

Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde

– Forskelle og ligheder i praksis

Hovedresultater



Flemming Pedersen, Cecilie Pietraszek og
Peter Hagedorn-Rasmussen



VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

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 arbejdspladseres 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 arbejds giverbetalte 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 ansues 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.

Hovedresultater: Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde – Forskelle og ligheder i praksis
VIVE/2026
HR_303077