



**Nordisk sammenligning af  
arbejdsmarkedet for seniorer**  
Idekatalog

Marts 2019

# Indhold

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Betydningen af økonomiske incitament</b>	<b>6</b>
2.1	Intentioner om enklere pensionsregler i Norge og Sverige	6
2.2	Synliggørelse af de økonomiske incitament i pensionssystemet	7
2.3	Dokumentation af betydningen af økonomiske incitament	8
<b>3</b>	<b>Viden, oplysning og forpligtende målsætninger</b>	<b>10</b>
3.1	Holdningsbearbejdning ved produktion og formidling af viden	10
3.2	Systematisk indsamling af data om seniorarbejdskraft og oplysning om udviklingen	11
3.3	Forpligtende aftale med konkret mål for fastholdelse af seniorer i arbejde	12
<b>4</b>	<b>Værktøjer til arbejdspladser</b>	<b>13</b>
4.1	Information og rådgivning til arbejdspladser	13
4.2	Initiativer til kompetenceudvikling af medarbejdere	14
<b>5</b>	<b>Referencer</b>	<b>15</b>

# 1 Indledning

I maj 2018 nedsatte regeringen en tænketank for et længere og godt seniorarbejdsliv. Tænketankens arbejde skal bidrage til at forbedre arbejdslivet for seniorer, så flere personer vælger at blive længere i arbejde og at udskyde beslutningen om at gå på pension. Tænketanken er sammensat af otte sagkyndige og otte repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter.

I kommissoriet for tænketanken er der et opdrag om at lære af Norge og Sverige. Opdraget tager afsæt i, at både Norge og Sverige har større succes end Danmark med at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet og har en højere gennemsnitlig tilbagetrækningsalder.

Seniortænketankens sekretariat i Beskæftigelsesministeriet har på den baggrund bedt Deloitte 1) foretage en kvalitativ undersøgelse af, hvilke forskelle der gør sig gældende mellem Norge, Sverige og Danmark, og 2) indsamle gode erfaringer fra Norge og Sverige, der kan overføres til en dansk kontekst.

Undersøgelsen baserer sig på to primære datakilder: desk-research og interview, jf. boksen til højre.

Som led i undersøgelsen har Deloitte foretaget en kortlægning af forskellene på tværs af de tre lande og indsamlet erfaringer fra Norge og Sverige. Resultaterne af kortlægningen og erfaringsopsamlingen er afleveret i en særskilt rapport.<sup>1</sup>

På baggrund af kortlægningen og erfaringsopsamlingen kan der drages to hovedkonklusioner:

1. Der er strukturelle forskelle på pensionssystemerne og arbejdsmarkedsmoellerne i Norge, Sverige og Danmark. Dels foregår en større del af pensionsopsparingen i det offentlige system i Norge og Sverige end i Danmark, og dels er der større rigiditet i forbindelse med afskedigelser i Sverige og Norge end i Danmark. Disse forskelle betyder, at gode erfaringer fra Norge og Sverige ikke nødvendigvis kan overføres direkte til en dansk kontekst.
2. Ligesom i Danmark er der i Norge og Sverige fokus på at identificere virksomme initiativer og tiltag til at fastholde seniorer i arbejde. Kortlægningen viser dog, at hverken i Norge eller Sverige er der fundet løsninger eller lokale tiltag, der dokumenteret kan fastholde seniorer på arbejdsmarkedet. Alene strukturelle tiltag har en påviselig effekt på arbejdsudbuddet.

Samlet set betyder det, at erfaringerne fra Norge og Sverige kan bruges som inspiration til initiativer og tiltag, der kan understøtte et godt og længere arbejdsliv i Danmark, men med baggrund i undersøgelsen er det ikke muligt at vurdere tiltagenes potentiale i forhold til effekt på arbejdsudbuddet.

## Anvendte datakilder i projektet:




1. Indledende desk-research til identifikation af eksisterende viden om blandt andet landenes pensionssystemer og initiativer til fastholdelse af seniorer.
2. 21 interviews med relevante aktører i Sverige og Norge (myndigheder, arbejdsmarkedets parter, interesseorganisationer, forskningscentre m.fl.). Hovedparten af interviewene er afholdt som fysiske møder på aktørernes kontorer i Stockholm og Oslo.

<sup>1</sup> Kortlægning og gode erfaringer fra Norge og Sverige findes i afleveringen *Nordisk sammenligning af arbejdsmarkedet for seniorer*.

Med afsæt i resultaterne fra kortlægningen og erfaringsopsamlingen er der derfor i dette idekatalog opstillet ni konkrete ideer til initiativer, der kan understøtte et længere seniorarbejdsliv i Danmark. Ideerne er udledt af initiativer, som på flere af de afholdte interviews i Norge og Sverige er blevet fremhævet som gode erfaringer. Ideerne er ikke en direkte gengivelse af erfaringerne, men de bygger på erfaringernes bagvedliggende ræsonnement.

De ni ideer ses i oversigten nedenfor og er uddybet i de følgende kapitler, jf. tabel 1.

Tabel 1. Oversigt over ideer udledt af erfaringer fra Norge og Sverige

Spør	Ideer til inspiration
<b>Betydningen af økonomiske incitamenter</b> 	<p>1. Reducere kompleksiteten i de danske pensionsregler</p> <p>En sammenhængende og helhedsorienteret gennemgang af de danske regler med henblik på at reducere kompleksiteten, så de økonomiske incitamenter til at blive i arbejde bliver mere forståelige og dermed lettere at agere ud fra.</p>
	<p>2. Styrke formidling af pensionsreglerne</p> <p>Måltrettet indsats til at udbrede viden om de økonomiske incitamenter i det danske pensionssystem, så det er nemmere at træffe en oplyst beslutning om at blive i arbejde eller trække sig tilbage.</p>
	<p>3. Generere viden om virkningen af de økonomiske incitamenter</p> <p>Undersøgelse af de økonomiske incitamenters betydning og samspil i en dansk kontekst. Det kan danne grundlag for en sanering af de eksisterende ordninger.</p>
<b>Viden, oplysning og forpligtende målsætninger</b> 	<p>4. Investere målrettet i at skabe et solidt videngrundlag og løbende fokus</p> <p>Etablering af et samlet forum, hvor der sættes en fælles retning for den danske forskning om arbejdsmarkedet for seniorer og formidling af resultaterne til arbejdspladser og samfundet som helhed.</p>
	<p>5. Skabe et bedre datagrundlag til belysning af centrale indikatorer</p> <p>Udvidelse af det eksisterende datagrundlag (for eksempel Ældredatabasen), så der foregår en hyppigere indsamling af data, og databasen indeholder data om den generelle holdning blandt ledere og beskæftigede til seniorer og seniorarbejdskraft.</p>
	<p>6. Offentliggøre løbende resultater om udviklingen i holdningen til seniorarbejdskraft</p> <p>Et årligt dansk seniorpolitisk barometer med en præsentation af opfattelser og holdninger til seniorer, særligt i relation til arbejdslivet og tilbagetrækning.</p>
<b>Værktøjer til arbejdspladser</b> 	<p>7. Afsøge mulighederne for at opstille konkrete målsætninger indenfor brancher med særlige udfordringer</p> <p>Forpligtende mål på en række faktorer, der har signifikant betydning for den enkeltes beslutning om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.</p>
	<p>8. Sanere eksisterende værktøjer og udbrede de værktøjer, der har dokumenteret virkning</p> <p>Et samlet overblik over eksisterende værktøjer på arbejdsmiljøområdet, deres anvendelse og virkning med henblik på at rydde op i antallet af værktøjer og arbejde med at udbrede de værktøjer, der har dokumenteret virkning.</p>

**9. Afprøve digitale løsninger til kompetenceudvikling og målrette eksisterende uddannelsestilbud**

Afprøvning af nye måder at få seniorer til at kompetenceudvikle sig på, for eksempel ved at afprøve nye digitale løsninger såsom micro-learning.

---

## 2 Betydningen af økonomiske incitament

Økonomiske incitament kan påvirke tilbagetrækningsadfærd. Hvis det er mere økonomisk attraktivt at blive i arbejde fremfor at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, kan det have betydning for det valg, den enkelte træffer (Nilsson, 2016). For at kunne agere på baggrund af økonomiske incitament i reglerne kræver det imidlertid kendskab til og viden om reglerne. Der er inkorporeret økonomiske incitament i pensionsystemerne i både Danmark, Norge og Sverige. Dette kapitel indeholder tre ideer til, hvordan betydningen af de økonomiske incitament til at blive længere i arbejde i Danmark kan styrkes. Ideerne tager udgangspunkt i erfaringer fra Norge og Sverige.



### 2.1 Intentioner om enklere pensionsregler i Norge og Sverige

I 1999-2001 blev der implementeret en gennemgribende reform af det svenske pensionssystem. Formålet med reformen var at gøre pensionssystemet finansielt bæredygtigt ved at skabe en stærkere og tydeligere sammenhæng mellem, hvor meget man bidrager til pensionssystemet, og hvor meget man får udbetalt i pension.

Tilsvarende blev der i Norge implementeret en reform af pensionssystemet i 2011. Reformen i Norge havde tre formål: 1) at gøre pensionssystemet finansielt bæredygtigt, 2) at fremme ligestillingen på tværs af indkomstgrupper og køn og 3) at indføre et system med enkle og forståelige principper.<sup>2</sup>

Reformerne af Sveriges og Norges pensionssystemer er udarbejdet på baggrund af omfattende forarbejder, hvor der er udarbejdet sammenhængende analyser af de komponenter, som pensionssystemerne skulle bestå af. Resultatet er, at de økonomiske incitament til at blive i arbejde efter den formelle pensionsalder i reglerne i Sverige og Norge fremstår tydeligere og enklere sammenlignet med Danmark. Et eksempel herpå vedrører reglerne for samspillet mellem arbejdsindtægter og udbetaling af den offentlige pensionsydelse:

- I Danmark kan der ske modregning i folkepensionen, hvis man har indkomst over et vist beløb. Folkepensionens to dele – grundbeløbet og pensionstillægget – bliver på forskellig vis påvirket af andre indkomster. Grundbeløbet bliver sat ned, hvis man tjener over 329.000 kr. om året (2019) ved personligt arbejde. Ved indkomster over 575.400 kr. om året (2019) bortfalder grundbeløbet. Arbejdsmarkedsbidrag indgår ikke i beregningen af den personlige indkomst. Pensionstillægget bliver reduceret eller bortfalder helt, hvis man har indkomster fra personligt arbejde over et vist niveau. Beløbsgrænsen afhænger af, om man er enlig, gift/samlevende med en

<sup>2</sup> For en nærmere beskrivelse af pensionssystemerne i Norge og Sverige henvises til afrapporteringen *Nordisk sammenligning af arbejdsmarkedet for seniorer*.

pensionist eller gift/samlevende med en ikkepensionist. For pensionstillægget er der dog et bundfradrag på 100.008 kr.<sup>3</sup>, som ikke bliver indregnet i opgørelsen af personligt arbejde.

- I Sverige sker der ikke modregning i den offentlige pensionsydelse, når man har indkomst fra arbejde. Beskatningen af pension og arbejde er adskilt, og størrelsen på den skattepligtige indkomst og skattesatsen afhænger af, om man er over eller under 66 år, og hvor stor en indkomst man har.<sup>4</sup> Det gælder for alle personer på 66 år eller derover, at beskatningen af indtægter fra arbejde er lavere end for personer under 66 år, så personer på 66 år eller derover får en større andel af deres indkomster udbetalt.
- I Norge er beskatningen af pension og arbejde også adskilt, så arbejde og pension kan kombineres, uden at den ene indtægtskilde påvirker udbetalingen af den anden. Der betales topskat, når den samlede indkomst overstiger et vist beløb, og derfor kan det ikke i alle tilfælde betale sig at få udbetalt den højeste pensionsydelse, hvis man samtidig har indtægter fra fuldtidsarbejde.

### **Ide 1. Reducere kompleksiteten i de danske pensionsregler**

En af intentionerne med Sveriges og Norges pensionsreformer var at gøre reglerne enklere og dermed lettere at forstå, så alle har mulighed for at agere ud fra de økonomiske incitamenter, der er lagt ind i pensionssystemerne.

Eksemplet ovenfor viser, at der er en høj grad af kompleksitet i reglerne i Danmark, hvilket gør det vanskeligere for den enkelte at træffe beslutning om at blive i arbejde på et tilstrækkeligt oplyst grundlag. Der er derfor en risiko for, at kompleksiteten i reglerne udgør en barriere for, at de økonomiske incitamenter, der findes i det danske pensionssystem, ikke fungerer i tilstrækkelig grad.

Med inspiration fra Sverige og Norge er det derfor i en dansk kontekst relevant at se på, om der ved en sammenhængende og helhedsorienteret gennemgang af de danske regler er mulighed for at reducere kompleksiteten, så de økonomiske incitamenter til at blive i arbejde bliver mere forståelige og dermed lettere at agere ud fra.

## **2.2 Synliggørelse af de økonomiske incitamenter i pensionssystemet**

I Sverige arbejder pensionsmyndigheden med målrettet formidling af reglerne for pension og disses betydning for den enkelte. Det skal blandt andet få den enkelte til på et oplyst grundlag at agere ud fra de økonomiske incitamenter, der er i reglerne. I Sverige findes der en række redskaber, som anvendes til denne formidling, jf. boksen nedenfor.

<sup>3</sup> Med finanslovsaftalen for 2019 er der afsat midler til at forhøje bundfradraget fra 60.000 kr. til 100.008 kr. (ændringsforslag vedtaget 31. januar 2019).

<sup>4</sup> De gældende regler for beskatning af indkomst for personer på 66 år eller derover er ikke en del af den samlede reform af Sveriges pensionssystem. Jobskattefradraget og det forhøjede grundfradrag blev indført i henholdsvis 2007 og 2009.

Eksempler på tiltag til synliggørelse af reglerne i Sverige:

- **Minpension.se:** Dette er en hjemmeside, der giver et overblik over den enkeltes pensionsopsparing og et prognoseværktøj til at opstille forskellige scenarier for opsparing og pensionering. Det er muligt at lave prognoser for udbetalingerne fra de forskellige pensionstyper ved at justere på parametre som alder for udbetaling, stillingstype, forventet løn, længden af udbetalingsperioden, andel af pensionsydelse til udbetaling osv. Minpension.se minder om det danske værktøj pensionsinfo.dk. På pensionsinfo.dk er prognoseberegneren dog mindre dynamisk, idet der kun kan justeres på pensionsalderen.
- **Uttagsplan:** Dette er et planlægningsværktøj for personer, som er tæt på pensionsalderen og således står overfor valget om at gå på pension. Værktøjet skal hjælpe den enkelte med at planlægge, hvornår pensionen skal udbetales, og hvor meget af pensionen, der skal udbetales, ligesom det gør det muligt at opstille forskellige alternativer til sammenligning. Værktøjet er helt nyt og forventes lanceret af pensionsmyndigheden i foråret 2019.
- **Orange kuvert:** Alle i Sverige, der har en pensionsopsparing, får en årlig meddelelse med en oversigt over pensionsopsparingen og henvisning til prognoseværktøjet på minpension.se. Meddelelsen sendes til svenskernes e-Boks.

Der findes ikke dokumenteret effekt af ovennævnte redskaber, og Uttagsplanen er endnu ikke taget i brug. Alle tre redskaber er imidlertid fremhævet positivt af flere svenske respondenter i de gennemførte interviews.

## Ide 2. Styrke formidling af pensionsreglerne

De svenske erfaringer med målrettet formidling kan i en dansk kontekst være til inspiration, i forhold til hvordan formidlingen af pensionsreglerne kan styrkes, så viden om de økonomiske incitamenter i det danske pensionssystem bliver mere udbredt. Dette kan gøres ved:

- At indføre en årlig målrettet meddelelse (som den orange kuvert i Sverige) til alle med en pensionsopsparing – med fuld information om den individuelle pensionssituation. I denne meddelelse kan der henvises til pensionsinfo.dk.
- At igangsætte en videreudvikling af funktionaliteter i pensionsinfo.dk, så brugeren selv kan opstille forskellige pensionsscenarier, for eksempel ved at se betydningen af at regulere på størrelsen af pensionsindbetalinger. Endvidere kan det overvejes at følge implementeringen af Uttagsplanen i Sverige og de erfaringer, der indsamles om brugen af værktøjet.

### 2.3 Dokumentation af betydningen af økonomiske incitamenter

Både i Sverige og Norge er der foretaget studier af de økonomiske incitamenter i pensionssystemerne, og om de har ført til et øget arbejdsudbud blandt seniorer.

I Sverige har Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering foretaget en række studier om ældres arbejdsmarkedsdeltagelse, pension og de lempeligere skatteregler for personer på 66 år og derover. Der er blandt andet foretaget et effektstudie af de lempeligere skatteregler for personer på 66 år og derover, som blev indført i 2007 (Laun, 2017). Studiet viser, at der er en positiv effekt af skattereglerne på arbejdsudbuddet for personer, der er omfattet af de lempelige skatteregler.



I Norge har Arbeids- og sosialdepartementet uddelegeret det samlede evalueringsprogram af pensionsreformen til Forskningsrådet. Evalueringsprogrammet (EVA-PEN) har til formål at undersøge virkningen af de forskellige reformelementer, og om reformen indfrier de opstillede mål. Evalueringen har blandt andet vist, at flere vælger at kombinere arbejde og pension sammenlignet med tidligere, ligesom reformen har øget det samlede arbejdsudbud for personer over 65 år (Norges Forskningsråd, 2017).

### **Ide 3. Generere viden om virkningen af de økonomiske incitamerter**

I dansk pensionslovgivning findes der en række regler, som skal gøre det mere økonomisk fordelagtigt for seniorer at fortsætte i arbejde efter pensionsalderen. De svenske og norske erfaringer med effektstudier af konkrete initiativer kan i en dansk kontekst være inspiration i forhold til, hvordan de økonomiske incitamerter virker i det danske pensionssystem. Blandt andet er det relevant at undersøge betydningen af de nyligt indførte initiativer (for eksempel skattefri seniorpræmie<sup>5</sup>) og samspillet med eksisterende ordninger i forhold til seniorers beskæftigelse efter pensionsalderen.

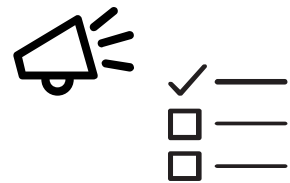
Med afsæt i dokumenteret viden om de økonomiske incitamenters betydning for seniorers beskæftigelse efter pensionsalderen vil det være muligt at tage stilling til, om der er ordninger, der ikke fungerer efter hensigten og derfor kan fjernes, eller om der er ordninger, der med fordel kan udvides.

---

<sup>5</sup> I finanslovsaftalen for 2019 er der afsat midler til en ny skattefri præmie på 30.000 kr. til personer, som er beskæftiget i et vist omfang det første år, inden de når folkepensionsalderen. Forslag til lov om en skattefri seniorpræmie er vedtaget 28. marts 2019.

# 3 Viden, oplysning og forpligtende målsætninger

Samfundets, arbejdsgiveres og kollegers syn på seniorarbejdskraft har betydning for seniorers arbejdsmarkedsdeltagelse (Hermansen, 2016). Myter og fordomme om seniorers præstationsevne, helbred mv. gør det alt andet lige mindre attraktivt at blive på arbejdsmarkedet, hvis der er mulighed for at trække sig tilbage og gå på pension. På den anden side kan et positivt syn på seniorarbejdskraft som en værdifuld og erfaren ressource for arbejdspladsen bidrage til at øge fastholdelse i arbejde. Dette kapitel indeholder fire ideer til, hvordan der kan iværksættes en mere målrettet indsats til produktion og formidling af viden, som potentielt kan bidrage til at forlænge arbejdslivet. Ideerne er beskrevet med udgangspunkt i indsamlede erfaringer fra Norge.



## 3.1 Holdningsbearbejning ved produktion og formidling af viden

Den generelle holdning til seniorer i samfundet er vigtig, for at denne gruppe opfattes som en ressource på arbejdsmarkedet. Når den generelle holdning til seniorer er positiv, vil seniorer i højere grad selv ønske at fortsætte i arbejde efter pensionsalderen, hvis de har forudsætningerne for det. I Norge arbejdes der målrettet med at påvirke den generelle holdning til seniorarbejdskraft i positiv retning gennem produktion og formidling af viden og oplysning på området.

I Norge er det målrettede arbejde med produktion og formidling af viden om seniorarbejdskraft forankret i Senter for Seniorpolitikk (SSP). SSP er et nationalt kompetencecenter, der arbejder med stimulering og udvikling af god seniorpolitik i arbejdslivet. SSP's overordnede målsætning er tredelt:

- Bidrage til en øget beskæftigelse blandt personer over 50 år.
- Understøtte, at seniorpolitik eller seniorperspektivet integreres i virksomhedernes personalepolitikker.
- Skabe større seniorpolitisk bevidsthed og kompetence i samfundet, i arbejdslivet og hos den enkelte.

Der er ikke foretaget egentlige effektmålinger af centrets arbejde, men et samlet partsnedsat forum, hvor der er målrettet fokus på forskning på området, er i de afholdte interviews fremhævet som en god erfaring i forhold til at sikre større seniorpolitisk bevidsthed i samfundet generelt.

## Ide 4. Investere målrettet i at skabe et solidt videngrundlag og løbende fokus

I Danmark er forskning på seniorområdet i høj grad centreret omkring universiteterne og VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Desuden leverer Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø forskning i risikofaktorer og deres konsekvenser for helbred og trivsel samt faktorer, der kan fremme et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Der findes dog ikke et samlet forum, der sætter retning for den forskning og viden, som bliver produceret om arbejdsmarkedet for seniorer.

Med inspiration fra den norske model til at sikre et målrettet fokus på produktion og formidling af viden om seniorarbejdskraft kan der etableres et samlet forum i en dansk kontekst, hvor der sættes en fælles retning for den danske forskning om arbejdsmarkedet for seniorer og formidling af resultaterne til arbejdspladser og samfundet som helhed.

### 3.2 Systematisk indsamling af data om seniorarbejdskraft og oplysning om udviklingen

Synet på seniorarbejdskraft hos ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen har indflydelse på, om man vælger at blive i arbejde, selvom man har mulighed for at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Arbejdspladser, hvor der findes et begrænset positivt syn på seniorarbejdskraft, vil alt andet lige være mindre attraktive for seniorer.

For systematisk at kunne følge udviklingen i arbejdsgiveres og lønmodtageres holdning til seniorer på arbejdspladserne udarbejder Senter for Seniorpolitik i Norge hvert år en undersøgelse til dette formål. Undersøgelsen, Norsk seniorpolitisk barometer, kortlægger lederes og lønmodtageres holdninger til centrale seniorpolitiske spørgsmål, og resultaterne offentliggøres på Senter for Seniorpolitikks hjemmeside. Det første seniorpolitiske barometer blev udarbejdet i 2003.

Det norske seniorpolitiske barometer har blandt andet vist, at der i Norge i de seneste år er sket en udvikling i holdningen til, hvornår man bliver opfattet som ældre i arbejdslivet. I 2004 opfattede beskæftigede i gennemsnit personer på 55 år og derover som ældre, mens ledere anså personer på 52 år og derover som ældre i arbejdslivet. I 2018 er tallene steget til henholdsvis 59,4 år og 56,3 år.

På de afholdte interviews er Norges seniorpolitiske barometer blevet fremhævet som en god erfaring, der øger oplysningsniveauet om seniorarbejdskraft. Det er blevet påpeget, at udstillingen af resultaterne om for eksempel synet på, hvornår man kan betragtes som ældre, er medvirkende til at bearbejde holdninger og fordomme om erfarne medarbejdere.

I Danmark har VIVE siden 1997 foretaget en spørgeskemaundersøgelse, der over fem runder (1997, 2002, 2007, 2012, 2017) har interviewet cirka 16.000 danskere over 52 år om blandt andet tilbagetrækning. Svarene er samlet i Ældredatabasen med det formål at skabe en dansk forløbsdatabase til samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning på ældreområdet samt til udredningsopgaver til brug for den offentlige administration. Ældredatabasen bliver anvendt bredt i forbindelse med forskning og dokumentation på ældreområdet.

#### **Ide 5. Skabe et bedre datagrundlag til belysning af centrale indikatorer**

Med inspiration fra Norges seniorpolitiske barometer kan der foretages en hyppigere (for eksempel årlig) indsamling af data til Ældredatabasen, og Ældredatabasen kan udvides til også at indeholde data om den generelle holdning til seniorarbejdskraft blandt ledelse og beskæftigede. Dette kan omfatte tidsserier på indikatorer, der har betydning for tilbagetrækningskultur og adfærd, såsom holdning til tilbagetrækning, opfattelser vedrørende alder og aldersdiskriminering.

## **Ide 6. Offentliggøre løbende resultater om udviklingen i holdningen til seniorarbejdskraft**

Hvis der, som det fremgår af ide 5, skabes et bedre datagrundlag til belysning af tilbagetrækning og seniorarbejdskraft, kan der udarbejdes og offentliggøres et årligt dansk seniorpolitisk barometer. Det seniorpolitiske barometer kan indeholde en præsentation af opfattelser af og holdninger til seniorer, særligt i relation til arbejdslivet og tilbagetrækning. Som i Norge vil udarbejdelse af et dansk seniorpolitisk barometer kunne bidrage til forbedret videngrundlag og fokus på området.

### **3.3 Forpligtende aftale med konkret mål for fastholdelse af seniorer i arbejde**

Siden 2001 har den norske regering og arbejdsmarkedets parter i Norge indgået aftaler på nationalt niveau om et mere inkluderende arbejdsliv (de såkaldte IA-aftaler) for perioder af fire år ad gangen. I aftalen for perioden 2014-2018 var et af de konkrete delmål, at beskæftigelsen for personer over 50 år skulle øges med et år.

Den konkrete udmøntning af arbejdet indenfor IA-aftalen organiseres lokalt af såkaldte IA-råd, der består af regionale repræsentanter fra myndighederne (NAV og Arbejdstilsynet) og arbejdsmarkedets parter. Opfølgning på aftalen på nationalt niveau foretages af Arbejdslivs- og pensionspolitisk råd, der er sammensat af de relevante myndigheder og hovedorganisationerne. Rådet ledes af arbejds- og socialministeren.

Der forelægger ikke dokumentation af IA-aftalens effekter (Faggruppen for IA-avtalen, 2018), men flere af arbejdsmarkedets parter i Norge fremhævede på de afholdte interviews, at de har haft positiv erfaring med aftalen. Det skyldes ifølge interviewpersonerne, at aftalen forpligter parterne og fastholder et løbende fokus på de opstillede mål. Delmålet om at øge beskæftigelsen for personer over 50 år blev indfriet ved udgangen af 2017 – et år inden aftalens udløb (Frøyland et al., 2018).

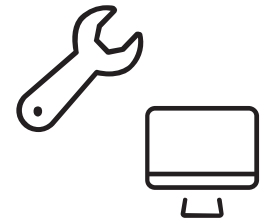
## **Ide 7. Opstilling af konkrete målsætninger indenfor brancher med særlige udfordringer**

Med afsæt i de norske erfaringer om forpligtende aftaler med konkrete mål for fastholdelse af seniorer, kan der også i en dansk kontekst fastsættes forpligtende mål for en række faktorer, der har signifikant betydning for den enkeltes tilbagetrækning – som det eksempelvis kendes fra de fælles mål for blandt andet VEU, praktikpladser og arbejdsmarkedsintegration, der i fastsat i trepartsaftaler i Danmark.

Det skal fremme fokus blandt arbejdsgivere, ledere, medarbejdere og andre centrale aktører i forhold til at arbejde for et længere og godt arbejdsliv.

## 4 Værktøjer til arbejdspladser

De specifikke forhold på den enkelte arbejdsplads har betydning for fastholdelse – både for seniorer og generelt for alle medarbejdere. I både Danmark, Norge og Sverige er der et vedvarende fokus på at styrke arbejdsmiljøet, og der er udviklet en lang række redskaber med det formål at understøtte arbejdspladserne på arbejdsmiljøområdet. Dette kapitel indeholder to ideer til, hvordan der indirekte kan arbejdes med at understøtte arbejdspladsernes fastholdelse af seniorer. Ideerne er udledt af erfaringer fra Norge og Sverige.



### 4.1 Information og rådgivning til arbejdspladser

En vigtig del af arbejdet med at fastholde seniorer i arbejde foregår via udbredelse af viden, information og rådgivning. Information og rådgivning er med til at øge arbejdspladsernes bevidsthed om eksempelvis fastholdelse af seniorer og generelle arbejdsmiljøforhold.

I Sverige har parterne initieret forskellige brancheprogrammer med det formål at understøtte et bæredygtigt arbejdsliv (*Hållbart Arbetsliv* for de statsansatte, *Sunt Arbetsliv* for medarbejdere i kommuner og landsting samt *Prevent* for privatansatte). Derudover findes der et fælles forum på tværs af sektorerne (*Gilla Jobbet*), hvor der er fokus på arbejdsmiljøspørgsmål. Eksempelvis har svenske arbejdspladser i den statslige sektor i kraft af *Hållbart Arbetsliv* mulighed for at få operativ støtte i form af fem forskellige tjenester med det formål at forbedre arbejdsmiljøet, for eksempel et online-værktøj til at understøtte arbejdsmiljøindsatsen. De fem tjenester bidrager til et mere holdbart arbejdsliv for ansatte i den statslige sektor, og de har dermed indirekte betydning for seniorers forudsætninger for at blive længere i arbejde.

I Norge har virksomhederne mulighed for at få tilknyttet en fast kontaktperson, som understøtter virksomhederne i deres arbejde for et bedre arbejdsmiljø. Støtten er gratis for virksomhederne. Der er tale om en forebyggende indsats for et mere holdbart arbejdsliv, som i interviews er fremhævet i forhold til at bidrage til at fastholde seniorer i arbejde.

I Danmark findes eksempelvis SPARK (Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø i Kommunerne), der blev etableret ved overenskomstforhandlinger i 2015, og som tilbyder konsulentbistand til medarbejdere og ledere i deres arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblematikker. Derudover findes der viden og inspiration hos Arbejdsmiljø i Danmark (arbejdsmiljoviden.dk), som Arbejdstilsynet og Videncenter for Arbejdsmiljø står bag, og hos BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration (etsundtarbejdsliv.dk og arbejdsmiljoweb.dk).

### **Ide 8. Sanere eksisterende værktøjer og udbrede de værktøjer, der har dokumenteret virkning**

I alle tre nordiske lande findes der en række værktøjer på arbejdsmiljøområdet, som stilles til rådighed for indsatsen med at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet. Der er imidlertid intet samlet overblik over, hvilke eksisterende værktøjer der findes, og hvilke der er virksomme i

forhold til at fastholde seniorer længere i arbejde. Ligeledes er der ikke et samlet overblik over, om værktøjerne anvendes og opfylder et behov.

Derfor kan der skabes et samlet overblik over eksisterende værktøjer på arbejdsmiljøområdet, deres anvendelse og virkning. Det samlede overblik skal danne grundlag for en oprydning i de værktøjer, der tilbydes til forskellige brancher og arbejdspladser, og dermed give brugerne en samlet indgang til de værktøjer, der er brug for. Formålet er at udbrede de værktøjer, der har en dokumenteret virkning.

#### 4.2 Initiativer til kompetenceudvikling af medarbejdere

Der findes en positiv sammenhæng mellem seniorers deltagelse i kompetenceudvikling og fastholdelsen på arbejdsmarkedet (Belloni et al., 2015). I Danmark deltager en mindre andel af de beskæftigede i arbejdsrelateret kompetenceudvikling sammenlignet med Sverige og Norge.<sup>6</sup>

I Danmark har det endvidere vist sig, at der er en negativ sammenhæng mellem forventet tilbagetrækningsalder og det arbejdsmarkedsforhold, at det er svært at honorere krav om efteruddannelse, brug af ny teknologi eller omstilling til nye opgaver – særligt for folk over 57 år, funktionærer og tjenestemænd samt i den offentlige sektor (VIVE, 2019). Derfor er der god grund til at afsøge, om der kan tænkes i nye baner med henblik på at få flere seniorer til at kompetenceudvikle sig, hvad enten det er via formelle voksen- og efteruddannelser eller ved hjælp af uformelle initiativer som sidemandsoplæring.

I Norge har en konkret arbejdsplads arbejdet målrettet med løbende kompetenceudvikling af alle medarbejdere via en dertil indrettet app, der bygger på såkaldt micro-learning.<sup>7</sup> Appen indeholder forskellige typer læringsindhold – både obligatorisk og frivilligt. Formålet med appen er at give medarbejderne mulighed for at tilegne sig nye og relevante kompetencer. I appen tilføjes løbende nyt indhold såsom faglig oplæring og kurser tilpasset de enkelte stillinger, retningslinjer, værdier og værktøjer mv. En del af appens materiale er obligatorisk for medarbejderne, mens andet er frivilligt. Den enkelte medarbejder har en profil tilknyttet appen, hvor det fremgår, hvilke kurser man har gennemført. På den måde tilfører appen et element af gamification.<sup>8</sup> Appen er ikke specifikt målrettet seniormedarbejdere, men indgår som et relevant tiltag i dette idékatalog, fordi kompetenceudvikling af seniormedarbejdere har en påvist positiv effekt på arbejdsmarkedsfastholdelse.

#### **Ide 9. Afprøve digitale løsninger til kompetenceudvikling og målrette eksisterende uddannelses tilbud**

Med inspiration fra Norge kan der ses på nye måder at få seniorer til at kompetenceudvikle sig på. Det kan være ved at afprøve nye digitale løsninger, for eksempel micro-learning, ligesom nogle af de uddannelsesordninger, der allerede findes i beskæftigelsessystemet, kan målrettes i større grad, for eksempel udbud af realkompetencevurdering, eller ved at tilbyde seks ugers jobrettet uddannelse til seniorer, der overvejer et sporskifte for at kunne blive længere på arbejdsmarkedet.

<sup>6</sup> Eurostat, 2016.

<sup>7</sup> Med micro-learning forstås digitale læringsmoduler, som indeholder kort tematisk opdelt læringsindhold, og som er designet til at imødekomme et overordnet læringsmål.

<sup>8</sup> Gamification er integrering af spil eller elementer af spil til eksempelvis en app med henblik på at tilskynde til deltagelse.

## 5 Referencer

- Belloni, M., Brugiavini, A., Meschi, E., & Pasini, G. (2015). Does training help retaining older workers into employment? Evidence from the SHARE survey. *Ageing in Europe - Supporting policies for an inclusive society*, 257-266.
- Faggruppen for IA-avtalen. (2018). *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk*.
- Frøyland, K., Nordberg, T. H., & Nedregård, O. (2018). *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA)*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Hermansen, Å. (2016). *Retaining older workers. PhD Dissertation*. Fafo.
- Laun, L. (2017). Effekten av riktade skattelättnader på äldres arbeidskraftsdeltagand. *Ekonomiskdebatt*, 17-25.
- Nilsson, K. (2016). Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life – a review. *Scandinavian Journal of Public Health (vol. 44)*, 490-505.
- Norges Forskningsråd. (2017). *Pensjonsreformen i Norge - Funn fra evalueringen av reformen (2011-2018)*. Lysaker: Norges Forskningsråd.
- VIVE. (2019). *Forventet tilbagetrækningsalder og arbeidsrelaterede forhold*. København: VIVE.



#### Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 286.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL leverer ikke ydelser til kunderne. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.