

Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde

Forskelle og ligheder i praksis



Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde – Forskelle og ligheder i praksis

© VIVE og forfatterne, 2026

e-ISBN: 978-87-7582-562-2

Arkivfoto: Mathilde Bech/VIVE

Projekt: 303077

Finansiering: Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



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



Forord

Seniorvirkemidler er vigtige i en tid, hvor ansatte på danske arbejdspladser kan se frem til gennemsnitligt at være flere år på arbejdsmarkedet end i tidligere generationer.

Undersøgelsen viser, hvilke seniorvirkemidler danske virksomheder anvender, og hvordan medarbejderne anvender dem.

Samtidig beskriver undersøgelsen en række forskelle mellem tilbud om og brug af seniorvirkemidler inden for forskellige jobtyper, stillingskategorier samt offentlig og privat ansættelse.

Vi takker alle de virksomheder og medarbejdere i senioralderen, som har stillet sig til rådighed for interview.

Vi takker referees og andre for at komme med konstruktiv kritik og for at have læst rapporten grundigt igennem.

Opgaven er udarbejdet af TeamArbejdsliv for Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet.

Kræn Blume Jensen

Forsknings- og analysechef
for VIVE Sociale forhold og Arbejdsmarked



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
Afrapportering	14
1 Indledning	15
1.1 Hvilket videnshul skal rapporten dække	15
1.2 Data og metode	18
1.3 Læsevejledning	19
2 Arbejdspladsernes seniorvirkemidler	20
2.1 Hvad ved vi om seniorvirkemidler	20
2.2 Seniorpolitik	23
2.3 Mulighed for at gå ned i tid	26
2.4 Fleksibilitet i arbejdstid	31
2.5 Ændringer i arbejdsopgaver	33
2.6 Seniorsamtaler	36
2.7 Seniordage	39
2.8 Kompetenceudvikling	40
2.9 Andre ordninger – som kan benyttes af seniorer	42
3 Forandringer i arbejdspladsernes seniorvirkemidler	44
3.1 Forretning – op/ned i produktion	45
3.2 Organisatoriske eller teknologiske forandringer	47
3.3 Alderssammensætning	49
3.4 Overenskomster som drivkraft	50
3.5 Statslige reguleringer	52
3.6 Forandringer og begrundelser	52
4 Ansatte med og uden brug af seniorvirkemidler	54
4.1 Gør brug af eller har opnået et seniorvirkemiddel	56
4.2 Gør ikke brug af eller har ikke opnået en seniorordning	68

5	Dilemmaer i seniorvirkemidler	70
5.1	Hensynet til kerneopgaven	70
5.2	Forandringer på arbejdspladsen	71
5.3	Seniorvirkemidler mellem rettigheder og muligheder	72
5.4	Åbenhed om situation ved tildeling af seniorordninger	73
5.5	Retfærdighed blandt seniormedarbejderne	74
5.6	Økonomiske og strukturelle forhold	74
5.7	Når medarbejderen allerede er nede i tid	75
5.8	Seniorpolitik versus livsfasepolitik	75
5.9	Fleksibilitet	76
5.10	Seniorsamtalen	76
Dokumentation		77
6	Metode	78
6.1	Rekruttering og beskrivelse	78
6.2	Interview	81
6.3	Analysestrategi	82
6.4	Analyse kategorier	83
Litteratur		85
Bilag 1 Oversigt over arbejdspladser		88

Hovedresultater

De fleste danskere kan se frem til at blive flere år på arbejdsmarkedet end tidligere generationer. Ændringer i befolkningssammensætningen betyder færre unge og flere ældre i arbejdsstyrken. Folkepensionsalderen sættes gradvist op, og staten signalerer, at den fremover ønsker at være mindre involveret i at sikre et forsørgelsesgrundlag for dem, som ikke kan holde til at blive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen, ved samlet set at have reduceret både adgangen til og størrelsen på ydelser i de statslige tilbagetrækningsordninger.¹ Overenskomster og lokale seniorvirkemidler på arbejdspladserne får derfor potentielt en større betydning for, at seniorer kan blive på arbejdsmarkedet. Derfor er det vigtigt at have fokus på, hvordan arbejdspladser og ansatte håndterer de nye vilkår.

Fordi arbejdspladsen og arbejdsmarkedet får en større rolle i at fastholde seniorer, har vi undersøgt, hvad arbejdspladserne tilbyder de senioransatte, og hvordan de ansatte responderer på de muligheder, de tilbydes. Danske arbejdspladsers tilbud til deres ansatte, der når senioralderen, er en blanding af de tilbud, der findes i overenskomster, og de tilbud, der aftales lokalt på arbejdspladsen. Disse benævnes samlet set som seniorvirkemidler.

Undersøgelsesspørgsmål

Rapporten undersøger to spørgsmål:

- Hvilke forskelle og ligheder, herunder mønstre, findes i praktiseringen af seniorvirkemidler blandt de undersøgte arbejdspladser?

Vi undersøger variationen i seniorvirkemidler mellem især jobtyperne: arbejde med mennesker, arbejde med symboler og arbejde med produktion, samt hvor det er relevant mellem offentlig og privat sektor og antal ansatte.
- Hvilke forandringer er der sket i arbejdspladsernes praktisering af seniorvirkemidler inden for de seneste 3-6 år? Hvordan begrundes disse forandringer i forhold til arbejdspladsinterne forandringer og beslutninger eller ud fra forhold, som er uden for arbejdspladserne?

¹ Efterlønsordningen, der var en forsikringsordning, som alle på arbejdsmarkedet kunne træde ind i, er afløst af to ordninger, hvoraf den ene kræver 42-44 års anciennitet på arbejdsmarkedet, og den anden kræver, at arbejdsevnen bliver vurderet til 15 % eller derunder. Begge ordninger er økonomisk ydelsesmæssigt et niveau under efterlønsordningen.

Begge spørgsmål belyses ud fra et arbejdspladsperspektiv gennem interview med ledere og HR. Det første spørgsmål belyses derudover gennem et individperspektiv med afsæt i seniormedarbejderes brug af seniorvirkemidler. Der er gennemført interview med ledelse og HR på 26 arbejdspladser, interview via genbesøg med 10 arbejdspladser og interview med 54 ansatte seniormedarbejdere.

Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde – forskelle og ligheder i praksis

Undersøgelsen viser, at der ikke findes én entydig model for seniorvirkemidler knyttet til forskellige typer af arbejdspladser, men at der alligevel kan identificeres mønstre, både på tværs af og inden for bestemte segmenter. En vigtig skelnen går mellem jobtyperne: arbejde med mennesker, arbejde med symboler og arbejde med produktion (Sørensen m.fl., 2008).

Forskelle afhængigt af jobtype

På arbejdspladser med **arbejde med mennesker** – ofte offentlige arbejdspladser eller selvejende institutioner – er der generelt flest formaliserede ordninger, herunder arbejdsgiverbetalte seniordage, nedsat arbejdstid med pensionskompensation og

strukturerede seniorsamtaler. **Arbejde med symboler**, som foregår i administrative miljøer, akademiske miljøer, banker og lignende miljøer, er i højere grad præget af fleksibilitet og selvledelse. Det medvirker til en større udbredelse af individuelle løsninger. Men det kan også føre til, at seniorordninger bliver mere usynlige eller uformelle. Inden for **arbejde med produktion**, især på private arbejdspladser, er seniorindsatser mere pragmatiske og afhænger oftere af lokale muligheder og behov. Her ses brug af fysisk skånsomme opgaver, fleksibel arbejdstid og mulighed for gradvis tilbagetrækning, men oftest uden formel kompensation, og medarbejderbetalte seniordage, som sjældent bliver udnyttet.

Jobtyper

- **Arbejde med mennesker:** Omfatter virksomheder, hvor den primære arbejdsopgave består i at servicere, behandle, understøtte, udvikle, passe eller føre tilsyn med andre mennesker.
- **Arbejde med symboler:** Omfatter virksomheder, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave.
- **Arbejde med produktion:** Omfatter virksomheder, der fx har en produktion af materialer eller ting samt transport af ting som deres primære opgave.

Offentlige versus private arbejdspladser

Der kan også registreres forskelle mellem offentlige og private arbejdspladser, ved at seniorvirkemidler på de offentlige arbejdspladser i høj grad ligner hinanden, mens der er større forskelle og variationer i seniorvirkemidler på de private arbejdspladser.

Når seniorvirkemidler på **offentlige arbejdspladser** ligner hinanden, er det antageligvis, fordi de primært består af en rettighedsbaseret seniorsamtale og et antal seniordage, som er en ekstra ydelse til seniorer, og som varierer efter, hvor belastende arbejdet anskues at være. En mindre del af de offentlige arbejdspladser i materialet går videre og benytter den overenskomstmæssige mulighed for at fastholde pensionsindbetalingen, når seniormedarbejdere går ned i tid, eller de iværksætter initiativer, som forebygger nedslidning i form af tekniske hjælpemidler eller fysisk træning (som er rettet mod alle på arbejdspladsen, ikke kun seniorer). Der er desuden oftere mulighed for at justere indholdet af arbejdsopgaven på offentlige arbejdspladser.

Seniorvirkemidler på **private arbejdspladser** er langt mere heterogene end i det offentlige. Der er områder, som har en overenskomst med en fritvalgsordning (fx industri, byggeri og HK giver i princippet mulighed for over 30 seniordage, men senioren skal selv finansiere dem, og flere steder benyttes de ikke). Andre private arbejdspladser giver adgang til både seniordage (fx en 7. ferieuge) samt mulighed for at gå ned i tid enten med kompensation for pensionsindbetaling eller kompensation for både løn og pensionsindbetaling.

Offentlige arbejdspladser har i lidt højere grad flere rettighedsbaserede ordninger, forankret i overenskomster, mens **private arbejdspladser** i lidt højere grad arbejder med uformelle og situationsbestemte løsninger.

Arbejdspladsens størrelse gør en forskel

Større arbejdspladser har generelt bedre mulighed for at tilbyde fleksibilitet og tilpasning, fx gennem jobrotation, mens **mindre arbejdspladser** ofte er afhængige af individuelle aftaler og har færre ressourcer til at udvikle systematiske seniorpolitikker.

Fleksibilitet er et centralt virkemiddel

Et gennemgående træk for størstedelen af arbejdspladserne er, at fleksibilitet – både i tid og opgaver – er et centralt virkemiddel. Rammer for anvendelse og udbredelse knytter sig dog til løsning af drift og kerneopgave samt til seniormedarbejdernes motivation og vilje til at tage imod tilbud om fleksibilitet.

Rettighed versus mulighed

En væsentlig pointe er, at arbejdspladsers (og overenskomsternes) tildeling af seniorvirkemidler kan deles op efter, om de er en rettighed eller en mulighed. Seniordage (som de tildeles i det offentlige) og seniorsamtalen er typisk en rettighed. Ordninger om justering af arbejdsopgaven, væsentligt anderledes jobindhold og nedgang i arbejdstiden med eller uden kompensation for løn og pension er ofte muligheder, der betyder, at arbejdspladsen skal ønske at tildele dem til medarbejderen.

Fravær af fokus på oplysning af ledere

Fra medarbejderens perspektiv spiller nærmeste leders oversættelse og fortolkning af arbejdspladsens seniorpolitik ofte en vigtig rolle for, om arbejdspladsen kan imødekomme seniorernes ønsker. I den forbindelse fremstår den interne indsats på arbejdspladserne for at oplyse ledere om seniorpolitik og tildeling af seniorvirkemidler ikke som noget, der er meget fokus på. Dette gælder på tværs af jobtyper og offentlig/privat.

Arbejdsmiljøindsats for at begrænse belastninger betragtes ikke som seniorvirkemiddel

Der er kun enkelte arbejdspladser, som aktivt ser arbejdsmiljøindsatser, der sigter på at reducere fysiske belastninger, som et seniorvirkemiddel, og der er ingen arbejdspladser, som ser arbejdsmiljøindsatser, der sigter på at reducere psykiske belastninger, som et seniorvirkemiddel. Der er enkelte arbejdspladser, der tilbyder forebyggende fysisk træning eller træning, der bidrager til at forebygge psykiske belastninger (fx i forbindelse med risiko for konflikter), til medarbejderne og ser det som et virkemiddel rettet mod alle ansatte. De ser det samtidig som et virkemiddel, der bidrager til, at medarbejderne er mindre nedslidte, når de når senioralderen.

Forandringer i seniorvirkemidler og deres årsager

Typisk ingen eller kun mindre justeringer af indsats over tid

De fleste genbesøgte arbejdspladser har ikke gennemført væsentlige forandringer i deres seniorvirkemidler siden første besøg. 7 ud af 10 arbejdspladser rapporterer ingen ændringer, mens tre har foretaget mindre justeringer, som enten udvider eller indskrænker seniorvirkemidlerne: Én arbejdsplads har øget anvendelse af fleksibilitet i tid og fleksibilitet i opgaveindhold, mens én arbejdsplads er blevet mere systematisk i deres praksis omkring seniorsamtaler. Herudover er der én arbejdsplads,

som ikke længere pr. automatik tilbyder seniorsamtaler, om end medarbejderne stadig kan bede om det.

De deltagende arbejdspladser er udvalgt ud fra, at de arbejder aktivt med seniorvirkemidler, hvilket i sig selv kan være en årsag til ikke at iværksætte yderligere seniorvirkemidler over tid.

Forandringer skyldes typisk interne forhold

De forandringer, som er gennemført, kan i høj grad forklares med interne forhold som ændringer i alderssammensætning, økonomisk pres, fald i produktion eller organisatoriske tilpasninger. Eksterne faktorer som overenskomstændringer og statslige reguleringer nævnes, men har ikke været direkte udslagsgivende for ændringer i seniorvirkemidler.

Flere ældre medarbejdere kan føre til udvikling af indsatser, mens økonomisk usikkerhed og faldende aktivitet kan medføre nedprioritering

Interviewene har vist, at ændringer i alderssammensætningen i medarbejdergruppen ofte fungerer som en drivkraft for seniorindsatser. Arbejdspladser med en øgning i ældre medarbejdere er mere tilbøjelige til at udvikle og fastholde seniorordninger – både for at sikre arbejdspladsens kapacitet til at løse opgaverne, herunder fastholdelse, sikre vidensoverførsel og for at undgå rekrutteringsproblemer. Omvendt kan økonomisk usikkerhed og faldende aktivitet føre til, at seniorindsatser nedprioriteres, selvom de formelt stadig eksisterer.

Jobtype ser ikke ud til at gøre en forskel

Når det handler om forandringer i seniorvirkemidler, giver materialet ikke grundlag for at identificere klare forskelle mellem arbejde med mennesker, arbejde med symboler og arbejde med produktion og heller ikke i forhold til offentlig/privat sektor eller antal ansatte.

Seniorernes brug af seniorvirkemidler

Et centralt bidrag i rapporten er analysen af, hvordan de 54 interviewede seniormedarbejdere anvender de seniorvirkemidler, der er tilgængelige på deres arbejdsplads.

Stor variation afhængigt af jobtype og sektor

35 af seniorerne gør brug af mindst én ordning, mens resten enten ikke har adgang til eller fravælger muligheden. De mest anvendte virkemidler er, som også kvantita-

tive undersøgelser viser, nedsat arbejdstid, seniordage og fleksibilitet i arbejdstid, men der er stor variation i brugen afhængigt af jobtype og sektor.

Organisatoriske rammer og individuelle valg er afgørende

Et gennemgående fund er, at medarbejdere i symbolorienterede job (fx administration, undervisning og videnstunge funktioner) har bedre adgang til fleksibilitet i arbejdstid, seniordage og rådgivning end medarbejdere, der arbejder med mennesker eller i produktion. Denne forskel afspejler strukturelle uligheder i jobindhold, autonomi og organisatoriske muligheder. Undersøgelsen af de ansattes brug af virkemidler viser, at både organisatoriske rammer og individuelle valg spiller en afgørende rolle for, om og hvordan seniorvirkemidler anvendes.

Nogle seniorer vælger ikke at benytte ordninger af individuelle årsager, som fx at de ikke ønsker at forpligte sig til en fast fratrædelsesdato, eller at de ikke vil rubriceres som "senior", eller fordi de ikke har råd til at modtage ordningen (primært at gå selvbetalt ned i tid).

Fleksible arbejdstider og nedsat tid er udbredte virkemidler

Fleksible arbejdstider og nedsat tid er blandt de mest udbredte virkemidler, og de anvendes primært for at reducere fysisk eller psykisk belastning, skabe bedre balance mellem arbejde og privatliv eller forlænge tilknytningen til arbejdsmarkedet.

Seniorsamtalen fremstår central, men modtages forskelligt

Seniorsamtalen fremstår som et centralt – men forskelligt modtaget – virkemiddel. Accepten af begrebet "senior" og af formaliserede samtaler er tæt knyttet til stillingskategori/uddannelsesniveau:

- Højere uddannede udtrykker større modstand mod kategoriseringen "senior".
- Ufaglærte og faglærte, især i fysisk krævende job, oplever samtalen som legitim og relevant.

Fakta om undersøgelsen

Rapporten bygger på interview med ledelse og HR på 26 arbejdspladser om deres seniorvirkemidler, interview via genbesøg med 10 arbejdspladser om forandringer over tid i seniorvirkemidler og interview med 54 ansatte seniormedarbejdere om deres situation på arbejdspladsen, og hvilke seniorvirkemidler de oppebærer.

26 ud af 54 interview med seniorer er foretaget på de 26 arbejdspladser, hvor ledelse/HR er interviewet, mens de resterende interview stammer fra tidligere runder af SeniorArbejdsLiv. Det skal bemærkes, at der ikke gennemføres sammenlignende analyser mellem udsagn fra seniormedarbejdere og ledelse/HR.

Arbejdspladserne er udvalgt ud fra, at de har seniorvirkemidler, og rapporten fremstiller derfor virksomheder, hvor det lykkes at arbejde med at skabe initiativer til at fastholde deres medarbejdere.

Rapporten trækker yderligere på den viden, som TeamArbejdsLiv har opbygget gennem deltagelse i SeniorArbejdsLiv, heriblandt interview med yderligere 10 casevirksomheder samt interview med andre medarbejdere og ledere, som er anvendt i forbindelse med en række temarapporter om seniorproblemstillinger. Endvidere trækkes på viden fra SeniorArbejdsLiv i forbindelse med spørgeskema til medarbejdere og til virksomheder.

Brug af ordninger afhænger af sektor, antal ansatte, jobtype og -indhold og eventuel egenbetaling

Seniordage anvendes i vidt omfang blandt offentligt ansatte og privatan-satte med adgang til ordningen uden egenbetaling, mens seniordage på private overenskomstområder, hvor seniordage finansieres gennem fritvalgs-kontoen, ofte fravælges på grund af lønreduktion. Medarbejdere i fleksibelt tilrettelagte job – ofte inden for arbejde med mennesker eller med symboler – oplever, at seniordagene "forsvinder" i en uafgrænset arbejdstid, mens medarbejdere i vagttunge job oplever, at dagene indgår i skemalægningen uden at blive synlige privilegier.

Justering af arbejdsopgaven er mest udbredt blandt medarbejdere i produktion samt i job med symboler og mennesker. Justeringerne spænder fra mindre fravalg af opgaver til egentlige omplaceringer internt på arbejdspladsen – typisk med det formål at reducere fysisk eller mental belastning. Store arbejdspladser synes bedre i stand til at tilbyde sådanne løsninger.

Medarbejdere, som får **tilbud om et væsentligt anderledes job** inden for samme arbejdsplads, er mest udbredt blandt kortuddannede og håndværkere inden for arbejde med produktion og arbejde med mennesker. Når de skifter til et job med væsentligt andet indhold, skyldes det ofte, at det er vanskeligt at justere indholdet af arbejdet i deres oprindelige job. Dette skyldes igen, at arbejdet kan være relativt ensidigt, at det er vanskeligt at fjerne de nedslidningsskabende elementer, eller at det er svært at fjerne de nedslidningsskabende elementer uden at give kolleger yderligere belastninger. Det sker også, at højere uddannede skifter til en væsentlig anderledes jobposition inden for samme arbejdsplads, men det forekommer sjældnere, og her er det både muligt at justere arbejdsopgaven og skifte til en anderledes jobposition.

Nedsat arbejdstid er et centralt virkemiddel, som benyttes af halvdelen af deltagerne. Motiverne er både helbredsmæssige, sociale og beskæftigelsesbevarende. I visse tilfælde fungerer reduktion i tid som en strategi til gradvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Medarbejdernes økonomiske situation er imidlertid afgørende for valget: Nogle medarbejdere ønsker at gå ned i tid, men kan ikke på grund af økonomiske begrænsninger. Det er oftest medarbejdere med kortere uddannelser og med mere nedslidningstruende job og medarbejdere, som allerede har været på deltid i længere perioder af deres arbejdsliv.

Krav om accept af fastsat fratrædelsesdato

En særlig problematik opstår inden for de offentlige ordninger, hvor nedsat tid med bevaret pensionsindbetaling kræver, at medarbejderen accepterer en fastsat fratrædelsesdato. Flere seniorer afviser derfor tilbuddet for at bevare autonomi og fleksibilitet i beslutningen om tilbagetrækning.

> **Afrapportering**

1 Indledning

Denne rapport sætter fokus på forskelle, ligheder og mønstre i praktiseringen af seniorvirkemidler på danske arbejdspladser. Den er baseret på kvalitative metoder, fortrinsvist interviews, og retter opmærksomheden på konkrete arbejdspladseres egentlige praksisser omkring udbud af seniorvirkemidler samt på seniormedarbejderes anvendelse eller i ibrugtagning af disse.

Vi har valgt at anvende hovedbegrebet seniorvirkemidler, forstået som virkemidler, som arbejdspladser og overenskomster sætter i værk med henblik på at fastholde seniorer. Under dette brede begreb befinder sig fx seniorpolitik, seniorbestemmelser i overenskomster og det oftest anvendte begreb seniorinitiativer.

1.1 Hvilket videnshul skal rapporten dække

Vi vil kort beskrive den forhåndsviden, som vi har med i undersøgelsen, og hvad er det for et videnshul, som rapporten kortlægger og søger at udfylde.

Der er forholdsvis megen nylig forskning på seniorområdet, der trækker på kvantitative data som fx de to spørgeskemaundersøgelser til henholdsvis medarbejdere (Andersen m.fl., 2021; 2023) og arbejdspladser (Qvist m.fl., 2023; 2024; 2025) i SeniorArbejdsLiv samt flere af de rapporter, som er udarbejdet under Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet, og som fx baserer sig på registerdata. Disse arbejder har i deres natur vanskeligt ved at beskrive arbejdspladser og medarbejdere som komplette enheder, da deres erkendelsesinteresse primært er på besvarelse af en række enkeltstående variable og relationer mellem variable ud fra statistiske metoder.

Det er derfor et væsentligt argument for undersøgelsen, at den er kvalitativ og belyser undersøgelsesspørgsmålene fra både arbejdsplads-/ledelsesperspektiver og fra seniormedarbejderes perspektiv (se metodeafsnit) – og kunne beskrive tilnærmelsesvis komplette billeder af udvalgte arbejdspladser og ansatte seniorer.

Den kvalitative del af SeniorArbejdsLiv har tidligere haft fokus på casestudier af arbejdspladseres seniorvirkemidler og medarbejdernes benyttelse af seniorvirkemidler. Fokus har især været på fremstilling af enkeltcases og på at beskrive, hvordan en række arbejdspladser benytter og tilbyder seniorvirkemidler (Albertsen m.fl., 2018; Pedersen m.fl., 2024). Endvidere er en række fænomener omkring seniorvirkemidler belyst tværgående, men uden at knytte dem til typer af cases. Der er gennemført analyse af, hvordan 15 seniormedarbejdere lykkes med deres planer om, at overgå

fra arbejde til pension (Pedersen & Pietraszek, 2024), og hvordan ledige seniorer søger at komme tilbage på arbejdsmarkedet (Pietraszek & Pedersen, 2024). Der er herudover udgivet en række temarapporter, som fx ser på virksomhedernes arbejde med fleksibilitet i tid og rum som del af deres seniorvirkemidler (Pietraszek & Albertsen, 2024a), på seniorer og organisationsforandringer (Pietraszek & Albertsen, 2024b), og på seniorer på arbejdsmarkedet efter tidspunkt for folkepension (Hagedorn-Rasmussen & Pedersen, 2024).

Der findes anden kvalitativ forskning på seniorområdet, som mere generelt sætter fokus på alderens betydning for vores måder at omgås, omtale og kategorisere hinanden på (Lassen, 2024). Perspektivet breder sig ud over menneskers forskellige livssfærer. Men der findes også en række delstudier, som har mere specifikt blik for, hvordan fænomenet ser ud i forskellige dele af arbejdslivet. Her har en række forskellige delstudier bidraget med spændende viden: Det gælder i måden forandringer kan influere på tilbagetrækning (Lassen, 2025a; Pietraszek & Albertsen, 2024b), kompetenceudviklingens betydning for 55+ inden for staten (Wulff & Lassen, 2023), i mulighederne for tilbagevenden til arbejdsmarkedet efter en periode på pension (Lassen, 2025b), i måden der ansættes på, og i måden, hvorpå menneskers selvforståelse kan få betydning for deres ageren på arbejdsmarkedet (Lassen, 2025b; Tybjerg-Jepesen m.fl., 2024). Liversage og Larsen har i *Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet* (Liversage & Larsen, 2017) rettet opmærksomheden på tiltag for seniormedarbejderne på det kommunale område. Her foreligger viden, som især er relevant i forhold til arbejdspladser inden for arbejdet med mennesker og bl.a. peger på betydningen af uddannelsesniveau og køn i forhold til tilbagetrækning. I Lassen (2025b) ses desuden på, hvordan seniorer, som har været på pension, undertiden vender tilbage. I "De Erfarne" sætter Christensen m.fl. (2020) gennem etnografisk arbejde og samskabelse med arbejdsmarkedets aktører i finans- og produktionsbranchen, fokus på såvel udfordringer som mulige tiltag, med mental sundhed og tidlig tilbagetrækning. Viden om seniorsamtaler og den forberedelse, erfarne kan gøre sig i forhold til senkarriere og pensionsovergang er elementer, som bidrages med. I *Udfordret på helbred og økonomi – Kvalitative interviews med kortuddannede seniorer i beskæftigelse og interviews på fem arbejdspladser* sætter Holt m.fl. (2025) fokus på privatansatte, kortuddannede ældre, der kan have behov for at trække sig fra arbejdsmarkedet af helbredsmæssige årsager, men som økonomisk ikke har mulighed for dette. Der rettes også opmærksomhed på udformning af seniorpolitik og seniorordninger for denne gruppe.

Der er ikke gennemført et systematisk review i forbindelse med nærværende delstudie, men vi har søgt efter nyere kvalitative studier og forskning, der undersøger arbejdspladseres praktisering af seniorvirkemidler og seniorers brug af disse. Som det fremgår ovenfor, har vi primært kunnet finde studier, som ser på delelementer af problemstillingen og typisk inden for afgrænsede områder, som fx privatansatte, kortuddannede ældre eller det kommunale område. Studiet her tilstræber at kunne

finde ligheder og forskelle på tværs af arbejdsmarkedet og samtidig se, om vi kan identificere mønstre, særlig med hensyn til jobtyper.

Der findes internationale studier, fx Mulders & Henkens (2019), som kvantitativt undersøger, hvordan arbejdsgivere (i en hollandsk kontekst) implementerer HR-praksisser med henblik på at skabe rum for længere arbejdsliv. Reviews viser også, hvordan der fx findes international forskning med fokus på viden om, hvilke interventioner på team og gruppeniveau der kan skabe bæredygtige job inden for bestemte områder (Heijkants m.fl., 2023). Endvidere findes en mangfoldig litteratur, der undersøger forskellige faktoreres betydning for medarbejderes tilbagetrækningsmønstre. I "Arbejdspladsers fastholdelse af seniorer – En vidensopsamling" er gennemført en litteraturopsamling, der fokuserer på arbejdspladsens rolle (Rasmussen m.fl., 2025). Det har dog ikke været muligt at identificere nyere gennemførte studier, som ud fra en kvalitativ tilgang undersøger forskelle og ligheder mellem arbejdspladsernes seniorvirkemidler og seniorernes anvendelse af virkemidlerne eller ser på de seneste forandringer i arbejdspladsernes praktisering af seniorvirkemidler.

På denne baggrund er undersøgelsesspørgsmålene for nærværende delstudie og rapport:

- Hvilke forskelle og ligheder, herunder mønstre, findes i praktiseringen af seniorvirkemidler blandt de undersøgte arbejdspladser?

Der lægges særligt vægt på at finde forskelle og ligheder inden for og imellem forskellige jobtyper (arbejde med produktion, arbejde med mennesker og arbejde med symboler). Herudover ser vi også på, om der er fremtrædende forskelle og ligheder samt mønstre med hensyn til sektor (privat/offentlig), antal ansatte samt ud fra type af seniorvirkemidler i overenskomster eller andre opdelinger, som viser sig i materialet.

- Hvilke forandringer er der sket i arbejdspladsernes praktisering af seniorvirkemidler inden for de seneste 3-6 år? Hvordan begrundes disse forandringer? Skal de ses i lyset af arbejdspladsinterne forandringer og beslutninger eller ud fra forhold, som er uden for arbejdspladserne?

I belysningen af disse spørgsmål bliver det også klart, hvordan drivkræfter tillægges og forstås som betydningsfulde for såvel indførelse som justeringer af seniorvirkemidlerne.

Begge spørgsmål belyses dels ud fra et arbejdspladsperspektiv, gennem interview med ledere og HR, mens det første spørgsmål også belyses ud samt ud fra et individperspektiv med afsæt i seniorernes brug af seniorvirkemidler.

1.2 Data og metode

Rapporten bygger på data fra 26 cases/arbejdspladser og 54 seniorer, hvor vi har undersøgt arbejdspladsernes tilbud om seniorvirkemidler og seniorernes brug af dem. 10 ud af 26 arbejdspladser er geninterviewet og har indgået i tidligere kvalitative studier i SeniorArbejdsLiv, mens 16 er ny-interviewede arbejdspladser. Interview med 54 seniorer består af 10 interview i forbindelse med det aktuelle projekt, mens resten er tidligere interview gennemført i SeniorArbejdsLiv. 26 ud af 54 seniorer er knyttet til de casevirkksomheder, som indgår i rapporten, mens de resterende 28 er gennemført i forbindelse med SeniorArbejdsLiv. Der gennemføres ikke sammenlignende analyser mellem udsagn fra seniormedarbejdere og ledelse/HR.

26 ud af 54 interview med seniorer er foretaget på de 26 arbejdspladser, hvor ledelse/HR er interviewet, mens de resterende interview stammer fra tidligere runder af SeniorArbejdsLiv.²

Alle seniorer er rekrutteret i et samarbejde med arbejdspladsen. Idet der har været fokus på brug af seniorvirkemidler, kan rekrutteringen betyde, at de seniorer, som har bidraget, har en mere aktiv forholden sig til og positiv forståelse af seniorvirkemidler end seniormedarbejdere generelt.

Der er gennemført interview med seniorer, ledelse/HR, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, hvor det har været muligt. Interview er sket på arbejdspladsen eller som interview over Teams eller telefon. Interview er transskriberet. For at styrke arbejdet med at se mønstre i materialet er henholdsvis arbejdspladser og ansatte kodet i et Excel-ark ud fra en simple kodning af fx seniorsamtale (ja/nej), seniordage (ja/nej) osv. Kodning er anvendt til at lede efter mønstre, hvorefter vi er gået tilbage til de enkelte interviewreferater for at hente den konkrete information og kontekst.

Arbejdspladserne er samlet ud fra, at de skal fordele sig inden for tre bredt definerede jobtyper i form af arbejde med produktion, arbejde med symboler og arbejde med mennesker (Sørensen m.fl., 2008). Set i lyset af, at der arbejdes med et kvalitativt materiale, er det en fordel med en opdeling i jobtyper med få kategorier, som tager udgangspunkt i, at der er forskelle i det arbejde, som udføres inden for de tre grupper. Arbejde med produktion omfatter arbejdspladser, der fx har en produktion af materialer eller ting samt transport af ting som deres primære opgave. Arbejde med symboler omfatter arbejdspladser, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave. Arbejde med

² Fire ud af 26 arbejdspladser har primært leveret viden om forandringer i seniorvirkemidler (kapitel 3) og det er vurderet at materialet ikke går nok i dybden med seniorvirkemidler til at indgå i dette kapitel.

mennesker omfatter arbejdspladser, hvor den primære arbejdsopgave består i at servicere, behandle, understøtte, udvikle, passe eller føre tilsyn med andre mennesker.

Valget af en simpel jobtypeinddeling skaber dog nogle udfordringer, fordi andre begreber krydser hen over. For eksempel er opdeling på sektor (offentlig og privat) fordelt sådan, at der primært vil være privatansatte i kategorien produktion, primært offentligt ansatte i kategorien arbejde med mennesker, mens der i kategorien arbejde med symboler vil være både privatansatte og offentligt ansatte. Også ansættelseskategorier krydser hen over begreberne i og med, at der er mange faglærte og ufaglærte i arbejde med produktion. I arbejde med mennesker er der både faglærte/ufaglærte samt ansatte, som er bachelorer og universitetsuddannede. I arbejde med symboler er der mange bachelorer og universitetsuddannede.

Endvidere er der den udfordring, at en arbejdsplads, som er udvalgt ud fra kategorien arbejde med produktion typisk også har både planlæggere og administrative medarbejdere ansat, som vil tilhøre jobtypen arbejde med symboler. Og det samme gælder de to andre jobtyper. Generelt har vi valgt at sige, at den overordnede jobtype er gældende, men vi har fx kategoriseret et hospitalskøkken som produktion på trods af, at hele hospitalet tilhører kategorien arbejde med mennesker.

Ud over inddelinger i tre jobtyper arbejder vi i rapporten med opdeling i offentlig/privat og antal ansatte. Undertiden viser det sig også relevant at fremhæve opmærksomhed på fænomener, der knytter sig til ansættelseskategori.

1.3 Læsevejledning

Kapitel 2 omhandler, hvilke seniorvirkemidler arbejdspladserne tilbyder medarbejderne enten som en rettighed eller som en mulighed. Kapitlet baserer sig på 22 ud af 26 arbejdspladser.

Kapitel 3 omhandler, hvilken udvikling der er sket i arbejdspladsernes tilbud om seniorvirkemidler over en periode på 4-6 år. Kapitlet baserer sig på 10 af de 26 arbejdspladser.

Kapitel 4 omhandler, de seniorvirkemidler, som medarbejderne på arbejdspladserne har modtaget og/eller har fået tildelt. Kapitlet baserer sig på 54 interview med seniormedarbejdere.

Kapitel 5 diskuterer de mest fremtrædende dilemmaer i indsatsen med at fastholde seniorer i arbejde ved hjælp af seniorvirkemidler.

2 Arbejdspladsernes seniorvirkemidler

Kapitlet har fokus på seniorvirkemidler på arbejdspladsniveau. Det betyder, at vi på baggrund af 22 arbejdspladser beskriver virksomhedernes tilbud om brug af seniorvirkemidler i forhold til deres medarbejdere. I det omfang det vurderes relevant, inddrages også anden viden vedrørende SeniorArbejdsLiv.

I beskrivelserne trækker vi på de kvalitative interview, vi har gennemført med ledere og andre ansvarlige for arbejdspladsernes seniorindsatser, typisk HR-ansatte, i de 22 cases. Interviewene giver mulighed for at udfolde et nuanceret blik på, hvordan arbejdspladserne praktiserer seniorvirkemidlerne, hvilket giver indsigter i såvel gennemgående aspekter af arbejdspladsernes praksisser som de afvigelser, der udfoldes i materialet. I kapitlet undersøger vi mønstre i seniorvirkemidler knyttet til de overordnede jobtyper, som er kendetegnet ved arbejde med produktion, arbejde med mennesker og arbejde med symboler. Vi har desuden også set efter, om der var mønstre ud fra størrelse, og om arbejdspladserne er offentlige, private eller selvejende institutioner.

Der eksisterer ikke en entydig definition af, hvornår man er senior. Især offentlige overenskomster har haft tildeling af seniordage ved en fastlagt alder, men bevægelsen synes at gå i retning af en relativ definition som fx 5 år før gældende pensionsalder, som det fx fremgår af fritvalgsordningen i industriens og byggeriets overenskomster. Arbejdspladsernes egne eventuelle tillæg til seniorvirkemidler i overenskomsterne kan lægge sig op ad grænser i overenskomster, men kan også være lagt på et andet skæringspunkt. Aktuelt begynder muligheden for seniordage mellem det 58. og 62. år. De tidligst tildelte seniorvirkemidler, vi har mødt i interviewmaterialet, starter fra det 52. år.

Kapitlet viser, at der ikke findes en entydig model for at arbejde med seniorvirkemidler. Der ses dog mønstre i, hvordan virkemidlerne anvendes inden for de tre jobtyper arbejde med mennesker, produktion og symboler. Offentlige arbejdspladser og selvejende institutioner har generelt flere formaliserede ordninger, mens private arbejdspladser ofte arbejder mere uformelt og fleksibelt.

2.1 Hvad ved vi om seniorvirkemidler

Seniorvirkemidler dækker over begreber som seniorordninger, seniorinitiativer, seniorindsatser, seniorinstrumenter, seniorpraksisser mv. og er som udgangspunkt ken-

detegnet ved netop, at være designet til at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen.

Seniorvirkemidler er defineret som noget, arbejdspladsen stiller til rådighed for medarbejderne enten som en rettighed eller som en mulighed. Rettighed er virkemidler, som alle har adgang til fx efter en bestemt alder – mulighed betyder typisk, at tildeling sker efter vurdering fra ledelsens side, og at der ikke er en automatik i opnåelsen af virkemidlet.

I virksomhedsundersøgelsen (AAU, 2018, 2020, 2022; Qvist m.fl., 2023; Qvist m.fl., 2024) i SeniorArbejdsLiv stilles en lang række spørgsmål til et repræsentativt udsnit af danske virksomheder om, hvilke seniorvirkemidler de råder over.

Vi har opdelt virkemidlerne efter, om de kun er rettet mod seniorer, eller om de potentielt kan være rettet mod både seniorer og alle andre på arbejdspladsen, eller om de kan rubriceres som sundhedstiltag (alle andre tiltag er rettet mod arbejdet eller lønforhold).

Tallene viser, at seniordage/ferie, nedsat arbejdstid, fleksibel arbejdstid samt færre og mindre belastende arbejdsopgaver er blandt de mest tilgængelige virkemidler. Det er samtidig de virkemidler, som vi har haft mest fokus på i vores interview på arbejdspladserne, og som arbejdspladserne selv har mest fokus på.

Tabel 2.1 Råder virksomheden over nogle af følgende virkemidler, der kan bidrage til at forlænge seniorernes erhvervsdeltagelse?

Tiltag	Fordeling
Seniorrettede tiltag	
Muligheden for flere fridage/mere ferie til ældre medarbejdere	34%
Nedsat arbejdstid før pensionering uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag	27%
Færre eller mindre belastende arbejdsopgaver	31%
Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn	16%
Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag	12%
Seniorrådgivning, fx fra intern eller ekstern konsulent	6%
Seniorkarrierekurser o.l.	2%
Bonus stillet i udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes	1%
Tiltag rettet mod alle	
Mere fleksible arbejdstider (flextid)	48%
Mulighed for øget hjemmearbejde	21%
Kompetenceudvikling/efteruddannelse	17%
Mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde	11%
Understøtte intern jobmobilitet	4%
Kontinuerlig karriereudvikling	5%
Lønforbedring	2%
Sundhedstiltag	
Tilbud om behandlingsordning (fysioterapi, psykolog e.l.)	19%
Rygestop	10%
Tilbud om fysisk træning	8%
Sund kost/kostvejledning	6%
Sundhedscheck	6%
Andet	
Anvender ingen tiltag vedrørende ældre medarbejdere	11%
Andet	7%

Kilde: Data modtaget som udtræk fra Aalborg Universitets Virksomhedsundersøgelse 2022.

2.2 Seniorpolitik

De facto har alle 22 arbejdspladser en seniorpolitik. På en arbejdsplads er seniorpolitikken integreret i en livsfasepolitik, som også dækker seniorer, og på fem arbejdspladser er der en livsfasepolitik ved siden af seniorpolitikken. Det er forventeligt, at alle arbejdspladser har en seniorpolitik, da de er rekrutteret ud fra, at de allerede havde seniorvirkemidler.

Tabel 2.2 Overblik over de 22 deltagende arbejdspladseres seniorvirkemidler

Jobtype	Mennesker (n=8)	Symboler (n=4)	Produktion (n=10)
Seniorpolitik			
- Nedskreven	6	3	8
- Ikke nedskreven	2	1	2
Livsfasepolitik	1	2	3
Aftalebaserede seniordage	7	3	9
Ned i tid	8	4	10
Fleksibilitet i tid	6	1	6
Fleksibilitet i opgave	8	3	10
Seniorsamtale	4	3	5
Ekstra seniordage (ud over overenskomst)	1	0	3

Kilde: Baseret på undersøgelsens data. VIVE.

En seniorpolitik kan være generelt formuleret eller mere specifik på enkelte seniorvirkemidler. Seniorpolitikken nævner for det meste seniorvirkemidler, som ligger ud over dem, som står i overenskomsten for et område. Men den kan også referere til seniorbestemmelser i overenskomsten.

Der er forskel på, om arbejdspladserne har skrevet deres seniorpolitik ned, eller om den fungerer som en ikke nedskreven praksis. De fleste arbejdspladser har en nedskreven seniorpolitik, men nogle arbejdspladser har ikke. Vi kan ikke finde tendenser til, at nedskrevet/ikke nedskrevet særligt findes i nogle jobtyper (mennesker, symboler, produktion) eller særligt hos private eller offentlige arbejdspladser.

En umiddelbar rimelig antagelse vil være, at en nedskreven politik også er mere formaliseret. Dette er dog vanskeligt helt at konkludere. En afdeling i en stor kommune har ikke en nedskreven seniorpolitik (ud over det, som kommer med overenskomst-

en). Afdelingen har en række virkemidler, der i vid udstrækning modsvarer de virkemidler, som tilbydes af andre arbejdspladser med nedskrevne politikker. En mellemstor privat arbejdsplads fortæller, at deres politik ikke er nedskrevet, men at de har en række beskrevne praksisser, som lederne deler med hinanden med henblik på at skabe en ensartet tilgang til seniorerne på arbejdspladsen. Tilsvarende fortæller en leder fra en anden privat produktionsarbejdsplads, at de mere har en rammepolitik på trods af, at den er nedskreven.

Det er nogle linjer i vores personalehåndbog, hvor vi gør det klart, at vi er meget interesserede i at beholde vores seniorer, så længe det giver mening for begge parter. (HR, produktion, privat)

Politikken er ikke detaljeret, men udtrykker et klart ønske om at fastholde seniorer så længe som muligt, hvis det giver mening for begge parter.

Blandt de private arbejdspladser er der enkelte internationale arbejdspladser, som knytter an til internationalt forankrede ledelsessystemer, der foreskriver arbejdspladsens tilgang. En enkelt oplever, at der kan være visse begrænsninger i, hvad de kan tilbyde i Danmark, fordi det vil udfordre dem i forhold til, hvad de tilbyder andre steder. Men de udtrykker samtidig muligheden for, at politikkerne understøtter og kan tilpasses de lokale forhold.

De nedskrevne seniorpolitikker vedligeholdes og understøttes af stabsfunktioner samt af de medarbejderinddragende organer som samarbejdsudvalget (SU) eller medindflydelse og medbestemmelses udvalg (MED). Det skaber en vis ensartethed og skaber grundlag for sparring til personaleledere, som skal udfolde seniorvirkemidler i deres afdelinger. Det er dog ikke vores opfattelse, at revision og vedligeholdelse af seniorpolitikker sker hyppigt på alle arbejdspladser. (Pedersen m.fl., 2024). Senere vender vi tilbage til, hvordan seniorpolitikkerne praktiseres, og hvad samspillet er mellem fx HR og de lokale ledere, som praktiserer seniorpolitikkerne.

Tilblivelse

Det er vanskeligt at give en klar og systematisk beskrivelse af seniorpolitikernes historiske tilblivelse på arbejdspladserne. Men mange af politikkerne synes at være blevet til fra omkring starten af 2010'erne, hvor ændringer i demografi, herunder (udsigt til) arbejdskraftmangel, særligt inden for nogle specifikke jobgrupper, samt indsættelse af seniorbestemmelser i overenskomster, gav en øget opmærksomhed på seniorerne.

Livsfasepolitik

En livsfasepolitik har fokus på, hvordan virksomheden kan møde medarbejdernes behov for, hvordan arbejdslivet kan indrettes bedst muligt i alle de faser af livet, som medarbejderne er i. Livsfasepolitikker beskriver, ligesom seniorpolitikker, typisk rammer, betingelser, krav og muligheder, som er gældende for medarbejderne på den konkrete arbejdsplads. Forskellen på livsfasepolitik og seniorpolitik, er som titlen beskriver, at seniorpolitikker har et særskilt fokus på seniorerne, mens livsfasepolitikker sigter på at omfavne medarbejdernes forskellige behov knyttet til forskellige livsfaser.

Seks arbejdspladser har en livsfasepolitik – to inden for arbejde med symboler, tre inden for arbejde med produktion, og én inden for arbejde med mennesker. Arbejdspladser med og uden livsfasepolitik fordeler sig både på private og offentlige arbejdspladser. Der er enkelte af de øvrige arbejdspladser, som er opmærksomme på livsfasepolitik som en fremtidig mulighed.

Der findes ikke entydige argumenter for, hvorfor arbejdspladserne har valgt en livsfasepolitik. Som nævnt synes tilblivelsen af seniorpolitikkerne at tage til i 2010'erne som konsekvens af en øget opmærksomhed på ændringer i demografi og betydning for arbejdsudbud. I det seneste årti, er der sket en forøget opmærksomhed på andre typer af faktorer, som kan være med til at understøtte fastholdelse af medarbejdere. Livsfasepolitikker har dermed et bredere sigte på at skabe fastholdelse, der hvor der er behov for det.

Én type argument for en livsfasepolitik er, at alle aldre kan have sine udfordringer, og derfor bør seniorer ikke have et adskilt og særligt fokus, men være en del af det samlede fokus:

Så da vi begyndte at tale om at lave en seniorpolitik, tænkte jeg: seniorlivet er jo bare en del af livet. Så vi kan lige så godt formalisere det – ikke i kasser, men så vi er åbne for, at der er forskellige behov på forskellige tidspunkter i livet (...) vi vil gerne favne hele livet. (HR-leder, produktion, privat)

Omvendt er der en opmærksomhed på, om indførelse af en livsfasepolitik kan medføre et tab af den viden og de praksisser, som er udviklet i forhold til seniorer. Hvor seniorpolitikker, og virkemidler i tilknytning hertil, har en specifikt afgrænset målgruppe og fokus, så har livsfasepolitikker en stor variation af forskellighed givet diverse behov i forskellige livsfaser. Derved opstår risiko for, at specifikke seniorvirkemidler bliver upræcise og udvandede, hvis ikke de indgår meget specifikt som seniorvirkemidler i en livsfasepolitik. Så vidt vides, er der ikke evidensbaseret viden, som belyser denne problemstilling. Der findes alene antagelser og hypoteser om hhv.

mulighed for synergi og videnopbygning på tværs af livsfaser, eller omvendt: risiko for erosion af viden, når fokus spredtes over mange forskelligheder og behov.

Drivkraften bag livsfasepolitikker kan også komme fra en øget opmærksomhed på udfordringer, som knytter sig til andre forskelle end alene alder, fx kombinationen af køn og alder:

Da vores sygefravær begyndte at stige, kiggede jeg nærmere på tallene og sorterede dem efter køn og alder. Det viste sig, at den gruppe med højest sygefravær... var kvinder over 50. Samtidig begyndte jeg at interessere mig for overgangsalderen og dens indvirkning på arbejdslivet. Det er et emne, vi slet ikke har talt om i Danmark. I England har mange virksomheder en politik for det (...). Vi har en rigtig god gravid ordning i [VIRKSOMHEDEN], som vi er stolte af. Så der tænker vi at i stedet for at tale om overgangsalder, taler vi om livsfaser. (Ledelse, produktion, offentlig)

Politikkernes tilblivelse er således udtryk for forandringer i såvel megatrends samt strukturelle og konjunktuelle bevægelser. Det gælder demografiske ændringer, (forventet) arbejdskraftsmangel, fokus på et rummeligt arbejdsmarked og bæredygtige arbejdsliv, fokus på betydning af fleksibilitet i arbejdsliv mv. Samtidig opstår nye erkendelser og viden, som ovenstående fokus på hidtil oversete eller negligerede områder, der vil komme til at præge udviklingen inden for seniorpolitikkerne nu og fremover.

2.3 Mulighed for at gå ned i tid

I interviewene har vi spurgt arbejdspladserne om de tilbyder **nedsat arbejdstid** som en del af deres seniorindsatser. Og her er der typisk tre hovedformer, som bringes i spil:

- Nedsat arbejdstid med tilsvarende nedgang i løn og pensionsbidrag – en simpel reduktion, hvor medarbejderen selv bærer hele omkostningen. Tilbydes ofte alle medarbejdere uanset alder, hvis det passer ind i produktionen.
- Nedsat arbejdstid med hel eller delvis pensionskompensation – hvor pensionsindbetalinger opretholdes, selvom arbejdstiden reduceres.
- Nedsat arbejdstid med både hel eller delvis lønkompensation og hel eller delvis pensionskompensation – hvor løn og pensionsindbetaling opretholdes, selvom arbejdstiden reduceres.

Arbejdspladsernes beslutning om og adgang til at tilbyde nedgang i tid med eller uden kompensation af løn og pensionsindbetaling afhænger af flere faktorer:

For alle offentlige arbejdspladser er der mulighed for inden for afgrænsede enheder at beslutte at kunne yde kompensation for nedgang i pensionsindbetaling og nedgang i løn. Her er det ofte et spørgsmål, om enheden kan prioritere mulighed set ud fra den økonomiske kapacitet. Vi ser, at nogle offentlige enheder tager beslutningen på et højere niveau og dækker hinanden ind økonomisk.

For arbejdspladser på det private område er det ofte en beslutning på arbejdspladsniveau, om de vil give mulighed for nedsat tid med kompensation for tidligere pensionsindbetaling og eller løn.

Vi kan ikke se særlige mønstre ud fra hovedområderne arbejde med mennesker, arbejde med symboler eller arbejde med produktion. Men vi møder i interviewmaterialet en større tendens til, at offentlige arbejdspladser mere end private arbejdspladser tilbyder pensionskompensation ved nedgang i tid.

Flere arbejdspladser peger på, at det ikke er alle seniormedarbejdere, der kan benytte sig af tilbud om at gå ned i tid, primært på grund af seniormedarbejdernes økonomiske situation. Det er desuden medarbejdere, som findes inden for belastende job, og en del af dem oplever også at være udfordret på helbredet (se også Holt m.fl., 2025; Liversage & Larsen, 2017, s. 73). Dette gælder primært medarbejdere, som er ansat i job præget af korte uddannelser og ufaglærte, og medarbejdere, som, enten aktuelt eller i længere perioder tidligere, har arbejdet på deltid. Dette nævnes på nogle af arbejdspladserne og gælder i højere grad inden for arbejde med mennesker og arbejde med produktion end inden for arbejde med symboler.

Nedsat arbejdstid uden kompensation

Alle arbejdspladserne har i udgangspunktet en tilgang, hvor de tilbyder alle medarbejdere, uanset alder, muligheden for at gå ned i tid med tilsvarende nedgang i løn og pensionsbidrag. På nogle arbejdspladser, særligt i arbejdet med mennesker, kan deltidsansættelse være et vilkår ved ansættelsen. Arbejdspladserne har ofte konkrete forestillinger om, hvor langt en medarbejder kan gå ned i tid, og der kan være nogle jobtyper, hvor det er vanskeligere at få mulighed for at gå ned i tid, fx hvis man arbejder i skiftehold eller arbejder i et team, hvor der er stor gensidig afhængighed.

Som udgangspunkt er der tale om et virkemiddel, som kan tilbydes til alle uanset alder, men virkemidlet bliver på en del arbejdspladser mere relevant og mere accepteret at tilbyde til seniormedarbejdere. Der er tale om, at arbejdspladserne generelt

har et ønske om at praktisere fleksibilitet i overensstemmelse med de ressourcer, den enkelte har på et givet tidspunkt i livet og afvejet op mod de behov, som arbejdspladsen har for arbejdskraft.

Inden for arbejde med produktion gøres der i højere grad brug af nedgang i tid uden kompensation for løn og pensionsbidrag. Særligt på private arbejdspladser tilbydes nedgang i tid uden kompensation. En arbejdsplads peger i den forbindelse på, at det, ud fra overenskomsten, kan være vanskeligt at tilbyde produktionsmedarbejdere at gå langt ned i tid.

(...) hvis vi ved, at en medarbejder har brug for at arbejde tre dage om ugen, så ville vi godt planlægge os ud af det – vi må bare ikke tilbyde det ifølge overenskomsten. (Leder, produktion, privat)

På en offentlig arbejdsplads inden for arbejde med symboler møder vi både eksempler på, at arbejdspladsen har ladet seniorer gå ned i tid og tilsvarende ned i løn og pensionsindbetaling, men også eksempler på seniorer, som har fået en ordning om at gå ned i tid, gå ned i løn og med fuld pensionsindbetaling mod en aftale om en fastsat tilbagetrækningsdato.

Ned i tid med hel eller delvis kompensation for pension

En del af arbejdspladserne tilbyder nedsat tid med delvis eller fuld pensionsindbetaling. Dette gælder først og fremmest inden for offentlige arbejdspladser samt selvejende institutioner, som følger offentlige overenskomster. Men der er også private arbejdspladser, som anvender virkemidlet. Det være sig inden for alle tre jobtyper, men det er mest udpræget inden for arbejde med mennesker.

Nogle arbejdspladser binder fuld pensionsindbetaling sammen med en aftale om tilbagetrækning på et aftalt tidspunkt, og enkelte har bundet en bonus oveni, når medarbejderen stopper. Fra arbejdspladsens side synes aftalen om et fastsat tilbagetrækningstidspunkt at bunde i et ønske om at kende til den samlede udgift i forbindelse med øget pensionsindbetaling til medarbejderen.

Det følgende citat er et eksempel på, at tidspunktet for, hvornår der gives fuld nedsat tid og fuld pension, er rykket til en senere alder, nærmere efterløns- eller pensionsalderen:

De første aftaler, jeg lavede, var med medarbejdere på 56-57 år om nedsat tid, som gik fra 37 til 30 timer om ugen. De gik ned i løn, men fik fuld pensionsindbetaling, helt indtil de gik på pension. Den ordning er ændret lidt nu. Man kan lave sådan en aftale i 2, maksimalt 3 år, før man planlægger

at gå på efterløn eller pension. Når man indgår aftalen, sætter man også en slutdato for arbejdslivet. (Leder, produktion, kommunal virksomhed)

På et hospital er der mulighed for at få tildelt pensionstilskud fra en fælles pulje, når man er fyldt 60, hvorved det undgås, at de lokale enheder siger nej, fordi de selv skal afholde udgiften:

For eksempel har vi besluttet, at man skal være fyldt 60 for at få pensionstilskud fra puljen. Man kan godt få det fra 52, men så skal den nærmeste leder betale. Det sker kun i særlige tilfælde, hvor det giver rigtig god mening. Men der er ikke ret mange, der gør det fra 52. Men hvis man vil bruge den centrale pulje, skal man være fyldt 60. (HR, mennesker, offentlig)

I interviewet fremgår det i øvrigt, at flere medarbejdere nu bliver længere i jobbet, hvilket øger presset på puljen.

En af arbejdspladserne angiver et behov for klarhed i aftalerne i forhold til, hvornår den udløber af hensyn til planlægning og stabilitet i teams.

En slutdato, der går på pensionsalderen, altså folkepensionsalderen. Fordi hvis folk er 61 år og går ned i tid – altså måske en dag eller to eller sådan noget – så sker der jo også noget i deres team. Der sker noget rundt omkring. (Leder, mennesker, selvejende)

Ovenstående krav om afgrænsede perioder før forventet pensionsalder som forudsætning for at kunne få kompensation for pensionsudbetaling betyder, at arbejdspladser ikke kan tilbyde alle medarbejdere de samme muligheder. Endvidere har flere arbejdspladser – med henvisning til regler for staten – peget på, at der er en forudsætning om 10 års anciennitet for at opnå kompensation for pensionsindbetaling.

Ned i tid med både kompensation for løn og pension

Der er få eksempler på ordninger, hvor der kompenseres helt eller delvist for både løn og pensionsbidrag.

I en stor kommune har de inden for omsorgs- og sundhedsområdet udarbejdet indsatser, som i særlig grad retter sig mod social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og sygeplejersker, da disse både er centrale i en af kommunens kerneopgaver og samtidig svære at rekruttere og fastholde. En vigtig del af indsatsen er en gradvis ordning, der begynder med kompensation for pensionsbidraget og slutter med, at der også ydes delvis kompensation for lønnedgang.

Vi har lavet det sådan, at man fra 60 år selv betaler for timerne, hvis man går ned i tid, men vi betaler pensionsbidraget. Hvis man er 65, betaler vi halvdelen af op til 5 timer – altså maksimalt 2,5 timer – og vi betaler også pensionsbidraget. (HR-ansvarlig for seniorindsatser, mennesker, offentlig)

Andre faggrupper kan for så vidt også få adgang til kompensation, men det skal i så fald finansieres af de lokale enheder, hvilket gør det sværere for lederne at bevilge dem:

Ja, og det nye er, at det er politiske midler, der finansierer det [red. løn-kompensationen i citatet ovenfor]. (...) Alle faggrupper kan i princippet indgå aftaler – men det bliver en økonomisk belastning for enheden, fordi det går ud over deres lønbudget. (HR-ansvarlig for seniorindsatser, mennesker, offentlig)

Overgang til nyt job på deltid/nedsat tid

Med hensyn til nedgang i tid, findes der også en del tilfælde, som falder uden for de tre nævnte typiske modeller. På en række arbejdspladser overgår seniorerne til at være timelønnede, konsulenter eller vikarer på nedsat tid. Det kan være tilfældet – men ikke kun – hvis ledelse og medarbejder tidligere har indgået en aftale med nedgang i tid med medfinansiering (løn og/eller pensionsbidrag), som har indeholdt et fast aftrædelsestidspunkt.

Her på mit sted har vi en medarbejder, der er 76 år. Hun har været ansat her i 42 år. Hun var fastansat indtil hun blev 71, og derefter ønskede hun at fortsætte som timelønnet. (Leder, mennesker, selvejende)

Sådanne ordninger ses ligeledes inden for omsorg og sundhed. I vores besøg på arbejdspladser har vi interviewet et internt vikarbureau i en stor kommune. I vikarbureauet arbejder der også seniormedarbejdere efter den almindelige pensionsalder. Inden for bankverdenen (arbejde med symboler) anføres, at der sker en stigning i genansættelse af pensionerede medarbejdere til midlertidige opgaver.

Flere kvalitative undersøgelser peger i retningen af, at (senior)virkemidler, der skaber muligheder for fleksibilitet, er med til at udsætte seniormedarbejders tilbage-trækningsmønstre, eller virkemidler skaber grundlag for, at de kan vende tilbage til arbejdsmarkedet for en periode. I *Senior på arbejdsmarkedet efter tidspunkt for folkepension* (Hagedorn-Rasmussen & Pedersen, 2024) fremgår det, at fleksibilitet spiller en stor rolle for dem, som har valgt at blive på arbejdsmarkedet. I *Tilbagevenden til arbejdsmarkedet efter en periode på pension* (Lassen, 2025b) belyses, hvordan fleksible vilkår ikke alene understøtter muligheden for, at medarbejdere bliver på

arbejdspladsen, men også at de kan vende tilbage. Eksempler herpå er beskrevet i interview i nærværende undersøgelse.

2.4 **Fleksibilitet i arbejdstid**

Et gennemgående mønster er, at fleksibilitet i arbejdstid ikke nødvendigvis er formaliseret som et seniorvirkemiddel, men også praktiseres som en generel tilgang, hvor arbejdspladserne tilstræber at tage hensyn til livsfaser, helbred og individuelle behov.

Fleksibilitet i arbejdstid tilbydes som en mulighed, ikke en rettighed, og praktiseres typisk som led i en individuel vurdering. Det handler om at balancere medarbejdernes behov med arbejdspladsens drift og opgaveløsning. Økonomi, bemanning og retfærdighed nævnes ofte af arbejdspladserne som begrænsende faktorer, men der er også en tydelig vilje til at finde løsninger, hvor det er muligt. Det er også værd at bemærke, at fleksibilitet i tid ofte i sidste instans bliver aftalt og korrigeret med nærmeste leder tættest på det operative plan. Den daglige organisering og tilrettelæggelse spiller en stor rolle for, i hvilket omfang medarbejdere på tværs af jobtyper kan trække på fleksibilitet.

Der er dog forskelle i, hvordan og hvor fleksibiliteten praktiseres – både mellem og inden for de forskellige jobtyper: arbejde med mennesker, arbejde med produktion og arbejde med symboler.

Fleksibilitet i arbejdstid ses i stigende grad som et redskab til fastholdelse og trivsel, men rammerne for fleksibilitet varierer betydeligt afhængigt af jobtype, funktion og organisatorisk kultur. Langt de fleste giver udtryk for ønske om at tilbyde mere fleksibilitet, men oplever forskellige typer af begrænsninger.

Arbejde med mennesker

Inden for arbejde med mennesker ses en spænding mellem ønsket om at tilbyde fleksibilitet i arbejdstid og de praktiske begrænsninger, som opgavernes karakter sætter. Det pædagogiske og omsorgsrelaterede arbejde er ofte bundet til tilstedeværelse rumligt og tidsligt. Det begrænser mulighederne for fleksibilitet, herunder hjemmearbejde.

Men når vi skal arbejde 24/7, og vi skal arbejde weekender og helligdage, så har jeg det også sådan, at jeg gerne som arbejdsgiver vil være med til at give så stor fleksibilitet som muligt. Dog har vi en opgave, der skal løses, det er det, vi er ansat til. Vi havde en, der kom og sagde: "Jamen, jeg

vil gerne blive her, men vil ikke arbejde aften og weekender". Og der måtte vi sige, at det ikke er en mulighed, og så valgte hun at stoppe. (Leder, mennesker, selvejende)

På trods af de vanskeligheder arbejdets karakter kan byde på med hensyn til at skabe fleksibilitet, nævnes en del eksempler på, at arbejdstider tilpasses individuelt – fx ved at undgå belastende vagtmønstre eller give frihed efter weekendvagter. Flexibiliteten bygger på dialog og viljen til at finde løsninger. Den er ikke formaliseret.

Det administrative personale har typisk større frihed, hvilket skaber en vis intern forskel. En leder fra en anden arbejdsplads end den, som er nævnt i forrige citat, fortæller om praktisering af fleksibilitet i arbejdstiden, som administrationen kan tage i brug. Flexibiliteten i arbejdstiden gælder ikke i samme grad for deres øvrige ansatte, hvor brugerne er afhængige af medarbejdernes hjælp, der arbejder i tidsrytmer, som er tættere knyttede til specifikke tidspunkter og rumlige strukturer:

Fordi vores brugere kommer, og de står her, og de forventer, at der er åbent kl. 08.00. Mange af dem vågner meget tidligt. (Leder, mennesker, selvejende)

Arbejdet med produktion

Inden for arbejdet med produktion bruges fleksibilitet i vores cases sjældent som et seniorvirkemiddel. På spørgsmålet om, hvorvidt de tilbyder fleksibilitet i arbejdstiden, svarer en leder i en produktionsvirksomhed:

Ikke specifikt for seniorer. I det private er det generel, ikke noget særligt forbeholdt seniorer. (Leder, produktion, privat)

Anvendelsen af fleksibilitet i tid varierer desuden afhængig af funktion og placering i organisationen. Funktionærer og administrative medarbejdere har generelt større adgang til fleksible ordninger, mens driftspersonale og timelønnede, som typisk er erhvervsuddannede eller ikke faglærte, ofte er mere bundet af faste vagtskemaer.

Arbejdspladserne fremhæver såvel driftsmæssige hensyn, viljen til at finde en løsning – givet, at de har en produktion, der er stor nok til at kunne ændre i vagtplanlægning – og endelig overenskomstmæssige begrænsninger. Der arbejdes ofte aktivt for at skabe muligheder for funktionel fleksibilitet ved at sikre, at flere medarbejdere kan varetage samme opgaver, så man kan omrokere ved behov. Denne vilje kan bero på såvel arbejdspladsens formulering af politikker om fx socialt ansvar, men også på, hvordan medarbejdernes ledere medarbejderne prioriterer og omsætter seniorpolitiske tiltag.

Der er også eksempler på, at fleksibilitet bruges som et redskab til at understøtte forskellige livsfaser som overgangsalder eller småbørnsliv. Det er tydeligt, at ledelsens tilgang og organisatoriske opbakning spiller en stor rolle for, hvor fleksibel en arbejdsplads reelt er. Her vil større arbejdspladser typisk have et større råderum for at tilbyde fleksible ordninger, fordi de bedre kan samle opgaver, finde alternative opgaver og lignende.

Arbejde med symboler

I arbejde med symboler er fleksibilitet ofte mere udbredt og lettere at implementere. Hjemmearbejde, ændrede arbejdstider og mulighed for at gå op og ned i tid er almindelige redskaber. Mange job inden for arbejde med symboler indeholder en stor grad af med- eller selvledelse, som skaber en stor grad af fleksibilitetsmuligheder. Men ligesom ved de andre jobtyper, er der også variation.

Inden for universitetsområdet planlægger det videnskabelige personale ofte selv deres arbejde, herunder sted og tid for udførelse. Undervisning og møde-arbejdsplads sætter dog nogle rammer, som ikke kan fraviges. Også inden for dommerstanden vil der være gode muligheder for at organisere og bruge fleksibilitet, men også her er der den begrænsning, at en afgørende del af arbejdet foregår ved fysiske møder:

Mange funktioner er knyttet til det, så hjemmearbejde er ikke altid muligt. Men der er forberedelsestid og kontorarbejde, hvor man godt kan arbejde hjemme i et vist omfang. Det bruger vi også som fastholdelsestiltag. Men nogle funktioner egner sig ikke til det. (Leder, symboler, offentlig)

Der er også fokus på fleksibilitet i forhold til livsfaser – ikke kun for seniorer, men også for fx småbørnsforældre. Enkelte steder, hvor arbejdet er bundet op på specifikke mødestrukturer (som blandt dommere) nævnes, at visse funktioner ikke egner sig til hjemmearbejde. Overenskomster spiller også en rolle, fx ved at muliggøre opsparing af seniordage, som også spiller en rolle her. Generelt fremstår denne jobtype som meget fleksibel.

2.5 Ændringer i arbejdsopgaver

Ændring i arbejdsopgaver kan både betyde at blive flyttet til en ny jobposition i samme arbejdsplads, eller at arbejdsopgaverne i den nuværende jobposition bliver justeret og tilpasset.

Når der på den ene eller anden måde sker ændring i arbejdsopgaver, baserer det sig typisk på en antagelse om, at der er et givet belastningsniveau hos medarbejderen, der skal justeres for at sikre en ny balance. Bagved ligger også en forestilling om, at mennesker kan miste mentale eller fysiske ressourcer over tid kombineret med, at kravene i arbejdet kan vokse, hvorfor der kan opstå ubalancer mellem ressourcer og opgaver/jobkrav hos medarbejderne.

Mange fra ledelsessiden på de interviewede arbejdspladser peger på, at de i høj grad har fokus på at kunne justere i medarbejdernes arbejdsopgaver med den hensigt at styrke balancen i alle aldre, og ikke specifikt rettet mod seniorer. Det anføres typisk som led i generelle forebyggelsesorienterede tiltag i arbejdsmiljøarbejdet.

Vi ser ikke væsentlige forskelle mellem private og offentlige arbejdspladser eller mellem arbejdspladser, der arbejder med mennesker, produktion eller symboler, men måske en tendens til, at virkemidler kan være mere udfoldet på arbejdspladser, der arbejder med mennesker. Og der er en naturlig forskel på, hvilke typer af belastninger der forebygges, alt efter om fysiske eller mentale belastninger er de primære.

Det er en åbenbar, men vigtig, iagttagelse, at arbejdspladsernes mulighed for at flytte medarbejdere til en anden jobposition i høj grad afhænger af tilgængeligheden af opgavetyper, der modsvarer medarbejderens kompetencer. Hvis det handler om at flytte til et job med færre fysiske eller mentale udfordringer i arbejdsopgaverne, vil arbejdspladserne ofte have en begrænsning i, hvor mange job der eksisterer af den type. Her spiller arbejdspladsens størrelse ofte en vigtig rolle.

Det er også en iagttagelse, at muligheden for at opnå tilpasning af arbejdsopgaver på flere måder kan være afhængig af arbejdspladsens relation til medarbejderen. For eksempel kan det gøre det nemmere at opnå tilpasning, hvis medarbejderen har været mange år på arbejdspladsen og derigennem også har tilegnet sig en bred kompetenceprofil i forhold til arbejdspladsens opgaver. En leder med personaleansvar giver for eksempel også udtryk for, at den sociale forpligtigelse samtidig bliver stærkere, efterhånden som relationen bliver stærk.

Arbejde med mennesker

Ændringer i arbejdsopgaven inden for jobtypen arbejde med mennesker er ofte præget af en høj grad af personlig tilpasning. På hospitaler ses en bred vifte af tilpasninger som flytning til afdelinger med mindre pres, overgang fra fysisk krævende operationer til oplæring, supervision eller administrative opgaver. Der er også eksempler på, at medarbejdere med fysiske skader får tilpasset deres opgaver, så de fortsat kan bidrage.

På et tilbud til socialt udsatte fortæller de om, hvordan det lykkes at skabe en ordning til en medarbejder på 70 år. Han var tidligere gået ned i tid, men havde bevaret samme type af opgaver. Han blev ramt af en hjerneblødning, men ville gerne blive ved at arbejde:

(...) Der var noget, der var gået tabt, som egentlig ikke er aldersbetinget, men mere sygdomsbetinget. (...) Han fik nogle opgaver, som var mere praktisk orienterede, og det passede ham langt bedre end det skriftlige og det med hele tiden at være i krydsilden med beboerne. (Leder, mennesker, selvejende)

Arbejde med produktion

Inden for arbejde med produktion er der et tydeligt fokus på forebyggelse af fysisk nedslidning og på at tilbyde alternative jobfunktioner, når medarbejdere ikke længere kan varetage deres oprindelige opgaver. En entreprenørvirksomhed anvender et værksted til præfabrikation, som efterfølgende flyttes ud på byggepladser. Her kan arbejdspladsen placere medarbejdere, som ikke længere kan klare at gå på en byggeplads, fordi de kan få opgaver med færre løft og generelt færre fysiske krav. I en anden byggevirksomhed er der flere mulige løsninger, hvor en er at få beskæftigelse på lageret, hvor de fysiske krav er mindre, mens en anden mulighed er at blive flyttet fra at være leder til at gå tilbage i det almindelige arbejde med det formål at reducere det mentale pres.

På en arbejdsplads inden for havnedrift har kranførerne fået ny stillingsbetegnelse. En væsentlig grund til det er, at de af forebyggende årsager skal varetage mere varierede opgaver:

(...) I stedet for at sidde i kranen hele ugen, kan man også lave andre opgaver. De skifter mellem forskellige opgaver i løbet af ugen, så det bliver mere varieret. Det er for at undgå, at de bliver nedslidte eller får arbejds-skader, som først viser sig, når de bliver ældre. (Leder, produktion, privat)

Der er for så vidt ikke tale om et egentligt seniorvirkemiddel, men om en forebyggende arbejdsmiljøindsats, som potentielt har afgørende konsekvenser for, at seniorer kan blive længere på arbejdspladsen, end de ville kunne uden indførelse af denne indsats.

En arbejdsplads inden for rengøringservice, tilbyder ændringer i opgaver som alternativ til nedsat tid, hvis der er behov for at reducere den fysiske belastning. Dette medfører dog samtidig et tab af tillæg, som medfører, at nogle medarbejdere, der ikke har et tilstrækkeligt økonomisk råderum, bliver forhindret i at benytte sig af muligheden.

Arbejde med symboler

Arbejdspladser inden for arbejde med symboler har, som beskrevet tidligere i kapitlet, generelt stor organisatorisk fleksibilitet, hvilket giver gode muligheder for at tilpasse opgaver. Der nævnes retræteordninger for ledere, mulighed for at tilvælge eller/og fravælge bestemte opgave- og sagstyper, samt tilpasning af forsknings- og undervisningsforpligtelser.

(...) Nu ved vi, at du gerne vil gå på pension om et år. Man har jo den her forskningsforpligtelse. Så kan man skrue lidt på den i en given periode for at tilgodese, at du fx bliver færdig med noget publikation (...). Det er jo ikke noget, der koster noget økonomisk, men det kan give noget for den enkelte. (HR-ledelse, symboler, offentlig)

Ændringer i arbejdsopgaver som seniorvirkemiddel er præget af individuel tilpasning, organisatorisk vilje og praktiske muligheder. Der er forskelle i, hvordan fleksibiliteten udmøntes, men også en fælles forståelse af, at fastholdelse kræver fleksibilitet – både i tid og opgaver.

2.6 Seniorsamtaler

Seniorsamtaler er, som allerede beskrevet i første runde af praksisundersøgelsen (Albertsen m.fl., 2018) en udbredt, men meget forskelligt praktiseret del af virksomhedernes seniorvirkemidler. I virksomhedsundersøgelsen fremgår det, at *”en tredjedel af arbejdspladserne altid tilbyder seniorsamtaler som en del af virksomhedens seniorpolitik, mens hovedparten af arbejdspladserne i stigende grad tilbyder det efter ønske fra medarbejder eller ledelsen.”* (Qvist m.fl., 2023, s. 18). I de senere år, er der også samlet op på viden og udviklet redskaber, som tilbydes virksomhederne med henblik på at understøtte seniorsamtaler som et virkemiddel i relation til seniorerne (se fx Christensen m.fl., 2020).

Et centralt mønster er, at seniorsamtaler både kan være en rettighed og en mulighed (Pedersen m.fl., 2024). Seniorsamtalen er oftest nævnt i overenskomsten, enten som noget, der skal eller kan tilbydes medarbejdere over en vis alder.

På nogle arbejdspladser tilbydes medarbejdere over en vis alder (55, 58, 60 år) en samtale. I andre tilfælde er det op til medarbejderen selv at tage initiativ, og samtalen afholdes kun, hvis den ønskes. Der er også forskel på, om samtalen er en særskilt begivenhed eller integreret i MUS.

Der er ikke én fast model for indholdet af samtalen, men snarere en bred vifte af tilgange, som spænder fra formelle, strukturerede samtaler med fast tidspunkt for,

hvornår medarbejderne tilbydes samtalen, brug af spørgeguider til uformelle eller situationsbestemte dialoger der opstår som en naturlig del af medarbejderudviklingssamtaler eller i forbindelse med livsfaseovervejelser.

Et gennemgående træk er selvfølgelig, at samtalerne ofte handler om arbejdslivets sidste faser – om man ønsker at trappe ned, hvilke behov og ønsker medarbejderen har, hvordan arbejdsplads og medarbejder bedst kan fastholde oplevelsen af meningsfuldhed og trivsel. I et enkelt tilfælde dog også temaer relateret til overgangsalder.

Offentlige arbejdspladser har en lang og systematisk tradition for medarbejdersamtaler, som seniorsamtalerne oftest kobles op på. Herudover er der også en tendens til, at private arbejdspladser arbejder med mere uformelle tilgange, hvor samtalerne knyttes til aktuelle behov/udfordringer. Men derudover synes der ikke at træde noget tydeligt mønster frem, som viser forskelle på samtalerne afhængig af, om arbejdspladserne er private/offentlige eller arbejder med mennesker, symboler eller produktion. Derfor illustrerer vi i stedet nogle af forskellighederne mellem arbejdspladser.

Tidspunkt for samtalen

Inden for arbejde med mennesker er seniorsamtaler ofte integreret i MUS og starter typisk omkring 55-60 år. Selvom nogle arbejdspladser har mulighed for at gennemføre seniorsamtaler – eller at sætte senior på som tema i MUS allerede fra 50 år – synes det mest udbredt at praktisere dem efter 58 år.

Altså, der står faktisk i vores personalepolitik, at man er velkommen til at komme ind og tage en samtale med lederen om sit seniorliv, fra man bliver 50, tror jeg der står. Men der er ikke mange, der kommer og har lyst til at snakke om det. (Leder, symboler, offentlig)

Lederen fortæller, at der er mulighed for at tage en seniorsamtale fra 50-årsalderen, men at det ikke aktivt bringes op af ledelsen, fordi erfaring viser, at mange medarbejdere ikke ønsker at blive konfronteret med deres alder, før de selv er klar. Enkelte arbejdspladser har formelle seniorsamtaler med fast aldersgrænse for start.

Alle over 60 har ret til en seniorsamtale én gang om året. Det er dér, vi ser på individuelle behov og ønsker og prøver at finde løsninger. (Leder, produktion, regional arbejdsplads)

På universiteter er det et krav, at medarbejdere fra 62 år tilbydes en årlig seniorsamtale, og fra 60 år er det en anbefaling. Samtalerne kan være en del af MUS eller

afholdes separat, og de skal skabe rum for refleksion over arbejdslivets afslutning og mulige tilpasninger.

En markant tendens især for private arbejdspladser er, at der arbejdes med mere uformelle og situationsbestemte tilgange. I nogle tilfælde er samtalerne en del af MUS, i andre er de adskilte og varetages af nærmeste leder. På en produktionsvirksomhed, der arbejder med møbeltekstiler, fortæller lederen om et skifte i tilgangen til seniorsamtaler:

Tidligere blev seniorsamtaler initieret ved 55 år, men det er afskaffet. Nu indgår samtaler om livsfaser i de halvårslige udviklingssamtaler, uanset alder. (Leder, produktion, privat)

Flere steder nævnes, at det er vigtigt ikke at presse medarbejderne til at tale om alder, og det at være senior, før de selv er klar. Dette stiller skarpt på vanskelighederne ved at balancere på et tema, hvor stereotyper kan få stor indflydelse på såvel lederes, kollegers som seniormedarbejderes egne vurderinger og disponeringer, et aspekt, der som nævnt belyses i Tybjerg-Jeppesen m.fl. (2024).

Indholdet af seniorsamtalen

I nogle tilfælde – som inden for omsorg- og sundhedsområdet i en stor kommune – er der udarbejdet vejledninger til, hvordan seniorsamtaler fra det 58. år kan holdes. Men ellers er det en tendens i vores materiale, at samtalerne ikke er formelt adskilte, men snarere indgår som en naturlig del af den løbende dialog om udvikling og trivsel.

Men det kommer ofte op i forbindelse med MUS, sygesamtaler eller andre samtaler. Teamlederen og medarbejderen taler om, hvad der kunne være ønsket, og så kan teamlederen tage det videre til mig. Det kan være medarbejderen har noget fysisk, psykisk eller andet, og så siger jeg: "Er du opmærksom på, at vi har den her mulighed?". (Leder, mennesker, selvejende)

På en privat arbejdsplads skitseres rammen for, hvad arbejdspladsen kan tilbyde:

Det handler fx om kortere arbejdstid – om det skal være færre timer hver dag eller en hel fridag om ugen. Nogle ønsker også ekstra ferie og sparer op til det. Vi spørger også ind til, om det er selve opgaverne, der belaster – men det har vi faktisk ikke hørt som årsag. (Leder, produktion, privat)

I mange tilfælde bruges samtalerne til at drøfte konkrete muligheder som nedsat tid, ændrede opgaver samt overvejelser om overgang til pension. En kommunal arbejdsplads inden for rengøringservice tilbyder trivselssamtaler, som kan bruges til at tale om overgangsalder.

Hvem afholder samtalen

Det er mest almindeligt, at det er nærmeste leder med personaleansvar, der afholder samtalen. Hvis der ved samtalen opstår forhold, som nærmeste leder ikke kan afklare alene, er det typisk HR, som inddrages efterfølgende. Det vil være, hvis der skal indgås aftaler om at gå ned i arbejdstid.

På to af arbejdspladserne er det ikke den nærmeste leder, som står for samtalerne. I den ene, som er en privat arbejdsplads med arbejde inden for symboler, er det HR-partnere, som tager samtalerne og efterfølgende har en dialog med nærmeste leder om indholdet. HR-chefen fortæller, at det er fordi HR-partnere har bedre mulighed for at orientere sig bredt om mulighederne for seniorer, end de lokale nærmeste ledere, som har mange andre opgaver. Altså et ønske om, fra arbejdspladsens side, at levere høj kvalitet i seniorsamtalen. På den anden arbejdsplads, som også arbejder med symboler, men er offentlig, er det en leder på højt niveau, som varetager seniorsamtalerne efter at have haft en før-samtale med medarbejderens nærmeste leder. I det tilfælde handler det også om et ønske om professionalisering i samtalen og om at kunne give ens vilkår til medarbejderne.

Interviewene har vist, at seniorsamtaler på arbejdspladserne vurderes som et vigtigt og fleksibelt redskab i seniorvirkemidlerne. De fungerer bedst, når de tilpasses både medarbejderens behov og organisationens kultur.

2.7 Seniordage

Seniordage er primært en rettighed, som fremgår af overenskomsten, mens lokale overenskomstaftaler eller lokale aftaler også kan tilbyde seniordage.

Ud fra materialet og generelt viden (se Pedersen, 2021) gælder det, at alle offentlige overenskomster giver seniorerne relativt få seniordage årligt (2, 4, 6), som bliver givet som en ekstra gratis ydelse til seniorerne. En række overenskomster inden for det private arbejdsmarked (industri, byggeri og handel/kontor) giver mulighed for mange seniorfridage årligt (op til 35). Men her er det medarbejderen, som selv betaler. En række andre overenskomster inden for det private tilbyder ordninger, som ligner det offentlige arbejdsmarked fx en ekstra uges arbejdsgiverbetalt ferie til seniorer (Pedersen, 2021).

De fleste overenskomstaftaler om seniordage indeholder en mulighed for at vælge mellem frihed, pensions-, eller lønudbetaling. På det offentlige område vælger medarbejderen en gang årligt, om der ønskes seniorfridage, øget pensionsindbetaling eller en lønbonus. På det private område, som er dækket af såkaldte fritvalgsordninger, vælger medarbejderen fra og med 5 år før den officielle pensionsalder, om 9 %

(aktuelt) af lønnen skal anvendes til pensionsindbetaling, lønudbetaling eller seniorfridage.

Der er enkelte arbejdspladser i materialet, som har valgt lokalt at indføre senior-dage. Det gælder et gymnasium, som i forvejen har overenskomstbestemte senior-dage, men har valgt at give medarbejdere 2 dage ekstra. En produktionsarbejds-plads, hvor de fleste medarbejdere er ansat under en overenskomst med den type fritvalgsordning, hvor medarbejderne selv skal betale deres seniorfridage, har ligele-des valgt at give 2 årlige seniorfridage betalt af arbejdspladsen. En mindre arbejds-plads, som arbejder med symboler, har ikke en overenskomst, men lægger sig op ad offentlige overenskomster og har derfor indført seniordage som en rettinghed.

Seniordage er på arbejdspladsniveau oftest et lidt skjult seniorvirkemiddel. Fordi de er bestemt i overenskomsten, udmøntes de ofte af lønkontoret og/eller i en dialog med nærmeste leder. Arbejdspladsen skriver dem sjældent direkte ind i deres seni-orpolitik, fordi de løbende kan blive ændret og justeret i overenskomsterne, og fordi en arbejdsplads kan have forskellige medarbejdertyper, som har rettinghed til for-skelligt antal seniordage. Det vil føre til et omfattende arbejde hele tiden at skulle formidle de korrekte rettingheder til medarbejderne i en seniorpolitik – og derfor sty-res det i stedet af lønkontoret.

På tværs af jobtyper er der variation i kriterierne for tildeling. Alder er den primære faktor – typisk fra 58, 60 eller 62 år – eller fra 5 år før den gældende folkepensions-alder.

2.8 Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er relevant i alle aldre på arbejdsmarkedet og betragtes som udgangspunkt ikke som et egentligt seniorvirkemiddel. Men kompetenceudvikling kan få afgørende betydning for, at seniorerne bliver på arbejdspladsen. Løbende kompetenceudvikling anses for at være et vigtigt potentielt redskab til at under-støtte rekruttering og ikke mindst fastholdelse af medarbejdere. Undersøgelse af ar-bejdspladsernes praksisser viser, at arbejdspladserne i stigende grad anvender kom-petenceudvikling eller er blevet bevidste om kompetenceudvikling som virkemiddel til at forlænge seniorers erhvervsdeltagelse. I Qvist (2023, s. 18) fremgår det således, at 19 % af virksomhederne i 2022 har svaret, at de anvender dette virkemiddel (mod 6 % i 2018). I arbejdstagerundersøgelsen nævnes kompetenceudvikling som en af de muligheder seniorerne peger på, at de har for at tilpasse seniorarbejdslivet (An-dersen m.fl., 2023, s. 21ff). Der er sket en stigning fra 2018 til 2020 og et lille fald igen frem til 2022 (Andersen m.fl., 2023, s. 22). I et kvalitativt studie vedrørende kompetenceudvikling i staten peges på, at både ledere og medarbejdere har en ide

om, at kompetenceudvikling primært foregår i starten af arbejdslivet, men også at kompetenceudvikling blandt 55+ medarbejdere ofte foregår i hverdagspraksis og uformelt (Wulff & Lassen, 2023, s. 63ff). Studiet peger også på en række anbefalinger, idet der synes at være et potentiale for yderligere deltagelse i kompetenceudvikling blandt de 55+ årige (Wulff & Lassen, 2023, s., 64-65, 6-7).

I vores kvalitative interviewundersøgelse, angiver en række af arbejdspladserne, at de anvender kompetenceudvikling som virkemiddel. Selv om det er arbejdspladser, der arbejder med seniorpolitik og virkemidler, er kompetenceudvikling dog sjældent målrettet seniorer specifikt. Kompetenceudvikling tilbydes bredt til alle medarbejdere. En arbejdsplads, der arbejder med udsatte borgere, nævner for eksempel, at der er fokus på supervision, psykologisk tryghed og deltagelse i temadage og kurser. Disse tiltag er rettet mod alle medarbejdere. Samtidig fremhæves, at det antages at have en forebyggende og langsigtet afgørende betydning for at kunne fastholde medarbejdere, når de kommer op i alderen. Træningen kan dermed forstås som en generelt forebyggende indsats mod mental nedslidning, som på sigt medvirker til, at seniormedarbejdere kan have en senere tilbagetrækning, end hvis de ikke praktiserede dette virkemiddel. De som er seniormedarbejdere på nuværende tidspunkt, deltager også i aktiviteterne, hvorved den forebyggende effekt potentielt også virker aktuelt.

Flere arbejdspladser peger på, at IT og nye systemer kan være en udfordring for medarbejdere over 50. En arbejdsplads har ansat en administrativ medarbejder med særligt fokus på digitalisering og oplæring. Igen gælder, at initiativet ikke specifikt er målrettet seniormedarbejdere, selvom nogle muligvis har et større behov for det.

Der er også eksempler på mere direkte seniorvirkemidler. En stor kommune har etableret en frikøbsordning, hvor seniormedarbejdere kan få op til 40-50.000 kr. årligt til at udføre udviklingsopgaver eller mentorarbejde.

Samlet set viser interviewene, at kompetenceudvikling i praksis ofte har en generel karakter, men at arbejdspladserne samtidig udtrykker, at det er væsentligt, at deres seniormedarbejdere deltager. Der er således en implicit forståelse af, at kompetenceudvikling kan bidrage til at fastholde seniorer, selvom virkemidlet sjældent er formaliseret som en specifik seniorstrategi.

Vi ser ingen systematik i anvendelse af kompetenceudvikling, hverken ud fra de tre jobtyper eller sektorer. I forhold til de mere generelle forebyggende tiltag gælder dog, at der er et lidt større fokus på forebyggelse af mental nedslidning i arbejde med symboler og mennesker samt på fysisk nedslidning i arbejde med produktion

og mennesker.³ Det knytter an til nogle af de arbejdsmiljømæssige problemstillinger, som i øvrigt er kendte inden for de respektive områder.

Der er ingen af arbejdspladserne, der på nogen måde udtrykker, at de begrænser seniorers adgang til kompetenceudvikling.

2.9 Andre ordninger – som kan benyttes af seniorer

Arbejdspladserne arbejder med en række virkemidler, der ikke eksplicit er rettet mod seniormedarbejdere, men som alligevel har betydning for deres trivsel og mulighed for fortsat deltagelse i arbejdslivet. Disse indsatser spænder over både organisatoriske, tekniske og sociale tiltag.

Flere arbejdspladser, herunder fx en social institution, kan gennem indgåelse af aftaler om fleksjob give mulighed for at tilpasse arbejdet til helbredsmæssige forhold, som også kan være relevante for seniorer med fysiske udfordringer. En kommunal arbejdsplads inden for produktion nævner, ud over brugen af fleksjob, også brugen af § 56-aftaler, som sikrer en økonomisk støtte, når medarbejdere med særlige udfordringer undertiden har et højere sygefravær. Det øger muligheden for faktisk at kunne fastholde medarbejdere – også seniorer. Det er ikke mindst vigtigt, når lederen skal vurdere mulighedsrummet i forhold til sikring af den daglige drift.

Virkemidler med fokus på ergonomiske og teknologiske forbedringer som investering i ergonomisk udstyr (fx hæve-sænkeborde, vippestole, flimmerskærmsdæmpere) og tekniske hjælpemidler (fx vakuumløftere, eldrevne hækkeklippere, forflytningsudstyr) fremhæves på mange arbejdspladser, der har relativt belastende fysisk arbejdsmiljø. Det kan være inden for produktionsvirksomheder, bygge og anlæg, vej og park, eller arbejde, hvor der er behov for forflytning i arbejdet med mennesker. Tiltagene er rettet mod alle medarbejdere, men kan have en særlig effekt for at fastholde medarbejdere, som enten er på vej mod nedslidning eller allerede oplever symptomer på nedslidning.

Organisering, rotation og variation i arbejdsopgaver kan bidrage til at reducere ensidigt belastende arbejde. Et eksempel er en arbejdsplads inden for drift af en stor havn, hvor medarbejdere skifter mellem kranarbejde og andre opgaver. Det har betydning for seniorer, da det kan forebygge arbejdsskader og øge arbejdslivets bæredygtighed.

Vikarordninger og genansættelse af pensionerede medarbejdere til midlertidige opgaver giver mulighed for at fastholde seniormedarbejdere på mere fleksible vilkår.

³ Se i øvrigt Andersen m.fl. (2025) for en belysning af begreberne fysisk og psykisk nedslidning.

Selvom disse ordninger ikke er designet som seniorvirkemidler, skaber de rum for fortsat deltagelse efter pensionering. Forskellige kvalitative studier har i de senere år bidraget med at kaste nyt lys over, hvordan fleksibilitet, midlertidige og/eller afgrænsede opgaver kan være medvirkende til at skabe rum for seniormedarbejderes længerevarende tilknytning til arbejdsmarkedet (Lassen, 2025b; Hagedorn-Rasmussen & Pedersen, 2024). Nytænkning af jobtyper, herunder vilkår og rammer, kan muligvis indeholde potentialer, som kan medvirke yderligere til dette.

Indsatser som fælles forløb om psykiske belastninger og mental trivsel er rettet mod hele medarbejdergruppen, men kan være særligt relevante for seniorer, der har behov for støtte i overgangen til nye roller eller i håndtering af belastninger.

3 Forandringer i arbejdspladsernes seniorvirkemidler

Der er gennemført geninterview med 10 ud af 18 arbejdspladser, der tidligere har deltaget som cases i SeniorArbejdsLiv, om forandringer i arbejdspladsernes seniorvirkemidler. Fokus har været på samme typer af virkemidler, som er behandlet i det foregående kapitel.

Udover at spørge til forandringer har interviewene spurgt ind til, hvilke *drivkræfter, begrundelser og årsager* til både forandringer og ikke forandringer. Vi har adresseret drivkræfter som:

- Direkte ydre årsager i form af ændringer i overenskomster eller statslige reguleringer.
- Indirekte ydre årsager som væsentlige forandringer i behovet for arbejdskraft som konsekvens af forandringer i markedet for private arbejdspladser eller væsentlige politiske forandringer, som på virker offentlige organisationer.
- Indre årsager i form af strategiske beslutninger om ændringer i forretningen (op/ned i produktion/udbud af yderligere); organisatoriske eller teknologiske forandringer; ændringer i medarbejdernes alderssammensætning.
- Andre årsager.

En undersøgelse fra SeniorArbejdsLiv 2023, som har fokus på de virkemidler, arbejdspladserne anvender for at fastholde seniorer, viser en udvikling i udbredelsen og anvendelsen af indsatser i forhold til at fastholde medarbejderne. Fra 2018 til 2022 skete der en stigning i andelen af virksomheder, der gør en "betydelig indsats" fra 15 til 21 %, imens andelen, der gør "nogen indsats", er steget fra 32 til 40 %. Samlet set er andelen, der gør en "betydelig" eller "nogen" indsats for at fastholde seniormedarbejdere udover pensionsalderen altså steget fra 47 til 61 % i perioden fra i 2018 til 2022. Tilsvarende er andelen, der svarer nej til, at de overhovedet gør en indsats, faldet fra 23 til 15 % (Qvist m.fl., 2023, s. 14-5).

Det overordnede billede, baseret på data for nærværende undersøgelse, er, at der er sket ingen eller få ændringer i seniorvirkemidlerne i en periode fra 2018 til 2025 eller fra 2021 til 2025. Det kan sagtens forekomme, at der generelt på arbejdsmarkedet anvendes flere seniorvirkemidler, men at vores data, som er baseret på arbejdspladser, som allerede havde seniorvirkemidler, da de blev interviewet første gang, ikke har haft brug for at øge deres seniorvirkemidler.

Af de 10 arbejdspladser, som vi har spurgt, har de syv svaret, at der ikke er sket forandringer i de virkemidler, de anvender. Tre arbejdspladser har foretaget forandringer, dog ikke grundlæggende forandringer. Ud af de tre arbejdspladser har to øget deres virkemidler/intensitet, og en har reduceret. Ud fra materialet virker det som om alderssammensætning (mange tæt på pensionsalderen) er en vigtig positiv drivkraft for seniorvirkemidler, og forretningen i form af stagnation/nedgang i produktionen er en vigtig negativ drivkraft. Som en tilføjelse til den viden, som stammer fra de 10 geninterviewede cases, kan nævnes, at seks ny-interviewede cases, med enkelte undtagelser præsenterer deres seniorvirkemidler som nogle, de har haft i en længere periode.

Blandt de tre arbejdspladser, som har haft forandringer, er en kommunal arbejdsplads for intern rengøring og service, der fortæller, hvordan der er sket en øget anvendelse af fleksibilitet i tid og fleksibilitet i opgaveindhold. Et universitet, der fortæller, at de er blevet mere systematiske i deres praksis omkring seniorsamtaler. Og en arbejdsplads, som tilbyder persontransport, der fortæller, at de ikke længere automatisk tilbyder seniorsamtaler, men i øvrigt tilbyder de samme seniorordninger som tidligere.

Delkapitlet er struktureret med afsæt i de forskellige drivkræfter, begrundelser og årsager til forandringer. Diskussionen er gjort bredere end de tre ovennævnte forandringer, idet vi har valgt også mere generelt at knytte an til arbejdspladsernes argumenter for at have de seniorvirkemidler, de har, uanset om der er sket en forandring eller ikke.

Materialet giver ikke grundlag for at identificere klare forskelle mellem arbejde med symboler, arbejde med mennesker og arbejde med produktion eller i forhold til offentlig/privat.

3.1 Forretning – op/ned i produktion

Både private, offentlige og selvejende arbejdspladser oplever forandringer i omfanget af produktion af ydelser eller produkter.

Flere private arbejdspladser angiver, at deres fokus på seniorvirkemidler er blevet påvirket af en lavere omsætning/produktion. De peger samtidig på, at de stadig anvender de seniorindsatser, som tidligere har været iværksat, men ikke nødvendigvis med samme intensitet.

En arbejdsplads inden for persontransport er blevet reduceret på grund af ændringer i markedet. Arbejdspladsen havde tidligere ret omfangsrige indsatser på

seniorområdet. Man har bibeholdt muligheden for, at seniorer gik ned i tid på 80-80-100 og 90-90-100, forstået sådan, at medarbejderen går ned i tid og løn, men beholder tidligere pensionsbetaling. Men der er ændret i seniorsamtalen, som tidligere var universel og blev tilbudt alle. Nu afholdes senioraftalen, hvis medarbejderen anmoder om den.

Man kan anmode om en samtale, men det er ikke noget, vi pusher. Der står i nogle af vores procedurer, at man altid kan bede om en. Og det er simpelthen en prioritering... Men værktøjerne er der stadig. (HSE-leder, produktion, privat)

Arbejdspladsen peger på et stort pres på forretningen og pointerer desuden, at man fortsætter med at bruge erfaringerne og har muligheden for at iværksætte indsats for: "Vi har værktøjerne i værktøjskassen". Det er en interessant iagttagelse, at arbejdspladsen i en økonomisk mere favorabel periode – og bl.a. som konsekvens af en generel samfundsmæssig forøget interesse på seniorvirkemidler – udviklede indsats på området. Arbejdspladsens formuleringer af seniorpolitiske virkemidler var med til at placere arbejdspladsen strategisk på forkant af en social bæredygtig tænkning, hvilket kunne understøtte en intern positiv stærk selvforståelse. Praksisser blev i den forbindelse indlejret institutionelt, dvs. blev formuleret som en del af arbejdspladsens politik, en integreret del af arbejdspladsens praksisser og arbejds-gange. En udvikling som i høj grad spejler den oprindelige udvikling beskrevet inden for nyinstitutionel teori (Powell & DiMaggio, 2012; Czarniawska & Joerges, 1996). Gennem institutionaliseringen skabes en organisatorisk læring, som sætter sig i organisationens struktur og kultur. I dag er arbejdspladsen underlagt et større markedsbaseret pres, som vanskeliggør muligheden for at tilbyde seniorvirkemidlerne, og som antageligvis også udfordrer disse strukturer og denne kultur. Den læring, som er fulgt med institutionalisering af praksisser, gør dog stadig dele af virkemidlerne tilgængelige for seniormedarbejdere.

Flere andre produktionsvirksomheder angiver ligeledes, at der har været en nedgang i aktivitetsniveauet, og at det har medvirket til, at seniorindsatser som er oparbejdet, fastholdes, men at der ikke tages nye initiativer.

En selvejende institution har oplevet en nedskalering i en afdeling, delvist forårsaget af generelle økonomiske stramninger. Det skaber et pres på budgettet. Alligevel fremhæver arbejdspladsen, at de har fastholdt seniorordning med nedsat tid med fuld pension, bl.a. fordi de vurderer, at ordningen medvirker til at forebygge sygefravær.

Flere offentlige arbejdspladser angiver, at de fastholder deres virkemidler, men på nogle punkter er de blevet mere restriktive med at tilbyde fleksibilitet. Det angives

også, at behovet for en mere klar økonomisk styring skærper behovet for klare aftaler med hensyn til slutdatoer for konkrete senioraftaler.

Et gymnasium har som udgangspunkt oplevet en del år med god økonomi, hvilket har understøttet muligheden for at kunne tilbyde bl.a. fleksible ordninger. Men aktuelt oplever de en usikkerhed, der på sigt forventes at kunne begrænse brugen af sådanne indsatser:

Vi har haft god økonomi i mange år, og det har gjort det nemt at træffe de rigtige beslutninger. Vi kigger ind i en usikker fremtid med nye uddannelser og fusioner. (Leder, symboler, offentlig)

3.2 Organisatoriske eller teknologiske forandringer

I "Seniorer og organisationsforandringer" (Pietraszek & Albertsen, 2024b) peges på, hvordan forskning har vist, at organisatoriske forandringer kan hænge sammen med tidlig tilbagetrækning. På samme måde viser et kvalitativt studie (Lassen, 2025a), at stadige forandringer kan medføre oplevelsen af meningsstab og blive en drivkræft for beslutning om tilbagetrækninger. Men samtidig peger begge studier på, at det afhænger af, hvordan arbejdspladserne håndterer forandringerne. Organisatoriske eller teknologiske forandringer kan være drivkraft bag mobilisering af seniorvirkemidler, og de kan også i sig selv være et virkemiddel, som styrker muligheden for at fastholde seniorer.

Organisatoriske forandringer

Organisatoriske forandringer nævnes ikke specifikt af de interviewede på arbejdspladserne. I rapporten "Seniorer og organisationsforandringer" (Pietraszek & Albertsen, 2024b), som bygger på interview med virksomheder og medarbejdere, der har været gennem organisatoriske forandringer, slås det fast, at organisatoriske forandringer sjældent foranlediger virkemidler, som er særligt rettet mod seniorer:

Et hovedfund er, at der ikke er nogen klare forskelle på, hvordan ledelsen på casevirksomhederne har håndteret organisationsforandringerne i relation til seniormedarbejdere og i relation til andre medarbejdere, og sandsynligvis heller ikke på seniormedarbejdernes og andre medarbejders reaktioner på organisationsforandringerne. Der er ikke gjort særlige tiltag for at fastholde seniormedarbejderne – eller at inddrage dem i processen i højere grad end andre medarbejdere. (Pietraszek & Albertsen, 2024b, s. 6)

Teknologiske forandringer

I nogle tilfælde kan teknologiske forandringer have negative virkninger, som seniorindsatser kan modvirke. I andre tilfælde vil teknologiske forandringer direkte kunne understøtte muligheder for at fastholde seniorer og i sig selv være et virkemiddel.

I flere af interviewene fremhæver interviewpersonerne, at brugen af sådanne virkemidler er blevet styrket, men i lighed med organisatoriske forandringer er de ikke rettet specifikt mod seniorer men mod alle. Eksempler på dette kan være anvendelse af teknologi til forebyggelse af fysiske belastninger.

(...) Vi kan jo ikke ændre, at det er produktion. Det, vi kan gøre, er at sikre værktøjer og automatisering, der mindsker nedslidning. Fokus er på at passe så godt på dem som muligt. (HR, produktion, privat)

Eksemplet er inden for arbejde med produktion, men gælder i alle tre jobtyper, hvor det er muligt at nedsætte den fysiske belastning i arbejdet, herunder i byggeriet og for dem, som arbejder med mennesker og udfører forflytning.

Indsatser, der retter sig imod forebyggelse af mental trivsel, udgør andre eksempler. På en selvejende institution, der arbejder med udsatte borgere, oplever de ændrede økonomiske rammer og ændringer i brugergrupperne, som sætter sig igennem i organiseringen af arbejdet. Institutionen har igangsat aktiviteter, som træner medarbejdere i at kunne håndtere vanskelige situationer i mødet med udsatte borgere. Også dette beskrives som en generelt forebyggende indsats, som ikke er specifikt rettet mod seniorer, men som vurderes at have en væsentlig betydning for, at seniormedarbejdere kan blive flere år på arbejdspladsen.

Inden for uddannelsesområdet beskrives, hvordan ændringer i elevgruppen – og de forandringer, som forskellige reformer genererer – kalder på behov for indsatser:

Det er typisk seniorerne, der mærker elevgruppens ændringer mere end de unge lærere. De har oplevet flere gymnasireformer og en glidende elevgruppe med forskellige kompetencer og krav. De oplever mere, at det er en anden elevgruppe end for 30 år siden. (Leder, mennesker, offentlig)

Eksemplerne her knytter sig til arbejde med mennesker, men kan generaliseres til alle tre jobtyper, hvor psykisk arbejdsmiljø udgør en væsentlig udfordring.

3.3 Alderssammensætning

En større arbejdsplads inden for persontransport fortæller, hvordan de for over 10 år siden satte ind med et stort fokus på seniorområdet. Arbejdspladsen iværksatte et seniorprojekt og modtog også midler udefra til støtte for projektet. En afgørende drivkraft for at igangsætte seniorprojektet var den daværende alderssammensætning. Arbejdspladsen...

(...) blev opmærksomme på, at vi i nogle af vores områder var 33 % af medarbejderne over 60 år. (HSE-leder, produktion, privat)

Arbejdspladsen var opmærksom på, at de ville få problemer med at kunne levere deres kerneopgave, hvis en stor del af disse medarbejdere trak sig tilbage inden for en kortere periode. Det var samtidig relativt udfordrende at rekruttere nye medarbejdere, og et af virkemidlerne for at sikre arbejdskraft blev at rette opmærksomheden på at styrke seniorvirkemidler. Siden har forandringer – som beskrevet i kapitel 3.1 – i markedet medført, at arbejdspladsen har måttet nedskalere på aktiviteter og medarbejdere. Derfor synes det i mindre grad væsentligt at have opmærksomhed på seniorvirkemidler. Seniorsamtaler er derfor gået fra at være et universelt tilbud, som alle skulle præsenteres for, til et blive et behovs- og mulighedsstyret tilbud, som medarbejderen selv skal bede om. Arbejdspladsen har fastholdt andre seniorvirkemidler som at gå ned i tid og ned i løn, men oppebære fuld pensionsindbetaling.

En kommunal arbejdsplads, der leverer rengøring og service, kan se en større andel af medarbejdere over 60, hvilket i høj grad mobiliserer opmærksomheden på seniorindsatser og bliver en motor for disse:

Det er faktisk nogle ret tydelige tal. Så ja, vi får flere seniorer. Det samme hører vi fra vores kolleger i driftsafdelingen – de blå og grønne mænd. De havde en periode, de kaldte "knæoperationernes tid", fordi mange af deres medarbejdere kom op i alderen og pludselig havde behov for operationer og fravær. Vi kan også mærke, at det er en opgave at styre, at vi ikke får for mange langtidssyge. (Leder, produktion, offentlig)

En produktionsvirksomhed inden for forarbejdningsområdet er opmærksom på forholdet mellem antal seniorer og yngre medarbejdere, hvilket bliver en drivkraft for at tilbyde seniorerne nedsat tid, for at de bliver i længere tid og derigennem sikre, at deres viden og kompetencer kan blive givet videre til de yngre medarbejdere.

To af dem er gået ned på tre dage om ugen, og to er gået én dag ned. Alternativet var, at de ville stoppe, hvis vi ikke kunne tilbyde dem det. (...) Så vi forsøger at finde løsninger, så vi kan beholde deres knowhow og kompetencer – og sikre, at de kan klæde de nye godt på. (HR, produktion, privat).

Udsigter til ændringer i alderssammensætning optræder flere steder generelt som en grundfigur for drivkraft for fremtidige justeringer af indsatserne. Gymnasiet peger på, at den forventede relative stigning i antallet af seniorer kan medføre behov for en øget systematik og formalisering af de eksisterende ordninger, men vurderer dog ikke, at der er behov for radikale tilpasninger.

På universitetet opleves alderssammensætningen også som en drivkraft, men på en måde, så det kan være vanskeligt at fastholde de yngre medarbejdere:

De yngre har, hvad kan man sige, lidt hurtigere ved måske at sige, "ej det er ikke mig det her karrierespor, jeg bevæger mig ud i det private". Så vi skal måske også gøre lidt mere for at holde fast i de lidt yngre. (HR-le-delse, symboler, offentlig)

I en større bank er de opmærksomme på alderssammensætningen. De har en gennemsnitsalder i fyrrerne, men også en stor gruppe, der i de kommende år vokser, og som nærmer sig den almindelige pensionsalder.

Derfor har vi naturligt fokus på området. Vi kan også se, at pensionsalderen internt hos os stiger. Der er en tendens til, at folk bliver lidt længere, hvilket jo også hænger sammen med den generelle stigning i pensionsalderen. (HR, symboler, privat)

Tilbagetrækningsalderen er ikke høj, omkring 64 år i gennemsnit, og de oplever en tendens til, at den stiger lidt. De oplever dog, at de aktuelt har en relativt lav tilbagetrækningsalder, som bl.a. understøttes af nogle gode tilbagetrækningsordninger. I banken understreger de, at de aktuelt ikke har rekrutteringsudfordringer, men at de er meget opmærksomme på, at det kan ændre sig i de kommende år.

Men vi har en stor gruppe medarbejdere, som nærmer sig pensionsalderen, og der kommer flere til i de kommende år. Derfor har vi naturligt fokus på området. Vi kan også se, at pensionsalderen internt hos os stiger.

(...) Grundlæggende vil vi gerne holde på vores medarbejdere så længe som muligt. Derfor har vi også nogle initiativer for dem, vi kalder seniorer – altså dem over 60 år. (HR, symboler, privat)

3.4 Overenskomster som drivkraft

Flere seniorvirkemidler er reguleret gennem overenskomster, især seniorsamtaler, seniordage/fridage og mulighed for at gå ned i tid med fuld pensionsindbetaling – dog med variationer mellem de tre jobtyper.

Kun på en enkelt arbejdsplads fremgår det, at en konkret ændring i overenskomsten har ført til ændringer i arbejdspladsens seniorvirkemidler, mens arbejdspladserne i flere tilfælde refererer til overenskomsterne mere generelt som kilde til seniorvirkemidler.

For eksempel beskriver en arbejdsplads, hvordan der med afsæt i overenskomsten oprindeligt blev indført og senere justeret ordninger omkring nedgang i tid med kompensation med hensyn til løn og pensionsbidrag.

*Der er en ordning, hvor man kan gå 175 timer ned i arbejdsindsatsen og stadig få fuld pension. Det er overenskomstbestemt. Tidligere kunne man gå 175 timer ned og få fuld løn og pension. Nu er det ændret, og det må vi ikke længere. (...) Det er stadig et personalegode, men det skal være tydeligt, at man går ned i løn, selvom pensionsvilkårene er uændrede.
(Leder, symboler, offentlig)*

Denne ordning er justeret, så der stadig oppebæres kompensation for pensionsbidrag, men der sker nu en nedgang i løn. I en bank, hvor overenskomsten ikke er nyligt justeret, kalder de en lignende deltidsbaseret ordning for seniordeltidsordning, og den er en rettighed for de ansatte, men skal stadig passe ind i arbejdspladsens planer og behov.

Der er mulighed for senior-deltid. Min oplevelse er, at de fleste gerne vil blive i jobbet, men har brug for mere fleksibilitet – især i forhold til tid og lidt mere frihed. Derfor har vi en seniordeltidsordning, hvor man kan gå ned på 80 % fra man fylder 60 år, og yderligere ned ved 62 og 64 år. Det bliver anvendt. (...) I udgangspunktet har man faktisk ret til det, fordi det er bestemt i overenskomsten. Men som med alt andet skal det passe ind i den daglige drift. (HR, symboler, privat)

Udvikling og justeringer af indsatserne finder også sted i lokalaftaler, som typisk vil forbedre de aftaler, som er givet i overenskomsten. I de seneste ændringer fremhæves i banken en justering af seniordeltidsordningen, som gør det muligt at samle seniordage og afholde dem samlet som ferie.

De overenskomstmæssige tilpasninger fremhæves af en arbejdsplads inden for produktion som en positiv mulighed for at fastholde seniorerne. Seniorordningen og fritvalgsordningen fremhæves, med afsæt i overenskomsterne, som vigtig for arbejdspladsen for at fastholde seniorer.

Jeg tror klart, at det er de muligheder, der ligger i overenskomsten for seniordeltid 5 år før folkepensionsalderen. Og muligheden, hvor man kan

konvertere pension til løn, så man ikke mærker, at man arbejder færre timer. (HR, produktion, privat)

De fremhæver, hvordan mange seniorer benytter sig af muligheden for at konvertere pensionsbidrag til løn og dermed opnå muligheden for at gå ned i tid uden at mærke det økonomisk.

3.5 Statslige reguleringer

Statslige reguleringer, som har indflydelse på tilbagetrækningsalderen nævnes af flere arbejdspladser som et bagtæppe, men ikke som direkte årsag til ændring i eller baggrund for seniorvirkemidler.

En ansvarlig for seniorindsatserne i en privat produktionsvirksomhed siger: "*Vi ved jo, at pensionsalderen kun går én vej*", og flere andre arbejdspladser kobler også det at have opmærksomhed på seniorvirkemidler til en fortsat øget pensionsalder.

(...) Altså at tilbagetrækningsalderen bliver højere. Det tror jeg kommer til at betyde meget. (Leder, mennesker, offentlig)

Betydningen af regulering nævnes dog mest som et baggrundstæppe og for en mere generaliseret fortolkning af, at de enten aktuelt oplever eller snart forventer, at der vil være flere seniorer på arbejdspladsen:

Betydningen fremhæves også på mere implicitte måder, som når respondenter fra en bankvirksomhed fremhæver den generelle stigning i pensionsalderen:

Vi kan også se, at pensionsalderen internt hos os stiger. Der er en tendens til, at folk bliver lidt længere, hvilket jo også hænger sammen med den generelle stigning i pensionsalderen. (HR, symboler, privat).

3.6 Forandringer og begrundelser

Et samlet overblik over de forandringer i seniorvirkemidler, vi er stødt på i interview-materialet, og de bagvedliggende årsager eller begrundelser fremgår af Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Oversigt over forandringer og begrundelser

	Eksempler på forandringer i seniorvirkemidler	Begrundelser, årsager
Ændringer i forretningen	– Justeringer af faste ordninger – Øget fokus på økonomisk styring – Genansættelse af pensionerede	– Økonomisk pres – Fald i omsætning – Behov for effektiv opgaveløsning
Organisatoriske/ teknologiske forandringer	– Centralisering af seniorsamtaler – Justering af roller og ansvar – Øget krav til kompetencer	– Ny ledelse – Digitalisering – Strukturændringer
Ændringer i alderssammensætning	– Fokus på fastholdelse af seniorer – Fokus på vidensoverlevering – Tilpasning af arbejdsopgaver	– Flere ældre medarbejdere – Rekrutteringsudfordringer – Demografiske forskydninger
Ændringer i overenskomster/statslige reguleringer	– Justering af kriterier for adgang til ordninger – Ændring i bonusordninger – Indførelse af seniordeltid med pensionsindbetaling	– Compliance – Stigende pensionsalder

Kilde: Baseret på undersøgelsens data, VIVE.

4 Ansatte med og uden brug af seniorvirkemidler

Kapitlet har fokus på brug eller ikke brug af seniorvirkemidler blandt de 54 medarbejdere i senioralderen, som vi har interviewet. Medarbejderne er ansatte i de arbejdspladser, som indgår i fremstillingen i kapitel 2 og 3. Kapitlet korresponderer med kapitel 2, som beskriver variationen og mængden af arbejdspladsernes seniorvirkemidler, men har nu et fokus på, hvordan medarbejderne anvender de tilgængelige seniorvirkemidler.

Som det er præsenteret i kapitel 2, findes der seniorvirkemidler, som er bestemt i arbejdsmarkedets overenskomster, andre er fastsat i lokale overenskomstaftaler for arbejdspladsen, og andre igen er aftalt på arbejdspladsen fx i SU/MED eller af ledelsen (uden at være en del af overenskomsten). Vi interesserer os for alle de seniorvirkemidler, som en medarbejder kan opnå.

En medarbejder kan potentielt have adgang til en række virkemidler på arbejdspladsen men ikke abonnere på dem, enten fordi medarbejderen ikke selv ønsker at få ordningen, eller fordi arbejdspladsen ikke ønsker at tildele ordningen. Vores primære fokus i kapitlet er at beskrive seniorer, som er brugere af seniorvirkemidler.

For dem, der gør brug af eller har opnået et seniorvirkemiddel, præsenterer kapitlet, hvilke ordninger og initiativer som flest abonnerer på.

For dem, der ikke gør brug af eller ikke har opnået et seniorvirkemiddel, præsenterer kapitlet forskellige årsager og forklaringer på, hvorfor det ikke er tilfældet.

Vi må formode, at individerne i vores undersøgelse ikke som sådan er repræsentative for danske arbejdspladser, da de er udvalgt ud fra, at arbejdspladsen allerede har en seniorpolitik eller seniorvirkemidler. Materialet giver dog mulighed for et indblik inden for jobtyperne arbejde med produktion, symboler og mennesker samt inden for hhv. privat og offentlig – og hermed også den mulige variation mellem disse.

Ud af de 54 individer, vi har interviewet, gør 35 brug af mindst en ordning.

Data fra SeniorArbejdsLiv

For at få et indtryk af, hvilke seniorvirkemidler der er tilgængelige for medarbejdere på danske arbejdspladser, viser vi resultater fra SeniorArbejdsLivs 2022-undersøgelse af et repræsentativt udvalg af 55+ årige på arbejdsmarkedet.

Tabel 4.1 Seniorvirkemidler i danske virksomheder – +55-åriges besvarelse

Spørgsmål	Symboler	Mennesker	Produktion
Rådgivning			
Seniorrådgivning, fx fra intern eller ekstern konsulent	11%	4%	6%
Frihed, arbejdstid			
Ekstra fridage/mere ferie	27%	17%	17%
Nedsat arbejdstid med økonomisk kompensation	7%	5%	7%
Nedsat arbejdstid uden økonomisk kompensation	34%	32%	23%
Fleksible arbejdstider (flectid)	47%	14%	20%
Ændring af arbejdet			
Nedsættelse af ansvar	8%	5%	2%
At skifte jobområde	11%	5%	9%
Tilpasning af arbejdet til, hvad jeg kan klare	14%	12%	17%
Løn			
Lønforbedring	5%	4%	5%
Bonus			
Bonus stillet i udsigt, hvis du trækker dig senere tilbage	2%	3%	3%
Ikke seniorspecifikke			
Kompetenceudvikling/efteruddannelse	25%	17%	12%
Fysisk træning/motion	19%	11%	11%
Behandlingsordning (fysioterapi, psykolog e.l.)	33%	16%	30%
Rygestopskursus	13%	12%	9%
Sundhedscheck	17%	7%	15%
Ingen af ovenstående	14%	23%	25%

Kilde: SeniorArbejdsLiv, NFA 2022, særtræk. Indgår fx i Andersen m.fl. (2023).

De primære pointer er:

- At der er bedre adgang til seniorvirkemidler, når man arbejder inden for symboler end med mennesker eller i produktion. Det gælder især adgang til ekstra fridage/mere ferie (som i kapitlet behandles som seniordage), fleksible arbejdstider og seniorrådgivning. Men også en bedre adgang til de ordninger, som ikke kun er rettet mod seniorer, men til alle på arbejdspladsen.

- At virkemidler som fleksible arbejdstider, nedsat arbejdstid uden økonomisk kompensation, ekstra fridage/mere ferie er de ordninger, som flest har adgang til.

NFAs rapport om *Fleksibilitet i seniorarbejdslivet* (Andersen, Seeberg m.fl., 2024) undersøger udbredelsen af forskellige fleksibilitetsformer (fleksible arbejdstider og hjemmearbejde, nedsat arbejdstid, seniordage og seniordage) og kommer til samme konklusion i form af, at der er betydelig variation i brugen af fleksible arbejdstider og hjemmearbejde mellem jobtyper, idet dette er mest udbredt blandt arbejde med symboler og væsentligt mindre i arbejde med mennesker og med produktion.

4.1 Gør brug af eller har opnået et seniorvirkemiddel

Vi gennemgår en række forskellige virkemidler, som seniorerne i vores interviewmateriale oppebærer. De virkemidler, som seniormedarbejderne oppebærer, kan enten være et virkemiddel, som de har ret til, eller det kan være seniorvirkemidler, som de har mulighed for at få tildelt efter aftale med arbejdspladsen.

Langt de fleste medarbejdere i vores materiale er tilfredse med den dialog og forhandling, der har været med ledelsen om deres seniorordning, hvilket kan skyldes, at ledelsen har været med til at udpege de interviewede. Dette nævnes blot for at gøre opmærksom på, at der kan være en potentiel konflikt mellem, hvad medarbejderen ønsker af seniorordninger, og hvad denne har fået tildelt. I det omfang der er konflikter omkring tildelingen af seniorvirkemidler mellem medarbejdere og ledelse (og det formodes at kunne være tilfældet), træder de kun svagt frem i nærværende interviewmateriale.

Seniorsamtaler

Seniorsamtaler kan være et første virkemiddel til, at medarbejderen får en dialog med leder om det at blive og være senior. Selvom samtalen ikke altid afholdes, og medarbejderne ikke altid bryder sig om samtalen, fordi de ikke ønsker at blive rubricerede som seniorer (se i øvrigt Tybjerg-Jeppesen m.fl., 2024), så synes samtalen at være en markør for, at en arbejdsplads har et ønske om at tilbyde seniorvirkemidler, og seniorsamtalen bliver på den måde også vigtig for medarbejderne. Enkelte medarbejdere har et reduceret syn på seniorsamtalen, som et sted, hvor der er fokus på at gå ned i tid og fjerne arbejdsopgaver, som senioren ikke længere kan udføre. Seniorsamtalen synes for disse medarbejdere ikke at have tilstrækkeligt fokus på de muligheder, der fx ligger i at udvide jobindholdet i nye retninger.

Samtalen afholdes hos vores cases oftest som en del af medarbejderudviklingssamtalen (MUS) eller andre lignende systematiske samtaler, men kan også være en særskilt samtale udelukkende med fokus på seniorforholdene. Seniorsamtalen kan føre til tildeling af seniorvirkemidler, men virkemidlerne kan også tildeles mere ad hoc eller ved konkrete anledninger, som ikke involverer en seniorsamtale. Hvis arbejdspladsen har en livsfasepolitik, er seniorsamtalen en del af det system, som arbejdspladsen har til at effektivere sin livsfasepolitik og navnet seniorsamtale findes ikke, men indholdet kan ligne seniorsamtalen.

Seniorsamtalen er med til at italesætte begrebet senior mellem ledelse og medarbejder. Og medarbejdernes syn på seniorsamtalen er oftest koblet til deres eget syn på begrebet senior. Uddannelsesniveau/ansættelsesniveau synes at være den faktor, som bedst forklarer, hvordan seniorer ser på seniorsamtalen. I job, som kræver et højt uddannelsesniveau, er der blandt seniorerne generelt mindre lyst til at blive rubriceret som senior og til gennem seniorsamtalen at italesætte, at man som medarbejder er kommet i en særlig periode af arbejdslivet. Ansatte med en videregående uddannelse er i større omfang placeret i arbejde med symboler og arbejde med mennesker. Omvendt er det de ufaglærte eller faglærte, oftest med job i produktion eller i arbejde med mennesker, som anerkender samtalen og bedre kan acceptere prædikatet senior. Her kan begrebet senior blive en forklaring på, at man som medarbejder med tiden kan opleve sig mindre fysisk eller psykisk kapabel til at udføre sit arbejde. En anden måde at se det på er, at det oftest er medarbejdere med job i brancher med fare for nedslidning, at seniorsamtalen bliver taget bedst imod, mens den kan opleves som mere overflødig i brancher, hvor de ansatte ikke oplever sig nedslidte.

Selvom seniorsamtalen er aftalt i en organisation eller skal afholdes, fordi det fremgår af overenskomsten, er det ikke altid, det sker. Der er ikke nogen medarbejdere i materialet, som for alvor problematiserer, hvis det ikke sker. Og materialet viser også, at hvis der er behov for dialog om seniorforhold, så er det oftest muligt at få en dialog med ledelsen eller med HR uden om seniorsamtalen.

Her følger en række eksempler på, at seniorsamtaler afholdes, ikke afholdes eller kan aftales efter ønske.

En medarbejder har ikke haft nogen seniorsamtaler, men almindelige medarbejderudviklingssamtaler. Der er ikke nogen systematik med samtalerne, og hun føler heller ikke behov for det:

Hvis der er noget, så går jeg ind til min leder og siger det. (Medarbejder 62 år, mennesker, offentlig)

En anden medarbejder har tidligere haft seniorsamtalen, men ikke siden et leder-skifte:

Så ham har jeg talt med et par gange. Vi snakkede også om nedsat tid, pensionsordning og det med seniordage. Det tror jeg nok, jeg har fået.

Jeg har ikke været til noget, siden han stoppede.

Jeg ved ikke, hvem der har taget over. Der er lige blevet ansat en ny, men jeg ved ikke, om... Det ved jeg simpelthen ikke, hvor det ligger nu. (Medarbejder, 68 år, symboler, offentlig)

Og en tredje medarbejder, har en opfattelse af, at samtalen mest handler om at kunne gå ned i tid eller fjerne arbejdsopgaver og har ikke haft brug for samtalen endnu:

Jeg sad og tænkte, om jeg havde brugt andre tilbud, men ikke rigtigt. Man bliver spurgt til MUS-samtaler, om man vil have en seniorsamtale, men det har jeg ikke haft behov for. Jeg arbejder jo heller ikke fuldtid.

Jeg forestiller mig, at man tager sådan en samtale [seniorsamtale], hvis der er noget, der er svært – for eksempel hvis man gerne vil ned i tid eller slippe for nogle opgaver som hovedrengøring, det ved jeg, der er mulighed for. Men det har jeg ikke haft behov for endnu. (Medarbejder, 63 år, produktion, offentlig)

Seniordage

Som det er redegjort for i kapitel 2, er der på offentlige og på nogle private arbejdspladser forhandlet et oftest mindre antal årlige seniordage, som kun medarbejderen over en bestemt alder modtager. Seniordagene kan også byttes til løn eller pensionsindbetaling. På en række overenskomster i det private (industri/byggeri/handel og kontor) kan medarbejderen fra 5 år før folkepensionsalder anvende sin fritvalgsordning til at afholde op til 35 seniorfridage årligt, men medarbejderen betaler selv i form af tilsvarende nedgang i løn eller pensionsindbetaling.

Vi ser følgende tendenser i vores interviewmateriale:

Medarbejdere med et arbejde, hvor arbejdet ikke er skarpt tidsmæssigt og indholds-mæssigt afgrænset, kan opleve, at det er vanskeligt reelt af afholde seniordage, fordi de forsvinder i en uafgrænset arbejdstid og ikke modsvares af tilsvarende færre arbejdsopgaver. Medarbejderne befinder sig primært i arbejde med symboler.

Medarbejdere med vagter kan opleve, at reduktionen indgår som en reduktion i den generelle skemalægning. De får seniorfridage, men de bliver let usynlige og fremstår derfor ikke klart som en form for belønning eller ekstra gode.

Medarbejdere på fritvalgsordning i vores materiale som i industrien og i byggeriet anvender oftest ikke ordningen til at tage seniorfridage, fordi det betyder nedgang i løn eller pension.

For medarbejdere med en mere traditionel reguleret arbejdstid indgår seniordage som en mulighed for at holde hele eller halve ekstra fridage, som enten planlægges ind i et fast system eller afholdes som særlige fridage.

Der er en række af de interviewede, som afholder deres seniordage. De er primært offentlig ansatte inden for arbejde med mennesker eller med symboler. Der er enkelte privatansatte, som afholder seniordage, som de ikke selv skal betale.

I det følgende gives en række eksempler på oplevelse og anvendelse af seniordage, først omkring antal og mængde.

Ja, hvad har vi – tre seniordage eller sådan noget? Det er jo ikke, fordi man bliver overvældet i vores regi omkring det. (Medarbejder, 69 år, mennesker, selvejende)

En underviser er ikke tilfreds med antallet af seniordage i overenskomsten, selvom en lokalaftale har fordoblet antallet. Han efterspørger, at der er flere seniordage i overenskomsten:

Altså min kone som er ansat i kommunen. De har jo haft fem seniordage om året i meget lang tid. Altså det har vi jo slet ikke op i nærheden af, overenskomstmæssigt er der kun de to, og så har man lavet to lokalt også. (Medarbejder, 64 år, symboler, selvejende)

En elektriker er meget utilfreds med branchens ordning omkring seniordage og mener, han kender mange, der har bedre ordninger (fx kommunalt gennem HK). Han anvender ikke muligheden for seniordage.

Det er ikke en fantastisk ordning, at jeg kan gå ned i tid til fx 10 timer om ugen og selv betale. (Medarbejder, 64 år, produktion, privat)

I det følgende gives eksempler på medarbejdere, som er tilfredse med seniordagene samt eksempler på, hvordan de anvender deres seniordage.

En medarbejder i undervisningsjob på 18 timer om ugen fortæller om, hvordan seniordage bruges til ekstra sammenhængende ferie.

Fordi vi står rigtig meget på ski, når vi kan (...) så vi brugte faktisk nogle dage her i år, hvor vi så både var afsted en uge med børnene, og så tog min mand og jeg så 3 dage oveni, hvor vi så fortsatte ferien lidt. Det er jo dejligt. Så jo det, bruger jeg jo. Det er sådan en ekstra fritid. (Medarbejder, 62 år, symboler, selvejende)

En anden medarbejder, som er på 32 timer, bruger seniordagene til at opnå forlængede weekender:

Jeg tror, man starter med 2 dage, og så får man en ekstra med tiden, det ligger jo inde i overenskomsterne. Jeg har vist 4 dage nu. Det fungerer ligesom at bestille ferie. Jeg spørger, om det kan lade sig gøre at fx tage en seniordag på fredag. De er rigtig dejlige. Det føles næsten som at få en ekstra ferieuge, når det er 4 dage. Jeg plejer at tage dem én ad gangen, så jeg får forlængede weekender. (Medarbejder, 62, produktion, offentlig)

En medarbejder, som er i en såkaldt nedslidningstruet branche (SOSU-området) inden for det offentlige, har 6 seniordage om året.

Jeg bruger mine 6 seniordage, og jeg overvejer meget, hvor jeg lægger dem. Jeg lægger dem i perioder med mange lange dage og mange timer. (Medarbejder, 62 år, mennesker, offentlig)

Justering af arbejdsopgaven

Mindre end en tredjedel har fået justeret deres arbejdsopgaver. Medarbejdere, som har fået justeret deres arbejdsopgaver falder i to hovedgrupper:

- De som i hovedsagen har fået et andet arbejde på deres arbejdsplads
- De som har fået justeret indholdet af arbejdet, fx skåret nogle arbejdsopgaver væk, eller lagt nogle til.

Medarbejdere, som har fået et andet arbejde på samme arbejdsplads

Alle de medarbejdere, som har fået et andet arbejde på samme arbejdsplads, er privatsatte, og de fleste findes i arbejde med produktion (byggeriet og industrien), og kun en enkelt inden for arbejde med symboler. Der er interviewet flere medarbejdere fra en større entreprenørvirksomhed, der tilbyder medarbejdere, som af den ene eller anden grund ikke længere kan arbejde med samme fysiske kraft, at arbejde inden døre med præfabrikation, hvor der generelt skal løftes mindre. I en

større el-installationsvirksomhed fungerer lageret som et sted, hvor medarbejdere, der ikke længere kan klare de fysiske krav i det almindelige elektrikerarbejde, kan få andre og mindre belastende arbejdsopgaver. I samme arbejdsplads er også et eksempel på en medarbejder, som har arbejdet som leder ude i produktionen i stedet flyttes til en position som huselektriker hos en kunde, primært for at løfte stressorer omkring planlægning og tidsfrister væk fra medarbejdere. I en industrivirksomhed er en medarbejder flyttet fra produktion til pakkeri, fordi arbejdet der er mindre fysisk belastende.

På en arbejdsplads, der arbejder inden for symboler, har en medarbejder ønsket at gå fra at være HR-leder til at være almindelig medarbejder for at opnå mindre mentalt pres i arbejdet – og arbejdspladsen har haft mulighed for at imødekomme ønsket.

Fælles for alle cases er, at de kommer hen i en position med mindre fysisk eller psykisk belastning i arbejdet. For nogle medarbejdere er det deres eget ønske, og for andre har det været helt nødvendigt, hvis de skulle fortsætte med at være beskæftiget på samme arbejdsplads (byggeri).

I det følgende giver vi et indblik i forskellige personers beskrivelse af det at få mulighed for en anden jobposition i deres arbejdsplads.

En tømrer, som har fået en ankelskade på jobbet, og som stod til at blive afskediget, får mulighed for at udføre montagearbejde på et værksted, med mulighed for selv at bestemme den ugentlige arbejdstid, beskriver, at det har været en positiv oplevelse af arbejdspladsen, at den har stillet tilbuddet til rådighed. Det kommer til at betyde, at han bliver 10 år længere i arbejde på arbejdspladsen.

En elektriker oplevede, at en kollega måtte stå alene, eller at der måtte rykkes rundt i arbejdsordningen, når hans ryg var dårlig: *"Man kan sgu ikke efterlade en kollega"*. Men han kunne ikke rigtigt gøre noget ved det – han prøvede flere gange at møde op med dårlig ryg, men det fungerede ikke. På lageret, hvor han nu er, er der sjældent noget akut, der skal laves, og det kan aftales, at andre løser opgaven, hvilket er bedre i forhold til hans rygproblemer.

En anden elektriker oplevede stress ved at arbejde som arbejdsleder i nybyggeri og er nu fast hos en kunde, hvor de går to mand. Han er den eneste af de interviewede, som udtrykker direkte utilfredshed med at gå ned i tid. Primært fordi han ikke kan forhandle om lønnen i sit nuværende job. Men reflekterer også over, om det var for tidligt at forlade opgaverne med nybyggeri, han keder sig og oplever, at han er *stuck* (se fx Albertsen m.fl., 2018) i arbejdet, forstået som at han på den ene side oplever, at han ikke har nogle udviklingsmuligheder og samtidig ikke kan forlade arbejdsmarkedet på nuværende tidspunkt.

I de første år søgte jeg andet arbejde, bl.a. på et af de steder, jeg har gået meget – fordi det var for kedeligt her, hvor jeg er (Medarbejder, 63 år, produktion, privat)

En kvindelig HR-chef i en privat arbejdsplads var i gang med at overveje sin tilbagetrækning og melder ud i forbindelse med en omorganisering og får i stedet mulighed for at forlade ledelsesopgaven og få en fast ordning på 25 timer med en ugentlig fridag.

Jeg fik mulighed for at komme med et oplæg til, hvad jeg gerne ville lave og fik selv lov at bestemme, hvor jeg kunne bidrage. Der var for mange opgaver og ansvar, som jeg gerne ville af med, det har været vanvittigt motiverende hele vejen igennem, men det blev nok. Jeg har overraskende let ved at træde tilbage. (Medarbejder, 65 år, symboler, privat)

Medarbejdere, som har fået justeret indholdet af arbejdsopgaver

Medarbejdere, som har fået justeret indholdet af deres arbejdsopgaver, går fra mindre justeringer i form af bestemte opgaver, som er fjernet, og hen til, at omkring halvdelen af arbejdstiden er erstattet af andre opgaver. Det er primært medarbejdere, der arbejder med mennesker eller inden for symboler, som har fået justeret indholdet af deres arbejdsopgaver. Motivationerne for at justere er mange, fx at fjerne en del af de fysisk nedslidende opgaver og erstatte dem med mindre nedslidende opgaver, at medarbejdere fokuserer på arbejdsopgaver, som de er gode til, at medarbejdere enten fjernes fra udviklingsopgaver, eller omvendt fokuserer på udviklingsopgaver.

I det følgende giver vi indblik i forskellige personers beskrivelse af det, at få mulighed for at justere i deres arbejdsopgaver.

En kvinde, som arbejder inden for symboler, beskriver en let tilpasning af arbejdsopgaverne, der ikke synes at have været et egentligt objekt for forhandling med ledelsen:

Jeg har selv valgt ikke at lave projektarbejde mere. Det har jeg været igennem, og det gider jeg ikke længere. Nu laver jeg mere gulvarbejde – altså arbejder i udlånet og med lånerne. Jeg hjælper med at finde bøger, slå ting op og hjælper med kopier, print, IT – alt muligt. (Medarbejder 68 år, symboler, offentlig)

En kvinde, som arbejder med mennesker på et plejecenter, spørger ledelsen, om de kan finde noget til hende, der ikke kræver så meget af hendes krop. Hun får mulighed for at dele sine 37 timer op, sådan at hun er halv tid i plejen og halv tid i

aktivitetscentret, som er mindre belastende. Hun har kun justeringen i arbejdsopgaver i 3 måneder, inden hun går tilbage til sit oprindelige jobindhold:

Det var 3-4 måneder, jeg nåede at have det seniorjob. Det var ikke optimalt arbejde for mig, jeg nåede ikke det, jeg brændte for og gerne ville. Guleroden var ikke så lang. Og så det der med at blive smidt frem og tilbage, det var pisseforvirrende. Man gav sig fuldt ud begge steder. Når man så kom tilbage om eftermiddagen, havde de andre kolleger ikke nået det, de skulle (Medarbejder 65 år, mennesker, offentlig)

Det er vanskeligt at udpege tydelige mønstre, men koblet med kapitel 2 og 3, synes der at være belæg for, at det er nemmere at få tilbud om og gøre brug af justering af arbejdsopgaven i større arbejdspladser end i små, så længe medarbejderen ikke sidder på et helt smalt arbejdsområde.

Ned i arbejdstid

Omkring halvdelen af de interviewede er gået ned i tid og halvdelen arbejder fuld-tid. Det mest almindelige i vores materiale er en reduktion til mellem 25 og 30 timer, men enkelte arbejder helt ned til 5,5 timer om ugen.

De som har nedsat tid er bredt fordelt på arbejde med produktion, symboler og med mennesker og på offentlig/privat ansættelse.

Der synes at være et generelt ønske hos arbejdspladserne til at imødekomme medarbejderens ønsker om at gå ned i tid. Muligheden for at gå ned i tid kan være til stede gennem hele arbejdslivet, men det bliver endnu mere accepteret, når en medarbejder bliver senior. Særligt inden for produktion, men også nogle steder inden for arbejde med mennesker kan behovet for at holde produktionen kørende i bestemte tidsrum og behovet for at være til stede sammen med kolleger betyde, at det er svært at opnå en nedsættelse af arbejdstiden (se fx også Holt m.fl., 2025). På den baggrund vil de overordnede ønsker hos arbejdspladsen om at imødekomme medarbejders ønske om nedsat tid oftest være underlagt det aktuelle behov for arbejdskraft inden for en given periode.

De tre mest almindelige argumenter for medarbejdere for at gå ned i tid er:

- At opnå mindre belastning i arbejdet, såvel fysisk som psykisk
 - at vælge fra
- At opnå mere tid til mand, børn, børnebørn, fritidsaktiviteter
 - at vælge til
- At kunne blive i arbejdet.

Vi bringer i det følgende eksempler på at gå ned i tid, både forskelle i, hvor meget der går ned i tid og forskelle i, hvorfor medarbejderen ønsker at gå ned i tid.

At opnå mindre belastning i arbejdet, såvel fysisk som psykisk

En elektriker har i mange år arbejdet fuldtid, og i den senere del af sit arbejdsliv som formand, primært med tilbudsgivning og styring af projekter, oplever han et behov for at reducere belastningen i arbejdet og ønsker derfor at gå ned i tid. Han kommer til at arbejde 2 dage om ugen, og ledelsen har ansat en ekstra formand, som skal læres op og overtage arbejdet med tiden. Fra arbejdspladsens synspunkt handler det om at fastholde medarbejderens kompetencer i en periode og overlevere til en ny formand.

Jeg ville gerne gå ned i tid og fortæller leder, at jeg ikke kan blive ved for evigt. Han siger, der skal en ny mand ind. Det var på mit initiativ, at de skulle finde en ny mand (Medarbejder, 66 år, produktion, privat)

En kvinde, som arbejder inden for symboler, forklarer, at hun ønsker en gradvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og derfor er gået ned i tid ad to omgange:

Da jeg blev 60, gik jeg første gang ned i tid. Ellers havde jeg arbejdet fuldtid næsten hele tiden. Jeg arvede nogle penge, så jeg gik ned på 30 timer, og for et par måneder siden gik jeg ned på 25. Jeg har betalt det hele selv, for der er ikke noget at hente. Jeg har besluttet, at det er sådan, jeg vil have det. Jeg vil ikke stoppe pludseligt – det passer ikke til mig. Det fungerer fint at trappe ned og mærke efter, hvornår det ikke er sjovt længere, eller hvis kollegerne begynder at sige: "Tror du ikke, du skulle tage og smutte?" Lige nu arbejder jeg 25 timer, har nogle gode fridage og et skema, der kan justeres efter behov. (Medarbejder, 66 år, symboler, offentlig)

Der er i materialet to tømrere, hvoraf den ene arbejder 3 dage om uge og den anden arbejder tættere på fuldtid, men med fleksibelt timetal. Især den første er gået ned i tid for at kunne passe arbejdet efter en alvorlig sygdom.

En medarbejder med kontorarbejde i en arbejdsplads inden for produktion har som 60-årig forhandlet en dag ned i arbejdstid månedligt og er 64 på interviewtidspunktet. Hun er ikke utilfreds med forhandlingen, men hun oplever, at det er svært at få øje på en tilsvarende reduktion i hendes arbejdsopgaver.

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

måned, men mine arbejdsopgaver er stadig de samme. (Medarbejder, 64 år, produktion, privat)

At opnå mere tid til ægtefælle, børn, børnebørn, fritidsaktiviteter

Der er ansatte i materialet, som går ned i tid primært for at have mere tid til noget, der sker uden for arbejdet, det være sig ægtefælle, børn, børnebørn, fritidsaktiviteter. Det er det tætteste, vi i materialet kommer på en mere ekspansiv logik, hvor der er noget i privatsfæren, der trækker medarbejderen ud af arbejdet. Med en teoretisk term betegnes dette for jump, forstået som at medarbejderen hopper ud af arbejdet, fordi noget andet er vigtigere (Albertsen m.fl., 2018).

En underviser synes hun bruger for meget energi på at skulle forberede sig. Hun er nu 62 og arbejder halvtid, mens hun forrige år var på trekvart tid. Hun beskriver, at gå ned i tid har været vigtigt for hende i forhold til at trives i jobbet.

Jeg kunne godt tænke mig, at jeg simpelthen bare have noget mere fritid. Så det var en anden overvejelse. (...) Det var sådan den mere arbejdsmæssige vinkel på det, kan man sige, få færre timer simpelthen at bruge mindre energi på arbejdet. (...) Jeg kan mærke en markant forskel (...) det har gjort forskellen, vil jeg sige. Det synes jeg. (Medarbejder, 62, symboler, selvejende)

At kunne blive i arbejdet

At gå ned i tid kan også betyde, at en medarbejder kan opretholde sin tilknytning til arbejdet. I det følgende eksempel er en medarbejder på et universitet gået helt ned til 5,5 timer om ugen og har kunnet opretholde sin stilling uden at skulle overgå til at blive emeritus.

Jeg er lige blevet 71, og det var meningen, jeg ville slutte, inden jeg blev 70. Men i efteråret '23 var jeg involveret i nogle projekter, der havde fået ny finansiering, så tænkte jeg, at det kunne være jeg kunne arbejde videre med dem, og det var rigtig fint. Så havde jeg først lidt flere timer, fordi jeg havde en del, der skulle gøres færdig, og nu har jeg så 5,5 time om ugen på et større projekt. Egentlig er jeg med i flere ting, men det er en opgave, der giver løn. (Medarbejder, 71 år, symboler, offentlig)

En 72-årig chauffør gik på deltid som 65-årig på en 80-80-100 ordning, hvor han kører 80 % af fuldtid om måneden med 80 % løn, men med 100 % pensionsopsparing, set i forhold til fuldtidsansættelse. Han er meget glad for fortsat at have sit job på trods af, at både kontakt til kolleger og passagerer er blevet mindre gennem årene. Hvilket både refererer til, at han arbejder færre timer, men også at der for

buschauffører generelt er mindre tid sammen med kolleger ved endestationen mv. Ordningen har været med til at sikre, at han kunne fortsætte i arbejde også i en sen alder.

En anden chauffør på 68 år arbejder 15-16 timer om ugen som tilkaldevagt. Hun tjener som supplement til pensionen og oplever at fastholde sin tilknytning til arbejdsmarkedet.

*Jeg vil fortsætte, så længe jeg synes det er sjovt og ikke synes, det er træls.
(Medarbejder, 68 år, produktion, privat)*

Udfordringer med at komme ned i arbejdstid

Der er ikke fuldtidsarbejdende medarbejdere i vores materiale, som oplever, at det er svært at få ledelsens accept af at gå ned i arbejdstid. Men vi har interviewet en leder, som ved siden af positionen som leder ser sig som medarbejder i relation til den øverste ledelse. Som ansat beskriver hun, at det i hendes ledelsesposition forventes, at hun arbejder fuldtid. Hun oplever det som vanskeligt at finde en løsning, da hendes teamlederstilling ikke kan udføres på nedsat tid. Hun har overvejet at skifte til noget helt andet og blive pædagog, men finder det samtidig svært at forestille sig at gå fra leder til medarbejder.

Jeg har ikke lyst til at stoppe, men jeg vil gerne arbejde mindre. (Leder, 69, mennesker, selvejende)

Der er medarbejdere, som oplever, at de ikke kan vælge at gå ned i tid, selvom de godt kunne få lov til det. Det kan være medarbejdere, som i forvejen er gået ned i tid eller har haft et langt arbejdsliv, hvor de stort set altid har arbejdet deltid, fx i rengøringsbranchen eller i arbejde med mennesker. Som tidligere nævnt, er der således medarbejdere, som ikke har det økonomiske råderum til at foretage valget om at gå ned i tid. I det følgende citeres en medarbejder, som i forvejen arbejder 30 timer om ugen, og som er tilfreds med sin arbejdstid, men som formentlig ville have svært ved at klare sig økonomisk, hvis hun gik yderligere ned i tid.

Ej, men jeg har 30 timer nu, og det er fint nok. (Medarbejder, 62 år, mennesker, offentlig)

Fleksibilitet i arbejdstid

Nogle jobgrupper, især inden for symboler men også arbejde med mennesker, har i forvejen fleksibilitet i placering af arbejdstiden, og det er derfor ofte ikke et særskilt seniorvirkemiddel, men noget som alle i lignende job har adgang til i hele deres tid på arbejdsmarkedet. I jobgrupper, hvor der er et større krav om tilstedeværelse på

arbejdspladsen og fx arbejde i skiftehold eller håndværketeams, som skal løse opgaver sammen, er fleksibilitet umiddelbart svært at opnå.

For de medarbejdere, som ikke i forvejen har fleksibilitet i placering af arbejdstiden, er det et muligt seniorvirkemiddel.

Der er forholdsvis få blandt de 54 interviewede, som direkte italesætter fleksibilitet i arbejdstid som et seniorvirkemiddel, de enten har opnået eller ønsker at opnå.

Men det kan iagttages, at der for nogle seniorer opstår en klar fortælling om, hvad fleksibiliteten kan anvendes til og en værdsættelse af den.

En medarbejder, som har et arbejde, hvor der i forvejen er mulighed for fleksibilitet, udtrykker det på denne måde.

(...) Jeg har to børn og tre børnebørn, og de bor lige i området. Det fungerer rigtig godt. Mit arbejde passer godt ind – jeg er også meget heldigt stillet. Jeg kan arbejde, som det passer mig. Det hedder godt nok 8-16, men jeg arbejder også på andre tidspunkter. Jeg bor alene, så jeg kan gå ned på kontoret om aftenen og ordne ting. Jeg kan nærmest komme og gå, som det passer mig. (Medarbejder, 69 år, mennesker, selvejende)

En medarbejder over folkepensionsalderen arbejder hver anden uge som tilkaldsvagt og har der imellem 1 uge i sommerhuset. Han arbejder cirka 25 timer om ugen, og oplever stor fleksibilitet i selve ordningen, men lidt mindre fleksibilitet i de uger, han arbejder. Det kan være svært at sige nej på det personlige plan, og han føler med firmaets behov.

Det kan nogle gange været svært at sige nej, når de ringer, men man kan jo sagtens (Medarbejder, 72 år, produktion, privat)

Og en medarbejder, som umiddelbart synes at have behov for fleksibilitet, handler ikke på det.

Ja (har behov). Ellers ville jeg nok sige, at jeg ikke skal have de der morgenvagter, for de er de fysisk hårdeste. Det kunne godt være. Så kunne jeg bede om at blive fritaget et par gange om ugen. Indtil videre fordeler vi det fint, og ellers må man selv lære at sige fra. Jeg kunne jo trække alderskortet. Det gør jeg ikke, men det kunne jeg jo begynde på. (Medarbejder, 66 år, symboler, offentlig)

4.2 Gør ikke brug af eller har ikke opnået en seniorordning

Der er en del seniorer, som ikke gør brug af en ordning, selvom de enten har ret til eller mulighed for det.

Seniordage er den ordning, som oftest ikke bliver anvendt. Det handler først og fremmest om medarbejdere, som er ansat under industriens eller bygge og anlægs overenskomster på det private arbejdsmarked. Fritvalgsordningen på dette overenskomstområde giver 5 år før folkepensionsalderen mulighed for, at 10-15 % af lønnen (fritvalgsdelen) anvendes som seniorfridage.

Der er også medarbejdere, især på offentlig overenskomst, der vælger ikke at afholde deres seniordage og i stedet får dem udbetalt som løn eller som pension. De befinder sig typisk inden for arbejde med symboler eller arbejde med mennesker og har et arbejde med høj fleksibilitet i både arbejdstid og opgaveløsning.

På en offentlig arbejdsplads er der flere, som ikke har søgt om at gå ned i tid med fuld pensionsindbetaling, fordi de ikke ønsker at indgå den aftale, der følger med, og som betyder, at de skal aftale en fratrædelsesdato. Alle offentlige overenskomster giver mulighed for, at arbejdspladsen/afdelingen kan tilbyde, at medarbejderen går ned i tid og ned i løn, men beholder den tidligere pensionsindbetaling fra arbejdsgiver. Nogle arbejdspladser kobler aftalen sammen med en aftalt fratrædelsesdato (så kender de udgiften), mens andre ikke gør det. Vi er i vores interview stødt ind i to offentlige arbejdspladser, som bruger mulighed for at medarbejdere kan gå ned i tid og fastholde pensionsindbetaling. Det er vores formodning, at det er mangel på midler, som gør, at vi ikke finder ordningen på de andre offentlige arbejdspladser, vi har interviewet.

En medarbejder på 66 år er gået ned i tid over to omgange, men har ikke ønsket at indgå en aftale om, hvornår hun skal stoppe for at opnå den hidtidige pensionsindbetaling.

*Da jeg blev 60, gik jeg første gang ned i tid. Ellers havde jeg arbejdet fuld-tid næsten hele tiden. Jeg arvede nogle penge, så jeg gik ned på 30 timer, og for et par måneder siden gik jeg ned på 25. Jeg har betalt det hele selv.
(Medarbejder, 66 år, symboler, offentlig)*

Hendes pointe er, at et aftalt fratrædelsestidspunkt både kan vise sig at være for tidligt og for sent. Måske har hun stadig energi til at arbejde og kan arbejde længere, måske har hun mindre energi og vil stoppe før det aftalte tidspunkt.

Jeg tror, det er fordi, de har sagt, hvornår vil du stoppe. Så kunne man planlægge det økonomisk og arbejdsmæssigt. Det har jeg villet have min frihed for selv at bestemme. Hvis det hele bliver træls, har jeg en måneds opsigelse. Hvis jeg havde lovet nogen noget, kunne det være meget værre. Den frihed betaler jeg gerne for. (Medarbejder, 66 år, symboler, offentlig)

Med reference til forrige kapitel synes gode privatøkonomiske forhold i dette tilfælde af have en betydning for ikke at tage mod arbejdspladsens tilbud om at gå ned i tid og fuld pensionsindbetaling.

En anden medarbejder på 68 år, som arbejder 30 timer om ugen, har heller ikke taget mod aftalen, fordi også hun selv vil bestemme, hvornår hun stopper.

Jeg fik at vide, at jeg kunne få fuld pensionsindbetaling, hvis jeg gik ned i tid, men så skulle jeg give en slutdato. Det afviste jeg, for jeg vil selv afgøre, hvornår jeg stopper (...) og det vil jeg ikke fortælle. Det vil jeg selv bestemme. (Medarbejder 68 år, symboler, offentlig)

Det er kendetegnende for begge medarbejdere, at de er vældig glade for deres arbejde, for de arbejdsopgaver de har, og de kundekontakter, de får gennem arbejdet.

Som beskrevet er der enkelte situationer, hvor medarbejdere ikke har kunnet vælge at gå ned i tid, selvom de kunne have et ønske om det. I de forrige kapitler er dette også undertiden nævnt af HR/ledere som en begrænsning i valgmuligheder for nogle medarbejdere. Der er typisk tale om medarbejdere, for hvem det økonomiske råderum ikke er tilstrækkeligt til at gå ned i tid og dermed ned i indkomst. Det kan fx skyldes perioder med fravær af indkomst, langvarige perioder med deltidsarbejde eller en pensionsopsparing, der ikke i tilstrækkeligt omfang kan modsvare det økonomiske råderum. Lignende udfordringer er som tidligere nævnt belyst i *Udfordret på helbred og økonomi – Kvalitative interviews med kortuddannede seniorer i beskæftigelse og interviews på fem arbejdspladser* (Holt m.fl., 2025).

5 Dilemmaer i seniorvirkemidler

I dette kapitel stiller vi skarpt på de dilemmaer, der kan være for at udvikle og anvende seniorvirkemidler på arbejdspladser. Dilemmaerne er oftest mere et udtryk for forfatterens refleksioner og analyser. De kan ikke nødvendigvis henføres til noget, som en eller mange af de interviewede direkte har sagt.

Som det fremgår i kapitel 1, er seniorvirkemidler på danske arbejdspladser relevante og vigtige at udvikle, fordi det gennem en årrække har været et mål at øge arbejds-kraftudbuddet gennem et senere tilbagetrækningstidspunkt fra arbejdsmarkedet og mere begrænsede muligheder for tidlig tilbagetrækning (afvikling af efterlønsordningen og to nye ordninger som samlet set omfatter færre individer). Seniorerne står derfor gennemsnitligt over for at skulle blive flere år på arbejdsmarkedet, og arbejdspladserne står over for at skulle beskæftige flere ældre medarbejdere end tidligere.

Som alle andre ydelser og virkemidler på arbejdsmarkedet kan seniorvirkemidler være udsat for modsatrettede interesser mellem arbejdsgivere og medarbejdere, og på enkelte områder kan der også være modsatrettede interesser mellem seniorer og ikke seniorer. Vi omtaler disse modsætninger som dilemmaer. Nogle af dilemmaerne er antydnet i kapitel 2-4, men vi stiller skarpt på dem i dette kapitel.

Vi diskuterer dilemmaer i seniorvirkemidler ud fra både arbejdspladsernes og seniormedarbejdernes perspektiv, der hvor det er muligt og relevant.

5.1 Hensynet til kerneopgaven

Arbejdspladserne fremhæver direkte og indirekte, at seniorvirkemidler altid skal kunne rummes inden for rammerne af kerneopgaven. Det vil sige, at hensyn til seniormedarbejdere kun kan tages, hvis det ikke går ud over driften. Tilsvarende har Albertsen m.fl. (2018) fundet, at det at seniorerne kan tilpasse sig behov i produktionen, og at produktionen kan tilpasses seniorernes behov, er helt afgørende i forhold til at kunne tilbyde seniorerne relevante seniorordninger, som også er meningsfulde fra arbejdspladsens perspektiv.

Hos arbejdspladserne ser vi, at seniorer med jobfunktioner, som kun dækkes af en enkelt ansat, og jobfunktioner med fx kundebetjening, kan have sværere ved at opnå nedsat arbejdstid. Det gælder også produktioner, hvor det er vigtigt at holde maskiner kørende med skifteholdsdrift, hvor der ikke i forvejen er tradition for deltidansættelser, eller produktioner i grupper og sjak, hvor det er svært at undvære

enkeltmedlemmer af gruppen. I disse tilfælde kan der være brug for at gentænke, hvordan arbejdet kan organiseres med tanke på, at seniorer kan gå ned i tid samtidig med en tilfredsstillende løsning af kerneopgaven (se også Holt m.fl., 2025).

Omvendt ser vi, at det at tage udgangspunkt i kerneopgaven i nogle tilfælde muliggør, at seniorer får justeret eller tilbudt andre arbejdsopgaver. Det kan være tilfældet, når seniorerne formår at give udtryk for deres behov. Det kan også ske, når det bliver klart for arbejdspladsen, at opgaverne kan omfordeles eller omorganiseres på en måde, så det passer til seniorernes formåen og kapabilitet, og at arbejdspladsen derigennem kan imødekomme senioren's behov.

Hos flere af seniorerne finder vi, at hensynet til kerneopgaven kan komme til at stå i vejen for at tage imod tilbud om en seniorordning. Der er hos mange af seniorerne en stærk bevidsthed om at bidrage til løsning af de opgaver, der skal løses, og at det at tage imod en seniorordning kan gå ud over løsningen af kerneopgaven. Det gælder fx hvis en seniorordning med nedsat tid betyder, at ens kolleger skal løbe hurtigere, fordi ens arbejdskraft mangler, og at kvaliteten af kerneopgaven dermed bliver forringet.

5.2 Forandringer på arbejdspladsen

Forandringer kan både fremme og hæmme virkeliggørelsen af seniorvirkemidler. I kapitel 3 fremgår det, at de fleste arbejdspladser har fastholdt deres eksisterende seniorvirkemidler. Men der er også sket justeringer på en række af arbejdspladserne, som enten har intensiveret eller reduceret brugen af seniorvirkemidlerne.

Markedsbaserede forandringer med nedgang i produktion og økonomi fremstår som centrale årsager til en lavere prioritering af seniorindsatser hos arbejdspladserne. Det er dog samtidig værd at notere sig, at de virkemidler, som allerede er udviklet og har haft anledning til at blive institutionaliserede, har gode muligheder for stadig at blive anvendt, selvom prioriteringen mindskes. Denne institutionalisering kan forstås som en organisatorisk læring, som har øget arbejdspladsens beredskab og viden om handlemuligheder, der dog stadig vil være underlagt behovet for udførelse af kerneopgaven, herunder det til enhver tid aktuelle behov for arbejdskraft.

Den demografiske udvikling, og den lokale alderssammensætning på arbejdspladserne, er en stærk drivkraft for seniorvirkemidler. Arbejdspladser med en stor andel ældre medarbejdere oplever et pres for at fastholde viden og kompetencer, hvilket motiverer fleksible løsninger, typisk i forhold til nedsat tid.

Lidt populært kan det udtrykkes, at opmærksomheden på seniorvirkemidler stiger kraftigt, hvis der er mange ældre medarbejdere. Det styrker potentialet for, at seniorvirkemidler initieres. Desuden styrkes muligheden for seniorvirkemidler, hvis der er en god økonomisk situation på arbejdspladsen. Samtidig bliver seniorvirkemidler sjældent helt fjernet, hvis det går dårligere økonomisk, eller hvis der er få seniorer.

Organisatoriske og teknologiske forandringer kan skabe nye muligheder for at bringe virkemidler i brug, især når de bidrager til at reducere fysisk belastning eller kan styrke mental trivsel. Her vil de virkemidler og indsatser, der introduceres, ofte ses som generelle tiltag, ikke specifikt rettet mod seniorer.

Samlet set kan forandringer – afhængigt af deres karakter – fungere som både katalysatorer og begrænsninger for seniorvirkemidler.

5.3 Seniorvirkemidler mellem rettigheder og muligheder

Det fremhæves, at visse seniorvirkemidler typisk betragtes som muligheder snarere end rettigheder. Ud fra Pedersen m.fl. (2024) samt Hilsen og Midtsundstad (2014) kan seniorvirkemidler opdeles efter, om de er universelle (en rettighed) eller behovsvurderede (en mulighed), og om de er standardiserede (får det samme) eller skræddersyede (får efter udmåling). Pedersen m.fl. (2024) gør opmærksom på, at der sker en dobbeltvurdering, når virksomheden både udmåler ydelsen (som det også kendes fra en række velfærdsstatslige ydelser) men også kan lade resultatet af vurderingen afspejle virksomhedens behov for arbejdskraft m.m.

I det følgende vises, hvordan udvalgte seniorvirkemidler kan placeres i den model, som vises i tabel 5.1. Nogle seniorvirkemidler kan mere entydigt placeres i et enkelt felt, mens andre kan optræde i flere felter.

Seniorsamtalen er oftest universel og dermed en rettighed, men den kan både afholdes efter et standardiseret koncept eller et tilpasset koncept og kan derfor både være standardiseret eller skræddersyet. Seniorsamtalen kan også tilbydes efter behov både som standardiseret samtale eller som skræddersyet.

På lignende vis kan seniordage optræde på forskellige måder i modellen. Seniordage i overenskomster er oftest fast afmålte ved en bestemt alder og dermed universelle og standardiserede. Men vi møder også arbejdspladser, som ved siden af overenskomster tildeler seniordage efter en behovsvurdering enten som en standardiseret tildeling eller som en behovsvurdering.

Omplacering i en anden stilling på samme arbejdsplads optræder altid som en behovsvurdering og altid som en skræddersyet løsning.

Nedsat tid kan både være en rettighed og en behovsvurdering (oftest), og spørgsmålet om, hvor langt ned i tid, medarbejderen kan komme, er oftest skræddersyet og sjældent standardiseret. Mens spørgsmål om compensation for nedgang i pensionsindbetaling i forbindelse med nedgang i tid både kan være universelt og behovsvurderet.

Tabel 5.1 Seniorvirkemidler

	Universelle	Behovsvurderede
Skræddersyede	Seniorsamtale Nedsat tid	Seniorsamtale Nedsat tid Seniordage Omplacering, anden jobposition
Standardiserede	Seniorsamtale Seniordage	Seniorsamtale Seniordage

Kilde: Baseret på undersøgelsens data, VIVE.

Behovsvurderede og skræddersyede løsninger giver størst fleksibilitet for arbejdsgiveren, mens universelle og standardiserede bedst sikrer kollektive rettigheder hos seniormedarbejderne. Som det påpeges af Midtsundstad og Bogen (2014) imødekommer universelle og standardiserede løsninger dog ikke nødvendigvis seniormedarbejderens behov for fleksible løsninger.

Nogle af de andre dilemmaer, som introduceres i kapitlet, er forbundet med, om seniorvirkemidlerne er rettigheder eller muligheder. Behovsvurderede og skræddersyede virkemidler kan sikre arbejdsgiveren størst mulig fleksibilitet i forhold til at sikre kerneopgavens udførelse. Universelle og standardiserede seniorvirkemidler kan sikre oplevelse af intern retfærdighed hos seniormedarbejderne.

5.4 Åbenhed om situation ved tildeling af seniorordninger

Tildeling af seniorordninger giver mulighed for at fastholde seniormedarbejderne, hvis ordningerne passer til seniormedarbejdernes behov, og hvis ordningerne er rentable og meningsfulde for arbejdspladsen.

Det kan imidlertid være en barriere for tildeling, hvis arbejdspladserne ikke kender til seniormedarbejdernes behov. En situation præget af *stuck*-faktorer hos senioren (faktorer, hvor senioren af fx økonomiske årsager må udsætte deres tilbagetrækning længere end ønsket, se fx Andersen m.fl., 2020) kan være tabubelagt og skamfuldt at give udtryk for, hvilket gør det svært for arbejdspladsen at bidrage til, at senioren tilbydes en ordning, der kan være meningsfuld for senioren. Her kan seniorordninger, der er rettigheder frem for muligheder, måske være afgørende, idet senioren da ikke selv nødvendigvis skal give udtryk for individuelle behov, men "automatisk" tildeles en ordning. Men som vi ser det, er ganske få af de virkemidler, vi finder hos casearbejdspladserne, rettigheder.

5.5 Retfærdighed blandt seniormedarbejderne

Der kan være en barriere i tildeling af seniorvirkemidler, hvis brugen af seniorvirkemidler medfører en oplevet uretfærdighed blandt de øvrige seniormedarbejdere. Som vi ser blandt arbejdspladserne, spiller nærmeste leder i rigtig mange tilfælde en afgørende rolle i tildelingen af ordninger, og det er meget ofte en individuel vurdering af både senioren situation og arbejdspladsens behov, der er udslagsgivende for tildeling af ordninger. Det kan skabe en oplevelse af uretfærdighed blandt seniormedarbejderne, hvis nogen får og andre ikke gør. Her kan det blive væsentligt, at der er en tydelighed i kriterier for opnåelse af seniorordninger, og hvad tildelingskriterierne består i. Albertsen m.fl. (2024) viser, hvordan social kapital, herunder retfærdighed, spiller en rolle i indførelse af seniorpolitikker på arbejdspladsen.

Tildeling af seniorvirkemidler kan også skabe en oplevelse af uretfærdighed hos de øvrige medarbejdere. Skal de tage flere nattevagter, hvis seniormedarbejdere bliver fritaget for nattevagter? Hvorfor skal seniorerne kompenseres for nedgang i tid, samtidig med at de typisk ligger med relativt højere lønninger end de yngre? Og hvordan opleves det, hvis seniorerne bliver undtaget for særligt fysisk og mentalt slidsomme opgaver? Sådanne spørgsmål kan være drivkraft for, at arbejdspladserne søger at praktisere livsfasepolitikker i stedet for alene seniorpolitikker (se afsnit 5.8).

5.6 Økonomiske og strukturelle forhold

I tråd med Albertsen m.fl. (2018) finder vi, at økonomiske og strukturelle forhold fremhæves blandt nogle af casearbejdspladserne som barrierer for at tilbyde og udmønte seniorvirkemidler. Især offentlige arbejdspladser er afhængige af centrale aftaler og budgetter, samt det som står i overenskomsterne, hvilket ikke nødvendigvis passer til lokale behov eller ønsker om at fastholde seniorer gennem særlige tiltag.

Eksempelvis udtrykker en produktionsarbejdsplads ønske om at kunne tilbyde mere fleksibilitet, end overenskomsten tillader. Ligeledes nævner en leder i et hospitals-køkken, at de er underlagt regionens regler og budgetansvar, hvilket begrænser mulighederne for at tilbyde særlige seniorordninger. Vi ser kun få offentlige arbejdspladser, som anvender overenskomstens mulighed for at give fuld pensionsindbetaling ved nedsat tid, andre synes ikke at have råd.

Hos seniorerne hører vi også, at økonomiske forhold kan være en barriere for at tage imod seniorordninger. På de fleste arbejdspladser skal seniorerne selv betale nedgang i pension og løn, hvis de går ned i tid. For nogle er det ikke et problem, fordi deres økonomi gør det muligt for dem selv at finansiere nedgangen, mens det for andre står i vejen for at tage imod tilbud om nedsat tid, selvom de har behov for det.

5.7 Når medarbejderen allerede er nede i tid

En række job er præget af en udbredt grad af deltidsarbejde, fx inden for hospitals- og omsorgssektoren, rengøring og detailhandel. Det er især kvinder, man finder inden for denne type job, og der er mange, som er inden for arbejde med mennesker. Hvis man som medarbejder i forvejen har haft store dele af sit arbejdsliv på fx 32 timer, bliver det af økonomiske grunde for medarbejderen vanskeligt at gå yderligere ned i tid som senior.

5.8 Seniorpolitik versus livsfasepolitik

Hos få arbejdspladser ser vi, at de allerede har en livsfasepolitik, og der spores overvejelser hos flere om at bevæge sig i den retning og væk fra en seniorpolitik. Drivkraften bag at indføre livsfasepolitikker er forskellig, men fælles er et ønske om at samle arbejdspladsens politikker over for medarbejderne samt vise, at man tilbyder noget til alle aldre. Livsfasepolitikken giver anledning til at sikre politikker, der kan adressere en mangfoldighed af forskellige hensyn.

I nogle tilfælde udtales et ønske om ikke at tænke medarbejdere som værende opdelt i særlige grupper, der skal tages hensyn til. I stedet introduceres en tanke om, at der hos alle medarbejdere kan opstå individuelle behov, som kræver justering af arbejdsopgaven, nedsat tid eller lignende for en periode eller mere permanent.

Der er enkelte stemmer, som bekymrer sig for, om livsfasepolitikken betyder, at arbejdspladsens mulighed for at give ydelser til medarbejderne smøres for tyndt ud, eller at virkemidler, som specifikt tager hensyn til seniorproblemstillinger, bliver udvandede.

5.9 Fleksibilitet

Alle ønsker fleksibilitet, men fleksibilitet kan forstås på grundlæggende forskellige måder, som ofte kan have indbyrdes modsatrettede virkninger.

De nærmeste ledere spiller en vigtig rolle i realiseringen af seniorvirkemidlerne og skal balancere medarbejdernes ønsker med de strukturelle rammer på arbejdspladsen. Det er ofte vanskeligt, da kerneopgaven og produktionen stiller krav om tilstedeværelse og stabil bemanning, hvilket somme tider kan begrænse muligheden for fleksibilitet. Dette tema blev også fundet i *Seniører og fleksibilitet i tid og rum* (Pietraszek & Albertsen, 2024a). Her fremgik det også, at de fleksible arbejdsvilkår ikke altid tilbydes til alle, hvilket kan skabe oplevelser af uretfærdighed. Derfor bliver klare kriterier og tillid mellem ledelse og medarbejdere afgørende. For lederne kan øget fleksibilitet opleves som tab af kontrol og ledelsesrum, og konsekvenserne af individuelle tilpasninger kan være svære at overskue.

5.10 Seniorsamtalen

Som vist i kapitel 2 og 4, kan seniorsamtalen udgøre en mulighed for dialog mellem ledelse og senior, hvor senioren får italesat eventuelle behov og som et muligt udfald tildeles en seniorordning. Det kan for nogle seniorer – særligt i nedslidningstruede brancher – være netop den samtale, der gør, at de får en ordning, som bidrager til, at de kan blive på arbejdspladsen. Og måske ikke mindst, at de føler sig set og hørt i forhold til den situation, de er i.

Omvendt har vi set, at seniorsamtalen ikke altid anvendes, selvom den er en mulighed – eller ligefrem en rettighed aftalt lokalt eller som en del af overenskomsten. En barriere kan være, at nogle seniorer oplever, at de ved brug af seniorsamtalen får prædikatet "senior" uden, at de har lyst til det, eller de føler sig tvunget til at begynde at se på deres eget ophør på arbejdsmarkedet (se også Tybjerg-Jeppesen m.fl., 2024; Lassen, 2024).

> Dokumentation

6 Metode

Metodeafsnittet redegør for caseudvælgelse, dataindsamling, analysestrategi og diskuterer vores analysebegreber.

Rapporten er baseret på et omfattende nyindsamlet datamateriale bestående af interview med arbejdspladser i form af ledelse/HR, personaleleder og seniorer. Vi har tillige anvendt tilsvarende kvalitative data, som er indsamlet i SeniorArbejdsLiv (2018-2020 og 2020-22).

Samlet set bygger rapporten på data fra 26 arbejdspladser og 54 seniorer. 22 arbejdspladser danner grundlag for kapitel 2, hvor vi har undersøgt arbejdspladsernes seniorvirkemidler. 10 arbejdspladser danner grundlag for kapitel 3, hvor vi har undersøgt forandringer på de arbejdspladser, som er genbesøgte.

6.1 Rekruttering og beskrivelse

Casearbejdspladserne

Både genbesøgte og nye arbejdspladser er rekrutteret ud fra tre brede jobtyper:

- Arbejde med produktion
- Arbejde med symboler
- Arbejde med mennesker

Arbejde med produktion omfatter arbejdspladser, der fx har en produktion af materialer eller ting samt transport af ting som den primære opgave. Arbejde med symboler omfatter arbejdspladser, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave. Arbejde med mennesker omfatter arbejdspladser, 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 en arbejdsplads, der er udvalgt, fordi den tilhører kategorien arbejde med produktion typisk også har både planlæggere og administrative medarbejdere ansat, som vil tilhøre jobtypen arbejde med symboler. Og på arbejdspladser, som er kategoriserede efter arbejde med mennesker, vil der også være administrativt ansatte, som ret beset arbejder med symboler. Den del af Arbejdspladserne, som vi har interviewet, er generelt placeret efter, hvilken jobtype der er mest fremtrædende på arbejdspladsen, fordi arbejdet

karakter har en afgørende betydning for, hvordan seniorvirkemidler indrettes og virker ind i det konkrete arbejde. I enkelte tilfælde har vi valgt, at placere en arbejdsplads i en jobtype, som er en anden end den samlede arbejdsplads. Det gælder fx et hospitalskøkken, som er del af en større arbejdsplads, som arbejder med mennesker – her et hospital – men som vi placerer under jobtypen produktion. Det skyldes, at arbejdets karakter er tættere på produktionslignende forhold. Hospitalskøkkenet kan dog stadig – på et overordnet niveau – være underlagt styringslogikker, der i øvrigt er tættere på overordnede styringslogikker for arbejdspladser inden for jobtypen mennesker.

Tabel 6.1 viser, hvordan de 26 arbejdspladser fordeler sig på jobtyperne (arbejde med mennesker, symboler, produktion), sektor (offentlig, privat, selvejende) og antal ansatte (1-50 ansatte, 50-250, over 250). En nærmere beskrivelse af arbejdspladserne kan findes i bilag 1.

Tabel 6.1 Oversigt over de udvalgte arbejdspladser (genbesøg og nye)

	Offentlig			Privat			Selvejende		
	1-50	50-250	>250	1-50	50-250	>250	1-50	50-250	>250
Mennesker		2	3		1	1	1	1	1
Symboler			4			1			
Produktion		4			3	4			

Kilde: Baseret på undersøgelsens data, VIVE.

Genbesøg

Vi har henvendt os til alle 18 arbejdspladser, der har deltaget i SeniorArbejdsLiv i enten 2018-2020 eller 2020-22. 10 arbejdspladser har sagt ja til, at vi måtte interviewe dem igen, denne gang med et særligt blik på forandringer i arbejdspladsens tilgang til seniorområdet siden vi besøgte dem sidste gang. Vi har i første omgang rakt ud til arbejdspladserne pr. mail og har siden fulgt op pr. telefon.

På seks af de 10 arbejdspladser har vi afholdt 2-4 interview afhængig af, hvad arbejdspladsen har haft tid til og mulighed for. Vi har interviewet en leder (øverste og/eller linjeleder) eller en HR-repræsentant og en medarbejderrepræsentant. Hvis muligt har vi også interviewet en eller flere af de seniorer, som vi interviewede i SeniorArbejdsLiv, hvis ikke, har vi interviewet en eller flere andre seniorer på arbejdspladsen.

Fire af de 10 arbejdspladser har kun kunnet stille op til et kort opfølgende interview af ca. en halv times varighed. Interviewene er afholdt med en leder eller en HR-repræsentant.

De oprindelige 18 arbejdspladser er rekrutteret efter de anførte spredningskriterier ud fra, at de i forvejen havde optrådt enten i forskning/undersøgelser eller i medier eller ud fra mere direkte kendskab til, at de havde og anvendte seniorvirkemidler.

Nye cases

Vi har haft behov for at rekruttere nye arbejdspladser, der kunne fortælle om deres tilgang til seniorområdet, da det viste sig, at det ikke var muligt at genbesøge alle 18 cases fra SeniorArbejdsLiv. Vi har henvendt os til arbejdspladser, som i forbindelse med Aalborg Universitets virksomhedsspørgeskema i SeniorArbejdsLiv 2022, har svaret ja til, at de måtte kontaktes på et senere tidspunkt for uddybende spørgsmål. Vi har kontaktet arbejdspladser, som har svaret, at de havde en seniorordning.

Vi har udsendt en rekrutteringsmail til 30 arbejdspladser af tre omgange (90 i alt), med en ligelig fordeling mellem kategorierne arbejde med produktion, arbejde med symboler og arbejde med mennesker (30 af hver).

27 arbejdspladser er vendt tilbage på vores henvendelse. 16 arbejdspladser har sagt ja til at deltage, og aftaler om interview er indgået pr. mail eller over telefon. Vi har afholdt 1-4 interviews med hver arbejdsplads afhængig af, hvad der har været muligt for dem. Vi har interviewet en leder (øverste og/eller linjeleder) og/eller en HR-repræsentant, og hvis muligt en medarbejderrepræsentant (AMR eller TR). I nogle tilfælde har vi også fået mulighed for at interviewe en seniormedarbejder.

Tabel 6.2 **Oversigt over arbejdspladser og anvendelse i rapporten**

	Nye komplette cases	Nye ledelsescases	Cases fra SeniorArbejdsLiv	I alt
Kapitel 2	12	0	10	22
Kapitel 3		4	6	10

Kilde: Baseret på undersøgelsens data. VIVE.

Seniormedarbejderne

De fleste af de 54 seniorinterview er afholdt i forbindelse med SeniorArbejdsLiv i 2018-2020 eller 2020-2022 og de 18 arbejdspladser, som indgik i disse undersøgelser. Ti seniorinterview er afholdt som en del af dette projekt og er primært med

seniorer ansat på genbesøgte arbejdspladser – i enkelte tilfælde har vi interviewet seniorer på de arbejdspladser, der udgør erstatningscases. Vi har vurderet, at det ikke har været afgørende med flere nye seniorinterview, da der allerede foreligger en stor mængde data fra SeniorArbejdsliv, som er blevet anvendt i dette projekt.

Det skal bemærkes, at der ikke gennemføres sammenlignende analyser mellem udsagn fra seniormedarbejdere og ledelse/HR, og det er derfor ikke vigtigt, at seniorerne kommer fra de samme arbejdspladser, hvor ledelse og HR er interviewet, men 26 ud af 54 interview med seniorer er foretaget på de arbejdspladser, hvor ledelse/HR er interviewet.

Alle interviewede seniorer er udvalgt af ledere på arbejdspladsen (både nye og genbesøgte arbejdspladser) og ud fra arbejdspladsens definition af, hvornår man er senior. Vores kriterier for udvælgelse har været, at seniorerne er i sidste fase af deres arbejdsliv, og vi har efterspurgt, at nogle af seniorerne havde en seniorordning. Vi har dermed ikke haft indflydelse på, hvilke seniorer vi har interviewet, og vi kan ikke vide, om de seniorer, vi har interviewet, er repræsentative for seniorerne på arbejdspladsen, eller om det er seniorer, som arbejdspladsen har et særligt ønske om at fastholde eller fremvise.

21 af seniorerne er ansat på arbejdspladser, der beskæftiger sig med produktion, 18 på arbejdspladser, der arbejder med symboler, og 15 på arbejdspladser, hvor man arbejder med mennesker. De er spredt ud på statslige, kommunale, private arbejdspladser og selvejende institutioner (hvoraf de fleste fungerer på offentlige vilkår).

6.2 Interview

Ledelse

Vi har gennemført interviewene ved fysisk fremmøde, online på Teams eller over telefonen – afhængig af hvad arbejdspladsen har ønsket, og hvad der har været muligt af hensyn til geografi. De fleste interview er afholdt som individuelle interview, men i nogle tilfælde har vi afholdt gruppeinterview med hhv. ledelsesrepræsentanter og tillidsvalgte. Det skyldes, at det har været ønsket fra arbejdspladsens side, og at vi har vurderet, at det gav mening i den konkrete case.

Interviewene har en varighed på 30 minutter (korte opfølgende interview) til 120 minutter (gruppeinterview). Vi har optaget interviewene og udarbejdet et meningsbærende referat, som omfatter transskribering af visse passager.

Interviewene er semistrukturerede og er afholdt med udgangspunkt i en interviewguide. Vi har anvendt forskellige interviewguides til genbesøg, erstatningscases og korte opfølgende interviews (genbesøg). Interviewguiderne er blevet til på baggrund af viden fra SeniorArbejdsLiv samt generelt kendskab til seniorområdet. På de genbesøgte arbejdspladser har vi lagt særlig vægt på at spørge ind til forandringer på arbejdspladsens tilgang til seniorområdet, siden vi besøgte arbejdspladsen sidst.

Seniormedarbejdere

Interview med seniorerne er afholdt ved fysisk fremmøde, online på Teams eller over telefonen. Alle seniorinterview er individuelle interview, da de har handlet om den enkelte seniors individuelle fortælling og oplevelser af at være senior på arbejdspladsen.

Interviewene har en varighed på ca. 60 minutter. Vi har optaget interviewene og udarbejdet et meningsbærende referat, som omfatter transskribering af visse passager.

Interviewene er semistrukturerede og er afholdt med udgangspunkt i en interviewguide. Interviewguiderne er blevet til på baggrund af viden fra SeniorArbejdsLiv samt generelt kendskab til seniorområdet.

Alle interviewpersoner er informeret om, at både de og arbejdspladsen fremstår i anonymiseret form i rapporten.

6.3 Analysestrategi

Vi har for at skabe et indledende overblik over interview med ledelse og seniormedarbejdere kodet dem i et Excel-ark. Formålet har været at kunne sortere i data for at opdage mønstre og derefter gå tilbage i de enkelte interview. Eksempler på kodninger i interview med **ledelsesrepræsentanter** er:

- Seniorvirkemidler på arbejdspladsen: er det muligheder eller rettigheder? (JA-m, JA-r, NEJ)
- Forandringer i seniorvirkemidler på genbesøgte cases: ned i tid, fleksibilitet i tid, fleksibilitet i opgave, seniorsamtale, seniordage, efter-/videreuddannelse, andre (1 = øget, 0 = uforandret, -1 = mindsket)
- Årsager til forandringer på seniorområdet på genbesøgte cases: forretningen, organisatoriske eller teknologiske forandringer, at ville forbedre vilkår, alderssammensætning, overenskomster, statslige reguleringer og andre (JA, NEJ)

- Hvem der tildeler seniorvirkemidler på arbejdspladsen: HR/øLeder, Nærmeste leder.

Eksempler på kodninger i interview med **seniormedarbejdere** er:

- Seniorordning på arbejdspladsen (JA, NEJ)
- Nedsat tid (uden komp., komp. pension, komp. løn/pension, bonus, NEJ)
- Fleksibel tid (JA, NEJ)
- Positionerne push, pull, jump, stay og stuck (2 = meget aktiv, 1 = moderat aktiv, 0 = ikke aktiv).
- Pension planlagt (planlagt/ikke planlagt).

På baggrund af kodning af samtlige interview, har vi fundet frem til de temaer og kapitler, som rapporten består af. Kodningen har gjort det muligt at finde tilbage relevante interview, når vi kvalitativt har skullet dykke ned i de enkelte temaer. Der er på den måde tale om en kvalitativ tilgang, hvor et kvantitativt overblik har bidraget til at overskueliggøre data.

6.4 Analyse kategorier

Når vi leder efter forskelle og ligheder samt mønstre i materialet, anvender vi blandt andet den opdeling i jobtyper, som udvælgelsen bygger på; arbejde med produktion, arbejde med mennesker og arbejde med symboler. Samtidig anvender vi også kategorier som offentlig/privat og antal ansatte.

Sektoropdeling i offentlig/privat

Sektoropdeling giver især mening for kategorien offentlig, hvor de overenskomstmæssige seniorbestemmelser stort set er ens på tværs af kommune, region og stat, og hvor der sjældent er væsentlige lokale seniorvirkemidler i spil, ud over dem, som findes i overenskomsten. Seniorbestemmelserne i overenskomsterne inden for det private er derimod meget varierende, og de lokale seniorvirkemidler kan også variere meget.

Antal ansatte

Opdeling i antal ansatte giver mening at anvende forstået som små, mellemstore og store arbejdspladser, i og med at der ikke er tilstrækkeligt mange cases i undersøgelsen til en yderligere opdeling.

Jobtype

Det begrænsede antal cases gør, at det giver mening at anvende simpel inddeling i jobtyper i form af arbejde med produktion, arbejde med mennesker og arbejde med symboler. De tre grupper er opdelt ud fra en forestilling om, at selve arbejdsopgaverne er forskellige, mens de på andre punkter er mere uhomogene. For eksempel er der mange i stillingskategorierne faglært og ufaglært i arbejde med produktion, arbejde med mennesker der både er befolket af stillinger, som kræver faglærte/ufaglærte samt bachelorer og universitetsuddannede, og det er oftest bachelorer og universitetsuddannede, som har arbejde med symboler. Ser vi på offentlig versus privat, vil arbejde med produktion primært være privatansatte og i lav grad offentligt ansatte, arbejde med mennesker vil primært være offentligt ansatte og i lav grad privatansatte, og arbejde med symboler vil være mere blandet sammensat af både privatansatte og offentligt ansatte.

Litteratur

- Albertsen, K., Gensby, U. & F. Pedersen (2018). *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser*. TeamArbejdsliv.
- Albertsen, K., Jensen, P. H., Gensby, U. & Pedersen, F. (2024). Workplace social capital in the development and implementation of a senior policy. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(1), 67-87.
- Andersen, L. L., Jensen, P. H. & Sundstrup, E. (2020). Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study. *European Journal of Public Health*, 30(2), 241-246.
- Andersen, L. L., Meng, A., Albertsen, K., Pedersen, F. & Sundstrup, E. (2021). *Seniorarbejdsliv – Muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i Danmark. Tidsudvikling fra 2018 til 2020*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Andersen, L. L., Meng, A., Seeberg, K. G. V., Sørensen, O.H. & Sundstrup, E. (2025). *Forståelse af begreberne fysisk og psykisk nedslidning i et arbejdstagerperspektiv*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Andersen, L. L., Seeberg, K. G. V., Sørensen, O. H., Meng, A. & Sundstrup, E. (2024). *Fleksibilitet i seniorarbejdslivet*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Andersen, L. L., Sørensen, O. H., Meng, A. & E. Sundstrup, E. (2023). *Motiver, muligheder og barrierer for et længere arbejdsliv i Danmark. SeniorArbejdsLiv: tidsudvikling fra 2018 til 2022*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Christensen, L. K. F., Gorm Larsen, M., Jensen, L. S. B. & Lassen, A. J. (2020). *De erfarne: Rapport fra projektet 'Seniorpraksis'*. Københavns Universitet, Det Humanistiske Fakultet.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Ed.), *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). De Gruyter.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Pedersen, F. (2024). *Senior på arbejdsmarkedet efter tidspunkt for folkepension. Praksisundersøgelsen III*. TeamArbejdsliv.
- Heijkants, C. H., de Wind, A., van Hooff, M. L., Geurts, S. A. & Boot, C. R. (2023). Effectiveness of team and organisational level workplace interventions aimed at

- improving sustainable employability of aged care staff: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(1), 37-60.
- Hilsen, A. I. & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*, 31(1-2), 157-182.
- Holt, H., Larsen, M., Amilon, A. & Siren, A. (2025). *Udfordret på helbred og økonomi: Kvalitative interviews med kortuddannede seniorer i beskæftigelse og interviews på fem arbejdspladser*. VIVE.
- Lassen, A. J. (2024). *Alderisme og alderskult: Når alderen bliver et problem*. Fonden Ensomme Gamles Værn.
- Lassen, A. J. (2025a). *Forebyggelse af tidlig pensionering: Et kvalitativt studie af hvordan ændringer på arbejdspladsen kan føre til tilbagetrækning*. Ældre Sagen.
- Lassen, A. J. (2025b). *Tilbagevende til arbejdsmarkedet efter en periode på pension: Faser og mønstre i unretirement i Danmark*. VIVE.
- Liversage, A. & Larsen, M. (2017). *Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser*. VIVE.
- Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2014). Active aging policies between individual needs and collective goods. A study of active aging policies and practices in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 139-158.
- Mulders, J. O. & Henkens, K. (2019). Employers' adjustment to longer working lives. *Innovation in Aging*, 3(1), 1-10.
- Pedersen, F. (2021). *Senioraftaler i overenskomster: Hvad tilbyder overenskomsterne til seniorerne?* SeniorArbejdsliv Policy Brief nr. 3. TeamArbejdsliv.
- Pedersen, F. & Pietraszek, C. A. (2024). *Livsfortællinger fra pensionerede seniorer: Overgang fra arbejde til pension for 15 seniorer*. TeamArbejdsliv.
- Pedersen, F. Pietraszek, C. A., Albertsen, K. & Gensby, U. (2024). *SeniorArbejdsliv - i et praksisperspektiv. Resultater fra praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser*. TeamArbejdsliv.
- Pietraszek, C. & Albertsen, K. (2024a). *Seniorer og fleksibilitet i tid og rum. Praksisundersøgelse III*. TeamArbejdsliv.
- Pietraszek, C. & Albertsen, K. (2024b). *Seniorer og organisationsforandringer. Praksisundersøgelse III*. TeamArbejdsliv.

- Pietraszek, C. & Pedersen, F. (2024). *Ledige seniorer der ønsker at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Praxisundersøgelse III*. TeamArbejdsliv.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (red.). (2012). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Qvist, J. Y., Frendrup, A. & Larsen, M. (2025). *Seniorernes arbejdsmarkeder: Brancheforskelle i arbejdspladser brug af, holdninger til og indsatser over for seniorer*. VIVE.
- Qvist J. Y., Nielsen, P., Larsen, C. A. (2023). *Arbejdsgivernes praksisser og holdninger til seniorerne i perioden 2018-2022*. Aalborg Universitet, Institut for Politik og Samfund.
- Qvist, J. Y., Nielsen, P., & Larsen, C. A. (2024). *Arbejdspladsernes fleksibilitet i seniorarbejdslivet*. Aalborg Universitet
- Rasmussen, A. L., le Fèvre, S. B. & Ibsen, J. T. (2025). *Arbejdspladser fastholdelse af seniorer: En vidensopsamling*. VIVE.
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J. & Pedersen, M. (red.). (2008). *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frydenlund Academic.
- Tybjerg-Jeppesen, A., Ladegaard, Y. & Lassen, A. J. (2024). "Kald mig hvad du vil, bare ikke pensionist": Stereotyper om pensionister og disses indflydelse på pensionsbeslutningen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(1), 47–64.
- Wulff, A. L. & Lassen, A. J. (2023). *Kompetenceudvikling 55+: 55+ medarbejderes kompetenceudvikling i staten*. Københavns Universitet, Det Humanistiske Fakultet.
- AAU (2018). *Perceptionsundersøgelsen: spørgeskema og frekvenstabeller, 2018*. Aalborg Universitet.
- AAU (2020). SeniorArbejdsliv i et lønmodtagerperspektiv. 2020-undersøgelsen. Tilgået 30.01.2026: <https://seniorarbejdsliv.dk/forskning-og-resultater/seniorarbejdsliv-i-et-loenmodtagerperspektiv-2020-undersogelsen>
- AAU (2022). Data fremsendt som særudtræk [Upubliceret materiale]. Aalborg Universitet.

Bilag 1 Oversigt over arbejdspladser

Oversigt over de 26 arbejdspladser, som indgår i hhv. kapitel 2 Arbejdspladsernes seniorvirkemidler og 3 Forandringer i arbejdspladsernes seniorvirkemidler.

Arbejdspladser inden for jobtypen mennesker

- En stor kommune med fokus på området inden for sundhed og omsorg. Over 250 medarbejdere.
- En selvejende institution inden for det sociale område med tilbud til socialt udsatte mennesker. 50-250 medarbejdere.
- En hospitalsenhed, regional arbejdsplads. Over 250 medarbejdere.
- Et kommunalt socialpædagogisk udviklingscenter med botilbud for voksne mennesker med nedsat funktionsevne. 50-250 medarbejdere.
- En selvejende institution med tilbud til borgere, der er ramt af hjemløshed, sociale problemer og ofte også misbrug. 50-250 medarbejdere.
- Et gymnasium, selvejende institution. 50-250 medarbejdere.
- En selvejende institution med specialskole samt et dag- og døgntilbud for børn, unge og voksne. Over 250 medarbejdere.
- Kommunal arbejdsplads. Understøtter beskæftigelsesindsats. Over 250 medarbejdere.

Arbejdspladser inden for jobtypen symboler

- En byret, statslig arbejdsplads. Over 250 medarbejdere.
- Privat finansiel arbejdsplads. Over 250 medarbejdere.
- Universitet, statslig arbejdsplads. Over 250 medarbejdere.
- Bibliotek, kommunal arbejdsplads. Over 250 medarbejdere.
- Statslig arbejdsplads inden for revision og forvaltning. Over 250 medarbejdere.

Arbejdspladser inden for jobtypen produktion

- Privat produktionsarbejdsplads, leverandør af betonelementer til bygge og anlæg. Over 250 medarbejdere.
- Regional arbejdsplads. Hospitalskøkken. 50-250 medarbejdere.
- Privat arbejdsplads. Erhvervs- og trafikhavn. 50-250 medarbejdere.
- Privat produktionsarbejdsplads inden for tekstil. 50-250 medarbejdere.

- Privat produktionsarbejdsplads inden for sikkerhedsudstyr til børn i hjemmet. 50-250 medarbejdere.
- Privat byggeriarbejdsplads inden for tekniske installationer. Over 250 medarbejdere.
- Statslig arbejdsplads. Vedligeholder ejendomme inden for transportområdet. 50-250 medarbejdere.
- Kommunal arbejdsplads inden for park og vej. 50-250 medarbejdere.
- Kommunal arbejdsplads inden for rengøring og service. 50-250 medarbejdere.
- Produktionsarbejdsplads inden for byggeriet. Specialiseret i vinduer og døre. Over 250 medarbejdere.
- Privat el-installationsarbejdsplads. 50-250 medarbejdere.
- Privat arbejdsplads inden for produktion af pakninger. Over 250 medarbejdere.
- Privat arbejdsplads inden for transport af passagerer. Over 250 medarbejdere.



VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE