

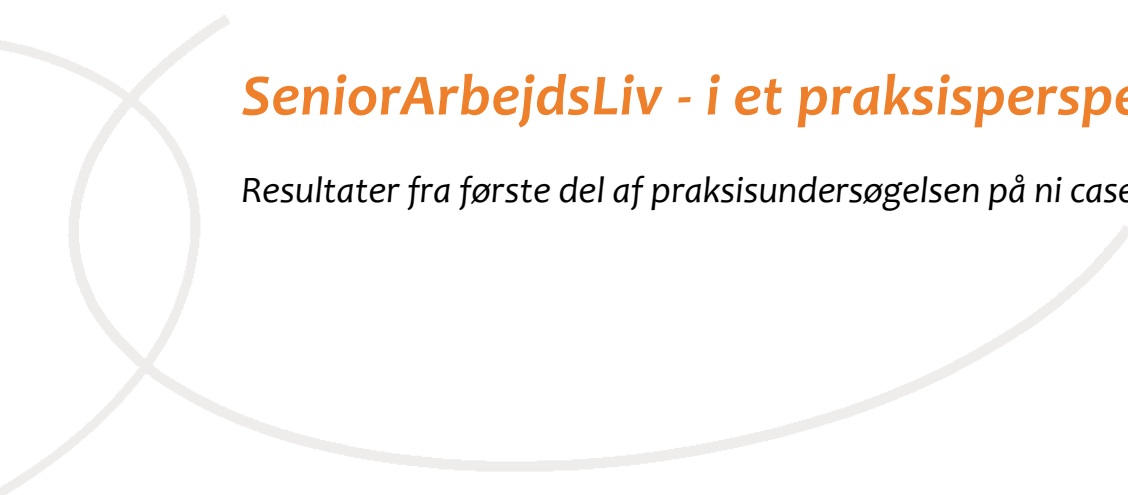
December 2018



SeniorArbejdsLiv – i et praksisperspektiv

Resultater fra første del af praksisundersøgelsen
på ni case-arbejdspladser

Udarbejdet af: Karen Albertsen, Ulrik Gensby og Flemming Pedersen / TeamArbejdsliv



SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv

Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser



Udarbejdet af: Karen Albertsen, Ulrik Gensby og Flemming Pedersen

December 2018



SENIORARBEJDSLIV - I ET PRAKSISPERSPEKTIV

Udarbejdet af: Karen Albertsen, Ulrik Gensby og Flemming Pedersen

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

December 2018

INDHOLD

Indhold 3

Forord 4

1 Indledning 5

2 Sammenfatning 6

2.1 Stay- og Push-faktorer 6

2.2 Seniorpolitik 7

2.3 Dilemmaer i seniorpolitikker – perspektiver for praksis 8

3 Metode 11

3.1 Udvælgelse af virksomheder og medarbejdere 11

4 Case-beskrivelser af virksomhederne 13

4.1 Produktionsvirksomheder 13

4.2 Virksomheder, der arbejder med symboler 17

4.3 Arbejde med mennesker 25

5 Aktørperspektiver på Stay- og Push faktorer 31

5.1 Vurderinger af faktorer, der understøtter fortsat arbejdsliv, og faktorer, der tilskynder til arbejdsophør blandt seniorer 31

5.2 Vurderinger af stay-faktorer på tværs af aktører 34

5.3 Vurderinger af push-faktorer på tværs af aktører 36

6 Virksomhedernes seniorpolitik 38

6.1 Seniorsamtaler og tilbud om tilpasninger af tid og opgaver 38

6.2 Kendskab til seniorordningerne 40

6.3 Seniorordningerne og de formelle og uformelle signaler 41

6.4 Seniorordninger eller livsfasepolitik 44

6.5 Ledernes håndtering af seniorpolitikken 45

6.6 Strukturelle hæmmere og fremmere for seniorpolitik 47

7 Litteratur 51

FORORD

Denne arbejdsrapport udgør en del af projektet SeniorArbejdsliv, som er støttet af Trygfonden. Projektet undersøger seniorarbejdslivet set fra henholdsvis et virksomheds- og medarbejderperspektiv.

I takt med at danskernes gennemsnitlige levealder stiger, er der de seneste år gennemført en række reformer, der skal få os til at blive længere på arbejdsmarkedet. I 2040 forventes pensionsalderen således at være 70 år.

For de fleste vil de ekstra år på arbejdsmarkedet ikke være noget problem, men det er ikke sikkert, at alle kan holde til at arbejde så længe, ønsker det, eller får mulighed for det. Samtidig viser TrygFondens Tryghedsmåling 2017, at mange er utrygge ved, om de får en værdig afgang fra arbejdsmarkedet.

TrygFonden ønsker at bidrage til en kvalificeret, nuanceret og vidensbaseret debat om, hvordan vi sikrer alle de bedste muligheder og vilkår for at trives ved at blive længere i job. TrygFonden har på den baggrund igangsat forskningsprojektet SeniorArbejdsliv, der undersøger barrierer og potentialer for en senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet på tværs af brancher.

Formålet med det samlede projekt er at kaste lys over mekanismer, der fremmer eller hæmmer tilbagetrækning (push- og stay-mekanismer). Projektet er opdelt i tre delundersøgelser og en formidlingsindsats.

Seniorarbejdsliv i et virksomhedsperspektiv: En spørgeskemaundersøgelse til et udvalg af danske virksomheder, hvor formålet er at indkredse de vigtigste virksomhedsbetingede push- og stay-faktorer på mezo-niveau.

Seniorarbejdsliv i et individperspektiv: En spørgeskemaundersøgelse til et udvalg af seniormedarbejdere, som er på arbejdsmarkedet, samt en undersøgelse blandt seniorer, som ikke længere er på arbejdsmarkedet. Formålet er at indkredse de vigtigste individbetingede faktorer for push og stay, dvs. de faktorer, som seniorerne oplever, kan forlænge eller forkorte deres arbejdsliv.

Seniorarbejdsliv i et Praksisperspektiv: Denne undersøgelse kortlægger interaktionerne mellem mikro- og mezo-niveau, idet undersøgelsen vil afdække de komplekse samspil og deres betydning for udformningen af virksomhedernes seniorpolitik; herunder vil tillidsvalgte og brancheorganisationers rolle ligeledes blive belyst.

Det samlede projekt, SeniorArbejdsliv, gennemføres af Aalborg Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og TeamArbejdsliv i fællesskab, og er finansieret af TrygFonden.

Denne rapport sammenfatter de foreløbige konklusioner på undersøgelsen af seniorarbejdsliv i et praksisperspektiv. Undersøgelsen er gennemført ved kvalitative interview blandt ledere, medarbejdere og tillidsvalgte fra ni danske virksomheder.

Undersøgelsen belyser en bred vifte af temaer i relation til seniorarbejdsliv, herunder

- Push- og stay-faktorer for seniormedarbejdere
- Virksomhedernes seniorpolitikker og erfaringer med brugen af dem

belyst gennem medarbejdernes-, ledernes og de tillidsvalgtes perspektiver.

TeamArbejdsliv, december 2018

1 INDLEDNING

Forhold, som er med til at understøtte fastholdelse af medarbejdere, benævnes ofte stay-mekanismer, mens forhold, som understøtter tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, kaldes for push-mekanismer. Push og stay-mekanismer opererer på forskellige niveauer:

På *makro* (samfunds-) niveau skaber lovgivningen (arbejds miljølovgivningen, velfærdsordninger (f.eks. efterlønsordningen), overenskomstsyste met (herunder afskedigelsesbeskyttelsen) osv.) og arbejdsmarkedsforhold (ledighed, muligheder for efteruddannelse mv.) rammer og vilkår for push og stay-mekanismerne.

På *mezo* (virksomheds- og branche-) niveau er det bl.a. virksomhedernes ansættelse, anvendelse og frisættelse af arbejdskraften, der er strukturerende for push og stay-mekanismerne. Men virksomhedernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø, samt attituder (aldersdiskrimination), social støtte og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelse har også stor betydning.

På *mikro* (individ-) niveau er det arbejdskraftens uddannelsesniveau, helbredstilstand, præferencer mv., der er organiserende for push og stay.

Ud over inddelingen i hhv. push- og stay-faktorer kan man yderligere beskrive feltet gennem begreberne jump, pull og stuck, hvor jump beskriver den situation, hvor seniormedarbejdere vælger at trække sig tilbage, fordi der er ting udenfor arbejdslivet, som de ønsker at få mulighed for at realisere, pull beskriver en situation, hvor attraktive tilbagetrækningsordninger understøtter ønsket om ophør, og stuck den situation, hvor en medarbejder af økonomiske årsager ikke har mulighed for at forlade arbejdsmarkedet, selvom andre forhold taler for det.

Denne undersøgelse, praksisundersøgelsen, kortlægger interaktionerne mellem mikro- og mezo-niveau, idet undersøgelsen afdækker de komplekse samspil mellem virksomhedernes praksis og politik og medarbejdernes beslutninger.

Praksisundersøgelsen er gennemført som et kvalitativt studie blandt virksomheder og ansatte medarbejdere, og skal både bidrage med dyberegående data, der muliggør afdækning af mere nuancerede og komplekse problemstillinger, og til at uddybe antagelser, som kan udledes fra perceptions- og virksomhedsundersøgelsen.

Undersøgelsen bygger på interview med ni virksomheder, herunder et varierende antal ledere/HR og tillidsrepræsentanter m.fl., samt på interview med 22 medarbejdere, som er sidst i deres arbejdsliv (se metodekapitel for yderligere information).

Formålet med praksisundersøgelsen er:

1. At belyse forskellige aktørers perspektiver på betydning af stay- og push-faktorer
2. At belyse virksomheders overvejelser og ageren i relation til fastholdelse af seniorer
3. At afdække de komplekse interaktioner, der ligger bag seniorers beslutninger om tilbagetrækning eller fortsat arbejdsmarkedstilknytning.

Praksisundersøgelsen gentages med de samme medarbejderinterview efter et år, og det er forventningen, at især punkt tre vil blive bedre dækket i næste undersøgelsesrunde.

2 SAMMENFATNING

2.1 Stay- og Push-faktorer

Vi har undersøgt perspektiver på stay- og push-faktorer, som de ser ud for henholdsvis medarbejdere, ledere og tillidsvalgte.

På tværs af respondenterne fandt vi, at følgende forhold blev vurderet som vigtige for seniormedarbejdernes motivation for at blive på arbejdspladsen:

- Seniormedarbejdernes mulighed for fleksibilitet og indflydelse på tid og arbejdsopgaver
- Seniormedarbejdernes mulighed for oplevelse af identitet, personlig udvikling og social kontakt igennem arbejdet
- Arbejdspladsen anerkendelse af seniormedarbejdernes værdi for opgaveløsning, beslutningstagen og kultur
- Arbejdspladsens sociale ansvarlighed og mulighed for at tilpasse krav til den individuelle livssituation

Desuden fandt vi en del forhold, som primært blev omtalt af den ene eller anden part eller af to af parterne.

Både seniormedarbejdere og ledelsesrepræsentanter har særlig opmærksomhed på at styrke tryghed og tillid i dialogen og betoner vigtigheden af gensidig tilpasning i forbindelse med aftaler om seniorordninger.

De fleste tillidsvalgte vurderer, at karakteren af det kollegiale sammenhold spiller ind på seniormedarbejdernes stay-beslutninger. Blandt de, som arbejder med mennesker, vurderes samværet og kontakten med borgere også at være vigtigt.

Derudover vurderer de fleste seniormedarbejdere, at økonomiske og andre materielle gevinster har betydning for deres overvejelser.

På tværs af respondenterne fandt vi, at følgende forhold blev vurderet som vigtige for seniormedarbejdernes motivation for at trække sig tilbage:

- Seniormedarbejdernes fysiske og mentale nedslidning
- Seniormedarbejdernes oplevelse af intensiverede arbejdskrav og stigende arbejdspress
- Manglende kendskab til og uklarheder omkring seniorpolitik og muligheder
- Ledelsens kapacitet til at håndtere seniorpolitikken og kompetencerne til at føre den ud i praksis

Desuden fandt vi en del forhold, som primært blev omtalt af den ene eller anden part eller af to af parterne.

Flere ledelsesrepræsentanter vurderede, at beslutninger om tilbagetrækning blev understøttet af oplevelser af overbelastning af andre i gruppen ved skånehensyn til seniormedarbejdere.

Desuden fremhævede lederne, at det ikke altid er muligt at finde et match mellem virksomhedens og personens ønsker og behov. Nogle af de tillidsvalgte vurderede, at det i situationer, hvor der kræves en høj faglig specialisering, eller hvor der er en høj andel af seniormedarbejdere, kan være ekstra svært at skabe rum for nedsat arbejdstid/ændringer i arbejdsopgaver.

Fælles for flere ledelsesrepræsentanter og seniormedarbejders forståelse er, at længerevarende følelsesmæssige krav i arbejdet og mental udbændthed ses som en central årsag til tilbagetrækning, og at tidsmiljøet omkring arbejdets udførelse kan gøre det udfordrende at honorere aftaler om nedsat arbejdstid.

2.2 Seniorpolitik

Vi har undersøgt og analyseret virksomhedernes seniorordninger/livsfasepolitikker eller personalepolitikker i relation til seniormedarbejderne.

De vigtigste elementer i de seniorordninger, vi har set eksempler på, omfatter tilbud om seniorsamtale og tilbud om tilpasninger i arbejdstiden og/eller arbejdsopgavernes indhold. Endvidere fremhæves kompetenceudvikling – enten af alle medarbejdere eller specifikt af seniormedarbejdere på mange af virksomhederne.

Seniorsamtalerne kan være organiseret på forskellige måder; som et fast tilbud til alle medarbejdere over en vis alder, som en del af den årlige MUS-samtale omfattende alle medarbejdere, eller som et stående tilbud om at få en samtale om fremtidsperspektiver og arbejdssituation med ledelsen.

På trods af, at de virksomheder, som indgår i undersøgelsen, alle har arbejdet målrettet og bevidst med forskellige former for seniorordninger, og på trods af, at vi har talt med relativt få medarbejdere i virksomhederne, forekommer der en del eksempler på seniormedarbejdere, som enten ikke kender til ordningerne og de tilbud, de omfatter, eller er usikre på indholdet, eller som ikke mener, at de er blevet inviteret til nogen seniorsamtale.

Der er desuden betydelige forskelle på de formelle ordninger og tilbud (både skrevne og uskrevne), ledelsens officielle holdninger til seniormedarbejdere og medarbejdernes tolkning af de signaler, der ligger i seniorpolitikken og praksis omkring seniorer. Hvor ledelsen samstemmende på alle virksomhederne har positive eller meget positive indstillinger til at have seniormedarbejdere ansat, er der langt større usikkerhed og langt større diversitet at spore blandt medarbejderne. Nogle er usikre på, om intentionerne holder i praksis, og nogle er mere optagede af de konkrete og specifikke tilkendegivelser af anerkendelse fra ledelsens side end af de generelle udmeldinger omkring seniorer. De fleste medarbejdere er opmærksomme på de signaler og den anerkendelse, der ligger i mulighederne for fortsat kompetenceudvikling. Vi hører blandt medarbejderne eksempler på, at intentioner om fastholdelse af seniorer bliver opfattet som signalpolitik uden reelt indhold, når virksomhederne af den ene eller anden grund står i situationer, hvor de er nødsaget til at skære ned i medarbejderstaben.

På en del virksomheder oplever medarbejdere og/eller linjeledere og tillidsvalgte det at have særligt fokus på seniormedarbejdere, som irrelevant eller som tenderende til det krænkende. Særligt på virksomheder, der arbejder med symboler, ser det ud til at være en udbredt oplevelse, at 'senior'-betegnelsen indebærer en irrelevant generalisering i relation til alder. På nogle virksomheder har man taget konsekvensen af de negative konnotationer, der kan ligge i 'senior-betegnelsen', og har i stedet indført en 'livsfasepolitik' eller udvidet personalepolitikken, så den åbner for individuelle hensyn og tilpasninger af arbejdet uanset alder.

Mellemlederne spiller en vigtig rolle i implementeringen af seniorordningerne og/eller livsfase- eller personalepolitikkerne. I flere af virksomhederne betoner medarbejderne, at der i mellemlederlaget kan være meget store forskelle på, hvordan seniorpolitikken udfoldes, og hvordan seniorsamtalerne forløber. En tillidsfuld dialog anses for at være meget afgørende for, hvordan seniorpolitikken i praksis bliver omsat.

Mulighederne for at omsætte intentionerne i seniorpolitikken til praksis er generelt meget afhængige af den aktuelle kontekst og vilkårene for virksomheden. Dels spiller medarbejdernes alder en forskellig rolle, afhængig af hvilke typer af arbejdsopgaver, der er tale om, og om de kræver fysiske, mentale eller sociale ressourcer. Dels spiller det en væsentlig rolle, hvor stort behovet for rekruttering og fastholdelse er for virksomheden.

På nogle virksomheder er der gode muligheder for at bruge seniormedarbejdere fleksibelt ift. produktionens behov, fx i konsulentfunktioner eller time-ansættelser. I andre virksomheder, hvor de ansatte skal samarbejde ofte eller arbejder i skiftehold, kan det være sværere at få deltidsansættelser og nedsat tid til at passe til produktionens behov. I nogle virksomheder er der bedre muligheder for at tilpasse arbejdsopgaver og arbejdstid til seniormedarbejders behov, end der er i andre, fx kan det være svært i virksomheder, som har natarbejde og mange seniormedarbejdere. På arbejdspladser med mange seniormedarbejdere ansat, kan dette i sig selv vanskeliggøre mulighederne for tilpasninger ift. den enkeltes behov.

Økonomien kan også sætte begrænsninger for omsætningen af seniorpolitikken til praksis. Det kræver ressourcer fra mellemlederlaget at gennemføre en seniorpolitik i praksis, og det kræver ressourcer at give tilbud om efter- og videreuddannelse. Selvom der også kan være gevinster forbundet med at gennemføre gode seniorordninger, så kræver det et vist overskud af menneskelige og økonomiske ressourcer fra virksomheden at indføre og at gennemføre dem. Nogle virksomheder er afhængige af at vinde udbud, hvor økonomi vægtes højere end kvalitet og social ansvarlighed. De har svært ved at prioritere seniorordningerne. Andre virksomheder er underlagt produktivitetsmål, som opgør antallet af ansatte medarbejdere frem for antallet af arbejdstimer i relation til produktiviteten (head-count).

2.3 Dilemmaer i seniorpolitikker – perspektiver for praksis

Nedenfor er beskrevet nogle dilemmaer eller overvejelser, som vi på baggrund af de empiriske resultater finder relevante, at virksomheder og/eller beslutningstagere gør sig i relation til seniorordninger/politikker. Der er i de fleste tilfælde ikke nogen rigtige eller forkerte løsninger, men forskellige udfordringer og muligheder forbundet med de forskellige valg.

De opstillede dilemmaer trækker alle i større eller mindre grad på de empiriske fund beskrevet i rapporten.

2.3.1 Overvejelser virksomheds-niveau

Skal det være en seniorpolitik eller en livsfasepolitik?

Især på områder, hvor medarbejderne ikke ser sig selv som nedslidte, selvom de er i afslutningen af deres arbejdsliv, kan det opleves som krænkende, at prædikatet 'senior' bliver sat på dem, når de når en bestemt alder. Det er således en væsentlig overvejelse om begrebet seniorpolitik skal anvendes, eller om man fx skal have en samlet livsfasepolitik, som ikke fokuserer på en bestemt medarbejdergruppe, men i stedet retter sig mod medarbejdere i forskellige livssituationer og livsfaser, herunder gravide, eller medarbejdere på barsel, der i en periode kan have behov for tilpasning af deres arbejdstid og opgaver.

Skal ordningen være formaliseret?

Undersøgelsen beskriver modeller for seniorordninger, som bevæger sig mellem på den ene side årlige samtaler og årlige seniorkonferencer og på den anden side en åben dør hos chefen. Formaliserede ordninger giver i udgangspunktet større transparens og dermed en større

sandsynlighed for oplevelse af retfærdighed i muligheder blandt medarbejderne, men vi har også set eksempler på, at mindre formaliserede ordninger har fungeret godt.

Faste årlige seniorsamtaler opleves af nogle medarbejdere som unødvendige, hvis de enten er afklarede med deres tilbagetrækning eller først ønsker at tage stilling senere. Fraværet af faste samtaler kan betyde, at medarbejderes mulige udfordringer ift. arbejdsevne i den sidste del af arbejdslivet først bliver italesat, når det er for sent. Udfordringen er at skabe en kultur og en model, hvor både seniorer og ledere kan tage spørgsmålet om seniorordninger op, når der er et behov, og ikke føler sig presset ind i samtalen på tidspunkter, hvor det ikke opleves som passende.

Hvem skal tage seniorsamtalen?

På de virksomheder, vi har besøgt, og som har haft en seniorpolitik omfattende en formaliseret seniorsamtale, er vi både stødt på, at samtalen er blevet gennemført af linjelederen/afdelingslederen og af en mere central leder eller HR-repræsentant. Fordelen ved at lade linjelederen gennemføre samtalen kan være, at denne har indsigt i det daglige arbejde og nemmest vil kunne finde mindre belastende opgaver til medarbejderen. Til gengæld kan mellem- eller linjelederen være mindre forpligtet på en seniorpolitik, som er skabt centralt i virksomheden, og derfor være mindre indstillet på at vise den fleksibilitet, som det kræver at omfordele arbejdet eller acceptere, at en medarbejder går ned i tid. Fordelen ved at lade en central leder eller HR gennemføre samtalen kan være et større commitment i forhold til seniorpolitikken og måske et bedre overblik, hvis løsningen fx er, at medarbejderen skal arbejde i en anden afdeling. Til gengæld vil kendskabet til at tildele andre arbejdsopgaver i medarbejderens nuværende afdeling være begrænset. En mulighed kan være at lade seniorordningerne udmønte sig i et samarbejde mellem linjeleder, en central leder og HR (som normalt skal indover alle nedsættelser af arbejdstiden).

Hensynet til den enkelte og hensynet til kollegerne

På nogle virksomheder kan der opstå dilemmaer imellem medarbejdere ansat på almindelige vilkår og medarbejdere ansat på særlige vilkår, fx under senioraftaler. Specielt hvis der er mange ansatte på særlige vilkår, og specielt hvis medarbejderne på almindelige vilkår oplever, at de skal løfte en større arbejdsbyrde (fx tage flere skæve vagter) for at muliggøre fastholdelse af andre, har vi hørt om som anledning til gnidninger og evt. utilfredshed. Omvendt vil mange medarbejdere opleve det som attraktivt at være ansat på en arbejdsplads, som netop tager individuelle hensyn, især hvis de har en vished for, at det også vil kunne komme dem selv til gavn, hvis de får brug for det. Bl.a. derfor er synlighed og gennemskuelse ift. seniorordninger og livsfasepolitik vigtigt. En nedskreven seniorpolitik kan bidrage til synlighed og gennemskuelse, men det forudsætter naturligvis, at den er kendt af medarbejderne, og – hvis den skal have en positiv værdi for dem – også at den hænger sammen med praksis og med de holdninger og indstillinger, som der på andre måder bliver kommunikeret til medarbejderne i virksomheden. I en situation med nedskæringer eller med stærkt pres på effektiviteten kan dette være særligt udfordrende.

2.3.2 Dilemmaer Policy-niveau

Få mellemledere til mange medarbejdere vanskeliggør seniorsamtaler

I virksomheder med store ledelsesspænd kan gennemførelsen af MUS- og/eller senior-samtaler være en udfordring i sig selv. På nogle af de virksomheder, vi besøgte, var der 100-300 medarbejdere under samme linje- eller mellemleder, hvilket gør det vanskeligt i praksis at nå

omkring alle medarbejdere til MUS-samtalerne, og tanken om at udvide MUS til også at omfatte en seniorsamtale kan forekomme uoverskuelig. Når de offentlige virksomheder samtidig er underlagt rammeaftaler med krav om samtaler, kan det være en svær nød at knække. Nogle virksomheder har udviklet tilbud med seniorkonferencer eller kurser, hvor mange medarbejdere samtidigt bliver orienteret om seniorpolitik og muligheder og får lejlighed til at stille spørgsmål. Denne praksis kan, især i kombination med 'den åbne dør', til en vis grad aflaste presset på de individuelle seniorsamtaler, men kan naturligvis ikke erstatte dem, da konferencerne netop ikke rummer mulighed for tilpasninger til den enkeltes behov.

Udbud og produktivitetsmål, hvor social ansvarlighed ikke vægtes

Virksomheder på områder, hvor konkurrencen er hård, kan være underlagt produktivitetsmål, som alene inddrager antallet af medarbejdere og ikke medarbejdernes timetal i opgørelserne af produktivitet (head-count). En sådan praksis betyder, at virksomhedens produktivitet ser ud til at være lavere, hvis der er medarbejdere ansat på deltid, end hvis der alene var medarbejdere ansat på fuld tid. På den måde bliver det mindre attraktivt for virksomheden at have medarbejdere ansat på nedsat tid, da det vil gå ud over opgørelsen af produktiviteten. Hvis virksomheden samtidig ønsker en senior- eller en livsfasepolitik, som tager individuelle hensyn, må spørgsmålet adresseres på det (ofte meget overordnede) ledelses-niveau i virksomheden, hvor produktionsmålene fastlægges. Andre virksomheder er underlagt udbudsvilkår, som de ikke selv er med til at fastlægge, men som de ikke kan undsige sig, og hvor deres konkurrencedygtighed er afgørende for virksomhedens overlevelse. Disse udbudsvilkår omfatter meget sjældent krav til social ansvarlighed eller bæredygtighed hos leverandøren. I hvert fald ikke i et omfang, hvor økonomien ikke har den altafgørende vægtning. Mulighederne for at ændre i disse vilkår ligger dels hos udbyderne, og dels i lovgivningen for udbudsområdet.

Ulighed i muligheder mellem forskellige brancher og job

Vi har i empirien set væsentlige forskelle mellem forskellige brancher, både på mulighederne for tilpasninger af arbejdstid og opgaver til seniormedarbejdere, på hvor nedslidte medarbejderne er, når de nærmer sig pensionsalderen, og på hvordan de økonomiske muligheder for seniormedarbejderne ser ud, hvis de vælger at gå ned i tid. Fx har medarbejdere indenfor produktion og byggeri ofte som en del af deres pensionsopsparing en fritvalgsordning, hvor de kan 'købe' sig til ekstra feriedag mod at anvende midler fra den del af deres pensionsopsparing. Her mister medarbejderen den fortsatte pensionsopsparing af de feriedage, som afholdes. Inden for nogle overenskomster i det offentlige kan man gå ned i tid og fastholde fuld pensionsopsparing. Inden for endnu andre ordninger er det muligt at gå ned i tid med fuld løn og fuld pensionsopsparing.

Disse forskelle bliver sjældent tydelige i debatten om seniorer på arbejdsmarkedet, men en øget opmærksomhed på de meget forskellige vilkår og muligheder både for virksomheder og for medarbejdere indenfor forskellige brancher og job kunne bidrage til mere nuancerede og mere målrettede tiltag på området.

3 METODE

3.1 Udvælgelse af virksomheder og medarbejdere

Der er udvalgt i alt ni virksomheder, som indgår i undersøgelsen. Det samlede projekt opererer med en distinktion mellem virksomheder, som arbejder indenfor områderne produktion, symboler og mennesker. Der er udvalgt tre virksomheder indenfor hvert område.

Virksomhederne er udvalgt ved at søge i andre undersøgelser, afholdte konferencer, på internettet og ved hjælp fra et pensionsselskab.¹ Der er i udgangspunktet tale om en udvælgelse af 'best cases', i og med at der udvælges virksomheder, som har en seniorpolitik, og ikke virksomheder uden en seniorpolitik. Der forventes stadig en spredning indenfor de udvalgte 'best cases'.

Der er valgt tre virksomheder indenfor tre meget brede kategorier af brancher, som tilsammen forventes at repræsentere en mangfoldighed af forskellige virksomhedstyper. Inddelingen er foretaget på baggrund af, om kerneopgaven for virksomheden primært kan siges at handle om: 1) Produktion, 2) Arbejde med symboler eller 3) Arbejde med mennesker. Produktion omfatter virksomheder, der har en eller anden produktion af materialer eller ting som deres primære opgave. Arbejde med symboler omfatter virksomheder, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave. Arbejde med mennesker omfatter virksomheder, hvor den primære arbejdsopgave består i at servicere, behandle, understøtte, udvikle, passe eller føre tilsyn med andre mennesker. Disse tre kategorier er ikke eksklusive, i den forstand at samme virksomhed kan have opgaver, som ligger indenfor flere af disse brede kategorier, fx samtidigt arbejde med mennesker og symboler (Fx Aalborg Universitet), med symboler og produktion (fx Canon) eller med mennesker og produktion (Roskilde Kirkegaard). Der er altså en vis grad af skøn i vurderingen af, hvordan virksomheden kategoriseres.

UDVALGTE VIRKSOMHEDER		
<i>Produktionsvirksomheder</i>	<i>Virksomheder, der arbejder med symboler</i>	<i>Virksomheder, der arbejder med mennesker</i>
<i>Trelleborg Sealings</i>	<i>Aalborg Universitet</i>	<i>Hjemmeplejen i Vordingborg kommune</i>
<i>Roskilde Kirkegård</i>	<i>Jyske Bank</i>	<i>Kofoeds skole</i>
<i>Enemærke og Pedersen</i>	<i>Canon Danmark</i>	<i>Arriva, Aalborg</i>

Der er på hver virksomhed gennemført fokusgruppelinterviews eller enkelt-personinterviews med repræsentanter fra ledelsen, TR og AMR.

Desuden er der fra hver virksomhed udvalgt 2-3 seniormedarbejdere, der har ønsket at deltage i enkeltperson-interviews. Det er tilstræbt, at de 24 seniorer repræsenterer forskelligt

¹ I projektbeskrivelsen var det forudsat, at der ud fra en kvantitativ undersøgelse kunne udvælges ni virksomheder, som (a) ønskede at deltage, (b) kunne referere til strategiske overvejelser over seniorers arbejdstilknytning. Dette lykkedes ikke, og vi måtte rekruttere virksomheder på den beskrevne måde.

køn, uddannelseslængder, enlige/samlevende og forskellige økonomiske livsvilkår. Aldersgrænsen på 62+ er valgt, af hensyn til at senioren skal være tæt på det forventede tilbage-
trækningstidspunkt.

Antal interviewede				
	Antal case- virksomhe- der	Antal le- dere/HR-re- præsentanter	Antal til- lids- valgte	Antal medarbejdere
Produktion	3	6	5	8
Symboler	3	9	6	6
Arbejde med mennesker	3	6	6	8
Karakteristika medarbejderrespondenter				
	Andel kvin- der	Gennemsnits- alder (min- max)	Uddannelse ²	
Produktion	1/8	65 (58-72)	Erhvervsuddannelse: 6 Kort udd.: 1 Ufaglært: 1	
Symboler	4/6	63 (60-67)	Lang udd: 3 Mellemlang udd.: 1 Erhvervsuddannelse.: 2	
Arbejde med mennesker	6/8	64 (60-72)	Mellemlang udd.: 2 Erhvervsuddannelse: 5 Ufaglært: 1	

² Vi har her skelnet imellem: Ufaglært (uden erhvervsuddannelse), erhvervsuddannelse, kort (1-2 år), mellemlang (3-4) og lang (5+ år) videregående uddannelse.

4 CASE-BESKRIVELSER AF VIRKSOMHEDERNE

4.1 Produktionsvirksomheder

Enemærke & Petersen

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Enemærke & Petersen (E&P) er en landsdækkende entreprenørvirksomhed med ca. 700 medarbejdere fordelt på fire lokationer i Ringsted, Glostrup, Aarhus og Aalborg. Virksomheden udfører renovering og nybyggeri som hoved- eller totalentreprenør. E&P beskæftiger ud over de fastansatte, som projekterer og planlægger et byggeri, og de ledere, som leder udførelsen af byggeriet, en række forskellige typisk akkord/timelønnede håndværkergrupper. E&P bruger også underentreprenører.

Virksomheden beskriver, at de har en god spredning i alder. Der er p.t. 70 medarbejdere over 58 år (som er dækket af seniorpolitikken), heraf er cirka 20 funktionærer og cirka 50 er håndværkere i produktionen. Der er stort set kun mænd ansat i produktionen, på 'kontoret' er der en mere ligelig kønsfordeling.

Tilbagetrækningsalderen for håndværkere er sådan, at mange trækker sig tilbage ved efterlønsalderen, hvilket betyder, at tilbagetrækningsalderen har været stigende i takt med at efterlønsalderen er steget.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Virksomheden var for godt 15 år siden med i et projekt, hvor formålet var at bygge bro mellem funktionærer og håndværkere. Et af sideresultaterne var, at der opstod en opmærksomhed på, at der var brug for gensidig accept af hinanden på tværs af aldre også mellem håndværkere og funktionærer. Virksomhedens erfaring er, at ældre medarbejdere nogle gange arbejder langsommere men mere effektivt, fordi de planlægger bedre, yngre arbejder hurtigere, men glemmer måske nogle materialer eller noget værktøj og må gå to gange.

Deltagelsen i projektet førte dels til en målsætning om, at virksomheden skal have lærlinge svarende til 10 procent af arbejdsstyrken, og til, at der blev udarbejdet en seniorpolitik for de ansatte, som på daværende tidspunkt var over 55 år. Seniorpolitikken gælder i dag for de plus 58-årige og består af en årlig seniorkonference over to dage, mulighed for en årlig seniorsamtale, seniorstillinger, seniorklub, helbredstjek og motion. Hovedformålene med seniorpolitikken er, at medarbejdere kan blive længst muligt, samt at medarbejderne forbereder sig på deres tilbagetrækning, fx i form af at kende til løn- og pensionsforhold ved tilbagetrækning.

Det er nødvendigt, for at sikre en seriøs seniorpolitik, at det er legalt at være senior, og at emnet seniorordninger kan drøftes, uden at det samtidig sender et signal om, at medarbejderen ikke længere slår til. Dette sikres ved, at emnet gøres generelt og er gældende for alle. (E&P's seniorpolitik)

Erfaringer med anvendelse/brug

Seniorkonferencen er fx i 2017 besøgt af 35 ud af cirka 70 medarbejdere på plus 58 år. Konferencen bruges fx til oplæg om pensionsforhold og arveforhold, og til at der indgås aftaler om seniorsamtale etc.

Seniorsamtaler tilbydes til alle hvert år, men det er ikke alle, der vurderer, at det er relevant hvert år. Cirka 20 ud af 50 håndværkere tager årligt mod seniorsamtalen.

Virksomheden har seniorhåndværkere ansat, fx på et produktionsværksted, hvor der er mulighed for at have en forkortet arbejdsuge. I projekteringsafdelingen er der ansat personer, som har været gået på pension, men som er vendt tilbage for at arbejde typisk med afgrænsede opgaver.

I forbindelse med udførelse af byggeopgaver ude på byggepladserne er der af hensyn til at holde et flow i produktionen begrænset mulighed for at imødekomme medarbejdernes eventuelle ønsker om en kortere arbejdsuge eller arbejdsdage.

Der er seniormedarbejdere, som fortæller om behov for mindre belastende arbejde, men som alligevel vælger at blive i det sjak, hvor de har arbejdet i en længere årrække – det handler om tryghed.

Seniorpolitikken er individuel – målet er, at virksomheden opfylder den enkeltes behov set i forhold til de arbejdsopgaver, som virksomheden har (på et givent tidspunkt).

Vi tror vi har fastholdt mange af vores medarbejdere i en længere periode. Man kan godt være usikker på, om man kan blive ved med at ha' et job (som medarbejder). Så vi tror på, at vi holder på vores medarbejdere, og der er ikke nogen, der kigger skævt til dem, fordi at det er legalt fx at ha' en ugentlig fridag eller gå tidligere hjem dagligt. (HR-chef)

For tiden har virksomheden ikke mange på nedsat tid, men den har mange ældre medarbejdere, og det mener ledelsen er fordi medarbejderne føler sig trygge i deres ansættelse.

For håndværkerne er fysisk nedslidning en udfordring, som gør, at de på trods af brug af hjælpemidler i arbejdet typisk trækker sig tilbage ved efterlønssalderen.

Akkordarbejde gør, at den enkelte håndværker ofte forbliver i de samme arbejdsfunktioner over længere tid, fordi det øger hastigheden i arbejdets udførelse og dermed i indtjening – konsekvensen kan være hurtigere nedslidning på grund af manglende variation i arbejdet.

Der er eksempler på enkelte håndværkere, som har ønsket at arbejde til de var omkring 70, og hvor virksomheden har søgt at finde positioner, som de kunne varetage.

Virksomhedens anerkendelse af seniorer er en væsentlig stay-faktor.

Trelleborg Sealing Solutions Helsingør

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Trelleborg Sealing Solutions Helsingør producerer tætninger – typisk drejet i et teflon/plastmateriale på en CNC-maskine. Tætningerne anvendes fx i en række pumper og hydrauliksystemer, og Trelleborg kan bedst beskrives som en stor og avanceret underleverandør. Virksomheden blev for mere end 50 år siden placeret i Helsingør, fordi en amerikansk virksomhed ønskede en centralt beliggende europæisk produktionsenhed. I dag er man del af en multinational svenskejet koncern.

Der er cirka 400 medarbejdere, hvoraf 30 procent er kvinder. Tyve procent af medarbejderne er faglærte (primært maskinarbejdere), resten er ufaglærte (oftest med AMU-kurser). Virksomheden har en del ældre medarbejdere, og gennemsnitsalderen er steget de seneste år. Tilbage i tiden har man ekspanderet, og mange medarbejdere er blevet i virksomheden i

mange år. Samtidig beskriver virksomheden, at det er svært at rekruttere yngre kræfter, som har de faglige kompetencer. Tilbagetrækningsalderen er typisk mellem 63-66 år, hvilket i den lave ende svarer til alderen for efterlønsbevis, mens det i den høje ende ligger lige under den officielle pensionsalder.

Virksomheden rekrutterer medarbejdere med erfaring og med stor diversitet på alder, køn og etnicitet.

Det arbejde, som de ansatte i dag udfører, er ifølge HR for en stor dels vedkommende ikke fysisk nedslidende, men der findes jobfunktioner, som er fysisk hårde at udføre for hele eller dele af kroppen, og mange er på fødderne en stor del af dagen.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Virksomheden har en nedskreven seniorpolitik møntet på medarbejdere, som er 58+ år, samt et særligt punkt i MUS-skemaet, som kun tages for de 58+-årige. Seniorpolitikken formulerer, at den både skal tjene medarbejderne og virksomheden. Virksomheden ønsker med seniorpolitikken at knytte medarbejderne til arbejdspladsen så længe, det er muligt. Fordelen for medarbejderne er, at de kan trappe ned og forberede sig på livet efter pensionering.

Som et af punkterne i MUS-samtalen stilles fire spørgsmål:

- Hvilke tanker gør du dig om fremtiden?
- Hvordan ønsker du, at din senior-arbejdstilværelse skal være?
- Skal vi undersøge mulighederne for nedsat tid?
- Hvilken viden skal vi begynde at videregive til andre kollegaer?

Seniorpolitikken er udarbejdet af HR og TR i forening. Politikken er et udtryk for virksomhedens ønske om at gøre det nemmere for ældre at forblive tilknyttet virksomheden.

Hvis en medarbejder opnår nedsat tid, betaler denne selv, men kan eventuelt hente betaling for op til 6 timer om ugen i den fritvalgsordning, som findes i Industriens Pension (IP).

Ca. 50 % af seniorerne på nedsat tid benytter ordningen fra IP.

Erfaringer med anvendelse/brug

At der er mange seniorer i virksomheden, er i sig selv en god grund til at have en seniorpolitik. Politikken har to spor; det ene, hvor der er fokus på reduceret arbejdstid, og det andet, hvor der kigges på andre, mindre belastende opgaver. Begge dele kan være en udfordring. Fx kan ikke alle seniorer ved overgang til seniorliv få opgaver, som er mindre belastende eller anderledes end de opgaver, de hidtil har udført.

Vi forsøger at tilpasse arbejdssituationen til den medarbejder, der er. Der kan være nogle, som får at vide, at de ikke kan gå ned i tid, fx er det ikke muligt at hyre en erstatning ind en dag om ugen, hvis man passer en bestemt maskine.

Seniorpolitikken synes at fungere på to måder:

- Som en lokal aftale mellem medarbejder og linjeleder om mindre belastende arbejdsopgaver.
- Som en aftale mellem medarbejder, TR, HR og linjeleder, som omfatter nedsat arbejdstid og eventuelt også andre arbejdsopgaver.

Ifølge HR har omkring fem procent af dem, som er over 58 år, en eller anden form for ordning, der ofte er begrundet i enten helbredet, hvor medarbejdere ikke længere kan passe deres tidligere opgaver, eller i et ønske om fx at få mere tid til fx børnebørn, pensionerede ægtefæller eller blot et ønske om mere frihed. Alle, der er på en seniorordning i virksomheden, er over 60 år.

Ifølge TR bliver medarbejderne ikke kontaktet direkte, når de er 58+, de skal selv henvende sig. Og af forskellige årsager bliver der ikke nødvendigvis gennemført MUS hvert år.

Der sker ikke noget, hvis ikke du selv henvender dig og siger, du vil ha en ordning.

Den del af seniorpolitikken, der handler om tilpasning af arbejdsopgaver, administreres af linjelederne, der jo står for at lede og fordele arbejdet. Hvis en seniormedarbejder får tildelt nye og nemmere opgaver, er det den lokale leder, der arrangerer det. Virksomheden har ikke et samlet overblik over, hvor mange medarbejdere som har den type aftaler.

Virksomheden bliver af modervirksomheden målt på 'headcount'. Det betyder, at antal ansatte er en parameter, der indberettes på linje med andre nøgletal – og målet er, at headcount til et givent tidspunkt er så lavt som muligt, fx set i forhold til omsætning. I praksis betyder det, at virksomheden ikke kan ansætte fire medarbejdere til at passe tre medarbejders arbejdsuge, uden at det har en negativ betydning for headcount. På den måde modarbejder headcount seniorpolitikken eller sætter grænser for dens mulige udbredelse.

Medarbejderne i produktionen arbejder på to overenskomster i virksomheden, hvilket betyder, at det kan være svært at imødekomme en medarbejders ønske om andre arbejdsopgaver, hvis disse findes i det andet overenskomstområde, som måske aflønnes anderledes.

Roskilde Kirkegårde

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Virksomheden Roskilde Kirkegårde omfatter Østre Kirkegård, Gråbrødre Kirkegård og Gl. Vor Frue Kirkegård, alle under Roskilde Provsti, Roskilde Domkirke.

Der er i alt 28 ansatte (inkl. ledelsen) fordelt på de tre matrikler. De ansatte omfatter gartnerne, ledere og medarbejdere i kapellet og administrationen. Tilbage i 2005 var der 35 medarbejdere, men der skete nogle ændringer i organiseringen, som betød, at der kom færre kirkegårde under Roskilde Kirkegårde. Der skete i den forbindelse en reduktion af medarbejdere.

Gennemsnitsalderen for de ansatte er over 51 år. Den yngste medarbejder er 29, og den ældste 66. Lederen er selv 67 år. Hertil kommer om sommeren elever og sæsonansatte, der som regel er unge. I forbindelse med nedskæringer er det de yngste medarbejdere, der ryger ud, fordi virksomheden har en lokalaftale, som siger, at de skal afskedige efter reglen "sidst ind, først ud". Denne regel bliver fulgt.

Det sker, at medarbejdere søger til andre kirkegårde, men der er en tendens til, at folk bliver længe i branchen, når de først er kommet ind. En del kommer fra ansættelser i det private, men oplever, at tempoet er mere roligt på kirkegårdene.

De væsentligste fysiske arbejdsmiljøbelastninger er de ensartede, gentagne arbejdsgange, som er hårde for led og muskler (lugning, lægge gran, grave, klippe hække). Desuden kan der være følelsesmæssige belastninger forbundet med at møde efterladte i sorg etc.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

På Roskilde Kirkegårde har de haft en nedskreven seniorpolitik siden 2007 og revideret i 2009. Den omfatter medarbejdere over 45 år. Den tilstræber, at medarbejderne skal kunne blive på arbejdspladsen så længe, som de har lyst. Den er blevet udviklet af ledelse, TR og AMR i fællesskab.

Seniorpolitikken udsprang bl.a. af organisationsændringerne og nedskæringerne i 2005, som førte til afskedigelser. Det var samtidig en tid med mangel på arbejdskraft, og det blev tydeligt, at det var vigtigt at fastholde de ældre medarbejdere. Grundstenen i seniorpolitikken er, at man i forbindelse med MUS-samtalerne holder en seniorsamtale, hvor det i fællesskab tilrettelægges, hvordan det videre forløb skal være for medarbejderne.

Et vigtigt element i politikken er, at man forsøger at uddanne folk så godt som muligt. Hvis man ikke er uddannet gartner allerede, så forpligter man sig til at videreuddanne sig – det er et krav, der er stillet. Medarbejderne kan også videreuddanne sig til "tillært gartner" (kurser henover tre-fire år). Lederen:

Tidligere havde man erfaring for, at man måske gik lidt i stå, når man nåede til de der 45 år, men nu griber man fat i medarbejderne i forbindelse med MUS-samtalerne og sørger for, at de bliver mere uddannet på forskellig vis, bl.a. til tillært gartner.

Et andet vigtigt element er, at politikken legitimerer, at medarbejderne kan gå ned i arbejdstid, når de har behov for det, og fra man fylder 60 kan det ske uden reduktion i pensionen.

Erfaringer med anvendelse/brug

Ledelsen er tilfredse med seniorpolitikken og anvendelsen af den. Seniorordningen muliggør, at medarbejderne kan blive i arbejde, indtil de er nedslidte, men de bliver ikke ekstra mange år på arbejdspladsen. Det var måske nok den oprindelige intention med seniorordningen, men ledelsen har indset, at det ikke er realistisk i en branche med en så høj grad af fysisk nedslidning.

Lederne fortæller, at medarbejderne ofte bliver overraskede, når de indkaldes til seniorsamtaler som 45-årige, men i en branche med hårdt fysisk arbejde kan tegn på nedslidning vise sig allerede i den alder, og det er der, man skal til at forebygge.

Medarbejdere mener, at seniorordningen er udtryk for en anerkendelse af, at folk kan være så slidte, at de har brug for en tilpasning af arbejdet, og samtidig at seniorernes kompetencer og viden er vigtige i relation til yngre medarbejdere. Det er dog ikke alle medarbejdere, som mener at ordningerne fungerer optimalt i praksis, og de tillidsvalgte er inde på, at det ikke altid er muligt at imødekomme ønsker, fx til at undgå weekendvagter eller få tilpasset opgaver. Når der er mange seniormedarbejdere på arbejdspladsen, er det ikke alle ønsker, der kan gå op.

4.2 Virksomheder, der arbejder med symboler

Canon Danmark

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Canon Danmark A/S er en del af Canon Inc., som er en japansk virksomhed. Canon er en af verdens førende leverandører af imaging- og informationsteknologiske løsninger til

virksomheder og private. Canon har været på markedet i mere end 80 år. Canons løsninger har fokus på at optimere videndeling og forbedre kommunikation og spænder i dag over en bred vifte af innovative løsninger og services med det formål at forbedre hverdagen både i forhold til arbejdsgangene på kontoret og til privatforbrugers behov for nyskabende foto- og printløsninger.

For at kunne betjene sine kunder bedst muligt arbejder Canon med to klart definerede markeder: Canon Business Solutions, som dækker over løsninger og services indenfor især dokumenthåndtering, kopi, print og scanning til alle typer af virksomheder, og Canon Consumer Imaging, som dækker over forhandlere og butikskæder, der udbyder digitale kameraer, scanere, printere, projektorer m.m. til private. Canon Danmark A/S er en del af Canon EMEA (Europa, Mellemøsten og Afrika), som er en del af Canon Inc. Canon Danmark har sit hovedkontor i Søborg, men har også et kontor i Vejle. Canon Danmark beskæftiger ca. 250 specialiserede medarbejdere. Der er mange medarbejdere i virksomheden med høj anciennitet.

Canon ønsker, at ekspertise og kompetencer skal bevares så lang tid som overhovedet muligt i organisationen. Derudover har flere seniormedarbejdere været med til at udvikle de værktøjer, som Canon har. Man ønsker at fastholde medarbejdere i specialiststillinger. Der er altså behov for deres arbejdskraft, selvom de er oppe i årene. Medarbejderne er med til at drive virksomheden, hvilket betyder, at alle medarbejdere uanset alder skal videreudanne sig og være engagerede og nysgerrige på virksomheden og den udvikling, der sker. Medarbejdere skal udvikles og vedligeholde deres kompetencer gennem hele arbejdslevet.

I Canon anser man seniormedarbejdere som både kulturbærere, rollemodeller og vejledere overfor de nye medarbejdere, hvilket er nedskrevet i seniorpolitikken og opleves at understøtte et godt samspil på arbejdspladsen. HR mener, at ledelsen i Canon har et ansvar for, at nøglemedarbejderne indvilger i at videregive viden til kolleger, så situationen ikke bliver sårbar. Her ønsker Canon en glidende overgang, så den erfarne medarbejder kan videregive viden til de nyere medarbejdere og på den måde kan fungere som rollemodel – heri ligger en anerkendelse af den indsats, som den pågældende medarbejder har ydet.

Arbejdsopgaverne for medarbejderne i Canon ændrer sig imidlertid i disse år, især indenfor teknikerfaget, hvor virksomheden før i tiden sjældent skiftede systemer. Print- og kopimarkedet er midt i en omstilling med nye teknologier og systemer, hvilket skaber behov for specialiserede kompetencer her og nu, men også skaber et behov for kompetenceløft og andre arbejdsgange for at sikre kvalitet i opgaveløsningen og dialogen med kunderne.

Canon fik i 2004 et nyt system, som Danmark var pilotland for, og der tales om at indføre nye systemer igen i 2020/21. Det stiller krav til medarbejderes og lederes måde at organisere arbejdet og håndtere indkøringsfasen og omstillingen fra et gammelt system til et nyt system. En proces, der både indebærer spændende udviklingsmuligheder og behov for aflastning i perioder, hvor der både skal bruges ressourcer på oplæring og kompetenceløft i forhold til ændrede arbejdsrutiner og den daglige drift.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Canon indførte i 2014 en seniorpolitik. Politikken træder i kraft for alle, når de fylder 60 år. Politikken er en del af personalehåndbogen og indeholder nedskrevne regler for Canons tilbud om seniorordning og procedure omkring drøftelse af mulighederne for denne. Som en indgang til drøftelser om senkarriere og seniorarbejdsliv gennemføres performance management skemasamtaler, og der kan indgås konkrete aftaler om at gå ned i tid (særlige senior-dage), eller omfordeling af arbejdsopgaver. Derudover tilbyder Canon seniorkurser med information om økonomiske muligheder ift. pensionering.

For Canon er det centralt, at der er en samarbejdsvilje fra virksomhederne for, at man kan realisere seniorordningerne, og at medarbejderne også er villige til at tilpasse sig virksomhedens behov. Medarbejderne i Canon er i løbende dialog med nærmeste leder om, hvordan virksomheden kan bistå i at tilpasse arbejdet til medarbejderens pågældende situation. Til støtte for denne proces får den enkelte leder et skema for medarbejderen på 60+, som anvendes i performance management samtalen. Samtalen afholdes mellem medarbejder og leder i februar/marts måned hvert år. Skemaerne understøtter samtalen om, hvorvidt medarbejderen har brug for nedsat tid, nye arbejdsopgaver, nye ansvarsområder etc. – punkter, som lederen skal vejlede og gennemgå med medarbejderne. Skemaet bidrager derudover til, at alle bliver spurgt om det samme, så der ikke er nogen, der oplever at blive peget ud.

Lederne i Canon mødes en gang imellem for at tale sammen og udveksle erfaringer, blandt andet om, hvordan man kan tage en samtale med seniormedarbejderne. Dette skal sikre, at alle ledere har en fælles forståelse af og enighed om, hvordan tingene skal og bør gøres. Når medarbejderne bliver kontaktet med henblik på en dialog om seniorordningen, er der tale om et tilbud, der gælder for alle. Netop fordi det blot er et tilbud at indgå aftale om fx seniordage, er medarbejdernes tilbagemeldinger ofte, når de er 60 år, at de vil vende tilbage til lederen selv, når de føler behov for det. Året efter vil medarbejderen igen have seniorsamtale med sin leder, selvom de året forinden ikke havde nogen ønsker for senioraftaler.

Der er flere medarbejdere, der er gået ned i tid, og nogle medarbejdere, som har fået flyttet nogle af deres større arbejdsopgaver og bibeholdt mere af det rutineprægede arbejde. Der er også fleksibilitet ift., hvornår og hvordan seniordagene skal organiseres. Hvis en medarbejder fx kun ønsker seniordage om sommeren, er det også muligt. Canon giver ikke mulighed for økonomisk kompensation, hvis man som senior ønsker at gå ned i tid. Canon orienterer i stedet om, hvilke andre ordninger man kan gøre brug af. Medarbejderne får en beregning på, hvad seniorordningen vil komme til at koste, og hvordan pensionsbidraget evt. kan blive konverteret til løn.

Seniormedarbejdere tilbydes derudover en kursusdag i PFA (evt. med ægtefælle), hvor man taler om, hvad det indebærer at forlade arbejdsmarkedet og overgå til pension. Dette kursus tilbydes til dem, der ifm. senior-samtalen har givet udtryk for, at de ønsker at gå på pension, samt de ældste medarbejdere. I Canon har man ikke mulighed for at være med i personaleforeningen, efter man er fratrådt eller gået på pension. Der er altså ikke mulighed for at holde en formel social kontakt.

Erfaringer med anvendelse/brug

Ledelse, tillidsvalgte og medarbejdere er enige om, at seniorordningerne og -politikken har en stor betydning, idet ordningen kan skabe en glidende overgang til pensionisttilværelsen, hvor det stadig er muligt at bruge sin faglighed. Seniormedarbejderne er generelt meget fleksible. Hvis en uge er meget travl, springer de nogle gange deres fridag over og sparer den i stedet op til den følgende uge. De tillidsvalgte mener imidlertid, at mange medarbejdere ikke er klar over, hvilke muligheder de har ift. fx efterløn. Informationer om rettigheder og muligheder for økonomisk kompensation for seniorer er vigtigt, og det skal være nemt at op-søge på egen hånd.

Lederne mener, at det er positivt, at man som leder skal udfylde et skema efter sine årlige samtaler med de 60+-årige medarbejdere, fordi det kan være svært at tale om ”den tredje alder”. Seniormedarbejderne oplever, at det er vigtigt at igangsætte en tidlig dialog omkring overlevering af deres viden til yngre kolleger. For nogle medarbejdergrupper kan det være en stor udfordring at overlevere mange års viden og erfaring til en yngre medarbejder i løbet af nogle måneder. Andre gange prioriteres det at lave en længere oplæringsperiode på

omkring 4 måneder for at sikre en så grundig overlevering som muligt. Fremadrettet kan der udarbejdes en prioriteret plan, hvor man gennemgår det vigtigste i oplæringen. En anden mulighed kunne være, at dem på seniorordningerne kunne undervise andre.

Da man på et tidspunkt skulle nedlægge en stilling indenfor en stillingskategori, informerede man medarbejderne om dette og fortalte, at hvis nogen ville benytte sig af seniorordningen, så kunne man måske finde en løsning uden at afskedige nogen. Det resulterede i, at nogle medarbejdere benyttede sig af seniorordningen ved at gå ned i tid, og dermed frigjorde man en hel stilling.

Jyske Bank

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Jyske Bank er en bankvirksomhed, der tilbyder finansielle løsninger til private og virksomheder. Banken er grundlagt i 1967, og er i dag det tredjestørste pengeinstitut på det danske marked. Jyske Bank arbejder både nationalt og internationalt gennem sin erhvervsafdeling og investeringsrådgivning til internationale kunder i udlandet. Udover bankvirksomhed driver Jyske Bank også realkreditvirksomhed i form af Jyske Realkredit og objektfinansiering gennem Jyske Finans. I tillæg administrerer banken Jyske Bank Almennyttige Fond. Jyske Bank har et landsdækkende afdelingsnet med 98 danske afdelinger og 2 udenlandske (pr. august 2018), og tilbyder derudover rådgivning via telefon og online medier. Dertil kommer en række selvbetjeningsløsninger. Bankens hovedkontor ligger i Silkeborg.

Banken beskæftiger 3.786 heltidsmedarbejdere (pr. 30. juni 2018). Uddannelsesmæssigt omfatter de ansatte: Akademikere, bachelorer, bankuddannede, kontoruddannede og it-medarbejdere samt ufaglærte. Banken ansætter flere og flere medarbejdere med en uddannelse på bachelorniveau eller derover, fordi kompleksiteten i opgaverne er stigende. Gennemsnitsalderen for bankens medarbejdere ligger omkring 46 år, og en del har en lang anciennitet (>25 år). De ældste medarbejdere er omkring 60. I takt med at fx efterlønsalderen er blevet sat op, har ønsket om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet skubbet sig blandt bankens medarbejdere. De fleste giver udtryk for at ville gøre brug af en seniorordning, efterløn eller pension senere i dag, end folk tidligere gjorde.

Banken har fokus på, holdninger til og værktøjer til understøttelse af en attraktiv arbejdsplads med fortsatte udviklingsmuligheder, og ser fastholdelse af medarbejdere som noget, der er uafhængigt af alder. Banken ser det som en central drivkraft for fastholdelse, at den enkelte medarbejder har vilje og lyst til at erhverve sig nye kompetencer og holde sin viden opdateret i overensstemmelse med udviklingen af bankfaget.

For banken er det vigtigt, at der er nogle medarbejdere, der har et stort netværk og meget erfaring med arbejdet i praksis, hvilket gør seniormedarbejdere vigtige for arbejdspladsen og bankfaget. Samtidig kommer mange nyuddannede med en masse ny teoretisk viden, som er værdifuld for banken. Banken ser denne kombination af kompetencer som essentiel for at skabe en attraktiv arbejdsplads og sikre, at kunderne får rådgivning, løsninger og service, der er blandt markedets bedste.

Arbejdet med at være bankrådgiver har imidlertid ændret sig rigtigt meget; der er kommet nye jura-krav, nye arbejdsgange og nye digitale systemer, og det stiller andre krav til medarbejderne i form af løbende uddannelse og kompetenceløft for at sikre de nødvendige arbejdskompetencer, i takt med at arbejdsopgaver og arbejdsform ændrer sig. Kendetegnende for bankens medarbejdere er en høj faglighed i forhold til løsning af kerneopgaven, mens nye arbejdsformer i bankfaget kan udfordre nogle.

Alle medarbejdere, også dem over 58 år, forventes at deltage i de af bankens kompetenceudviklende kurser, som anses som nødvendige for dem. Nogle gange er det også et lovmæssigt krav, at medarbejderne skal certificeres i deres arbejdsopgaver. De mange og hurtige forandringer, som bankfaget er præget af, stiller store krav til medarbejdernes omstillingsparathed, og det kræver en høj grad af specialisering indenfor IT. Det kan være en udfordring især de ældre medarbejdere, der ønsker at bevæge sig over i en anden afdeling på deres job. Det kunne fx være ved at gå fra at have med kundekontakt at gøre til at arbejde mere "backstage" med nye teknologiske løsninger og systemer.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Jyske Bank har ikke nogen nedskreven seniorpolitik, men selvom banken ikke har en nedskrevet politik, har banken et stort fokus på og holdninger til at støtte op om medarbejderne i forhold til deres senkarriere. Ledelsen gør ikke noget særligt for at opfordre ældre medarbejdere til at blive længere. De prøver at tage hensyn til den enkelte medarbejders livssituation uanset alder, og f.eks. at tilbyde deltid. De opretter også nogle gange flexjob, hvis folk bliver sygemeldte. Med alderen følger større risiko for sygdom, lige som der er ændringer i livsomstændigheder, der gør, at medarbejderes tilknytning til arbejdsmarkedet forandres løbende, men seniorer, og mennesker i det hele taget, er en meget broget gruppe, og der er utallige måder at ønske forløbet af sin senkarriere.

Tidligere har der været retræte-stillinger; dvs. at man som seniormedarbejder blev fritaget de svære kunder og de mest komplicerede arbejdsopgaver. Sådan er det ikke i dag. Dette skyldes mange ting, bl.a. at der ikke længere findes 'ukomplicerede' arbejdsopgaver (fx intet arkiv og ingen kasser i de fleste banker). Banken har generelt gode muligheder for fleksibilitet i forhold til deres medarbejdere. De tilbud, der er for nuværende for seniorer, følger overenskomsten og er mulighed for at gå på seniordeltid. Supplerende hermed tilbydes også senkarriere-samtaler med ældre medarbejdere. Der er samme krav til medarbejderne uanset alder (hvad enten det drejer sig om nye forældre eller ældre medarbejdere). Dette medfører, at der er plads til alle på arbejdspladsen, så længe man ønsker at bidrage til arbejdet.

Banken er bevidst om, at dialogen mellem medarbejder og leder er den vigtigste brik i forhold til at skabe et godt seniorliv og at blive klar til pensionen. Når en medarbejder nærmer sig 60 år, får vedkommende derfor tilbudt en seniorsamtale med en HR-partner om vedkommendes ønsker og planer omkring seniorordninger og pension. Alle HR-partnere har kendskab til dette og er trænet i at tale med folk om deres ønsker til deres arbejdsliv i deres "tredje alder." Det er forskelligt, om lederen er med til disse samtaler eller ej.

Der sker ikke noget pr. automatik i banken ifm. alder. Det er dog generelt den enkelte medarbejders nærmeste leder, der gør medarbejderen opmærksom på muligheden for samtalen med en HR-partner. HR-partnerne gør også lederne opmærksomme på, at det er en god idé at afholde de individuelle samtaler med seniormedarbejderne, men det er altid op til den enkelte leder og den enkelte medarbejder at få den snak. Det er muligt som medarbejder at sige, man ikke ønsker dialogen her og nu – det lukker ikke af for, at man kan bede om at få en samtale om det på et senere tidspunkt.

HR overvejer, om det kunne give mening at hjælpe lidt mere til i en sådan samtale, og komme mere ind på ting, der ikke kun har med arbejdet at gøre. Overgangen til pensionisttilværelsen kan nemlig blive svær, hvis man ikke på forhånd overvejer, hvad man vil bruge sin tid på. For mange medarbejdere kan det derudover være svært at gennemskue, hvad det kan betyde for fx ens løn og pension, hvis man vælger at gå på en seniorordning. Banken har derfor også en såkaldt seniordag for alle ansatte over 58 år og deres ægtefæller/partnere. Til

denne dag kommer pensionsselskabet PFA og fortæller om deres forskellige ordninger. Der kommer også en fra HR og fortæller om senkarriere-muligheder.

Jyske Bank anser de pensionerede medarbejdere som ambassadører for koncernen. De bevarer derfor deres engagementsfordele, hvis de havde sådan nogle, mens de var ansatte. De har også adgang til en seniorportal, hvor de kan læse nyheder om Jyske Bank, og de har fortsat lov til at leje sommerhuse gennem Jyske Banks medarbejderordning. Jyske Bank afholder derudover en årlig seniordag for de pensionerede, hvor der er et par faglige indspark, og hvor de får lidt at spise. På den måde forsøger koncernen at imødekomme, at mange tidligere medarbejdere ønsker at have en fortsat tilknytning til koncernen.

Erfaringer med anvendelse/brug

I Jyske Bank anses samtaler om seniorliv og seniorordninger som en ledelsesopgave. Men hvis der er noget omkring rammerne/vilkårene/arbejds miljøet, som går nogen medarbejdere på, så kan medarbejderne vende det i de enkelte afdelinger eller med lederen, den tillidsvalgte eller arbejds miljørepræsentanten. Ledelsen giver udtryk for, at dette sjældent er nødvendigt, for som regel bliver det klaret i dialogen mellem leder og medarbejder. De tillidsvalgte bekræfter, at der er et ønske om at tage hensyn til den enkelte medarbejders behov, og at der er fokus på udvikling af kompetencer og styrker hos den enkelte uanset alder. Der er en del seniormedarbejdere, som vælger at gå ned i tid.

Banken har stor lydhørhed overfor medarbejdernes ønsker til deres senkarriere, med god mulighed for fleksibilitet i forbindelse med en seniorordning. Dialogen omkring ordninger og muligheder i senkarrieren afhænger af relationen mellem ledere og medarbejdere og det fokus, den enkelte leder har på medarbejdere i denne livsfase. Tilbuddet om individuelle samtaler anses som et vigtigt virkemiddel for løbende hjælp til og rådgivning om, hvor man som medarbejder er ved at bevæge sig hen, da det er svært for mange at stoppe op og overveje, hvad man er i gang med, og hvor man skal bevæge sig hen med sit arbejdsliv. Især det frivillige element omkring samtalerne er vigtigt for den enkelte.

Der kan imidlertid også være behov for en mere kollektiv dialog på medarbejdermøder, hvor også tillidsvalgte er repræsenteret. Det kan støtte ledelsesopgaven omkring seniorsamtaler og seniorarbejdsliv i banken og inddrage alle medarbejdere i, hvad en seniorordning indebærer, og hvordan disse bringer relevante kompetencer i spil i praksis under hensyntagen til den enkeltes forudsætninger og muligheder i praksis.

Aalborg Universitet

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Aalborg Universitet (AAU) er et universitet, hvis uddannelser og forskning er problem- og projektbaseret og har fokus på det tværdisciplinære. Gennem samarbejde mellem forskere, studerende og offentlige og private virksomheder udbyder universitetet virkelighedsnære uddannelser og efterstræber forskningsresultater i verdensklasse. AAU er grundlagt i 1974. AAU's forskning og uddannelser er organiseret i fem fakulteter, som hver ledes af en dekan. Fakulteternes fagmiljøer er opdelt i institutter og centre. Pga. AAU's fokus på tværfaglighed hører nogle af underenhederne under to eller flere fakulteter. AAU er et landsdækkende universitet med campusser i Jylland (Aalborg og Esbjerg) og på Sjælland (København). Universitetets hovedcampus ligger i Aalborg.

AAU er blandt de største "virksomheder" i Nordjylland med over 3.700 månedslønnede ansatte svarende til omkring 3.430 årsværk. Udover månedslønnet personale er mange personer

også tilknyttet universitetet som timelønnede, f.eks. gæsteforelæsere, fagkyndige bedømmere, studentermedhjælpere, studenterundervisere og censorer. De fleste af VIP-medarbejderne på AAU har en lang anciennitetstid (>30 år). En stor del af medarbejderne på AAU er 60+ i seniorstillinger. Dog er der også mange yngre, herunder ph.d.er. De ældste medarbejdere er omkring 72. Der er ikke umiddelbart fokus på køn i relation til alder/pension/valget om at trække sig tilbage. De fleste lader sig pensionere, når de nærmer sig 70 år.

HR og ledelse giver udtryk for, at AAU har fokus på holdninger og ordninger til understøttelse af en attraktiv arbejdsplads med fortsatte udviklingsmuligheder set i sammenhæng med fastholdelse af seniormedarbejdere. Der er et generationsskifte, som man har talt om i flere år. Dette især pga. universitetets alder, da mange af dem, der var med til at starte universitetet, nu er omkring pensionsalderen. Ift. generationsskifte fylder økonomien noget. Man kommer ofte til at lave nogle kortsigtede løsninger, hvor man ansætter nye medarbejdere i korte og mindre tunge stillinger. Universitetet står overfor nogle udfordringer i forhold til at foretage et aktivt generationsskifte og finde ud af, hvem der skal gå ned i tid, og hvem der skal pensioneres, så man kan få frigjort nogle ressourcer.

AAU's 60+-medarbejdere er typisk på højden af deres karriere videnskabsmæssigt, i relation til deres potentiale til at indgå i forskningssamarbejder, deres undervisningskapacitet, erfaring osv. Der er derfor stort behov for seniormedarbejdere. På universitetet er der ingen overordnet korrelation mellem kompetencer og alder, da man kan være lige kompetent som 32-årig og som 66-årig. Der kan dog opstå nye livsbetingelser, som kan spille ind på medarbejderens arbejdsliv, såsom sygdom hos medarbejderen selv, hos ægtefællen eller andet. Der er meget stor diversitet i gruppen af 60+, hvor nogle peaker fagligt set og kan trække store bevillinger hjem osv., mens andre leverer mere rutinepræget arbejde. Både ledere og medarbejdere oplever, at de forskelle, der har været mellem medarbejderne tidligere, bliver tydeligere med alderen. Typisk gennemgår forskerne dog lange udslusningsforløb, fordi deres identitet i så høj grad er bygget op omkring deres arbejdsliv, og det kan derfor være en sværere og hårdere overgang for dem at bevæge sig ind i pensionen.

Kravene til forskere i universitetsverdenen har ændret sig utroligt meget de sidste 10 års tid, hvorfor medarbejderne har været igennem store omvæltninger. Også lederne (herunder institutlederne) har oplevet radikalt ændrede arbejdsforhold, da der stilles langt større krav til deres arbejde i dag, end der gjorde tidligere. Der er bl.a. større krav til dialogen om og med seniorerne.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

AAU har en særskilt seniorpolitik, der er en del af personalehåndbogen, som gælder for alle institutter. Der findes ingen særskilt seniorpolitik på institut- eller fakultetsniveau. Den seneste politik er udformet i 2013 og behandlet i hovedsamarbejdsudvalget. Det er den tidligere rektor, der var med til at vedtage politikken, og derfor har udmøntningen af aftalen ændret sig lidt, fordi det nu er en anden universitetsledelse, der leder stedet. Politikken indeholder bl.a. seniorkurser, seniorsamtaler, fratrædelsesordninger, aftrædelse ifm. forskellige typer opgaver, fastholdelsesbonusser og mulighed for at gå ned i tid. Derudover er det altid individuelle skæbner og livssituationer, der gør, at mulighederne i politikken bruges ift. den enkelte.

Seniormedarbejdere oplever AAU som en fleksibel arbejdsplads, hvor man fx kan gå ned i tid permanent eller i perioder. HR og ledelse betoner dog, at der altid vil være en konkret og individuel behandling af en ansøgning, og ikke alle bliver imødekommet. Nogle går regulært ned i tid, og andre går ned i tid i henhold til seniorcirkulæret. AAU ønsker at imødekomme medarbejdernes individuelle behov, samtidigt med at medarbejderne også skal imødekomme AAU's behov. Aftaler med seniorer sker som oftest under hensyntagen til, at medarbejderne kan

tilrettelægge deres arbejdsliv ift. deres nuværende livssituation som den styrende faktor. Hvis medarbejderens livsbetingelser ændrer sig i en sådan grad, at medarbejderen ikke længere er i stand til at opretholde sit hidtidige arbejdsliv, er det typiske, at medarbejderen går ned på deltid.

Derudover har AAU særligt fokus på diversitet i medarbejderstaben. 'Seniorer' er en lige så heterogen gruppe, som alle andre grupper er. Det er derfor vigtigt at have fokus på den enkelte og understøtte denne til at blive i arbejdet, så længe han eller hun kan og har lyst, og hvis det lader sig gøre i forhold til de øvrige medarbejdere og instituttets forpligtelser i øvrigt.

Tidligere var der en form for automatik, når en medarbejder skulle indgå i en seniorordning/gå ned i tid/gå på pension. Lederen imødekom stort set altid medarbejderens ønske om dette, og det havde tendens til at foregå som en slags sagsbehandling/blanketstyring af seniorordninger. I dag er der tale om en mere individualiseret proces, der har til formål at fastholde den enkelte medarbejder og finde frem til, hvordan både arbejdsgiver og medarbejder kan få mest muligt ud af hinandens ressourcer. Der laves således aftaler i fællesskab om, hvad man skal arbejde "hen imod" (kompetenceudviklingssamtale) – herunder hvilke arbejdsopgaver der skal løses – på baggrund af en snak om, hvorfor medarbejderen går ned i tid. Der laves mange seniorordninger på AAU, og man forholder sig mere til dette, end man gjorde tidligere – medarbejderne har mange forskellige ordninger, lige fra at gå 20 % ned i tid til kun at arbejde 20 %.

Især ordningen med særlige seniordage, hvor seniorer kan få en ekstra månedlig fridag, benyttes jævnligt. De fleste medarbejdere på 60+ ønsker at fortsætte på ordinære vilkår. Dette skyldes typisk, at arbejdet er vigtigt for personens identitet, og at det ikke er hårdt, fysisk nedslidende arbejde. Det er oftest medarbejderen selv, der ønsker at ændre sine vilkår (fx med ønsker om nedsat tid), og dette bliver aftalt på individuelt niveau, hvor medarbejderen selv "betaler"/kompenserer for den nedsatte arbejdstid med fuld pension i henhold til seniorcirkulæret og derfor ikke fuld egenbetaling.

Både medarbejdere og ledere mener, at seniorforskere/professorer generelt tilbydes gode forhold, hvor der ofte kan blive tale om en emeritusordning. Som emeritus har man forpligtelse til forsat at være forskningsaktiv og indgå i forskningsmiljøet, og flere ender fx ofte med at fungere som mentorer for yngre kolleger, mens de kan tilrettelægge deres arbejde, som de vil. Mange på emeritusordninger fortsætter kun i korte perioder med at være på universitetet og holder hurtigt helt op med at være aktive på arbejdet. Andre kommer hver dag i mange år, efter de er blevet emeritus.

HR-afdelingen har stort fokus på vejledning af den enkelte leder, herunder sparring om, hvad årsagerne skal være, når lederen handler på en specifik måde ift. medarbejderen, og rådgivning, der har til formål at støtte ledelsen i, hvordan man får de bedste forløb med medarbejderne. Det handler om, at lederne klædes på til konkrete vurderinger, fordi der er nogle medarbejdere, man ønsker at fastholde, og nogle, man gerne vil lade gå, og her skal lederne kende til deres handlerum ift. seniorer, så de kan vejlede deres medarbejdere om, hvordan man tilrettelægger den bedst mulige tilbagetrækning for den enkelte.

HR lægger op til, at en senioraftale-dialog kan indgå i MUS-samtalerne mellem leder og medarbejder. Dette fordi man har fokus på, at en medarbejder ikke bare trækker sig fra den ene dag til den anden – der foregår en masse overvejelser privat, som har indflydelse på medarbejderens beslutninger, og det skal ledelsen have forståelse for.

Erfaringer med anvendelse/brug

Seniorpolitikken fungerer som en rammesætning, og der gøres ikke meget aktivt for at skabe opmærksomhed omkring den. Alt, hvad der besluttet, arkiveres og journaliseres i forbindelse

med en konkret seniorordning, som udmøntes i henhold til den konkrete aftale. Der foregår en løbende dialog mellem leder og HR-partner omkring muligheder og virkemidler, men der er ikke nogen overordnede fælles tiltag på nuværende tidspunkt, som ”skubber” til seniorpolitikken.

Både ledere og medarbejdere giver udtryk for, at der derfor kan være stor forskel på den opmærksomhed, lederne har på seniorpolitikken, og den måde, lederne bruger seniorpolitikken. Det kan lede til, at man går glip af nogle vigtige ressourcer og kompetencer, som ellers kunne være blevet længere på arbejdspladsen, eller at man går glip af, at nogle medarbejdere, som ikke har overskud, trækker sig delvist på et tidligere tidspunkt til fordel for begge parter. HR ønsker at skabe mere opmærksomhed omkring seniorordninger, ved at ledelsen tænker denne og andre muligheder ind i konkrete karriereforløb for den enkelte medarbejder.

Generelt ønsker HR at handle mere proaktivt omkring seniorpolitikken. Det er oftest medarbejderne, der tager initiativet, og så handler lederne på baggrund af dette ved bl.a. at gå til HR og få rådgivning om den specifikke situation. Den enkelte medarbejder kan anvende de faglige organisationer, såsom fagforeninger, pensionskasser osv., men det er meget individuelt, om og hvordan det bliver brugt. Der sker relativt sjældent, at TR og fagforeninger bliver inddraget. Under 50 % af gangene deltager TR i aftale-samtaler omkring tilbagetrækning, men hvis folk ønsker en seniorsamtale inkl. TR, så er medarbejderen meget velkommen til dette. Man gør altid opmærksom på intentionen om, at medarbejderen er velkommen til at have en bisidder med til seniorsamtaler.

Mange medarbejdere har mange overvejelser omkring deres arbejdsliv og tidspunktet for deres tilbagetrækning og pension. Tidligere afholdt man informationsmøder, hvor forskellige parter fortalte seniorerne om de overvejelser, de skulle gøre sig ifm. at gå på pension (fx pensionskasser), men de har ikke været afholdt for nylig. Fremadrettet ser HR det som en mulighed at lave nogle tiltag/oplæg/arrangementer om personlig kompetenceudvikling for at skabe bevidsthed blandt medarbejderne og for ledelsen om bl.a. pension og ’seniortiden’ løbende i karrieren. Samtidig vil man gerne fokusere mere på, hvordan der kan skabes en glidende overgang mellem medarbejdere, der også kan gøre det nemmere for nye medarbejdere at blive lukket ind og blive en del af arbejdspladsen.

4.3 Arbejde med mennesker

Afdelingen for pleje og omsorg Vordingborg kommune

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Afdelingen for pleje og omsorg Vordingborg kommune omfatter ca. 1100 ansatte fordelt på en række ”virksomheder” (ud over ældrepleje er det fx hjælpemiddeldepot og vaskeri). Der er 8 distrikter i den fuldt integrerede ordning af hjemmepleje, plejecentre, sygepleje og aktivitetscentre med op til 170 medarbejdere (ca. 120 fastansatte på de store steder). Der er kun få ledere i organisationen.

Der er en stor aldersspredning på medarbejderne. De ældste er i starten af 70’erne. Gennemsnitsalderen har i længere tid ligget relativt stabilt på omkring 45 år, og ledelsen forventer, at dette vil fortsætte i årene fremover. Der er kun få mænd ansat (3-4 i hvert distrikt). Der er en del medarbejdere, der arbejder på deltid frivilligt (gns. 31 timer/ugen). Det er ganske få, der er timelønnede, og få vikarer (bl.a. pga. overenskomstregler om, at man skal fastansættes

efter kort tid som vikar). Den typiske alder for tilbagetrækning er folkepensionsalderen, p.t. 65 år.

Ældreplejen i Vordingborg har en stor udfordring med at rekruttere et tilstrækkeligt antal medarbejdere. De er derfor meget opmærksomme på både at fastholde nuværende medarbejdere, men også at rekruttere og oplære nye, ledige, unge og etniske minoriteter, og har siden 2016 arbejdet systematisk med 'Vordingborgmodellen SOSU-KLAR'.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

De har ikke en specifik seniorpolitik i hjemmeplejen. Der er generelt fokus på at fastholde medarbejderne, uanset deres alder. Det er en del af seniorpolitikken, uden at det kaldes 'seniorpolitik'. Distriktslederne og de assisterende distriktsledere har som opgave at kontakte medarbejdere, som ikke trives, er nedslidte, eller har et højt sygefravær, og undersøge, om der er brug for tilpasninger af den ene eller anden art i arbejdet.

Siden 2008 har kommunen arbejdet med sundhedsfremme – både for personale og borgere. Konceptet med sundhedsfremme er bevidst målrettet personalet, da flere havde problemer med overvægt og livsstil. Så opmærksomhed på, at det er vigtigt at passe på sig selv både fysisk og mentalt, spiller en vigtig rolle ift. at fastholde medarbejderne. Ledelsen giver udtryk for, at det både handler om fysisk aktivitet og om tryk og tillid på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at medarbejderne trives og har et tilhørsforhold til en mindre gruppe. Det er også centralt at sikre fortsat kompetenceudvikling af medarbejderne, hvilket er særligt vigtigt i disse år, hvor opgavernes kompleksitet øges hastigt som følge af opgaveflytning fra sygehuse.

Fastholdelsespolitikken er ikke afgrænset til en bestemt alder, men går på tværs af alle aldersgrupper. Ældrechefen udtaler:

Det har intet med alder at gøre. Det har noget at gøre med dit engagement, og om du kan klare jobbet. Jeg ved, jeg har en i afdelingen, der snart bliver 70, men jeg spekulerer ikke på det. Hvis man kan sit job, bliver man ved, så længe man selv har lyst.

Det betyder, at arbejdstiden og opgaverne så vidt muligt tilpasses medarbejdernes behov og ønsker, bl.a. ved at der udbydes vagter, så medarbejderen selv kan bestemme sin arbejdstid.

Der er kommet større fokus både på forebyggelse ift. det ergonomiske og det psykiske arbejdsmiljø, særligt de udfordringer, der knytter sig til arbejde i borgernes egne hjem. De har udviklet et arbejdsmiljø-system for pleje- og omsorgsdelen. Der tages udgangspunkt i en overordnet skabelon, men der er forskel på spørgsmålene, alt efter hvilke aktuelle udfordringer arbejdspladsen har. Der følges op halvårligt som led i opfølgning af handleplanerne, og det er arbejdsmiljøgruppen, der har ansvaret for det (for hvert center og for hvert distrikt er der en arbejdsmiljøgruppe, dvs. de distrikter, der har to plejecentre og hjemmepleje mv., har to arbejdsmiljøgrupper). Til specifik forebyggelse af de mentale belastninger har de indført en mulighed for supervision, med en supervisor med et fast antal timer til rådighed, som kører rundt i distrikterne.

Medarbejderrepræsentanterne har af gode grunde ikke været med til at udvikle seniorpolitikken, da der ikke er nogen nedskreven politik i Afdeling for Pleje og Omsorg (der er en nedskrevet seniorpolitik fra 2009, som en del af kommunens personalepolitik). Den tillidsvalgte mener derfor også, at der kan være betydelige forskelle på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det er meget op til den enkelte arbejdsplads at skabe rammerne.

I et par af distrikterne har ledere og medarbejderrepræsentanter arbejdet mere systematisk med et projekt om ”Ældre i arbejde”. Med udgangspunkt i resultaterne fra den seneste trivselsmåling har de arbejdet med, hvordan de kunne gøre det mindre stressende at skulle lære nyt som ældre medarbejder. Bl.a. ved at skabe ro om arbejdet ved computeren og sørge for omstilling af telefoner. Nu er de i gang med en indsats, som skal sørge for, at de ældre medarbejdere får den tid, de har brug for til at implementere ’Fælles sprog i den elektroniske dokumentation – Fælles Sprog 3’.

Erfaringer med anvendelse/brug

Det er ledelsens opfattelse, at arbejdet så vidt det er muligt bliver tilpasset efter medarbejdernes behov og ønsker, men det er ikke altid, at det kan lade sig gøre. Nogle gange er det nødvendigt at afskedige medarbejdere pga. nedslidning eller sygdom. I dag er det dog sjældent, at det sker pga. fysisk nedslidning.

Rammeaftalen på det kommunale område indebærer tilbud om en seniorsamtale for medarbejdere over 52 år og fast årligt fra 55 år i forlængelse af den årlige MUS-samtale. Ledelsen fremhæver på den ene side, at det er vigtigt at prioritere disse samtaler højt, og samtidig at vilkårene for at gøre det er blevet vanskeligere, i og med at der er få ledelseslag og få ledere til mange medarbejdere.

Ledelsen giver udtryk for, at færre medarbejdere vælger at gå på efterløn nu sammenlignet med tidligere. Det skyldes bl.a., at flere har været vant til at arbejde hele livet og ikke oplever det som attraktivt at stoppe, de er opmærksomme på det, de mister ved at stoppe.

Der er desuden, og har altid været, en udbredt arbejdsmæssig stolthed, som ikke mindst de ældste medarbejdere er med til at sætte, ved at fortsætte med at arbejde, også selvom de har de økonomiske muligheder for at stoppe.

Kofoeds Skole

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Kofoeds Skole er en selvejende organisation oprettet i 1928. Skolen har til formål at hjælpe socialt udsatte mennesker med at hjælpe sig selv til et bedre liv. Børne og Socialministeriet fører tilsyn med skolen. Der er en afdeling i København med 112 ansatte, en i Århus med 8 ansatte, en i Ålborg med 5, og en i Nuuk med 6 ansatte. Uddannelsesmæssigt omfatter de ansatte: Akademikere, socialpædagoger, lærere, socialrådgivere, kontorfunktionærer, fag- og ufraglærte. De ansætter flere og flere medarbejdere med pædagogisk uddannelse. Skolens elever har mange sociale og psykiske udfordringer, hvilket i sig selv er udfordrende og risikofyldt i forhold til udbrændthed, så det vurderes at være vigtigt, at medarbejderne har de fornødne professionelle værktøjer. De betjener ca. 4000 elever udenfor arbejdsmarkedet om året.

Gennemsnitsalder for medarbejderne ligger omkring 50 år, og de fleste har en lang anciennitetstid (10-16 år). For 10 år siden var den højere. De ældste medarbejdere er omkring 60, og der er et aldersloft for elever på 65 år, som også smitter af på, hvor længe medarbejderne bliver, de fleste trækker sig tilbage som 65-årige. AMR mener, at det tidligere var mere almindeligt, at medarbejdere blev til de blev 70 år. Organisation har brug for, at der er en stor aldersspredning, fordi brugerne også varierer meget i alder. Derfor prøver man at tiltrække flere unge ansatte og elever.

De, der ender med at blive fysisk nedslidt, er oftest ansatte i køkkenet og rengøring. De, der bliver mentalt nedslidte (udbrændte), er typisk ansat som socialrådgivere og pædagoger med direkte kontakt med eleverne (især de unge socialt udsatte er en krævende gruppe). Det kan ske pludseligt også for medarbejdere omkring 50 år, som har arbejdet med området i hele deres liv. De kan pludselig komme ud for en episode, som trigger et eller andet og dermed fører til udbrændthed.

For mange medarbejdere på Kofoed skole er arbejdet forbundet med en høj grad af identitet, hvilket betyder, at mange af medarbejderne er på arbejdspladsen i en meget stor del af deres arbejdsliv, hvilket gør det vanskeligt at stoppe på arbejdspladsen.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Der er ikke nogen nedskreven seniorpolitik, og der bliver ikke talt så meget om alder. Der bliver til gengæld talt meget om at støtte op om medarbejdere, som oplever arbejdet som hårdt. Det gælder både unge og ældre medarbejdere. Nogle unge må stoppe, i erkendelse af at det at hjælpe andre ikke kun giver, men også tager energi. Ledelsen gør ikke noget særligt for at opfordre ældre til at blive længere. De prøver at tage hensyn til den enkelte medarbejders livssituation uanset alder, og f.eks. at imødekomme ønsker om deltid. De tilbyder også, så ofte som det er driftsmæssigt muligt, flexjob, hvis folk bliver uarbejdsdygtige efter langtidssygemeldinger.

Teamledere bliver bedt om at lægge vægt på at snakke om fremtid med ældre medarbejdere i forlængelse af MUS-samtalen: 'hvor ser du dig selv om 2 år og 5 år'. Men spørgsmålet indgår i MUS-samtaler med medarbejdere i alle aldre.

Skolen har en række forskellige politikker, f.eks. en personalepolitik, en mobbepolitik og en krisepolitik, som løbende er blevet udviklet i MED-udvalget. Der er tilbud om psykologhjælp og krisehjælp til medarbejdere, hvis de oplever belastning.

Organisationen arbejder målrettet med kompetenceudvikling. Dette fokus blev særligt klart i forbindelse med, at skolen skulle afskedige en del medarbejdere. Skolen blev der opmærksom på, at det var vigtigt løbende at klæde medarbejderne på, så de er attraktive på arbejdsmarkedet, og kan komme ud og få et andet job efterfølgende.

Erfaringer med anvendelse/brug

Kofoed skole var i 2003 med i et projekt med fokus på seniorpraksis, som satsede på arbejdsglæde og livsglæde blandt medarbejderne. Der blev gennemført workshops og caféer og oprettet en seniorklub. Klubben endte med at skille sig ud fra skolen som en lille sluttet og privat enhed, som ikke var for alle tidligere ansatte/seniorer. Siden dengang har man satset mere generelt på en rummelig personalepolitik og på kompetenceudvikling uanset alder. Der er nogle seniormedarbejdere, som vælger at gå ned i tid.

De tillidsvalgte bekræfter, at der bliver taget hensyn til den enkelte medarbejders behov, og at der er fokus på udvikling af kompetencer og styrker hos den enkelte. Der er meget rummelighed over for medarbejderne. De oplever dog ikke altid, at personalepolitikkerne fungerer optimalt, og peger på, at der kunne gøres mere for, at politikkerne blev implementeret grundigere og fx debatteret på personalemøder.

Arriva Ålborg

Beskrivelse af virksomheden og aldersfordelingen

Der er i alt ca. 3800 medarbejdere i Arriva, hvoraf 3000 er chauffører. Disse chauffører er spredt ud over landet. Hertil kommer personale indenfor administration, rengøring, bybiler i København og uddannelsescenteret (hvor der bl.a. udbydes danskundervisning).

Der er generelt mange ældre ansat i virksomheden, 29 % af chaufførerne er således over 60 år. Den ældste er fra 1936. 15 % af medarbejderstaben er kvinder. Folk bliver som oftest buschauffører i en sen alder, og det er primært buschaufførerne i Arriva, der er ældre, og ikke fx mekanikerne. 30 % af medarbejderne er nydanske medarbejdere med 85 forskellige nationaliteter.

En af årsagerne til den høje gennemsnitsalder er, at traditionen for organisering af vagtstrukturen ikke er særligt tiltalende for unge familier. Ruterne fordeles efter et anciennitetsprincip, så de chauffører, der har mest erfaring, får de bedste ruter. Desuden er der en vis usikkerhed forbundet med mange timelønnede ansættelser.

Det er en udfordring for Arriva at rekruttere nok buschauffører. De gange, det har været mest vanskeligt, har været i tider med højkonjunktur. Det er derfor særligt vigtigt at fastholde de ældre medarbejdere i mange år endnu og forebygge, at de bliver skubbet ud af arbejdsmarkedet.

Den største arbejdsmiljømæssige belastning for chaufførerne er billetteringen. Det at have penge i busserne skaber mange konflikter. I de store byer er det endvidere den tætte trafik og vejarbejdet, der er de største udfordringer. Generelt er tidsplanerne pressede: Der skal ikke ret meget til, før der er kø, og før busserne bliver forsinkede. Det går udover pauser og de efterfølgende ruter. Hertil kommer de fysiske udfordringer knyttet til stillesiddende arbejde og temperaturforhold i busserne.

Ålborg er en af de arbejdspladser i Arriva, hvor der er flest seniorer ansat. Arriva Ålborg omfatter ca. 60 bybusser og 75 regionalbusser i hele Nordjylland. Der er ansat 140 faste chauffører på den regionale kørsel og tilknyttet ca. 40 timelønnede. Ca. 34 % af de ansatte er over 60 år. Der er ca. 20 % kvinder og 80 % mænd blandt de ansatte.

Beskrivelse af seniorpolitikken og dens tilblivelse

Arriva har haft en tradition for at have fokus på seniorer og sundhedsfremme. I 2014 søgte de i samarbejde med Ældresagen midler i Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet med det formål at forbedre seniormedarbejdernes muligheder for at blive længere på arbejdspladsen. Den såkaldte 'Seniorpakke' var en startpakke, som på 3-6 mdr. tilførte arbejdspladsen ressourcer til at fastholde nuværende seniorer og deres kompetencer. Seniorpakken udgjorde en forud defineret pakke af tilbud med støtte til lønkomensation, kursusudgifter og konsulentbistand.

Som et led i Seniorpakken har Arriva i samarbejde med ÆldreSagen i år 2014 afholdt et kursus for seniormedarbejdere, der handlede om, hvad det betyder at have et arbejde i forhold til ensomhed, løn, pension og social ansvarlighed. Ca. 250 chauffører har været igennem kurset. De, der var med i forløbet, fik desuden en individuel samtale med nærmeste leder. Afdelingen i Ålborg har gennemført tre forløb. Siden dengang har der hverken været eksterne seniorpakker eller fondsmidler at søge, og den interne økonomi har heller ikke muliggjort afholdelse af kurser af det omfang. Der har også tidligere været sundhedskonsulenter ansat,

og der er stadig en mobil sundhedsklinik, en bus ejet af Pension Danmark, som kører rundt i landet til de ansatte.

Arriva tilbyder to forskellige seniorordninger til medarbejderne: hhv. 80/80/100 og 90/90/100. Princippet er, at medarbejderen arbejder enten 80 eller 90 %, får 80 eller 90 % løn udbetalt, men 100 % pensionsudbetaling. Det er en slags bonus for at blive på arbejde. Ca. 100 medarbejdere er på denne ordning. Desuden er der gode muligheder for at arbejde på deltid eller som timelønnet som senior.

Afdelingen i Ålborg har i 2015 gennemført 3 kursusforløb i samarbejde med Ældresagen. Det handlede om, hvad det indebærer at blive ældre, og hvordan man har et 'efterliv' som senior. De afholdt selv forløbene, og HR-afdelingen fortalte om, hvad Arriva kunne tilbyde seniormedarbejdere. Desuden gennemførte de et pilotprojekt om, hvad de ældre (60+) havde af planer. Det blev gennemført som en spørgeskemaundersøgelse med 10 spørgsmål. Efterfølgende blev alle seniormedarbejdere tilbudt en halv times samtale, hvor de drøftede, hvilken ordning der passer den enkelte medarbejder, og hvad der ellers var vigtigt for vedkommende. Det var frivilligt, men der var mange, der benyttede sig af tilbuddet.

Erfaringer med anvendelse/brug

En del medarbejdere benytter sig af 80-80-100 eller 90-90-100 ordningerne. Der er også mange, som vælger at arbejde deltid eller som timelønnet, og endelig er der en del seniormedarbejdere, som finder sammen to og to og deler en turnusplads. Det er en stor fordel for Arriva. De er deltidsansatte og organiserer det selv.

På trods af meget positive erfaringer med seniorsamtalerne i Ålborg er de stoppet igen som fast tilbud til alle over 60. Med 170 medarbejdere, hvoraf over en tredjedel er over 60, er det svært at nå at komme ud til alle. Ledelsen har skrevet ud, at døren bare står åben, så medarbejdere kan komme forbi, hvis der er noget, de vil tale om. Det er der flere, der benytter sig af. Kurserne blev afviklet som del af et projekt, der også er stoppet igen på trods af gode erfaringer med det. Arriva er kendt som en virksomhed, der har en høj social ansvarlighed, men det er svært at opretholde et fokus på dette, da virksomheden presses af løbende udbud på ruter. Hverken trafikselskaber eller kommuner efterspørger denne dimension, og når konkurrenterne ikke bruger ressourcer på seniorsamtaler, sundhedsordninger og fastholdelse, så bliver Arriva også nødt til at indstille den slags initiativer.

Hvis Arriva taber en rute, bliver den virksomhedsoverdraget til en anden vognmand, og der stopper seniormedarbejderne ofte. Driftschefen i Ålborg fortæller:

Hvis man skal skifte over til en konkurrent, så stopper man, fordi man gider ikke have den oplevelse af at skulle overdrages til ny og skal starte forfra (...) Vi vil gerne køre timeløn for jer, men vi vil ikke over til en ny vognmand.

For nogle af de ansatte i Arriva er arbejdet en meget vigtig del af deres liv. Det kan derfor være meget sårbart at bringe alder og arbejdsophør på tale. Driftschefen fortæller om en medarbejder, der er over 70 og har betydelige helbredsproblemer:

Jeg spurgte ham: "Har du overvejet at stoppe?". Han så helt forskrækket på mig: "Det er det eneste, Claus, du må aldrig sige det her til mig igen. Det er det, jeg lever for.

En anden problemstilling, som i nogen grad begrænser fastholdelse af de ældste af seniorerne i Arriva, er, at der er grænser for, hvad deres indkomst må være, før de bliver trukket i folkepensionen. Nogle medarbejdere siger 'nej tak' til vagter og ture for at undgå problemer med indkomstloftet.

5 AKTØRPERSPEKTIVER PÅ STAY- OG PUSH FAKTORER

Den kvalitative interviewundersøgelse afdækker en række faktorer, der har betydning for virksomheders overvejelser og ageren ift. stay/push incitamenter blandt seniorer, samt seniormedarbejderes beslutninger om tilbagetrækning eller fortsat aktivitet på arbejdsmarkedet. Det følgende afsnit beskriver resultater af en tematisk analyse for henholdsvis leder, HR-ansvarlig, tillidsvalgte og seniormedarbejdere med henblik på at beskrive de stay- og push-faktorer, som de ser. Derefter præsenteres forskelligheder og ligheder i opfattelser af faktorer med betydning for stay- og push-beslutninger på tværs af ledelsesrepræsentanter, seniormedarbejdere og tillidsvalgte.

De temaer, der er udkrystalliseret af analysen, bygger på en kondensering af det samlede interviewmateriale opdelt på respondenter og kategoriseret ift., om der er tale om faktorer, der primært fungerer som stay eller push. Temaerne, som de præsenteres i afsnit 5.1 herunder, kan derfor forekomme ret overordnede.

Analysen bygger på interview med 9 virksomheder, og dens fremstilling af, hvad der kan fungere som stay/push i et ledelsesperspektiv, et TR-perspektiv og et seniorperspektiv, er ikke nødvendigvis udtømmende.

5.1 Vurderinger af faktorer, der understøtter fortsat arbejdsliv, og faktorer, der tilskynder til arbejdsophør blandt seniorer

Ledelsens perspektiv

Ledere og HR-professionelle vurderer, at følgende overvejelser og/eller indsatser er særligt vigtige i forhold til at understøtte seniormedarbejdere i at blive på arbejdspladsen:

Sociale og relationelle stay-faktorer:

- Opmærksomhed på arbejdets betydning for den enkelte medarbejders identitet, personlige udvikling og sociale kontakt til andre
- Anerkendelse af seniorers værdi for opgaveløsning, beslutningstagen og organisationskultur i virksomheden
- Fokus på tryghed og tillid i dialogen omkring seniorordninger med fokus på gensidig tilpasning
- Kvaliteten i mellemlederes omsætning af seniorpolitikken til praksis
- Seniorordning som et redskab til at anerkende ældre medarbejdere og mindske kulturkløften mellem unge og ældre.

Organisatoriske stay-faktorer:

- Virksomhedens mulighed for at omfordele arbejdsopgaver
- Virksomhedens mulighed for at tilpasse arbejdstid til medarbejderens behov
- Rekrutteringsudfordringer, der gør det attraktivt at fastholde arbejdskraft, viden og kompetencer
- Social ansvarlighed omkring fastholdelse med fokus på individuelle forskelle og nuværende livssituation
- Virksomheden forbereder medarbejdere på senkarrieremuligheder i forventning om, at de derved bliver længere eller søger gradvis tilbagetrækning, for herved at finde frem til, hvordan både arbejdsgiver og medarbejder kan få mest muligt ud af hinandens ressourcer
- Løbende uddannelse og kompetenceudvikling blandt seniorer for at holde kvalifikationer ajour

- Overenskomstmæssige rammer, der støtter lokale seniorordninger og muligheder i praksis.

Ledere og HR-professionelle vurderer, at følgende faktorer er vigtige for seniormedarbejdernes beslutninger om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet:

Individuelle push faktorer:

- Fysisk nedslidning og manglende fysisk overskud
- Mental udbrændthed
- Manglende omstillingsparathed i forhold til organisationsforandringer og digitalisering
- Modvilje mod krav om at erhverve sig nye kompetencer/opkvalificering.

Sociale og relationelle push faktorer:

- Utilstrækkelig håndtering af længerevarende høje følelsesmæssige krav i arbejdet (krav om at skulle forholde sig til andre menneskers problemer/belastninger, som en del af arbejdet)
- Oplevelse af, at kolleger bliver overbelastet på grund af skånehensyn til de pågældende seniormedarbejdere
- Kvaliteten i mellemlederes omsætning af seniorpolitikken til praksis.

Organisatoriske push faktorer:

- Tilrettelæggelse af tiden for arbejdets udførelse, især udfordringer med at honorere aftaler om nedsat arbejdstid
- Situationer, hvor det ikke er muligt at finde et match mellem virksomhedens og personens ønsker og behov
- Ansættelse og afskedigelse efter princippet for 'headcount', hvor det er attraktivt, at virksomheder har så få ansatte som muligt

De tillidsvalgtes perspektiv

De tillidsvalgte vurderer, at følgende overvejelser og/eller indsatser er særligt vigtige i forhold til at understøtte seniormedarbejdere i at blive på arbejdspladsen:

Sociale og relationelle stayfaktorer:

- Opmærksomhed på arbejdets betydning for den enkelte medarbejders identitet, personlige udvikling og sociale kontakt til andre
- Virksomhedens anerkendelse af seniorers værdi for opgaveløsning, beslutningstagning og organisationskulturen i virksomheden
- Kollegialt sammenhold og fællesskab.

Organisatoriske stay-faktorer:

- Mulighed for tilpasning af arbejdstid
- Mulighed for indflydelse på og evt. omfordeling af arbejdsopgaver
- Udvikling af politikker og ordninger i samarbejde med faglige organisationer
- Individuel tilgang, der betoner forskellige muligheder for, hvordan en senkarriere kan forløbe
- Løbende uddannelse og kompetenceudvikling for at holde kvalifikationer ajour
- Fokus på kompetencespredning for at sikre faglig kvalitet i løsning af kerneopgaven.

De tillidsvalgte vurderer, at følgende faktorer er vigtige for seniormedarbejdernes beslutninger om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet:

Individuelle push-faktorer:

- Forværringer i helbred og risiko for sygdom
- Modvilje mod krav om at erhverve sig nye kompetencer/opkvalificering.

Sociale og relationelle push-faktorer:

- Medarbejdergruppens sammensætning, herunder alder, viden og kapacitet
- Udmelding af personlige overvejelser omkring tilbagetrækning kan gøre seniormedarbejdere udsatte
- Kvaliteten i mellemlederes omsætning af seniorpolitikken til praksis.

Organisatoriske push-faktorer:

- Intensivering af arbejdet med stigende arbejdspress
- Fysisk nedslidende arbejdsvilkår
- Uklarheder omkring, hvilke muligheder seniorordningen indebærer
- Omstrukturering med fyringsrunder
- Høj faglig specialisering i arbejdets udførelse kan gøre det svært at skabe rum for nedsat arbejdstid/ændringer i arbejdsopgaver.

Seniormedarbejderes perspektiv

Seniormedarbejderne vurderer, at følgende forhold er særligt vigtige for beslutninger om at blive på arbejdspladsen:

Individuelle stay-faktorer:

- Privatlivsforhold, som gør arbejdet mere tiltrækkende end tilbagetrækning
- Økonomiske og andre materielle gevinster ved at fortsætte.

Sociale og relationelle stay-faktorer:

- Arbejdets betydning for egen identitet, personlig udvikling og social kontakt til andre
- Tryghed og tillid i dialogen omkring seniorordning med fokus på gensidig tilpasning
- Socialt fællesskab med kolleger og samvær med borgere
- Ledelsens anerkendelse af seniormedarbejdere og deres tilknytning til arbejdspladsen
- Ledelsens ønske om at fastholde dem personligt.

Organisatoriske stay-faktorer:

- Mulighed for indflydelse på og evt. omfordeling af arbejdsopgaver
- Mulighed for fleksibel tilpasning af arbejdstid
- Sammensætning af medarbejdergruppe, der betyder, at virksomheden har brug for at fastholde personens kompetencer
- Rekrutteringsudfordringer, der gør, at det er vigtigt for virksomheden at fastholde seniormedarbejdere
- Mulighed for løbende uddannelse og kompetenceudvikling for at holde kvalifikationer ajour

- Politik for forskellige livssituationer, og der behøver ikke nødvendigvis at være tale om en specifik seniorpolitik.

Seniormedarbejderne vurderer, at følgende forhold er særligt vigtige for deres motivation for at trække sig tilbage:

Individuelle push-faktorer:

- Fysisk nedslidning og manglende fysisk overskud
- Mental udbrændthed
- Brug for tilstedeværelse i familien.

Sociale og relationelle push faktorer:

- Utilstrækkelig håndtering af længerevarende høje følelsesmæssige krav i arbejdet
- Manglende tillid og respekt imellem leder og medarbejdere
- Lederens manglede kapacitet til at håndtere ordninger og politik (især balance mellem nedsat tid og mængde af arbejdsopgaver).

Organisatoriske push faktorer:

- Organisationsforandringer og belastninger i arbejdsmiljøet
- Manglende kendskab til og uklarhed omkring politik og muligheder
- For mange administrative arbejdsopgaver og opgaver, der går udover arbejdsglæden
- Manglende fokus på overlevering af arbejdsopgaver
- Forældede kompetencer, der ikke matcher produktudvikling/service.

5.2 Vurderinger af stay-faktorer på tværs af aktører

Der er stort overlap mellem de faktorer, som ledelsesrepræsentanter og tillidsvalgte fremhæver som betydende for virksomheders overvejelser og ageren ift. seniormedarbejdernes beslutninger om at blive på arbejdspladsen (er vist som de grønne faktorer i midten af figur 1). På tværs af de individuelle, sociale og relationelle stay-faktorer vurderer både ledelsesrepræsentanter og tillidsvalgte, at virksomhedens signaler overfor medarbejdere, der befinder sig et sted i livet, hvor det kan være relevant at begynde at tage stilling til seniorarbejdslivet, er vigtige. Der er enighed blandt respondenterne om, at det er vigtigt for seniornes beslutninger om at blive på arbejdspladsen, at de oplever, at der i virksomheden er opmærksomhed på den betydning, arbejdet har for den enkelte medarbejders identitet, og at det er tydeligt for medarbejderne, at seniorer er værdsat arbejdskraft, at ledelsen melder tydeligt ud, at man gerne vil beholde ældre medarbejdere, fordi de tilfører værdi til virksomheden.

Både seniormedarbejdere og ledelsesrepræsentanter har særlig opmærksomhed på at styrke tryghed og tillid i dialogen omkring seniormedarbejderens overvejelser og ageren ift. sit tilbagetrækningstidspunkt og betoner vigtigheden af gensidig tilpasning i forbindelse med aftaler om seniorordning mellem medarbejdere og ledelse.

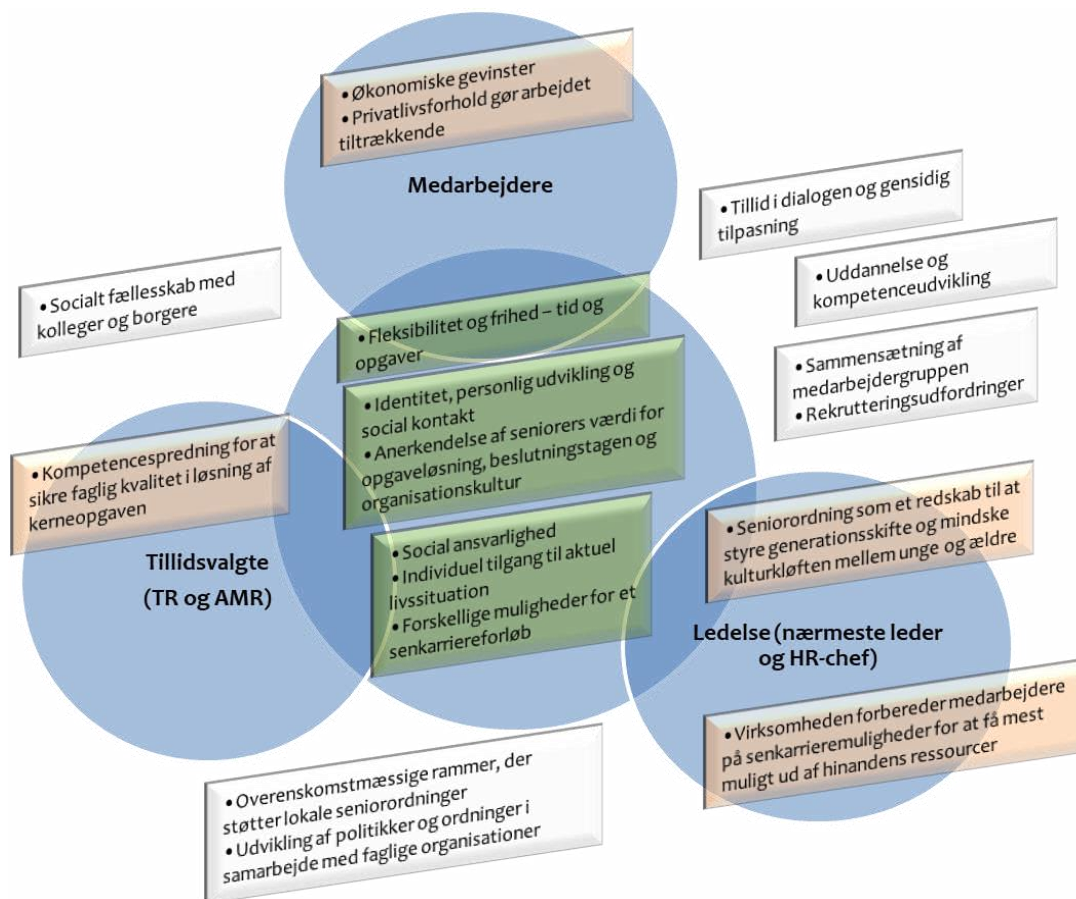
De fleste tillidsvalgte vurderer, at karakteren af det kollegiale sammenhold spiller ind på seniormedarbejdernes stay-beslutninger. Arbejdsmiljøet vurderes at udgøre en central kilde til social kontakt for mange seniormedarbejdere, som har opbygget et stærkt tilhørsforhold til kollegerne. Blandt de, som arbejder med mennesker, vurderes samvær med borgere igennem den enkeltes arbejdsfunktion eller den service, der udføres, at have betydning.

Derudover vurderer de fleste seniormedarbejdere, at økonomiske og andre materielle gevinster har betydning for deres overvejelser og ageren ift. tilbagetrækning. I nogle tilfælde kan disse forhold også spille sammen med andre forhold i privatlivet, som gør arbejdet mere

tiltrækkende end at gå derhjemme, herunder hvis partneren stadig arbejder, eller hvis den enkelte ikke oplever at blive stimuleret i det daglige ved at gå hjemme, på samme måde som mange har oplevet at blive det gennem deres arbejdsliv.

Figur 5.1: Aktørvurderinger af praksis og interaktioner bag seniorers stay-beslutninger

De faktorer, som er farvet grønne, er fælles for tillidsvalgte, medarbejdere og ledelse. De hvide er fælles mellem to parter, de lyserøde er unikke for en part. Oversigten over stay-beslutninger bygger på kvalitative interview og er ikke nødvendigvis udtømmende.



Både ledelsesrepræsentanter og tillidsvalgte er inde på, at branchespecifikke overenskomster vil kunne tilføre nogle vigtige bærende principper for politikudvikling omkring seniorarbejdsliv på virksomhedsniveau. Begge parter vurderer, at overenskomstmæssige rammeaftaler vil kunne udnytte disse som udgangspunkt for dialog omkring muligheder og ordninger i praksis. Især de tillidsvalgte vurderer, at brancheindsigt gennem involvering af de faglige organisationer er relevant.

Særligt aftaler og politikudvikling, der betoner fleksibilitet og frihed i forhold til arbejdets organisering og udførelse, vurderes af alle aktører som værende afgørende faktorer for seniormedarbejderes beslutninger om at fortsætte i arbejde. Flexibiliteten kan have mange former, og mulighederne afhænger af arbejdets karakter, men især indflydelse på og evt. omfordeling af arbejdsopgaver samt nedsat arbejdstid eller fleksibel tilpasning af arbejdstiden har betydning for medarbejderens overvejelser og motivation for at udsætte tilbagetræknings tidspunktet. Særligt for seniormedarbejdernes perspektiv vurderes det helt centralt, at

politikker udvikles til forskellige livssituationer, og der behøver ikke nødvendigvis at være tale om en specifik seniorpolitik.

Fælles for mange ledelsesrepræsentanter og tillidsvalgte er, at de anser seniormedarbejderes beslutninger om at blive som et resultat af en balance imellem mange forskellige faktorer: helbred og livssituation, muligheder for senkarriere og ledelsens ageren ift. rekrutteringsudfordringer og den aktuelle sammensætning af medarbejdergruppen, herunder forhold som alder, viden og arbejdskapacitet.

Ifølge alle parter er der behov for løbende at uddanne og kompetenceudvikle medarbejderne, så medarbejdere på tværs af aldersgrupper kan holde kvalifikationer ajour eller kan tænke i alternative karriereveje, så de, som ønsker at fortsætte, også har forudsætninger for at forlænge deres arbejdsliv. Især tillidsvalgte betoner, at virksomheder, der fokuserer på kompetencespredning, står stærkere ift. at forebygge, at der opstår flaskehalse i afdelinger omkring kvaliteten i opgaveløsningen, når en medarbejder beslutter at indgå en seniorordning på nedsat arbejdstid.

5.3 Vurderinger af push-faktorer på tværs af aktører

Når det gælder aktørernes vurderinger af forskellige faktors betydning for push-beslutninger, er der samlet set flere faktorer i spil, og der er flere forskelle mellem aktørernes opfattelser af, hvad det er for omstændigheder, der har betydning for virksomhedspraksis og interaktioner bag seniormedarbejderes beslutninger om at trække sig tilbage.

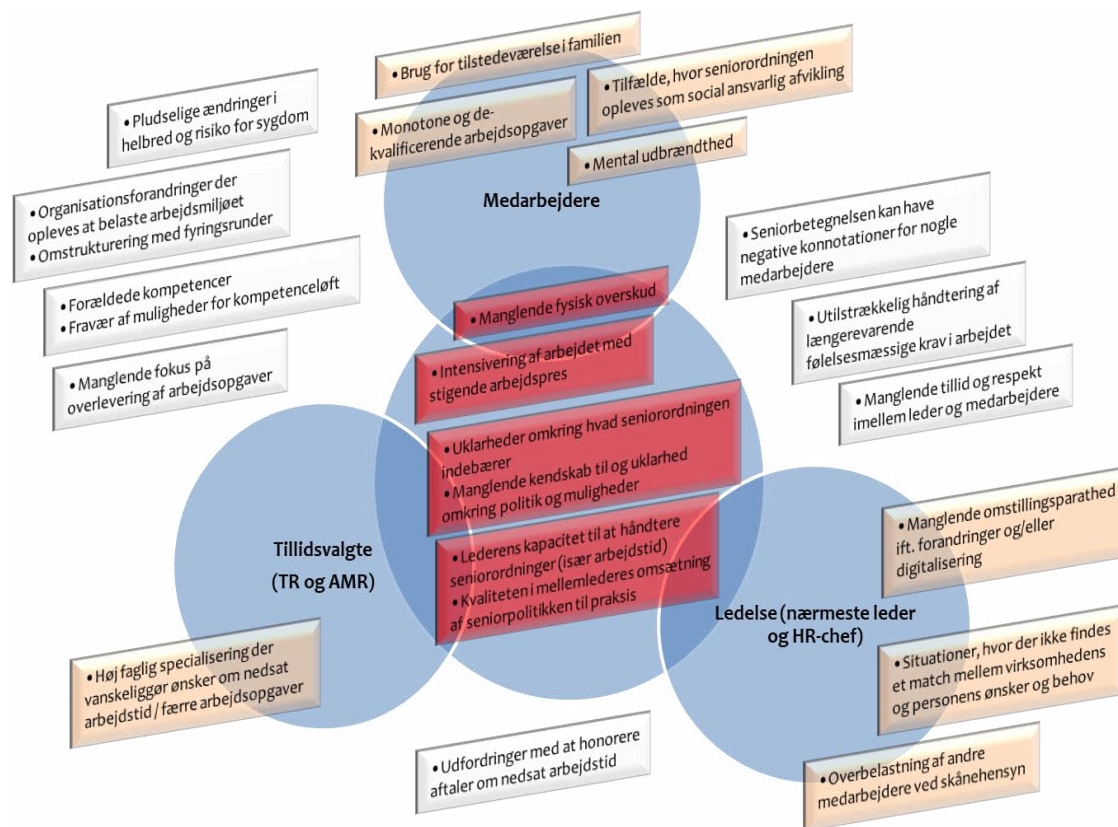
Alle aktører vurderer, at faktorer som fysisk nedslidende arbejdsvilkår og manglende fysisk overskud har afgørende betydning for seniormedarbejderes beslutninger om tilbagetrækning. Et andet forhold, der vurderes som vigtigt for seniorernes beslutninger om at blive eller forlade arbejdspladsen, er mellemlidernes tilgang og kapacitet til at håndtere ordninger og politik (især balance mellem nedsat tid og mængde af arbejdsopgaver). Især ift. omfordeling af arbejdsopgaver vurderer seniormedarbejdere, at det er afgørende, at en seniorordning ikke fører til, at medarbejderne oplever, de får monotone og de-kvalificerende arbejdsopgaver, som går ud over arbejdsglæden. Her vurderer de fleste seniormedarbejdere, at manglende tillid og respekt imellem leder og medarbejdere udgør en central push-faktor.

Et andet forhold, som kan være medvirkende til at komplicere dialogen mellem ledere og seniormedarbejdere, er selve brugen af betegnelsen 'senior' eller 'seniorordning', der ifølge ledelsesrepræsentanter og medarbejdere kan have negative konnotationer for nogle medarbejdere. Flere tillidsvalgte vurderer i denne sammenhæng, at udmeldinger af personlige overvejelser omkring tilbagetrækning kan gøre seniormedarbejdere udsatte. Det kan især hænge sammen med frygten for ikke længere at blive set som en del af 'holdet'. For den enkelte seniormedarbejder handler det ydermere om ikke at blive puttet i en kasse, hvor en masse fordomme og forestillinger om seniorer og deres virkelyst kan bringes i spil. Der kan dog være god grund til at italesætte ændret funktionsevne eller personlig kapacitet, så der kan tages højde for pludselige ændringer i helbred og/eller risiko for sygdom.

Især organisationsforandringer med ukendt, oplevet eller erfaret negativ indflydelse på arbejdsmiljøet vurderes som en vigtig push-faktor. Virksomhedens signaler ift. seniorer er særligt vigtige i forbindelse med organisationsforandringer eller nedskæringsrunder. Flere ledelsesrepræsentanter vurderer, at den enkelte seniormedarbejders omstillingsparathed og attitude i forhold til organisationsforandringer, digitalisering og/eller krav om at erhverve sig nye kompetencer/opkvalificering kan influere på push-beslutninger. For seniormedarbejdere og tillidsvalgte bidrager forældede kompetencer, der ikke matcher produktudvikling/services og i nogle sammenhænge ikke har ledt til nødvendige og rettidige muligheder for kompetenceløft, til push-beslutninger blandt seniormedarbejdere.

Figur 5.2: Aktørvurderinger af praksis og interaktioner bag seniorers Push-beslutninger

De faktorer, som er farvet røde, er fælles for tillidsvalgte, medarbejdere og ledelse. De hvide er fælles mellem to parter, de lyserøde er unikke for en part. Oversigten over push-beslutninger bygger på kvalitative interview og er ikke nødvendigvis udtømmende.



Flere ledelsesrepræsentanter vurderer, at beslutninger om tilbagetrækning også næres af situationer, hvor der opstår overbelastning af andre i gruppen ved skånehensyn til senior-medarbejdere, og/eller hvor det ikke er muligt at finde et match mellem virksomhedens og personens ønsker og behov. Nogle tillidsvalgte vurderer, at der i disse situationer ofte er mangelnde fokus på overlevering af arbejdsopgaver til andre medarbejdere i sammenhænge, hvor der kræves en høj faglig specialisering i arbejdets udførelse, hvilket kan gøre det svært at skabe rum for nedsat arbejdstid/ændringer i arbejdsopgaver, selvom det er hensigten.

Fælles for flere ledelsesrepræsentanter og seniormedarbejderes forståelse er, at længerevarende følelsesmæssige krav i arbejdet og mental udbændthed ses som en central årsag til tilbagetrækning. Både ledere og tillidsvalgte fremhæver, at tidsmiljøet omkring arbejdets udførelse kan gøre det udfordrende at honorere aftaler om nedsat arbejdstid. Det bekræftes af de fleste seniormedarbejdere, der oplever en intensivering af arbejdet med stigende arbejdspress, hvilket typisk bidrager til, at nogle medarbejdere trækker sig tilbage fra arbejdslivet, selvom de måske kunne fortsætte længere.

6 VIRKSOMHEDERNES SENIORPOLITIK

I dette kapitel undersøges oplevelsen af virksomhedernes praksis omkring seniorpolitik/personalepolitik, med særligt fokus på de forskellige aktørers oplevelse af forholdet mellem tekst, tale og praksis (Fairclough, 2008).

I afsnit 5.1. gennemgås de typiske elementer i seniorordningerne på de virksomheder, vi har undersøgt, og de typiske måder at organisere seniorsamtalerne på. Dernæst undersøges i afsnit 5.2. forholdet mellem virksomhedernes nedskrevne eller ikke-nedskrevne seniorordning/livsfasepolitik eller personalepolitik og medarbejdernes kendskab til den samt i afsnit 5.3. deres oplevelse af, i hvilken grad politikken afspejles af praksis i virksomheden. Nogle medarbejdere opfatter betegnelsen 'senior' som problematisk og stemplende, og nogle virksomheder er gået over til at tale om livsfasepolitik frem for seniorpolitik. Denne problemstilling tages op i afsnit 5. 4. I afsnit 5.5. gennemgås forskellige strukturelle og kontekstuelle forhold, som er med til at fremme eller hæmme implementeringen eller effekterne af en seniorpolitik, og endelig i afsnit 5.6 beskrives problemstillinger i relation til mellemledernes rolle i udmøntningen af en seniorpolitik.

6.1 Seniorsamtaler og tilbud om tilpasninger af tid og opgaver

Alle de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, har forholdt sig til spørgsmålet om seniormedarbejdere. På nogle virksomheder har de en separat seniorpolitik, som beskriver rettigheder og muligheder for medarbejdere over en vis alder. På andre virksomheder har man integreret seniorenernes perspektiver i en generel personalepolitik eller i en livsfasepolitik, der omfatter alle medarbejdere (se case-beskrivelserne, kapitel 3).

De centrale formelle elementer i seniorordningerne på case-virksomhederne er:

- Tilbud om en samtale omkring medarbejderens fremtidsperspektiv i virksomheden.
- Tilbud om tilpasning af arbejdstiden
- Tilbud om tilpasning af arbejdsopgaver, hvor det er muligt

Nedenfor beskrives nogle af fordelene og udfordringerne ved de forskellige ordninger.

Tilbud om seniorsamtaler

På de virksomheder, vi har besøgt, hører vi om eksempler på tre forskellige typer af samtaler med seniormedarbejdere, som hver for sig ser ud til at rumme både fordele og vanskeligheder.

Seniorsamtale ved bestemt alder

På nogle virksomheder er der et fast tilbud om afholdelse af en seniorsamtale, når en medarbejder runder en bestemt alder, fx 60 år, og på nogle virksomheder er samtalen en del af MUS-samtalen, når medarbejderen når en vis alder. På andre virksomheder inddrages fremtidsperspektiver og evt. behov for tilpasninger af arbejdsforholdene i MUS-samtalerne med alle medarbejdere, uanset alder. På atter andre virksomheder har man ikke nogen systematik omkring seniorsamtaler, men opfordrer medarbejderne til at komme og tale med ledelsen, når der er behov for det.

En fordel ved det faste tilbud om en seniorsamtale ved en bestemt alder er, at medarbejderne ikke selv behøver at tage initiativet til samtalen og ikke behøver at føle sig hverken besværlig eller særligt udvalgt (positivt eller negativt), da det jo er en samtale, der tilbydes til alle ved en vis alder. Alligevel er der medarbejdere, der mener, at det kan støde medarbejdere, som ikke ser sig selv som seniorer, og ikke ser sig selv som medarbejdere, der skal eller bør tages særlige hensyn til (se afsnit 5.4). En medarbejder siger:

Man kunne fx afholde en fastlagt seniorsamtale, når medarbejderen er 61 år. Det vil dog ramme dem uheldigt, som ønsker at arbejde til de er 70, hvorfor der må være en mulighed for at udskyde samtalen.

Seniorsamtalen integreret i MUS ved alle aldre

Risikoen for at komme til at støde medarbejdere ved at afholde særlige samtaler for senior-medarbejdere bliver imødegået på arbejdspladser, hvor man har valgt at gøre det til en integreret del af alle MUS-samtaler at tale om fremtiden og evt. særlige behov, uanset alder. Denne tilgang ligger godt i tråd med en livsfasepolitik, hvor man tænker i fastholdelse af medarbejdere og evt. tilpasninger af arbejdssituationen til medarbejderens kapacitet, uanset hvor i livet vedkommende er. En af udfordringerne er, at et fast punkt i MUS-samtalen om fremtidsperspektiver måske ikke er lige passende ift. alle medarbejdere. En mellemløber, som arbejder i en virksomhed med denne tilgang, siger:

Det er meningsfuldt at spørge ind til fremtiden i MUS, når det drejer sig om alder og pension, men ikke i forhold til medarbejdere, der er utilfredse og vil søge ud.

Med denne tilgang bevæger man sig væk fra et rettighedsperspektiv, som udløses af en bestemt alder, og over til et perspektiv med individuel hensyntagen til hver enkelt medarbejder. Dette kræver en høj grad af tillid mellem medarbejdere og ledere, da medarbejdere i situationer, hvor denne tillid ikke er til stede, kan være tilbageholdende med at indrømme egne arbejdsmæssige begrænsninger.

Den åbne dør

Denne risiko gør sig dog i særlig grad gældende ved den sidste 'ordning' omkring samtaler, nemlig den, hvor lederens dør står åben, og medarbejderne blot kan komme ind og tale om det, de måtte have behov for i relation til deres arbejdssituation. Hvis denne aftale skal fungere, er det helt afgørende, at der er en høj grad af tillid mellem medarbejdere og ledere. Under de omstændigheder er det både smidigt og fleksibelt at kunne tale om behovene, når de opstår. Ordningen indebærer dog en risiko for, at medarbejdere, som af den ene eller anden grund føler sig udsatte eller usikre i ansættelsen, eller overvejer at trække sig tilbage, ikke får taget initiativ til samtalen, og at der dermed ikke bliver taget hånd om udfordringerne.

Tilbud om tilpasning af arbejdstiden

Tilbud om tilpasning af arbejdstiden er et af de mest almindelige elementer i seniorordningerne. Det kan tage flere former. Hvad der i praksis er muligt, afhænger ganske meget af, hvad det er for en type af virksomhed eller branche, der er tale om.

Flere af virksomhederne arbejder med en såkaldt 80-80-100 eller 90-90-100 model, som går ud på, at medarbejderen tilbydes at gå ned på 80 eller 90 % arbejdstid og tilsvarende reduceret løn, men hvor pensionsbidraget opretholdes på 100 %, så en nedsat arbejdstid dermed ikke betyder lavere pension. Denne ordning er på nogle virksomheder meget brugt.

I produktionsvirksomheder har time- og akkordlønnede medarbejdere typisk en fritvalgsordning, hvor de fx kan vælge 32 feriedage om året de sidste 5 år inden den officielle pensionsalder mod at bruge af fritvalgskontoen, som er en del af den enkeltes opsparede pension. I denne type ordning optjener medarbejderen ikke pension af nedgangen, og medarbejderen bruger forlods af sin pension.

På virksomheder, hvor der arbejdes i skift, har vi set eksempler på, at to seniormedarbejdere har delt et fuldt vagtskema imellem sig, så de dermed selv får organiseret to deltidstillinger frem for en fuldtidsstilling.

På nogle virksomheder er det også muligt at tilbyde seniorer (og evt. andre) timelønnede ansættelser, og på andre virksomheder ansættelse på midlertidige ad-hoc opgaver. Ligesom der er eksempler på, at efterlønnere arbejder et antal timer i den virksomhed, de har forladt.

I produktionsvirksomheder er man ofte afhængige af at løse arbejdsopgaven sammen, som fx i bygge- anlægsbranchen, eller at en maskine skal køre i treholdsskift (industri), og ledelsen har svært ved at se, hvordan arbejdet kan planlægges, hvis ikke alle arbejder på samme tid eller følger et skift. Det bliver en barriere, som gør, at der i industrien hurtigt bliver sat en grænse for, hvor mange medarbejdere der samtidig kan være på nedsat tid. I bygge- og anlæg ser man, at det er svært at passe aftaler om nedsat tid ind på byggepladser, men hvis der er etableret værkstedsarbejde, er der en bedre mulighed.

Tilbud om tilpasning af arbejdsopgaverne

Mulighederne for at tilpasse arbejdsopgaverne til seniormedarbejderes behov er generelt større på virksomheder, hvor arbejdsopgaverne kræver længere uddannelser, fx arbejde med symboler.

Det kan tage form af, at der er visse opgaver, som vedkommende fritages for, fx opgaver af administrativ karakter, eller det kan fx være tilpasninger, som muliggør nedsat arbejdstid. På en virksomhed har en seniormedarbejder fået mulighed for at gå ned på tre-dages arbejdsuge, men samtidig at få tilknyttet en assistent. Han

... virker som supervisor for en ung mand, som har været her mandag og fredag, når jeg ikke har været [...] For det er klart, du kan jo ikke lade dine kollegaer tage dit arbejde eller ligesom skulle tage din del af det, når ikke du er her.

Der er flere eksempler på medarbejdere, som faktisk er stoppet i en virksomhed, men efter en periode udenfor arbejdsmarkedet og på pension har valgt og fået mulighed for at komme tilbage til samme virksomhed igen. Nogle gange har arbejdspladsen været opsøgende. En medarbejder over 70 fortæller:

Jeg var så uheldig, at min hustru døde [...] et halvt år før, jeg skulle være gået på pension. Jeg gik hjemme, mens hun var syg i ca. fire måneder, og da hun så døde, så vidste jeg ikke rigtigt, om jeg ville tilbage igen. Men så kom min chef så en dag og bankede på døren og sagde, at han syntes for min skyld og for deres skyld, så måtte jeg meget gerne komme tilbage på den sag, jeg var på. Så gjorde jeg det, og så har det gået slag i slag siden.

6.2 Kendskab til seniorordningerne

I interviewene støder vi på medarbejdere, som ikke kender til den seniorordning, som er i virksomheden, og det gælder på tværs af de forskellige typer af ordninger.

Nogle virksomheder har nedskrevne seniorpolitikker, som ikke bliver brugt ret meget i praksis, måske fordi der ikke er så mange ældre medarbejdere:

og der bliver derfor ikke talt så meget om dem [ordningerne].

Medarbejderne har i nogle tilfælde kun meget begrænset viden om ordningerne:

Snakken om seniorpolitikken går ofte på at spørge andre, om de ved noget om ordningerne, for ingen ved så meget om dem

Selvom der er en nedskreven seniorpolitik, kan medarbejderne have et ønske om klarere retningslinjer for, hvordan organisationen forholder sig til de ældre medarbejdere og deres arbejdsforhold.

I nogle virksomheder har man ikke nogen nedskreven seniorpolitik, men måske en livsfasepolitik eller en sundhedspolitik. Men uanset om man har seniorpolitik eller anden politik, kræver det en fortløbende indsats at få både seniorordninger og andre politikker til at fungere optimalt. Flere tillidsvalgte peger på, at det ikke er nok med en politik, men at det er nødvendigt at tale om den løbende, så den bliver levende i organisationen. De efterlyser grundigere implementering og dialog.

Nogle virksomheder har aftaler om samtaler med medarbejdere over en vis alder. Men det er langt fra alle de medarbejdere i den pågældende aldersgruppe, som vi taler med, der mener, at de er blevet inviteret til individuelle seniorsamtaler. Nogle medarbejdere ser det som et svigt fra virksomhedens side, mens andre giver udtryk for, at de ikke føler noget behov for seniorsamtaler:

Hvis der er noget, så går jeg ind til min leder og siger det.

6.3 Seniorordningerne og de formelle og uformelle signaler

Én ting er de formelle seniorordninger, en anden er ledelsens signaler ift. medarbejderne. Det fremgår af interviewmaterialet, at nogle medarbejdere er usikre på, om tilbuddene i seniorordningen faktisk også holder i praksis. Er den snarere udviklet for at fremme en socialt ansvarlig afvikling af arbejdsforholdet fremfor fastholdelse? En medarbejder siger:

Ja, det er jeg jo blevet ekspert i. Men det kan vi jo alle sammen, for dem, der ikke kunne, er blevet fyret. Så os, der er her, er dem, der kan det. Så jeg ville desværre sagtens kunne erstattes. Det er en mærkelig følelse at have, og den har vi haft i mange år alle sammen.

Både tillidsvalgte og seniormedarbejdere vurderer, at manglende kendskab til og uklarhed om, hvilke muligheder seniorordningen indebærer, er med til at forstærke sådanne antagelser.

Ledelsens officielle indstilling

Når man spørger ledelsen, er der en bred enighed om, at man anerkender seniorer som en god arbejdskraft. Det bliver blandt andet fremhævet, at seniormedarbejdere har erfaring, har en stor og nogle gange specialiseret viden, kan sige til og fra ift. arbejdsopgaver, er bedre til at håndtere arbejdspress end yngre kolleger, har større overblik, rutine og manøvre-dygtighed. På nogle virksomheder ser ledelsen seniormedarbejderne som rollemodeller/kulturbærere, og nævner, at dette også kan være forpligtende for medarbejderne. Det bliver også fremhævet, at seniormedarbejdere er meget fleksible i forhold til arbejdstiden, og ledelsen på en af virksomhederne fremhæver, at det er en klar fordel, at de seniormedarbejdere har et stort netværk udadtil.

Særligt på virksomheder, der arbejder med symboler, fremhæver ledelsen, at seniorer er på toppen af deres karriere vidensmæssigt, og at der er et stort behov for, at de driver samarbejder og bringer deres kompetencer i spil i relation til virksomheden.

Lederne er også inde på, at det kræver en særlig ledelsesmæssig indsats at holde på senior medarbejdere. Det fordrer bl.a., at ledelsen sikrer, at seniormedarbejdere bliver holdt ajour, så de kan bevare den værdi, som gør, at de er et aktiv for virksomheden.

Medarbejdernes tolkninger

Det sagte og det usagte og praksis

Når man spørger medarbejderne, er der større usikkerhed og større diversitet ift., hvordan seniorpolitikken og ledelsens indstilling skal tolkes. Det gælder både det, der bliver sagt, og det, der måske ikke bliver sagt. Ledelsens signaler er meget afgørende for tilbagetrækning:

Om virksomheden signalerer, at de ønsker at beholde seniorerne, eller om de ingenting signalerer, og man derfor selv skal tolke på dette, eller om de signalerer, at man ønsker yngre kræfter...

Nogle medarbejdere er meget usikre på, hvor ledelsen egentlig står:

Objektivt er der rigtigt meget, der er muligt, men jeg ved ikke, hvad der i realiteten er muligt, for jeg kender ikke til virksomhedens holdninger på det punkt.

Denne medarbejder skelner således mellem reglerne, og det, der i princippet kan lade sig gøre, og så det, der i realiteten kan lade sig gøre, og som handler om virksomhedens holdninger.

Tilbud til seniormedarbejdere om at få nedsat arbejdstid bliver heller ikke nødvendigvis set alene som en udstrakt hånd til medarbejderen:

Jeg tror, at tilbuddet om, at man kan gå ned i tid, handler om, at det også er i deres egen [ledelsens] interesse – fordi arbejdsmængden så passer bedre.

Nogle oplever, at de gode intentioner ikke holder i praksis:

Ja, hvis man kan få sin chef til at overholde ordningerne. Jeg har et problem med at blive presset i hverdagen. Det preller af, når jeg siger, jeg har for mange opgaver. Der skal gøres noget, så det ikke bare er snak det hele. Man snakker, men der sker ikke rigtigt noget. Jeg er gået en dag ned om måneden, men mine arbejdsopgaver er stadig de samme.

Andre oplever, at den del af seniorpolitikken, som handler om tilpasning af arbejdstid eller en helt ny arbejdsfunktion, først bliver taget i brug overfor medarbejdere, som har været sygemeldte.

Det kan antages, at den type problemer med i praksis at nedjustere arbejdsmængden, er større på virksomheder, der arbejder med symboler, hvor arbejdsmængden ofte er grænseløs og ikke hænger direkte sammen med den formelle arbejdstid. I den type arbejde vil der også ofte være en betydelig grad af selv-ledelse, som kan gøre det sværere for ledelsen at justere arbejdsmængden.

Tillid og anerkendelse – eller mangel på samme

Nogle medarbejdere har stor tillid til ledelsen og til, at de vil blive behandlet respektfuldt:

Jeg oplever en indstilling i firmaet, at man vil behandle folk med værdighed. Hvis medarbejderne har et ønske om at udfylde en funktion, så er der en plads ledig til dig.

Og tilliden følges ofte med en ansvarlighed overfor virksomheden:

Man giver besked i god tid, når den dag, den kommer. Vi har en rigtig god ledelse.

Men det er ikke alle medarbejdere, der oplever sig anerkendt af ledelsen. Nogle henter anerkendelse andre steder:

Jeg har aldrig fået at vide, at jeg gør det rigtig godt. Det får man måske at vide til sin afskedsreception. Det er begrænset, hvad man har fået af ros. Det driver hele værket at mærke, at kunderne blive glade. Det er fedt, og det er det, der gør det fedt at arbejde.

For den enkelte medarbejder er det heller ikke tilstrækkeligt med en generelt positiv indstilling overfor seniormedarbejdere i en virksomhed. Det, der er afgørende, er, at medarbejderen personligt føler sig værdsat og ønsket i virksomheden:

Det er afgørende, at virksomheden reelt set også ønsker at beholde mig og ser mine kvalifikationer som en styrke.

Kompetenceudvikling

Et af de signaler, som medarbejderne er opmærksomme på, er, om ledelsen prioriterer efter- og videreuddannelse.

En medarbejder siger:

Jeg er blevet snydt en enkelt gang [...], hvor jeg ikke har fået et kursus endnu. Nok fordi der tænkes, at jeg kun holder et par år endnu.

En anden oplever, at

den daglige ledelse nedprioriterer muligheden for efteruddannelse.

En tredje medarbejder har omvendt oplevet, at ledelsen for nylig har prioriteret at sende hende på et kursus, som hun i høj grad har oplevet nyttigt:

Jeg har lige været afsted på et kursus [...] og det var super godt.

Hun har umiddelbart kunnet anvende og omsætte den viden, hun fik på kurset, i en situation i praksis. Det er hun meget glad for og stolt over.

Hvis ledelsen ikke mener, at man som medarbejder har de kompetencer, som virksomheden skal bruge, opleves det som en meget udsat position, ikke alene i relationen til ledelsen, men også overfor kollegerne:

... det vil være et meget stort arbejde for den enkelte [senior]medarbejder at overbevise kollegerne om, at han eller hun har de rette kompetencer.

På flere virksomheder oplever man, at der på den ene side er et stort fokus på kompetenceudvikling både fra ledelsens og fra medarbejdernes side, men på den anden side, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til efter- og videreuddannelse.

Fyring eller fastholdelse

Nogle medarbejdere giver udtryk for en oplevelse af, at ledelsen som en bevidst strategi pensionerer de ældre medarbejdere, især medarbejdere med en sygdomshistorik. De ser også en generel tendens til, at man ansætter yngre medarbejdere. En medarbejder giver udtryk for, er det en fuldt ud forståelig strategi fra ledelsens side:

Det forstår jeg også godt. Det er en glimrende mulighed for at sætte holdet og være mere fremtidsberedte. Det ville jeg også tænke, så det forstår jeg godt.

Nogle tolker det, at de ikke selv er blevet fyret, som et signal om, at ledelsen gerne vil beholde dem:

Jeg er ikke fyret, for de vil garanteret gerne have mig, ellers havde de fyret mig.

Men vedkommende er dog ikke alt for optimistisk:

Min opfattelse er, at de gerne vil af med nogen, og helst i den ældre gruppe. Jeg ser ingen strålende fremtid i det.

En medarbejder har udviklet en særlig strategi for at sikre sig mod førtidig afskedigelse:

Jeg har sagt de sidste 3-4 år, at målet er at blive, til jeg er 66 eller mere. Det har jeg godt turdet sige, fordi det kunne være taktisk rigtigt, så de fx tænker: "okay, så skal vi ikke trækkes med ham til han er 74.

Erfaringerne fra de virksomheder, vi har besøgt, peger på, at intentioner om fastholdelse af seniormedarbejdere står i risiko for at blive opfattet som signalpolitik under omstændigheder, som kræver nedskæringer i medarbejderstaben, og særligt, hvis nedskæringerne går ud over seniorer.

En produktionsvirksomhed har en tydelig holdning til, at der er brug for både unge og ældre medarbejdere, og brug for, at de forskellige aldre accepterer og respekterer hinanden. For over 15 år siden besluttede de derfor, at lærlinge skal udgøre 10 procent af de ansatte, og de udarbejdede en nedskreven seniorpolitik, som både inkluderer en seniorkonference og mulighed for årlig seniorsamtale.

6.4 Seniorordninger eller livsfasepolitik

'Senior' – anerkendelse eller krænkelse

På en del virksomheder oplever medarbejdere/og eller ledere og tillidsvalgte det at have særligt fokus på seniormedarbejdere som irrelevant eller som tenderende til det krænkende. En medarbejder siger:

Man føler sig virkelig reduceret, når man ryger over i den der seniorkasse.

En tillidsvalgt udtaler:

Det kan være vanskeligt, fordi nogle medarbejderne kan blive stødt over at blive betegnet som ældre.

Særligt på virksomheder, der arbejder med symboler, ser det ud til at være en udbredt oplevelse, at 'senior'-betegnelsen indebærer en irrelevant generalisering i relation til alder. Medarbejderne vil gerne ses som fuldgældige, kompetente medarbejdere, så længe de er på arbejdspladsen:

Så længe man spiller, så spiller man. Og på et tidspunkt gør man sig nogle overvejelser om, om man skal spille lidt mindre.

En medarbejder føler sig tydeligvis krænkede af betegnelsen 'senior':

Jeg har ikke meldt mig ind i den der seniorklub. Jeg har ikke lyst til at blive identificeret med en, der er pensionist.

Vedkommende oplever sit arbejde som

... et "kald", og det er i høj grad med til at definere ens identitet. Derfor er det stigmatiserende og generaliserende at blive kaldt senior.

På virksomheder, hvor fysisk nedslidning er en udfordring, er indstillingen til seniorordninger generelt mere positiv:

Det gode ved seniorordningen er, at man anerkender, at folk kan være så slidte, at man har brug for en seniorordning. Men man anerkender også her, at man kan bruge seniorernes kompetencer til at videregive viden og arbejdsopgaver til de yngre medarbejder.

En ledende HR-medarbejder fortæller, at medarbejderne er stolte af, at virksomheden tilbyder en seniorkonference, for det gør man ikke ellers i den branche:

Nye seniormedarbejdere er målløse over, at vi gør sådan noget.

Livsfasepolitik

En del, både medarbejdere og ledere, argumenterer for, at man snarere bør have en generel politik, der gælder for alle medarbejdere:

Hvis der er behov for seniorpolitik, er der også behov for en 'uddannelse af de unge-politik'. Det handler om beskyttelseshensyn. Gruppen af seniorer er på linje med dem, som har småbørn, skal på barsel mv. Det er nogle segmenterede grupper, og man må forholde sig til, om de har brug for særlige forhold. Seniorerne skal fylde det samme, som andre grupper fylder.

På flere af de virksomheder, vi har besøgt, har man taget konsekvensen af de negative konnotationer, der kan ligge i 'senior-betegnelsen', og har i stedet indført en "livsfasepolitik" eller udvidet personalepolitikken, så den åbner for individuelle hensyn og tilpasninger af arbejdet uanset alder. En leder beskriver virksomheden som:

En social virksomhed, der agter at skabe gode rammer for medarbejdere i alle aldre.

og en anden, at det er

Vigtigt at have blik for forskellighed og understøtte individuelle behov'.

På en virksomhed har man gjort det til et fast punkt i MUS-samtalen med alle medarbejdere, at man skal tale om fremtiden, og hvor man ser sig selv om 5 år. En mellemleder giver udtryk for, at det:

at spørge ind til fremtiden er et meningsfuldt element, når det drejer sig om alder og pension, men ikke i forhold til medarbejdere, der er utilfredse og vil søge ud.

På en anden virksomhed oplever de tillidsvalgte generelt, at samtaler om seniorordninger kan være svære. De oplever, at:

'folk kan føle sig ramt, når de bliver spurgt om, hvor længe de har tænkt sig at blive på arbejdspladsen, og føle det, som om de bliver bedt om at stoppe'.

6.5 Ledernes håndtering af seniorpolitikken

Linjeledere eller mellemledere spiller en vigtig rolle i implementeringen af seniorordningerne og/eller livsfase- eller personalepolitikkerne. Medarbejderne betoner, at der i

mellemlederlaget kan være meget store forskelle på, hvordan seniorpolitikken udfoldes, og herunder specielt, hvordan seniorsamtalerne forløber.

Ved de modeller, hvor seniorsamtalen er placeret hos linjelederne eller mellemlederne, er der en udfordring i at få politikken til at leve ude blandt linjelederne. Strukturelt er det en udfordring, at spørgsmål om at gå ned i tid ofte skal behandles i HR, mens spørgsmål om tilpasning af arbejdsopgavernes indhold kan håndteres af linjelederen selv. Det vil sige, at udmøntning af seniorpolitikken ikke er fuldt uddelegeret til linjelederen. Samtidig kan seniorordningerne i praksis være i modstrid med linjelederens ansvar for at få løst opgaverne i afdelingen. Det er ikke nødvendigvis i lederens interesse, at hans eller hendes medarbejdere skal gå ned i tid, eller at de ikke kan varetage arbejdsfunktioner, som de tidligere har kunnet.

Både ledere som medarbejdere understreger betydningen af et tillidsfuldt forhold generelt, og at skabe rum og mulighed for den direkte dialog. En leder siger:

Det er utroligt vigtigt at have en dialog med den enkelte medarbejder.

Når der er et godt kendskab til hinanden og en oplevelse af tillid og tryghed ledere og medarbejdere imellem, så beforder det dialogen. Det bliver også fremhævet af ledelserne, at seniorordningerne handler om at skabe en gensidig tilpasning af behovene:

Der skal være samarbejdsvilje fra virksomheden, hvis seniorordninger skal realiseres, og vilighed til at tilpasse sig fra medarbejderens side.

Nogle ledere er åbne om, at de synes det kan være svære samtaler. En leder, der arbejder med et koncept, hvor dialog om fremtiden indgår som en del af MUS-samtalen, siger:

Det giver mig en god lejlighed til at anerkende folk for det, de har lavet [...] Men det der "hvor ser du dig selv om to til fem år?", altså så sidder folk sådan lidt og tænker: "Hmm ja, det ved jeg ikke rigtigt". [...] Og det kan godt være, at det er mig, der skal blive bedre til at holde de her MUS-samtaler, men jeg synes, det er svært at få sådan en dialog i gang, hvor vi dybest set snakker om medarbejderudvikling. "Hvordan kan jeg, hvordan kan arbejdspladsen her hjælpe dig med at udvikle dig til et eller andet [...]." Det er sjældent, jeg har en MUS-samtale, hvor jeg tænker: "fuck, det var godt, det her".

Medarbejdernes oplevelser er meget blandede. Nogle oplever det som helt ukompliceret og ligetil at få en dialog om deres arbejdsforhold med ledelsen:

Hvis der er noget, så går jeg ind til min leder og siger det.

En medarbejder fra en anden virksomhed siger om MUS-samtalen:

Det synes jeg har været meget positivt, at man kan sige nogle ting til hinanden, uden at der er nogen, der bliver fornærmet over det. Der synes jeg man er meget lydhør fra begge parter side.

Andre oplever det som sværere at trænge igennem. En

... tvivler på, at den daglige leder har overskud til at tage sig af denne del.

En anden oplever, at formen på seniorsamtalen er med til at mindske nærvær og udbytte:

Det ville være bedre for dialogen, hvis chefen koncentrerede sig om samtalen, fremfor blot at gennemløbe de skemaer, han skal igennem [...] jeg synes, det er frustrerende, for man har ikke chefens nærvær under samtalerne. Der kunne være en forbedring der: mere koncentration og mere lytning.

6.6 Strukturelle hæmmere og fremmere for seniorpolitik

Hvad enten der er tale om en seniorpolitik, en livsfasepolitik eller en generel personalepolitik, så peger erfaringerne fra de 9 virksomheder, vi har besøgt, på at mulighederne for at omsætte intentionerne til praksis er meget afhængige af den aktuelle kontekst og vilkårene for virksomheden.

Alderen og kerneopgavens karakter

Der er store forskelle på, hvad alder betyder for arbejdsevnen i forskellige brancher og i forskellige typer af job. Dette er med til at sætte rammerne for, hvad det er muligt at opnå gennem tilbud om seniorordninger.

På virksomheder med store fysiske belastninger i arbejdet anser man generelt mulighederne for fastholdelse af medarbejdere i de fysisk krævende jobfunktioner ud over pensionsalderen for at være meget begrænsede. Her satser man på at få medarbejderne til at kunne holde til at blive på arbejdspladsen, indtil de når pensionsalderen. I nogle tilfælde kan det dog lade sig gøre at overflytte medarbejdere til administrative jobfunktioner i stedet for de fysisk krævende eller til værkstedsfunktioner, som er mindre fysisk krævende.

På virksomheder, hvor man arbejder med mennesker, og hvor arbejdet omfatter fysisk hjælp og pleje, har man nogle af de samme udfordringer med fysisk nedslidning, og også her er perspektivet snarere forebyggelse og vedligeholdelse indtil pensionsalderen end fortsættelse efter det tidspunkt, hvor medarbejderne har mulighed for at gå på pension. Den del, der handler om relations-arbejde, og som ikke indebærer fysiske belastninger, bliver sjældent negativt påvirket af alder. Kompetencerne til denne del kan for nogle medarbejdere blive udviklet i takt med livserfaringer.

På arbejdspladser, der arbejder med symboler, er belastningerne primært af mental karakter, og her er der store individuelle forskelle på, hvor sandsynligt det er, at medarbejderne er i stand til at fortsætte med at arbejde efter pensionsalderen. Der kan være mange forskellige forhold, som udfordrer seniormedarbejdere; fx høj specialisering kombineret med store krav om omstillingsparathed til nye teknologier eller nye organiseringer, administrative opgaver, som opleves som uvedkommende for kerneopgaven eller vanskeligheder med at tilpasse arbejdsmængden til arbejdstiden (høje kvantitative krav).

Rekrutteringsudfordringer understøtter seniorpolitikken i praksis

På flere af de virksomheder, som indgår i undersøgelsen, er det tydeligt, at generelle rekrutteringsudfordringer spiller en vigtig rolle både for ønsket om at fastholde den arbejdskraft, der er – uanset alder – og for et ønske om at rekruttere bredt.

På en arbejdsplads i et område med generel mangel på arbejdskraft udgør skiftende vagter og sene arbejdstider en stor udfordring for yngre medarbejdere med familie. De ældre medarbejdere er ofte mere villige til at tage disse vagter, og der er et stort ønske om at beholde seniormedarbejderne så længe som muligt.

På en anden arbejdsplads, som også ligger i et område med generelle rekrutteringsvanskeligheder, er der ligeledes udtalte forventninger om, at medarbejderne bliver længe:

Der er ikke nogen, der går og siger 'bare hun snart går på pension'. Det er mere dem, der er syge, der fylder, end de ældre medarbejdere.

Seniorer kan tilpasses behov i produktionen

I og med at medarbejdere, som er ude over den officielle pensionsalder, ikke er økonomisk afhængige af deres arbejde, kan de ofte fungere som ekstra arbejdskraft, der hvor der er behov for det ift. arbejdsopgaverne/produktionen.

Dette er i nogle tilfælde ensbetydende med meget løse ansættelsesforhold. På en arbejdsplads kan seniorer tilknyttes som konsulenter:

Det er en særlig kontrakt som konsulent, seniorerne kan få, og vi er ikke ansatte længere end, at han kan komme i overmorgen og sige, at nu er der ikke mere, og man er heller ikke selv bundet. Så er der et beløb, man får i timen, og man får lidt for kørsel.

På en anden arbejdsplads fungerer seniormedarbejderne som timelønnet arbejdskraft, der kan tilkaldes efter behov:

Så de trækker bare på os, hvis der er brug for det, men det synes jeg er fint nok, vi kan jo bare sige nej, hvis vi ikke vil.

En af grundene til at sige nej til en vagt kan være bekymring for at nå indtægtsloftet for, hvornår man bliver trukket i folkepensionen. Dette opleves af ledelsen som en begrænsende faktor for beskæftigelse af de ældste seniorer.

Produktionen kan tilpasses seniorernes behov

På mange virksomheder er et af de væsentligste elementer i seniorordningerne muligheden for, at medarbejderen kan gå ned i tid og få tilpasset arbejdsopgaverne efter vedkommendes aktuelle kapacitet. Denne fleksibilitet opleves af mange medarbejdere som et helt afgørende element i at kunne se sig selv på arbejdsmarkedet i årene fremover.

Fleksibiliteten bliver dog udfordret de steder, hvor der måske er mest brug for den, i og med at en stor gruppe af seniormedarbejdere blandt de ansatte vanskeliggør mulighederne for tilpasninger ift. den enkeltes behov. En mellemleder på en produktionsvirksomhed siger:

Det skal jo hænge sammen produktionsmæssigt, vi kan ikke fjerne medarbejderen helt. Vi skal for hver enkelt person vurdere, hvor meget denne har brug for at gå ned i tid, og hvis det kan passe sammen med vores produktion, så kan jeg ikke se, det er et problem [...]. Der kan også være medarbejdere, hvor det ikke er muligt.

På en arbejdsplads med skiftearbejde og/eller weekendarbejde er det selvsagt heller ikke muligt at friholde en stor del af medarbejdere fra sene vagter eller weekendvagter, uanset hvor positivt indstillet ledelsen er.

På de videnstunge virksomheder er der andre typer af udfordringer ift. at tilpasse produktionen til seniormedarbejdernes behov. På den ene side kan nogle seniormedarbejdere have svært ved fortsat at leve op til forordningerne; en tillidsvalgt forklarer:

... der er et ekstremt krydspres. Dette er så nedslidende, at mange medarbejdere ikke vil være i stand til at arbejde videre efter de 65.

Der er dog også gode eksempler på, at arbejdet indenfor dette område er blevet tilpasset efter seniormedarbejdernes ønsker. En medarbejder indgår ikke længere i mandskabsplanen, men udfylder roller rundt omkring, har beholdt sit kontor og laver skriveopgaver:

Aftalen er nøjagtigt, som jeg gerne ville have den, og jeg har haft fuld opbakning fra ledelsen.

Økonomi og ressourcer sætter begrænsninger

En aktiv praksis omkring seniorpolitik, livsfasepolitik eller personalepolitik kræver ressourcer i form af tid. Særligt er mellemledernes tid til at gennemføre samtaler flere steder stærkt begrænset af, at der er mange (100-200) medarbejdere under samme leder.

På trods af meget positive erfaringer med seniorsamtaler som et fast tilbud til alle over 60, har en af de medvirkende virksomheder derfor måttet stoppe tilbuddet igen. Der er simpelt hen for mange medarbejdere under den pågældende leder til, at det er muligt at administrere samtalerne i praksis. Også tilbud om kurser til seniorer måtte stoppes igen på trods af gode erfaringer, da projektmidler udløb.

På det kommunale område indebærer rammeaftalen³, som dækker hele det kommunale område, et tilbud om seniorsamtale i forlængelse af den årlige MUS-samtale for medarbejdere over 52 år og fast årligt fra 55. En af de kommunale arbejdspladser oplever, at vilkårene for at gennemføre disse samtaler er blevet vanskeligere, i og med at der er få ledelseslag og få ledere til mange medarbejdere. Denne oplevelse deles også af en af produktionsvirksomhederne, som ganske vist ikke er forpligtet til at tilbyde samtalerne, som ønsker at have dem som et tilbud til medarbejderne.

Et andet dilemma, som både ledere og tillidsvalgte kommer ind på, er, at hensyn og arbejdstilpasninger for den ene medarbejder under knappe ressourcer kan blive til en belastning for andre medarbejdere. En tillidsvalgt siger:

Det er også ledelsens pligt at sikre sig, at de andre kollegaer, der så er der, ikke bliver tvunget til førtidspension. Hver gang der kommer en ind, der skal fritages fra de hårde opgaver (ikke kun seniorer, det kan også være folk i skånejob), er der andre, der skal tage sig af de hårde opgaver.

En af case-virksomhederne er underafdeling i en større virksomhed. Moderselskabet har en generel politik, hvor de måler produktivitet i forhold til antallet af ansatte uden at tage hensyn til, om der er tale om deltids- eller heltidsansatte (head-count). Denne overordnede politik begrænser mulighederne for tilpasning af arbejdstiden til seniormedarbejdere i den danske afdeling. HR-lederen i denne virksomhed arbejder på at ændre systemet, sådan at der kan skabes 3-dages og 2-dages arbejdsmodeller, som kan tilbydes til seniorer.

En anden case-virksomhed er underlagt udbudsordninger, som vægter pris højere end kvalitet og social ansvarlighed, hvilket betyder, at virksomheden ikke kan være konkurrencedygtig, hvis den forsat skal prioritere seniorordninger og sundhedsfremme højt.

Kompetencer kræver efteruddannelse, kræver ressourcer

Seniorernes muligheder for at forblive på arbejdspladsen er helt afhængige af, at de har og løbende tilegner sig de nødvendige kompetencer. Der er både en forpligtelse fra medarbejderens side:

³ Rammeaftale om seniorpolitik. pr. 1. april 2008. KL / RLTN. http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/3403/seniorpolitik_2008.pdf

Medarbejderen skal blive ved med at være "hot" indenfor sit felt.

og fra arbejdspladsen, som skal bidrage til, at medarbejderne får:

... lov til at blive ved med at videreudvikle sig og få ny viden, så man ikke sættes på sidelinjen.

På virksomheder, der arbejder med symboler, er der mange af de ældre medarbejdere, der har et meget stort kendskab til virksomheden og ligger inde med en værdifuld specialist-viden. Det er en vigtig årsag til, at ledelsen forsøger at holde på denne arbejdskraft.

Men også indenfor områderne produktion og arbejde med mennesker er medarbejderne meget bevidste om vigtigheden af at holde kompetencerne ajour:

Jeg har taget kompetenceudviklingskurser og den efteruddannelse, der kom. Fået supplerende kurser i alverdens ting løbende.

7 LITTERATUR

Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S.S. (2018). *The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review*. European Journal of Ageing. Online first 2018

Fairclough, N. (2008). *Kristisk diskursanalyse*. Oversat af Jensen, E.H.. Hans Reitzels Forlag.

Fonden Teknologirådet (januar 2018). *Hvordan kan arbejdsmiljøet sikre flere gode år på arbejdsmarkedet: Politikforslag om arbejdsmiljø og tilbagetrækning*. Fonden Teknologirådet.

Horppu, R. (2007). *Keeping older workers working longer*. Discussion paper. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).

Jensen, P.H. & Kjeldgaard, T. (2002). *Årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet*. Tema nummer: Seniorer på arbejdsmarkedet. Tidsskrift for Arbejdsliv, (4) 3

Poulsen, O.M., Borg, V., Fallentin, N., Lund, T., & Nørregaard, C. (2006). *Arbejdsbetingelser og fastholdelse af ældre medarbejdere: Status over den eksisterende viden*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Stattin, M. (2005). *Retirement of grounds of ill health*. Occupational and Environmental Medicine, 62, 135-140