboerne. Samtidig har de tidligere medarbejdere en stor erfaring, der gør, at de kan sættes til mange forskellige typer af opgaver. Oplevelsen er også, at disse vikarer kommer ind med højt humør og et overskud, som giver en positiv afsmittning på både kolleger og beboere.

CASE

Tidligere medarbejder har fået job ved siden af pensionen i privat mellemstor plastvirksomhed

Da en tidligere produktionsmedarbejder på 70 år, der var gået på folkepension, henvendte sig for at høre, om der kunne være mulighed for et job ved siden af pensionen, fandt man hurtigt en løsning. I dag er han tilknyttet nogle få timer om ugen fordelt på tre dage og varetager primært vedligehold af virksomhedens bygninger og grønne områder. I kraft af hans erfaring fra produktion og lager indgår han dog også af og til som ekstra hjælp i disse afdelinger. Af og til har virksomheden også nydt godt af hans erfaring og ekspertise, når der var udfordringer eller fejlmeldinger på en af maskinerne i produktionen.

Et opmærksomhedspunkt, der nævnes i flere virksomheder i forhold til senioraftaler om nedsat arbejdstid, er hensynet til driften fx vagtplanlægning, når der er skifteholdsarbejde eller anden døgnbemanding og weekendarbejde. Virksomhederne udtrykker, at planlægningsudfordringer spiller ind, i forhold til hvor fleksible de kan være med senioraftalerne, hvad angår fridage og arbejdstid, fx hvis arbejdet foregår i treholdsskift og med weekendarbejde som i en produktionsvirksomhed eller indenfor ældreplejeområdet.

Dette kan altså begrænse mulighederne for at efterkomme medarbejdernes ønsker til ændringer i arbejdstid og kan udgøre en barriere for, hvor mange medarbejdere, der kan være på nedsat tid. En løsning, der af og til anvendes i disse brancher og på denne typer af virksomheder, er, at en fuldtidsstilling deles af to medarbejdere, hvormed de i praksis begge arbejder på deltid, men afløser hinanden. Undersøgelsen tyder på, at virksomhedstørrelse er en afgørende faktor for, hvor fleksible rammerne for tilbud om nedsat arbejdstid til seniorer er. Desuden kan virksomheder, der oplever udpræget travlhed i dele af året (sæsonbetonede brancher), have behov for, at alle medarbejdere bidrager i de måneder, hvor produktionen er på sit højeste. Til gengæld giver det også muligheder for, at seniormedarbejdere kan holde mere sammenhængende fri i andre måneder af året.

3.4 Tilpasning af arbejdsopgaver

I undersøgelsen er der eksempler på, at virksomhederne også indgår senioraftaler, hvor der tages visse hensyn til arbejdets tilrettelæggelse eller sammensætningen af opgaver. Muligheden for fleksibilitet ift. arbejdstid og arbejdsopgaver italesættes af de seniormedarbejdere, der har fået disse aftaler, som afgørende for, at de har valgt at forlænge deres arbejdsliv. En faktor, der ser ud til at have betydning for flere virksomheders positive indstilling til at finde fleksible og individuelle løsninger til at fastholde seniorer, er virksomhedens personalesammensætning og rekrutteringssituation. Har man som virksomhed en stor andel seniormedarbejdere og samtidig er udfordret på rekruttering, er man mere optaget af at fastholde sine erfarne medarbejdere et par år længere, og det kan give en større villighed til at tilbyde tilpasning af opgaverne eller kravene i jobbet.

Det ses dog også, at virksomhederne ofte har flere opmærksomhedspunkter omkring aftaler om skånehensyn eller justerede opgaver i senioraftalerne, end når det er aftaler om nedsat tid. De opmærksomhedspunkter har betydning for mulighedsrummet for tilpasninger af arbejdsopgaver og -funktioner i senioraftalerne. Eksempler på former for tilpasning og hensyn, der ses i virksomheder i undersøgelsen, er:

- omplacering til mere skånsom arbejdsfunktion eller arbejdsområde
- omplacering til team med flere yngre medarbejdere, der kan aflaste
- reducerede performancemål (fx salgsmål)
- nedsat akkord eller uden for fælles akkord
- en eller flere hjemmearbejdsdage.

Nedenfor er nogle af ovenstående tilpasninger eksemplificeret i cases fra forskellige virksomheder.

CASE

Rengøringsvirksomhed kan omplacere til mere skånsomme arbejdsområder

En offentlig rengøringsvirksomhed har flere eksempler på senioraftaler, hvor der er aftalt en omplacering til et arbejdsområde, der tager hensyn til medarbejderens behov og udfordringer. En medarbejder med dårlige hofter blev fx omplaceret fra en bygning med mange trapper til en etplansbygning, og en medarbejder, der i stigende grad blev stresset af højt støjniveau, blev omplaceret fra rengøring på en folkeskole til et område med kontorrengøring.

CASE

En fødevarevirksomhed har seniorer, der er fritaget for fællesakkorden

I en privat stor fødevarevirksomhed er de fleste senioraftaler en aftale om reduceret arbejdstid, men for enkelte af dem er der desuden en aftale om, at de ikke indgår i fællesakkorden for den afdeling eller gruppe, de er tilknyttet. De fungerer dermed som ekstra hjælp til de øvrige medarbejders produktion og opgaveløsning. Erfaringen er, at det giver en god opbakning fra kollegerne til senioraftalerne, og der opstår et godt kollegaskab, hvor de yngre ikke er tilbageholdende med at tage sig af de tungeste opgaver.

CASE

En sælger i rengøringsvirksomhed kan få reduceret sit salgsmål

I en privat stor rengøringsvirksomhed har der gennem årene været forskellige modeller for aftaler om nedsat tid eller justerede arbejdsopgaver eller krav til arbejdet. I virksomhedens salgsteam har en salgsmedarbejder eksempelvis fået reduceret sit salgsmål, men valgte at fortsætte på fuld tid. Erfaringen er, at det er vigtigt med en klar kommunikation fra ledelsen til resten af teamet for at sikre åbenhed og accept af de individuelle aftaler der indgås.

Der er i undersøgelsen også eksempler på, at virksomheder, som har mange seniormedarbejdere, der oplever nogle af de samme udfordringer i opgaverne fx de mest fysisk belastende opgaver eller perioder, hvor der er ekstra travlt, har hyret ekstra hjælp ind udefra til at aflaste på udvalgte opgaver.

CASE

Ejendomsfunktionærer får ekstra hjælp til grønne områder i forårssæsonen

En boligforening med mange seniorer blandt ejendomsfunktionærerne oplevede på seniorsamtalerne, at flere af de ældre ejendomsfunktionærer synes, det var særligt hårdt at klare især opgaverne med hækklipning i forårs- og sommerhalvåret. Derfor blev en af løsningerne at hyre ekstra timelønnede folk ind i den periode af året til at aflaste de eksisterende medarbejdere i den opgave. Da ejendomsfunktionærerne går i små teams af 2-3 medarbejdere på flere lokationer, vil virksomheden helst ikke indgå individuelle særaftaler om fritagelse for bestemte arbejdsopgaver, da det kan give et uhensigtsmæssigt pres og slid på øvrige medarbejdere i et lille team.

CASE

Pladsmænd på genbrugsstationer får ekstra støtte af entreprenør til vedligehold af pladserne

En affaldsvirksomhed med en stor andel seniorer blandt pladsmændene har erfaret, at det var vigtigt for fastholdelsen af disse medarbejdere, at det tungere vedligehold af genbrugsstationerne blev reduceret. Derfor prioriterede virksomheden at tilkøbe mere hjælp fra en entreprenør til bl.a. rensning af afløbsbrønde for sand og jord, eller til at få fejlet pladsen mere grundigt af en fejmaskine med jævne mellemrum.

Der ses i kortlægningen en tendens til, at der i større virksomheder er flere forskellige typer af arbejdsopgaver, hvilket tillader en større grad af fleksibilitet med fx mulighed for jobrotationer, omplaceringer til andre afdelinger og jobfunktioner eller til at oprette særlige understøttende funktioner med mere skånsomme opgavetyper. I tråd hermed kan der være en tendens til, at mindre virksomheder og specialiserede virksomheder har sværere ved at udfylde en hel- eller deltidsstilling med særligt skånsomme arbejdsopgaver. Dette er dog langt fra det entydige billede. Der kan være andre forhold, som stærke personlige relationer, kultur eller rekrutteringsudfordringer, der gør, at små virksomheder strækker sig længere for at finde en løsning, som kan fastholde erfarne medarbejdere.

Undersøgelsen viser dog også, at den individuelle fleksibilitet kan blive udfordret af en række forhold. Det kan fx have en betydning, om virksomheden i forvejen har flere stillinger med medarbejdere ansat på særlige vilkår, fx fleksjob, hvormed grænsen for, hvor mange flere, der kan få aftaler om skånehensyn i deres stilling, kan være mindre. Ligeledes kan det være vanskeligt på arbejdspladser, som har en høj andel af seniorer, at imødekomme alle medarbejdernes behov og ønsker. Det samme gælder for virksomheder, hvor arbejdsopgaverne kræver en høj grad af faglig specialisering.

3.5 Fastholdelse gennem attraktive seniorstillinger

Virksomhedsledere og seniorer i undersøgelsen påpeger, at det ikke er alle seniorer, der efterspørger nedsat tid eller reduktion i opgaver, kompleksitet eller ansvar. For nogle seniorer er motivationen for at blive på arbejdsmarkedet at have særlige ansvarsområder og opgaver med stor kompleksitet, som udfordrer dem fagligt.

Flere virksomheder har gode erfaringer med at udnytte seniorernes særlige fagspecifikke specialister, deres store kendskab til virksomheden og/eller deres personlige kompetencer, ved at seniorerne tildeles en række særlige opgaver eller ansvarsområder. Flere af de interviewede seniorer giver udtryk for, at de fortsat mener, at de har meget at byde ind med på arbejdspladsen og det er vigtigt for dem, at deres kompetencer bliver anvendt optimalt.

Foruden, at seniormedarbejderne har nogle særlige faglige eller tekniske kompetencer i kraft af, at de ofte kender deres fagområde og virksomhedens kunder, samarbejdspartnere og arbejds-gange særligt godt, fremhæver ledere på tværs af de deltagende virksomheder, at seniorerne

ofte også har en række vigtige menneskelige kvaliteter og fx har en ro, kvalitetsbevidsthed og et overblik, der gør dem til gode kulturbærere i virksomheden.

De deltagende virksomheder bruger derfor også i vidt omfang seniorerne til oplæring af nye medarbejdere eller videreførelse af vigtig know-how. Det kan fx være, at seniorerne anvendes i makkerordninger eller mentor/mentee-konstellationer. Interviewede seniormedarbejdere oplever dette som en anerkendelse af deres kompetencer og erfaring og er glad for at kunne give det videre til nye kolleger.

CASE

I en privat plastvirksomhed er erfarne laboratoriemedarbejdere mentorer for nye kolleger

Virksomheden er en højt specialiseret plastvirksomhed, hvor medarbejderne bl.a. er specialiserede laboratorieteknikere, hvor erfaring fra det specifikke felt spiller en stor rolle i arbejdet. 42 pct. af medarbejderne er over 55 år, og derfor arbejder virksomheden også strategisk med efterfølgerplanlægning og mentor/mentee-programmer mellem erfarne medarbejdere og nye kolleger. På den måde sikrer virksomheden, at erfarne medarbejdere er med til at videreføre vigtige erfaringer og kompetencer, så virksomheden kan fastholde sin markedsposition. Samtidig opleves mentor/mentee-konceptet af seniormedarbejderne som en stor anerkendelse og respekt for deres 'know-how'.

3.6 Et godt arbejdsmiljø skaber naturlig fastholdelse

På tværs af virksomheder peges der på, at en mere grundlæggende forudsætning, for at flere seniorer vælger at udskyde deres tilbagetrækning, er et godt arbejdsmiljø. Med arbejdsmiljø peges der både på godt sammenhold og fællesskab på arbejdspladsen, gode fysiske og psykiske arbejdsbetingelser, og dermed hvordan der arbejdes med forebyggelse i virksomheden, og også hvordan man som medarbejder oplever sig anerkendt for sin indsats, erfaring og viden.

En række virksomheder i undersøgelsen, der beskæftiger medarbejdere i fysisk betonede jobfunktioner (fx rengøring, metalindustri, fødevareproduktion, skov/landbrug), peger på, at det stigende fokus på forebyggelse af fysisk nedslidning, der har været gennem årene med arbejdspladsindretning, hjælpemidler, ergonomifokus og øvrige tiltag indenfor forebyggelsesområdet, har en stor betydning for, at de ser flere seniorer, der fortsætter længere i faget. Virksomhederne har mange seniormedarbejdere, der har været en del af branchen og faget på et tidspunkt, hvor fokus på forebyggelse ikke var så udbredt, som det er i dag. Både seniormedarbejdere og ledere peger således på, at der ikke er den samme udbredte risiko for fysisk nedslidning i deres fag, som der var tidligere. Både medarbejdere og ledere oplever således, at hjælpemidler, sikkerhedskrav og udviklingen med automatisering har en stor betydning for, at flere seniormedarbejdere er ved godt helbred og stadig kan overkomme arbejdsopgaverne. Såvel seniorer som ledere har den opfattelse, at et godt arbejdsmiljø naturligt resulterer i, at seniorer bliver længere tid på både arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet.

CASE

Hjælpe midler og stigende automatisering i rengøringsvirksomhed

En offentlig rengøringsvirksomhed beskæftiger 77 rengøringsassistenter, hvoraf 53 pct. er over 55 år. Mange af dem har været i faget i 25 år eller mere og har oplevet rengøringsfaget gennemgå en stor udvikling. På en stor del af de områder, hvor virksomheden leverer rengøring, anvendes gulvvaskemaskiner. Desuden er det efterhånden helt almindeligt, at der er ergonomikrav og -instrukser til arbejdets udførelse og tilsvarende arbejdsredskaber, der reducerer fysiske belastninger i arbejdet, fx gulvmopper med teleskopskaft, klud-vrider monteret på spand mv.

En række af de interviewede seniormedarbejdere vurderer, at de kan blive væsentlig længere på arbejdsmarkedet i dag end, hvad der havde været muligt for bare 10 år siden.

I forhold til arbejdsmiljøet har det også betydning, hvordan arbejdsfællesskab og trivsel i medarbejdergruppen er, samt hvordan samarbejdsklimaet er mellem medarbejdere og ledere. Det er gennemgående, at interviewede medarbejdere, som har valgt at forlænge deres arbejdsliv, peger på, at de er meget tilfredse med det kollegiale fællesskab og for samspillet med deres ledelse.

Foruden et kontinuerligt fokus på forebyggelse af fysisk og psykisk nedslidning samt trivsel på arbejdspladsen, så er kulturen omkring seniorer på den enkelte virksomhed også af stor betydning. I flere af virksomhederne i undersøgelsen understreges det, at alder ikke spiller nogen rolle i, hvordan man omgås hinanden både socialt eller professionelt, og der gøres ingen forskel med afsæt i alder, når der tildeles opgaver og ansvarsområder. Overvejende fremhæver interviewede virksomhedsledere, at deres erfaring er, at seniorer har værdifulde kompetencer og erfaring, som værdsættes og påskønnes i dagligdagen. Der er i kortlægningen flere eksempler på, at virksomheder også viser påskønnelse af erfarne medarbejdere med lang anciennitet ved fx at give dem mentorroller for nye ansatte, give dem særlige ansvarsområder, specialer og en rolle i udviklingsarbejde og prestigeprojekter. Desuden er der virksomheder, der nævner, at de med markering af jubilæer og runde fødselsdage også viser anerkendelsen af erfaring og lang tro tjeneste. Kulturen for anerkendelse af seniormedarbejdere kan således styrke fastholdelsen af seniorer ved på forskellige måder at vise, at seniorernes erfaringer er værdifulde for virksomheden.

CASE

Stor fødevarevirksomhed viser anerkendelse af seniorer bl.a. ved markering af jubilæer

På en stor fødevarevirksomhed er der foruden en seniorpolitik og praksis for at indgå senioraftaler også stor opmærksomhed på at vise anerkendelsen af erfarne medarbejdere, der har været stabile og gode medarbejdere i mange år. Bl.a. markeres jubilæer fra 25 år og opefter med en reception, en pengegave og en fridag på dagen. Det har de seneste år ikke været ualmindeligt, at der er medarbejdere, der når 40 og 45 års jubilæum flere gange årligt blandt virksomhedens 450 medarbejdere.

3.7 Kompetencer skal vedligeholdes og optimeres

I undersøgelsen udtrykker en stor del af de interviewede seniormedarbejdere, der har valgt at udskyde deres tilbagetrækning, at det er vigtigt for deres beslutning, at de føler, de har noget at

bidrage med, og at de kan honorere kravene i deres arbejde. Faglig stolthed og en oplevelse af at følge sig kompetent er derfor tilsyneladende en vigtig faktor for seniorers beslutning om at fortsætte med at arbejde. Interviewede virksomhedsledere er enige i, at seniorer, der føler sig kompetente og godt med, også kan se sig længere tid i jobbet. Virksomhedsledere tilføjer også ofte, at motivationen for at fastholde en medarbejder stiger i takt med, hvor attraktiv og værdifuld medarbejderen er for virksomheden.

Erfaringen fra de fleste interviewede virksomhedsledere er, at der ikke er det store behov for særlige opkvalificeringstiltag overfor seniorer, og der er ingen seniormedarbejdere, der bliver glemt eller overset, når virksomheden tilbyder opkvalificering til sine medarbejdere. De fleste virksomhedsledere oplever, at seniormedarbejdere, hvis de ellers deltager i den kompetenceudvikling, der tilbydes øvrige medarbejdere i virksomheden, ikke har større udfordringer med at møde de krav, der stilles i jobbet og branchen. Derfor er det også de færreste virksomheder, som gør noget helt særligt på dette område. Får man som produktionsvirksomhed en ny maskine, så får alle medarbejdere, der skal betjene den maskine, et kursus i dette. Skal hele kommunens ældrepleje til at arbejde med rehabilitering, så kommer alle medarbejdere uanset alder på kursus. Kortlægningen viser således, at virksomhederne sjældent iværksætter noget ekstraordinært for seniorer alene, men har kompetenceudviklingsprogrammer, der omfatter alle medarbejdere.

Enkelte arbejdsgivere i undersøgelsen har haft en særlig opmærksomhed omkring at sikre, at seniorerne også følger godt med ift. virksomhedens krav til at anvende digitale redskaber i arbejdet eller ved overgangen til nye IT-systemer. De fleste virksomheder oplever, at deres seniormedarbejdere er digitalt kompetente, fortrolige med tablet-devices og lige så hurtige til at lære nye IT-systemer at kende som andre medarbejdere. Det gælder fx også medarbejdere i industrien, som eksempelvis betjener CNC-maskiner eller andre elektronisk styrede maskiner og hjælpemidler.

Enkelte virksomheder har dog set et behov for at tilbyde ekstra kompetenceudvikling eller sidemandsoplæring til de seniorer, der har haft behovet, for at sikre, at medarbejderen har kunnet møde de nye forventninger og krav med større sikkerhed. Det har fx været i fag, som hidtil ikke har haft digitale redskaber i arbejdet, eller hvor virksomheden har introduceret flere nye IT-mæssige forandringer på en gang.

CASE

Da plejecenter fik nyt IT-dokumentationssystem, var der tilbud om repetitionskursus og sidemandsoplæring

Da kommunens ældreområde overgik til nyt IT-dokumentationssystem, stillede kommunen tilbud om repetitionskursus for de medarbejdere, der havde behov for det. På plejecentret var der flere medarbejdere der tog imod tilbuddet, heriblandt nogle seniormedarbejdere. Efterfølgende har enkelte af dem også taget mod lederens tilbud om en eller flere sessioner af sidemandsoplæring med afdelingens superbruger i systemet. Erfaringen er, at mange medarbejdere og måske lidt flere seniorer end øvrige medarbejdere kan have brug for ekstra støtte til at blive tryk i nye IT-systemer eller nye digitale redskaber.

4. TEMA 2: SENIORER SOM ARBEJDSKRAFT

Hvor der i foregående kapitel var fokus på, hvordan og hvorvidt virksomheder konkret arbejder med at fastholde seniorer, fokuseres i dette kapitel på virksomhedernes erfaringer med senior-kompetencer og virksomhedernes opfattelse af seniorer som arbejdskraft. Der ses på det danske arbejdsmarked generelt en tendens til, at det kan være sværere som senior at få arbejde igen, når man først er blevet ledig. Fra virksomhedernes syn på seniorer som arbejdskraft kan der udledes nogle opmærksomhedspunkter for jobsøgende seniorer til, hvilke specifikke fortrin eller kvaliteter der kan lægges vægt på i en jobsøgningssituation.

Til kortlægningen er der foruden virksomheder med en høj andel seniorer også udvalgt virksomheder, hvor en del af disse var ansat fra ledighed. Dette var ud fra en formodning om, at der i denne type virksomheder kunne findes gode erfaringer og interessant praksis vedrørende rekruttering af seniorer. I de gennemførte interviews har virksomhederne dog ikke haft en oplevelse af at, de er gør noget særligt for at rekruttere seniorer. Virksomhedernes generelle tilbagemeldinger i kortlægningen er, at de ofte hverken leder efter medarbejdere i en specifik aldersgruppe, men at det handler om at finde en medarbejder med de rette kvalifikationer og personlige egenskaber. Når det er sagt, er der alligevel en række virksomheder i kortlægningen, der har kunnet sætte ord på, hvilke kompetencer eller kvaliteter ved seniormedarbejdere de finder særligt relevante for deres virksomhed, og som de ville se positivt på i en rekrutteringssituation.

Med afsæt i disse erfaringer og holdninger italesætter virksomhederne nogle specifikke gode råd til jobsøgende seniorer. Her fremhæver virksomhederne eksempelvis, at ansøgerne foruden et fokus på deres faglige og tekniske kompetencer med fordel også kan fokusere på deres mere personlige kompetencer og deres tanker om, hvor længe de regner med at blive på arbejdsmarkedet.

I afsnit 4.1 beskrives virksomhedernes oplevelse af seniorer som en god og stabil arbejdskraft. På tværs af virksomheder i kortlægningen er mange optaget af at sikre stabil arbejdskraft. Høj jobomsætning og medarbejdere med ujævn mødestabilitet opfattes som en udfordring, og flere af de interviewede virksomheder har i den forbindelse givet udtryk for, at de hos mange seniorer ser både en geografisk stabilitet og en høj mødestabilitet.

I det afsnit 4.2 beskrives, hvilke særlige kompetencer og kvaliteter virksomhederne i kortlægningen lægger vægt på hos de seniorer, de har ansat. Disse erfaringer og holdninger kan være til inspiration for jobsøgende seniorer, hvormed ansøgninger og/eller dialogen om det gode match kan blive endnu bedre.

I afsnit 4.3 beskrives, hvordan flere virksomheder fremhæver, at en medarbejdergruppe med diversitet i alder og andre karakteristika anses som positivt for forretningen og trivslen på arbejdspladsen. Virksomhederne i kortlægningen peger på, at senioransøgere med fordel kan pege på de personlige kompetencer, de bringer med ind i et arbejdsfællesskab og i opgaveløsningen.

I sidste **afsnit 4.4** samles op på, hvilke konkrete ting som kan iværksættes, for at virksomheder i endnu højere grad får øjnene op for seniorer som god arbejdskraft og ser mere nuanceret på seniorers tilbagetrækningsmønstre. Interviewede seniorer og virksomheder peger på et potentiale i at der informeres mere om de mange muligheder for fleksible ansættelser og forskellige ordninger, som kan hjælpe til at udvide det samlede arbejdsmarked for seniorer.

4.1 Senioransøgere kan være stabil arbejdskraft i mange år

Erfaringen fra en stor del af de virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen, er, at seniorer er en meget stabil arbejdskraft, som blandt andet bliver lang tid på samme arbejdsplads, hvis de ellers trives i jobbet.

Virksomhederne i kortlægningen peger på tre faktorer, hvor de anser seniormedarbejdere som særligt stabile:

1. Seniorer har tendens til færre jobskifter, da de ikke er lige så fokuserede på karriereudvikling via jobskifter.
2. Seniorer er mere stationære ift. bosætning og flytter mere sjældent end yngre.
3. Seniorer har stor mødestabilitet og en høj arbejdsmoral.

Fordi virksomhederne oplever, at seniorer er mindre optaget af karriereudvikling via jobskifte, og fordi de opleves som mere stationære geografisk, peger flere af de interviewede ledere på, at når de ser en ansøgning fra en 58- eller 60-årig, så tænker de oftest, at der er potentiale for en medarbejder med minimum 4-7 gode år. Det er en tidshorisont, som de samtidig oplever som lang tid i det nuværende arbejdsmarked, hvor der opleves høj jobomsætning. Mange ledere udtrykker, at de tilmed har erfaring med, at mange seniorer efterhånden bliver længere i jobbet end til efterløns- og pensionsalderen, og derfor er de qua denne erfaring måske på forhånd mere positivt indstillede på at ansætte en senioransøger. Andre arbejdsgivere, der ikke har den erfaring, som virksomhederne i denne undersøgelse, kan have behov for, at en ansøger er mere eksplicit omkring sine fremtidsplaner for sit seniorarbejdsliv.

Virksomhederne i kortlægningen lægger vægt på jobstabiliteten da det tager tid at oplære nye medarbejdere, hvilket koster virksomheden mange ressourcer. Derfor er der enkelte eksempler på virksomheder i kortlægningen, der med den begrundelse satser mere bevidst på specifikt at ansætte seniorer (se nedenstående case).

CASE

Sikker drift med høj kvalitet kræver loyale medarbejdere i mellemstor produktionsvirksomhed

I en mellemstor produktionsvirksomhed har man rekrutteret mange seniormedarbejdere inden for de seneste år. Da det typisk tager tre år at lære en ny medarbejder op i virksomhedens produktionsafdeling, bestræber ledelsen sig meget på at ansætte loyale medarbejdere og at fastholde eksisterende. I denne virksomhed er erfaringen, at seniormedarbejdere har vist sig at være særdeles loyale medarbejdere, som typisk bliver på virksomheden i mange år. Seniormedarbejdere bidrager dermed til en solid drift med høj kvalitet, hvorfor virksomheden strategisk satser på at rekruttere flere seniorer.

En af de andre kvaliteter, som flere virksomhedsledere fremhæver hos seniormedarbejdere, er mødestabilitet. Høj mødestabilitet betyder ro omkring vagtplanlægningen, og at virksomhederne skal bruge færre ressourcer til vikarer osv. Dette er eksempelvis tilfældet hos en affaldsvirksomhed, hvilket er beskrevet i nedenstående case.

CASE

Affaldsvirksomhed ansætter ofte seniorer, fordi de har værdifulde kompetencer

En affaldsvirksomhed, der bl.a. driver flere genbrugsstationer, fremhæver, at de ofte ansætter seniormedarbejdere som pladsmænd. Erfaringen er, at denne ansøgergruppe ofte har de personlige kompetencer, som er vigtige i jobbet. Bl.a. fordi en stor del af jobbet er kommunikativt med vejledning og rådgivning af brugerne af pladsen. Den stabilitet, som flere seniorer har, er også vigtig. Genbrugsstationerne er enmands- eller tomandsbetjente, og derfor er det vigtigt, at medarbejdergruppen har en høj mødestabilitet. Virksomheden er ikke nervøs ved at ansætte en 58-årig. Erfaringen er, at de nemt kan have 7 gode år endnu og måske flere.

Som det også fremgår af ovenstående case, ser flere virksomheder også nogle særlige kompetencer hos seniorer, som kan være relevant for opgaveløsningen i virksomheden. Dette beskrives nærmere i næste afsnit.

4.2 Seniorer har ofte erfaring, kompetencer og viden, som virksomhederne efterspørger

De fleste virksomheder i kortlægningen peger generelt på, at seniorer ikke på nogen måde systematisk bliver til- eller fravalgt, men flere virksomhedsledere fremhæver en række kompetencer og kvaliteter foruden den ovennævnte stabilitet, som de lægger vægt på og finder positivt hos de seniorer, de selv har ansat.

De interviewede ledere i kortlægningen oplever, at seniormedarbejdere ofte har nogle unikke kompetencer, viden eller erfaring, som de har oparbejdet gennem mange år i branchen eller på arbejdsmarkedet generelt, og som kan være en fordel for de opgaver, virksomheden skal have løst. Det kan både handle om tekniske kompetencer, specifikke redskabskompetencer eller sociale og personlige kompetencer.

Det fremgår eksempelvis i nedenstående case, hvor et firma særligt leder efter personer med en række personlige kompetencer i form af ro, overblik og omhyggelighed, som er centralt for opgaverne i stillingen. Det er kompetencer, som virksomheden har erfaret, at de ofte finder hos seniorer.

CASE

Privat elforsyningsfirma stiller store krav til sikkerhed

I et privat elforsyningsfirma vægtes det højt, at medarbejderne er meget påpasselige med at overholde en række konkrete sikkerhedssyn, da det ellers kan have fatale konsekvenser i den pågældende branche. Ledelsen har erfaret, at seniormedarbejdere ofte matcher jobbet godt. Erfaringen er, at de ofte har ro, overblik og forståelse for systematik og sikkerhed, som er vigtig for at overholde de nødvendige sikkerhedshensyn. Det er afgørende for ledelsen, at de kan stå inde for medarbejdernes sikkerhed, og derfor anses seniormedarbejdere for at være en særligt eftertragtet ressource i denne virksomhed.

Flere virksomhedsledere i kortlægningen påpeger desuden at de er optagede af at finde og fastholde medarbejdere, som ikke blot har lang erfaring, men som også har fulgt med udviklingen i deres fag og stadig brænder for de opgaver, der ligger i jobfunktionen. Fx understreges det, at seniorer ligesom øvrige ansatte skal være optaget af at følge med og lære nye ting. Et eksempel på dette er et undervisningscenter, hvor der er fokus på, at seniorer hele tiden holder sig opdaterede, sådan at de kan undervise i det nyeste inden for faget, hvilket beskrives i nedenstående case.

CASE

Undervisningscenter får mange senioransøgere; de ansætter dem, der er opdateret på faget.

Et voksen- og efteruddannelsescenter får mange ansøgninger fra seniorer, der den sidste del af deres arbejdsliv gerne vil bruge den viden og erfaring, de har oparbejdet, til at undervise indenfor deres fag. Lederen af centret fortæller, at de ofte ansætter seniorer, fordi den viden og erfaring fra faget er meget værdifuld, men gør samtidig opmærksom på, at det er ekstremt vigtigt, at deres undervisere er indstillet på løbende at holde sig opdateret på udviklingen indenfor faget.

Fra et arbejdsgiverperspektiv viser undersøgelsen således, at det i en jobsøgningssituation handler om at vise virksomheden, hvordan man som medarbejder stadig holder sig opdateret på sit fag og er motiveret for at møde den udvikling, der er indenfor branchen. Eventuelt samtidig med, at man er motiveret for at bruge sin erfaring og personlige kompetencer til eksempelvis at lære fra sig og tage ansvar i et teamsamarbejde.

Der er i kortlægningen også eksempler på, at virksomhederne kigger efter særlige tekniske kompetencer i form af certifikater eller kurser som i nedenstående case, hvor en offentlig rengøringsvirksomhed i kortlægningen fortæller at opdaterede kompetencer, er vigtige når de ansætter nye rengøringsassistenter – også for senioransøgere med lang erfaring fra faget. Det har været relevant i nogle tilfælde, hvor virksomheden har ansat en seniormedarbejder, som har erfaring med faget, at vedkommende fik opdateret sit grundkursus.

CASE

Opkvalificering ved ansættelse, hvis kompetencer er forældede

I en offentlig rengøringsvirksomhed er man ikke tilbageholdende med at ansætte rengøringsassistenter med lang erfaring fra faget, så længe ansøgeren har relevant erfaring og kan klare arbejdsopgaverne. Med den udvikling, der har været i faget gennem årene, stiller virksomheden dog som krav, at alle ansatte som minimum har AMU-grunduddannelsen som rengøringsassistent. Dette for, at alle er opdateret på bl.a. produkt- og materialekendskab, ergonomi, sikkerhedsforhold og lignende. Derfor sker det også ofte, at nyansatte seniormedarbejdere, hvor det er længe siden, de sidst var på kursus, starter ansættelsen med en opdatering af deres kompetencer på et AMU-kursus.

En af virksomhederne fra kortlægningen fortalte, at de altid spørger ind til IT-kompetencer, da der i de fleste af deres stillinger er krav om, at man skal kunne betjene tablets samt have kendskab til Office-pakken etc., hvilket er beskrevet i nedenstående case.

CASE

De rette kompetencer er en forudsætning

I et hjemmeplejeteam er det nødvendigt med en vis grad af IT-kompetencer. Det kan både være i forhold til brug af tablets eller brug af forskellige typer af devices, som bruges i den udekørende del af hjemmeplejen. Dette er man altid meget eksplicit om i rekrutteringssituationer, hvilket gør det gennemskueligt for alle.

4.3 Aldersmæssig diversitet kan optimere forretningen

Virksomhederne i kortlægningen beretter oftest, at de sjældent rekrutterer målrettet efter seniorer, men at de rekrutterer efter specifikke kompetencer, der matcher jobbet og den sammenhæng, de skal indgå i. Herunder også de kolleger, de skal spille sammen med, eller de kunder, de skal betjene. Flere virksomhedsledere fortæller, at de er optaget af at finde det rette mix af kompetencer i deres medarbejdersammensætning til de opgaver, der skal løses.

Virksomhederne i undersøgelsen er udvalgt sådan, at de alle har en vis andel af seniormedarbejdere (30 pct. eller mere). Nogle af virksomhederne giver derfor udtryk for, at de stadig godt kan bruge flere erfarne medarbejdere, mens andre giver udtryk for, at de godt kunne bruge flere yngre medarbejdere, da man er bekymret for, at der sker et stort videns- og erfaringstab, når en stor gruppe medarbejdere forlader arbejdsmarkedet, såfremt der ikke i tide er sket en foryngelse af medarbejderstaben. Flere virksomheder har et blik på dette med overførslen af viden og arbejder eksempelvis med efterfølgerplanlægning eller mentorordninger mellem erfarne og nye medarbejdere, som der også er givet eksempler på i foregående kapitel.

CASE

Den rette sammensætning er nødvendig

På en stålvirksomhed har man i mange år arbejdet med at skabe den rette sammensætning af yngre og ældre medarbejdere. Målet er at kunne bruge de specifikke kompetencer, hver gruppe kommer med, og sammensætningen af kompetencer giver noget ekstra. Derfor har man i virksomheden eksempelvis makkerordninger samt mentorordninger, hvor de forskellige grupper har mulighed for at bidrage med noget forskelligt.

CASE

God fastholdelse skaber ændret rekrutteringsbehov

På en fødevarer virksomhed har man i mange år haft så stort held med at fastholde medarbejdere, at man nu står i den situation, at man er nødt til ændre rekrutteringsstrategi. Når man er lykkedes med at fastholde mange seniorer, giver det en sårbarhed, da mange kan vælge at gå fra på samme tid og dermed mister virksomheden en masse erfaring. Derfor er man begyndt at rekruttere flere yngre medarbejdere, som virksomheden så sørger for bliver oplært af de erfarne kolleger.

Flere af virksomhederne peger på, at det netop er kombinationen af forskellige kompetencer blandt seniorer og yngre medarbejdere, som kan give virksomheden en fordel. Nogle virksomheder fremhæver derfor, at en mulig strategi for jobsøgeren kan være, at man som jobsøgende senior retter sin jobsøgning mod virksomheder uden mange seniorer, hvor man måske kunne bidrage til en bedre aldersmæssig diversitet og i sin ansøgning fokuserer på den stabilitet, man kan byde ind med, samtidig med at man signalerer sin motivation for at lære nyt.

4.4 Virksomhederne skal gøres opmærksomme på mulighederne ved at ansætte seniorer

Blandt virksomhederne i kortlægningen er der langt fra fuldt kendskab til modregningsregler i efterløn og pension samt muligheder for eksempelvis opkvalificering gennem jobcentre ved rekruttering af ledige seniorer. Ud fra virksomhedernes tilbagemeldinger i kortlægningen kan det være relevant med indsatser for at sikre en større udbredelse af viden om fordele og muligheder ved at ansætte seniorer.

En række af virksomhederne i kortlægningen har erfaringer med at ansætte seniorer, der er gået på pension eller efterløn i deltidsstillinger³. Det gælder både stillinger, som tidligere har været besat af ungarbejdere eller i funktioner, som tidligere har været udliciteret til servicevirksomheder (udvendigt og indvendigt vedligehold). Det kan også være administrative funktioner, hvor der ikke er opgaver nok til en fuldtidsstilling, fx bogholderi og regnskab.

For nogle ledige seniorer er målet måske ikke at finde et deltidsjob, men et fuldtidsjob. For andre kan fleksible vilkår såsom deltid være en vej ind i virksomheden, som på sigt kan blive til et fuldtidsjob, mens det for andre igen kan være helt relevant med en type af fleksibel ansættelse eller deltidsansættelse, som ikke er tilgængelig på ens nuværende arbejdsplads.

³ I kortlægningen har vi valgt ikke at fokusere på, hvordan virksomhederne ser på ansættelser på særlige vilkår, da det er et tema for sig.

Virksomhedsledere i kortlægningen peger desuden på, at det i en ansøgningssituation kan være relevant at den enkelte senior gør opmærksom på, at man er villig til at indgå i en ansættelse på nedsat tid, da man har mulighed for at kombinere efterløn/pension og arbejde mange år fremover.

Uagtet situation er det vigtigt, at både den ledige og virksomheden kender til de relevante muligheder. Det er ikke altid, at den enkelte virksomhed har kendskab til modregningsregler, mulighed for at kombinere efterløn med lønnet arbejde, de konkrete efterlønsregler og pensionsregler. Flere virksomheder påpeger, at de ikke kender til alle de mange særlige regler, og det kan have betydning for, hvorvidt virksomheder/arbejdspladser tænker seniorer ind i en rekrutteringssituation, samt hvorvidt seniorer bevidst eller ubevidst kommer nederst i bunken af ansøgere.

De mange muligheder for fleksibilitet i forhold til seniorer kan potentielt øge den samlede andel seniorer, som arbejder efter efterløns- og pensionsalderen. Det kræver dog, at både de ledige og virksomhederne har kendskab til ordningerne, således at det kan blive en del af dialogen i en fastholdelses- eller rekrutteringssituation.

5. BILAG 1: UDFOLDT METODEGENNEMGANG

Kvalitativ undersøgelse med kvalitative interviews

Den analyse, Rambøll har gennemført, bygger udelukkende på kvalitative undersøgelsesmetoder, og de kvalitative data er udelukkende indsamlet via interviews.

Dataindsamlingen er foregået på en sådan måde, at der hele tiden har været fokus på at indsnævre en potentiel gruppe af interessante virksomheder/arbejdspladser for rent faktisk at identificere virksomheder med god praksis og relevante observationer, som kan bidrage til tænketankens arbejde.

Design for dataindsamling

Dataindsamlingen er foregået via følgende fremgangsmåde:

1. Bruttoliste på baggrund af registerdata:

På baggrund af registerdata er der udvalgt en bruttoliste af virksomheder. Virksomhederne er valgt ud fra en række kriterier, der kan indikere, at de er relevante cases. Kriterierne er nærmere beskrevet i afsnit 4.7.

2. E-mail-invitation til deltagelse i undersøgelsen:

Der blev udsendt en e-mail til de virksomheder, som var udtrukket til bruttolisten. Her blev virksomhederne inviteret til at deltage i undersøgelsen og blev bedt om at melde tilbage, såfremt de ønskede at deltage. Invitationen er vedlagt i bilag 2.

3. Første telefoniske screening:

Der blev foretaget en første screening af de virksomheder, som havde meldt tilbage, at de gerne ville deltage. Dette skete via et kort telefoninterview. Her var fokus på, hvorvidt virksomheden har interessante pointer at byde ind med, samt hvorvidt virksomheden ønskede at indgå i undersøgelsen. På grund af manglende respons på invitationen blev der suppleret med direkte telefonopkald til flere virksomheder.

4. Telefoninterviews:

Såfremt virksomheden ønskede at deltage, og det samtidig blev vurderet, at virksomheden var en relevant case, så blev der gennemført et længere telefoninterview med en relevant kontaktperson. Det har typisk været en HR-chef, leder eller medarbejderrepræsentant. Spørgerammen til telefoninterviews er vedlagt i bilag 3.

5. Case-besøg og case-beskrivelse:

De virksomheder, som på baggrund af telefoninterviews blev vurderet til at være særligt relevante, blev efterfølgende inviteret til at deltage i case-besøg. Det skete ved, at virksomheden modtog en kort beskrivelse af formatet for case-besøget, således at virksomheden kendte til formatet, inden de tilkendegav endeligt, om de ønskede at deltage.

På case-besøgene blev der foretaget interviews med en ledelsesrepræsentant samt en eller flere seniormedarbejdere på virksomheden. Som opsamling på case-besøgene blev der udarbejdet en case-beskrivelse om virksomheden til brug for afrapporteringen og tænketankens videre arbejde.

Udvælgelse af virksomheder på baggrund af registerdata

Rambøll havde sammen med seniortænketankens sekretariat en ambition om, at udvælgelsen af cases skulle tage udgangspunkt i registerdata, således at man kunne forsøge at basere den første bruttoliste på objektive kriterier. Rent praktisk blev der for hver virksomhed udarbejdet forskellige baggrundsvariable, som kunne bruges i udvælgelsen. Der blev brugt data fra e-indkomst, DREAM, efterlønsregistret samt CVR-registret.

Mere konkret blev virksomhederne til bruttogruppen udtrukket via følgende metode og procedure:

1. Rambøll modtog et udtræk af samtlige lønmodtagere i september 2018.
2. Herefter blev individer koblet til virksomheder, og der blev udregnet diverse baggrundsoplysninger om medarbejderne. Der er eksempelvis udregnet andel medarbejdere over 55 år, andel kvinder, andel medarbejdere, som har et efterlønsbevis etc.
3. Herefter blev der udarbejdet et bruttoudtræk af virksomheder, som potentielt er interessante for undersøgelsen. Eksempelvis virksomheder med en andel af seniorer på over 30 pct. osv.
4. Herefter blev den potentielle bruttogruppe slået op i offentligt tilgængelige virksomhedsregistre for at indhente kontaktoplysninger, virksomhedsform osv.
5. Ud af bruttoudtrækket blev der udvalgt en stikprøve på 150 virksomheder under hensyn til, at der ikke var en skæv balance i forhold til branche, køn, virksomhedstørrelse mv.
7. Herefter blev der udsendt en E-mail med invitation til deltagelse, som beskrevet i afsnit 4.6.

Oversigt over gennemførte interviews

Tabellen nedenfor viser, hvor mange virksomheder der indgik i hhv. bruttopopulationen, og hvor mange der er gennemført interviews med opdelt på branche. For at skabe et sammenligningsgrundlag er den samlede fordeling af virksomheder på landsplan i Danmark inkluderet.

Opgørelsen viser, at virksomheder i branchen 'industri' var en smule overrepræsenterede i bruttogruppen, mens virksomheder inden for 'offentlig administration, undervisning og sundhed' var

lidt underrepræsenterede. De resterende udvalgte virksomheder var nogenlunde repræsentative sammenlignet med fordelingen på landsplan.

Det lykkedes ikke at få gennemført interviews med virksomheder inden for branchen 'bygge- og anlæg', mens virksomheder inden for brancherne 'industri' og 'offentlige arbejdspladser' er en smule overrepræsenterede blandt de virksomheder, der er gennemført interviews med sammenlignet med bruttopopulationen.

Tabel 1. Antal og andel i undersøgelsen samt sammenstilling med virksomheder på landsplan. Fordelt på branche

	Bruttopopulation	Gennemførte interviews	Landsplan
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	47 (29 pct.)	12 (32 pct.)	12 pct.
Offentlig administration, undervisning og sundhed	40 (24 pct.)	10 (26 pct.)	32 pct.
Handel og transport mv.	37 (23 pct.)	8 (21 pct.)	25 pct.
Erhvervsservice	11 (7 pct.)	2 (5 pct.)	11 pct.
Bygge- og anlæg	9 (5 pct.)	0 (0 pct.)	6 pct.
Kultur, fritid og anden service	9 (5 pct.)	2 (5 pct.)	4 pct.
Ejendomshandel og udlejning	6 (4 pct.)	2 (5 pct.)	1 pct.
Finansiering og forsikring	3 (2 pct.)	0 (0 pct.)	3 pct.
Information og kommunikation	2 (1 pct.)	2 (5 pct.)	4 pct.

For at skabe overblik er bruttopopulationen og de gennemførte interviews ligeledes opgjort på virksomhedsstørrelse nedenfor.

Tabel 1. Antal og andel i undersøgelsen fordelt på størrelse

	Bruttopopulation	Gennemførte interviews
Små- og mellemstore (25-50 ansatte)	71 (43 pct.)	19 (50 pct.)
Store virksomheder (+50 ansatte)	93 (57 pct.)	19 (50 pct.)

Format for case-besøg

Case-besøget havde til formål at danne grundlaget for, at Rambøll kunne udarbejde en kort artikel om virksomheden. Artiklerne fokuserer på to vinkler.

1. Virksomhedens kultur, holdning, praksis og erfaringer ift. at fastholde og/eller rekruttere seniorer. Herunder hvad virksomheden konkret har erfaret, der skal til for at sikre et godt grundlag for, at flere vælger at blive et par år mere på arbejdsmarkedet.

2. En personlig vinkel, hvor en seniormedarbejder fortæller om overvejelser og motivation for at vælge en gradvis nedtrapning i sit seniorarbejdsliv eller at udskyde efterløn eller pension. Desuden er fokus på, hvilken betydning nedsat tid/seniordage eller andre aftaler om tilpasning af jobbet har for beslutningen om at udskyde tilbagetrækning. Derudover hvad der ellers har betydning fx økonomi, helbred, arbejdsmiljø, trivsel i jobbet og med kollegerne mv.

Format for case-besøg

DELTAGERE OG TIDSRAMME

- **Ca. 10-15 minutter:** Direktør eller anden ansvarlig for personalepolitik, ansættelser og det personalemæssige (fx HR)
Få supplerende spørgsmål til det allerede gennemførte telefoninterview, evt. sammen med daglig leder (kan også alternativt ske pr. telefon, hvis det passer bedre).
- **Ca. 30 minutter:** Daglig leder (fx teamleder/afdelingsleder) i afdeling, der indgår i casen (hvor den interviewede seniormedarbejder er tilknyttet).
Spørgsmål vedr. konkret praksis, erfaringer og opmærksomhedspunkter, når der holdes MUS/seniorsamtaler, indgås senioraftaler og følges op på generel trivsel og udvikling i jobbet hos seniormedarbejdere.
- **Ca. 30 minutter.** Seniormedarbejdere, der har en senioraftale eller individuel aftale om fx nedsat tid/seniordage/opgavetilpasning. Eller en medarbejder over pensionsalderen, der har et deltidsjob i virksomheden ved siden af sin pension.
Spørgsmål vedr. motivationen for at fortsætte med at arbejde. Betydningen af evt. tilpasninger i arbejdstid/opgaver. Andre forhold ved jobbet/arbejdspladsen, der spiller ind i beslutningen om at fortsætte på arbejdsmarkedet. Private forhold, der betyder noget for overvejelser om tilbagetrækning (helbred, økonomi, fritid/interesser, familie mv.).

6. BILAG 2: E-MAIL-INVITATION

Emnefelt: Undersøgelse af seniorpraksis i danske virksomheder *eller* Beskæftigelsesministeriet undersøger erfaringer med seniorpraksis i danske virksomheder.

Rambøll Management Consulting gennemfører på vegne af Beskæftigelsesministeriet en undersøgelse af virksomhedernes erfaringer med at ansætte og fastholde senior-medarbejdere (55+ år).

Regeringen har nedsat en seniortænketaank, som skal komme med input til debatten om, hvordan man kan understøtte et langt og godt seniorarbejdsliv for flere. Input fra seniortænketaanken baseres på bl.a. denne analyse.

Jeres erfaringer er derfor vigtige bidrag til denne analyse, og vi håber derfor på, at I vil deltage i undersøgelsen.

Som en del af analysen er vi nu i gang med en interviewrunde blandt forskellige typer af virksomheder. Vi håber derfor, at I vil medvirke i et kort telefoninterview (ca. 15 minutter) og dele jeres erfaringer med at ansætte og/eller fastholde medarbejdere, som er 55 år eller derover. Vi er interesserede i at høre, om:

- om I oplever at have en kultur, hvor det ikke er ualmindeligt, at medarbejdere fortsætter med at arbejde efter efterløns- og pensionsalderen?
- om I har konkrete erfaringer med at gøre det muligt/attraktivt for seniormedarbejdere at udskyde tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?
- om I har gjort jer overvejelser om, hvordan I som virksomhed forbedrer mulighederne for, at man kan arbejde i virksomheden/faget i mange år?
- hvordan I forholder jer til ansøgere på 55+ år, og om I gør noget aktivt for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads for ansøgere med et langt arbejdsliv bag sig?

På baggrund af det korte telefoninterview vil vi drøfte muligheden for at lave et længere interview i løbet af de næste par uger med en hos jer, der har indsigt i og viden om virksomhedens praksis og erfaring med ovenstående. Fx en person med ansvar for ansættelser og det personale-mæssige.

Baggrunden for undersøgelsen er, at flere og flere virksomheder står overfor udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Fastholdelse af seniormedarbejdere kan være en del af løsningen, men der mangler viden og inspiration til, hvad man som virksomhed kan gøre for, at seniormedarbejdere udskyder deres tilbagetrækning. Samtidig er der en stigende gruppe erhvervsaktive danskere, som, i takt med at pensionsalderen hæves, får et langt arbejdsliv.

Nogle af disse kan have behov for tilpasninger i jobbet for at kunne fortsætte i beskæftigelse frem til pensionen.

Vi håber, I vil deltage, og vil derfor gerne have navn og telefonnummer på den hos jer, vi skal tale med.

7. BILAG 3: SPØRGERAMME TIL TELEFONINTERVEJWS

INTRODUKTION

Rambøll er på vegne af Beskæftigelsesministeriet i gang med at foretage en analyse af virksomhedernes erfaringer med at rekruttere og fastholde seniormedarbejdere.

Baggrunden er, at flere og flere virksomheder står overfor udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Fastholdelse af seniormedarbejdere kan være en del af løsningen, men der mangler viden og inspiration til, hvad man som virksomhed kan gøre for, at seniormedarbejdere udskyder deres tilbagetrækning. Samtidig er der en stigende gruppe erhvervsaktive danskere, som i takt med, at pensionsalderen hæves, får et langt arbejdsliv. Nogle af disse kan have behov for tilpasninger i jobbet for at kunne fortsætte i beskæftigelse frem til pensionen.

Regeringen har derfor nedsat en seniortænk tank, som skal komme med input til debatten om, hvordan man kan understøtte et langt og godt seniorarbejdsliv for flere. Input fra seniortænk tanken baseres på bl.a. denne analyse.

Som en del af analysen er vi nu i gang med en interviewrunde blandt forskellige typer af virksomheder. Vi vil gerne høre om jeres erfaringer med at ansætte og/eller fastholde medarbejdere, som er 55 år eller derover. Vi er interesserede i at høre:

- om I oplever at have en kultur, hvor det ikke er ualmindeligt, at medarbejdere fortsætter med at arbejde efter efterløns- og pensionsalderen, og hvad jeres erfaringer som virksomhed er med at understøtte dette?
- hvordan I forholder jer til ansøgere på 55 år og derover, og om I gør noget aktivt for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads for ansøgere med et langt arbejdsliv bag sig?

Fastholdelse af seniorer

- Hvilken **strategisk betydning har/får seniormedarbejdere** i jeres virksomhed (fx er virksomhedens nøglemedarbejdere tæt på efterløns-/pensionsalderen?)
- Hvad er jeres/virksomhedens **holdning til seniorkompetencer**? Er det noget, der er vigtigt for jer/virksomheden at fastholde?
- Ser I jer som en virksomhed, hvor det ikke er ualmindeligt, at **medarbejdere fortsætter** med at arbejde efter efterløns- og måske også pensionsalderen? Er der særlige afdelinger/funktioner, hvor det er mere udbredt end andre? Evt. forskelle mellem kvinder og mænd?
- Har I tradition for at tale åbent med seniormedarbejdere om deres planer for tilbagetrækning (red: **seniorsamtaler**) og om, hvordan I som virksomhed kan understøtte, at de kan blive et par år længere, hvis det er det, de ønsker? Hvornår og hvordan tager I den snak?
- Har I eksempler på, at I har indgået aftaler om tilpasning af arbejdsopgaver, arbejdstid eller andet (red. **Senioraftaler**) for medarbejdere, der har haft det behov for at kunne realisere

et ønske om at fortsætte i jobbet efter efterløns-/pensionsalderen? (Evt. hvad er overenskomst-mæssigt fastlagt, hvad er aftalebaseret?)

- Gør I noget særligt for at sikre, at også seniormedarbejdere **kompetencemæssigt følger med** fagets/branchens udvikling (fx opfordrer til deltagelse i kurser/opkvalificering samt evt. at påtage sig projekter/særlige ansvarsområder på linje med yngre medarbejdere)?
- Er der forskel mellem faggrupperne i jeres virksomhed på, **hvor belastende jobbet er**, og hvordan det matcher med det at blive ældre? Hvordan prøver I at medvirke til, at man som medarbejder kan fortsætte med at arbejde, trods de skavanker der kan komme efter mange år i faget?

Rekruttering – Ansættelse af medarbejdere på 55 år og derover

- Ser I jer selv som en virksomhed, der har en positiv indstilling til ansøgere med lang erfaring og et langt arbejdsliv bag sig? (Hvis ja, hvilke generelle styrker ser I hos ansøgere på 55+ år?)
- Har I eksempler på, at I har ansat medarbejdere, der på ansættelsestidspunktet var 55 år eller derover. Hvad skyldes det? (Fx et behov for medarbejdere med særlige kompetencer, erfaring, overblik, ansvarlighed, kvalitetssans eller andet?)
- Gør I noget aktivt for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads for ansøgere med et langt arbejdsliv bag sig? (Hvis ja, hvordan gør I det?)
- Er der bestemte arbejdsfunktioner/afdelinger i virksomheden, hvor I har særligt glæde af den erfaring eller de kompetencer, medarbejdere over 55 år har?
- Ser I nogle særlige opmærksomhedspunkter for at få nye seniormedarbejdere godt i gang i deres nye job (introduktion/on-boarding)? (fx seniormedarbejdere, der foretager et branche-/spor-/karriereskifte med ansættelsen).