

06:09

Mona Larsen

FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING AF ÆLDRE

ARBEJDSPLADSERS INDSATS



06:09

FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING AF ÆLDRE

ARBEJDSPLADSERS INDSATS

Mona Larsen

KØBENHAVN 2006
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING AF ÆLDRE MEDARBEJDERE.
ARBEJDSPLADSERS INDSATS

Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen
Afdelingen for Beskæftigelse og Erhverv

Undersøgelsens følgegruppe:
Lisbeth Wilster, FTF
Dorete Dandanell, AC
Erik Simonsen, DA
Joanna Rønn, FOA – Fag og Arbejde
Sami Stephan Boutaiba, Personalestyrelsen
Signe Willumsen og Bent Fløyel, SCKK
Jesper Wégens, Gerontologisk Institut
Niels Højensgaard og Lisbeth Ougaard, AMS

ISSN: 1396-1810
ISBN: 87-7487-813-1

Layout: Hedda Bank
Oplag: 800
Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2006 Socialforskningsinstituttet

Socialforskningsinstituttet
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
Tlf. 33 48 08 00
sf@sf.dk
www.sf.dk

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

INDHOLD

	FORORD	5
	RESUMÉ	7
	Fastholdelsesindsatsen	7
	Rekruttering af ældre	8
	Barrierer for fastholdelse og rekruttering	9
1	FORMÅL OG SAMMENFATNING	11
	Rapportens baggrund	11
	Rapportens formål og problemstillinger	14
	Om seniorbegrebet	15
	Sammenfatning	17
	DEL 1: FASTHOLDELSESINDSATSEN	29
2	ARBEJDSPLADSERS INDSATS	33
	Ældre medarbejdere på arbejdspladserne	34
	Nedskrevet seniorpolitik	35
	Arbejdspladsers indsats i praksis	37

3	ARBEJDSGIVERES SYN PÅ FASTHOLDELSESINDSATSEN	47
	Arbejdsgiveres holdning til at gøre en indsats	48
	Arbejdsgiveres syn på barrierer for at gøre en indsats	50
	DEL 2: REKRUTTERING AF ÆLDRE	59
	Særregler for forsikrede ledige på over 55 år	61
	Aktiverings- og formidlingsindsats	62
4	ARBEJDSPLADSERS ADFÆRD OG SYN PÅ REKRUTTERING	65
	Arbejdspladsers rekrutteringsadfærd	66
	Arbejdsgiveres holdning til at rekruttere ældre medarbejdere	70
	Arbejdsgiveres syn på barrierer for at rekruttere ældre medarbejdere	72
5	ÆLDRE LEDIGE OG DERES SYN PÅ JOBMULIGHEDERNE	79
	Om ældre ledige	81
	Ældre lediges holdninger til at arbejde	86
	Ældre lediges syn på barrierer for at komme i arbejde	88
	BILAG	93
	55-59-åriges høje ledighed	93
	LITTERATUR	95
	SFI-UDGIVELSER SIDEN 2005	99

FORORD

Denne rapport drejer sig om arbejdspladsers rekruttering af medarbejdere på over 50 år og deres indsats for at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen efter 60-årsalderen.

Rapporten er baseret på to kvalitative og to kvantitative undersøgelser gennemført af forskningsassistent, cand.com. Dorte Luccat, forskningsassistent, cand.scient.soc. Max Mølgaard Miiller og forsker, cand. oecon., ph.d. Mona Larsen, der også har været projektleder på undersøgelsen. Stud.scient.soc. Caroline Klitgaard har hjulpet med at gennemføre de kvalitative undersøgelser. De fire undersøgelses design og resultater er beskrevet i fire arbejdspapirer, se Luccat (2005, 2006) og Larsen & Miiller (2006a, 2006b). I rapporten sammenfattes resultaterne af de fire undersøgelser, og de indsættes i en større sammenhæng.

Udkast til arbejdspapirer og den samlede rapport er blevet læst og kommenteret undervejs af en følgegruppe, der har været knyttet til undersøgelsen, af cand.merc., ph.d. Jesper Wégens, der har været ekstern lektør på rapporten, og af seniorforsker, mag.scient., ph.d. Pernille Hohnen og forsker, cand.scient.pol., ph.d. Bodil Damgaard, der har fungeret som interne lektører på udvalgte dele af undersøgelsen. De takkes alle for gode råd og kommentarer. En særlig tak til følgegruppen for et stort engagement og en god dialog.

Arbejdsmarkedsstyrelsen har bestilt og finansieret undersøgelsen,

der er gennemført i Forskningsafdelingen for Beskæftigelse og Erhverv i perioden juni 2005 til februar 2006.

København, maj 2006

Jørgen Søndergaard

RESUMÉ

Det fremføres ofte i den offentlige debat, at ældre skal blive længere tid på arbejdsmarkedet. Synspunktet skal ses i lyset af, at befolkningens alderssammensætning i fremtiden ændres således, at der bliver flere ældre med behov for offentlig forsørgelse og færre yngre til at forsørge dem. Efterlønsordningen er hyppigt i fokus, når mulighederne for at forlænge ældres arbejdsliv er til debat. I denne rapport retter vi imidlertid blikket mod arbejdspladsernes betydning for at fastholde ældre længere tid på arbejdsmarkedet: Gør arbejdsgivere en indsats for at fastholde deres medarbejdere efter de 60 år? Ansætter de medarbejdere på over 50 år? Og hvad er de aktuelle barrierer i forhold til at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere?

FASTHOLDELSESINDSATSEN

Omkring halvdelen gør en indsats

Rapporten viser med udgangspunkt i knap 1.000 arbejdspladser, at der på næsten halvdelen gøres en indsats for at fastholde medarbejdere, efter at de er fyldt 60 år. Hver fjerde af de arbejdspladser, der gør en indsats, gør det efter eget udsagn *i høj grad*.

Kompetenceudvikling og tilpasning af arbejdstid og -opgaver

Det mest benyttede redskab til at fastholde ældre medarbejdere er kompetenceudvikling/efteruddannelse. Dernæst følger en gruppe af redskaber bestående af seniorsamtaler og *mindre* krævende arbejdsopgaver og mere fleksibel arbejdstid. *Mere* krævende arbejdsopgaver, intern jobrotation og nedsat arbejdstid med lønkomensation er den gruppe af redskaber, der benyttes tredje mest. På to ud af tre arbejdspladser udformes indsatsen som individuelle løsninger.

Ældre medarbejders arbejdsliv forlænges

Indsatsen på arbejdspladserne virker ifølge arbejdsgivernes egen vurdering efter hensigten. Hver femte arbejdsplads anfører, at deres indsats for at udskyde medarbejders tilbagetrækningstidspunkt *i høj grad* har virket. Der er dog ligeledes en femtedel, der angiver, at indsatsen *slet ikke* har virket. Rapporten indikerer desuden, at jo mere omfattende indsatsen er, jo større er effekten mht. at udsætte medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt.

Plads til forbedringer

Det ser ud til, at arbejdspladser vil kunne forøge deres indsats for at forlænge medarbejdernes arbejdsliv til efter, at de er fyldt 60 år. Halvdelen af arbejdspladserne gør således ingen indsats. Desuden er der tilsyneladende plads til såvel at intensivere som at effektivisere den eksisterende indsats. En nævneværdig forøgelse af indsatsen forudsætter imidlertid formentlig, at en række barrierer i forhold til at gennemføre indsatsen begrænses eller reduceres.

REKRUTTERING AF ÆLDRE

Det er velkendt, at ledigheden er høj i den ældre del af arbejdsstyrken. Det gælder især blandt personer, der nærmer sig de 60 år. Den høje ledighed kan bl.a. forklares ved, at det tager længere tid, før personer i denne aldersgruppe kommer i arbejde igen efter en ledighedsperiode.

40 pct. kommer fra ledighed

Rapporten viser, at der på næsten halvdelen af arbejdspladserne med mindst 10 ansatte er ansat personer på over 50 år siden 1. januar 2004. Den senest ansatte af disse, var i fire ud af ti tilfælde ledig umiddelbart før

ansættelsen. Den hyppigst anvendte rekrutteringskanal i forbindelse med disse ansættelser er en annonce i en avis eller et fagblad.

BARRIERER FOR FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING

Der er en række barrierer for at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere. Disse barrierer er knyttet til henholdsvis arbejdsgivere, lønmodtagere og det offentlige system.

Arbejdsgivere forventer ikke at få rekrutteringsproblemer

Et af argumenterne for, at arbejdsgiverne burde gøre en indsats for at fastholde deres ældre medarbejdere, kunne være, at de som følge af forskningerne i befolkningens alderssammensætning kunne frygte at få rekrutteringsproblemer i fremtiden. Tilbage meldingen fra mere end hver tredje arbejdsplads er imidlertid, at de ikke forventer, at de kommer til at mangle arbejdskraft som følge af, at ældre generelt trækker sig tidligt tilbage.

Arbejdspladser har ikke råd

En barriere for at fastholde ældre medarbejdere er, at man på arbejdspladser enten ikke har råd til at gøre en indsats eller ikke mener, at det økonomisk set kan betale sig at fastholde ældre medarbejdere. Når det gælder rekruttering, anfører arbejdsgivere, at ældre ansøgere i nogle tilfælde skal placeres på et højere løntrin end den øvrige ansøgerskare.

Ældre medarbejdere fravælges

Nogle af de karakteristika, som arbejdsgiverne knytter til ældre medarbejdere, er manglende omstillings- og udviklingsparathed, mangel på eller uklarhed om kompetencer og dårligt helbred. Desuden anfører nogle arbejdsgivere, at de modtager for få ansøgninger fra ældre. Disse udsagn kan – hvad enten de bygger på reelle forhold eller forestillinger – tyde på, at arbejdsgivere i hvert fald i nogle tilfælde fravælger at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere. Omkring halvdelen af de adspurgte arbejdsgivere mener, at der vil blive ansat flere personer på over 50 år på deres arbejdsplads, hvis flere ældre ansøgere kan redegøre for egne kompetencer, hvis ældre nyansatte er mere omstillings- og udviklingsparate end i dag, eller hvis flere i aldersgruppen søger job på arbejdspladsen.

Efterlønsordningen kan være en hæmsko

For arbejdsgivere, der vælger at gennemføre en fastholdelsesindsats, kan eksistensen af efterlønsordningen være en barriere for at få det fulde udbytte af fastholdelsesindsatsen. Ordningen kan desuden bidrage til, at arbejdsgivere fravælger at ansætte ældre ansøgere, fordi de frygter, at de vil trække sig tidligt tilbage. Tilbage meldingen fra 40 pct. af de undersøgte arbejdspladser er, at efterlønsordningen gør det vanskeligt at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, mens 30 pct. anfører, at de vil ansætte flere personer på over 50 år, hvis efterlønsordningen bliver afskaffet eller adgangen til ordningen begrænses.

For lidt hjælp at hente hos AF

Nogle ældre ledige oplever, at der er for lidt konkret hjælp at hente til jobsøgningen hos AF. Det kan bl.a. hænge sammen med, at AF i mindre grad formidler job (på over 5 dages varighed) til 55-59-årige ledige end til andre aldersgrupper. Dertil kommer, at kun hver fjerde arbejdsplads har været i kontakt med AF med henblik på beskæftigelse af ledige på over 50 år.

Begrænset aktiveringsindsats

En sidste barriere i forhold til ældre lediges mulighed for at komme i arbejde igen kan være, at aktiveringsindsatsen over for disse ledige er mindre omfattende, hvilket formentlig bl.a. kan tilskrives særreglen om, at AF har mulighed for at fravige pligten til aktivering i forhold til 58-59-årige ledige. I øvrigt ser aktiveringsindsatsen ud til at være mindre effektiv end den indsats, der er rettet mod andre aldersgrupper.

FORMÅL OG SAMMENFATNING

RAPPORTENS BAGGRUND

Færre skal forsørge flere

Fastholdelsesindsats og rekruttering af ældre medarbejdere er i søgelyset i denne rapport, fordi ældre forventes at komme til at udgøre en stigende andel af den samlede befolkning i fremtiden. Den demografiske forskydning kan ifølge bl.a. Velfærdskommissionen (2004) dels tilskrives, at krigs- og efterkrigsgenerationerne, der trækker sig tilbage nu, er væsentligt større end de generationer, der er på vej ind på arbejdsmarkedet, dels at den gennemsnitlige levetid forventes at stige med mindst 3-4 år i løbet af de næste fire årtier.

Udviklingen i retning af flere ældre betyder samtidig, at en mindre andel af befolkningen indgår i arbejdsstyrken. Velfærdskommissionens vurdering er, at medmindre der gennemføres reformer, vil antallet af personer, der forsørges af det offentlige, stige som følge af de demografiske forskydninger, mens antallet af forsørgere vil falde. I dag overstiger antallet af forsørgere antallet af forsørgede med 200.000 personer. Velfærdskommissionen (2004) har beregnet, at antallet af personer, der forsørges af det offentlige, kan forventes at overstige antallet af forsørgere med 350.000 i 2040. Da ældre generationer i gennemsnit modtager flere penge i form af offentlige ydelser end yngre (se fx Schaumann, 2001), forventes den skitserede udvikling at betyde, at de offentlige udgifter overstiger de offentlige

indtægter i 2025 – et underskud, der formodes at vare ved de efterfølgende årtier. En af de fremtidige udfordringer er derfor at finde veje til at bryde denne udvikling.

Der er delte meninger om, hvad de demografiske forskydninger indebærer. Den argumentation, der er gennemgået her, har dannet udgangspunkt for debatten om ældres ledighed og tilbagetrækning.

Der forventes over de næste 35 år at blive omkring 50 pct. flere i gruppen af ældre på 65 år eller derover, jf. Velfærdskommissionen (2004). På trods heraf er den demografiske udfordring mindre i Danmark (og Sverige) end i de andre EU-lande, hvor der forventes en mere markant forskydning i retning af flere ældre i befolkningen (jf. fx Schaumann, 2001; OECD, 2005a). Den særlige danske udfordring består imidlertid i, at det aldersrelaterede offentlige forbrug i form af udgifter til fx pensioner, sundhedsvæsen og ældrepleje allerede udgør næsten 30 pct. af BNP, hvilket er det højeste niveau i EU, jf. OECD (2005a). Dertil kommer, at vi ikke har de samme muligheder for at øge erhvervsfrekvens, beskæftigelse og skattetryk som andre lande, jf. Finansministeriet (2000).

Tabel 1.1

Erhvervsfrekvens og ledighed, 2004, og skatteindtægter som andel af BNP, 2002. Danmark og OECD som helhed. Procent.

	Danmark	OECD
Erhvervsfrekvens, 15-64 år	80,2	70,0
Erhvervsfrekvens, 60-69 år	28,2	31,0
Ledighed	5,3	7,0
Skatteindtægter som andel af BNP	48,9	36,3

Erhvervsfrekvensen for de 15-64-årige i Danmark, der lå på 80 pct. i 2004 (jf. tabel 1.1), er således blandt de højeste inden for OECD-området. Ledigheden i Danmark, der lå på 5,3 pct. i 2004, er i den lave ende både absolut set og sammenlignet med andre OECD-lande. Det er derfor næppe muligt at sikre en tilstrækkelig forøgelse af beskæftigelsen via en nedbringelse af arbejdsløsheden. Endelig forudsætter en skattefinansieret løsning en relativt stor stigning i det danske skattetryk, jf. fx Schaumann (2001) og Velfærdskommissionen (2004), hvilket næppe er realistisk, da skatteindtægterne som andel af BNP allerede ligger på et højt niveau internationalt set, jf. tabel 1.1.

Flere 60-69-årige i arbejdsstyrken

Den høje danske erhvervsfrekvens indebærer, at det næppe er muligt at opnå en væsentlig forøgelse af erhvervsdeltagelsen blandt personer i den arbejdsdygtige alder generelt set. For udvalgte grupper er der imidlertid formentligt et uudnyttet potentiale. Det gælder bl.a. unge, hvis de kommer hurtigere gennem uddannelsessystemet, og immigranter, hvis de i højere grad integreres på arbejdsmarkedet. En tredje gruppe med potentiale er personer i alderen 60-69 år. Med en erhvervsfrekvens på 28 pct. har denne aldersgruppe en lidt lavere erhvervsfrekvens i Danmark end i OECD som helhed, jf. tabel 1.1. Og den ligger på et væsentligt lavere niveau end de tilsvarende grupper i Norge og Sverige (43 og 40 pct.), jf. OECD (2005b). Denne forskel er særlig udtalt for kvinder, se fx Jørgensen m.fl. (2005).

Analyserne og diskussionerne i denne rapport tager afsæt i en antagelse om, at der er behov for at forøge antallet af 60-69-årige i arbejdsstyrken. Den særlige fordel ved, at flere i denne aldersgruppe er på arbejdsmarkedet, er, at skattegrundlaget forøges, samtidig med at de offentlige udgifter til fx efterløn formindskes. Flere 60-69-årige i arbejdsstyrken bidrager imidlertid ikke nødvendigvis til, at skatteindtægterne stiger. En stigning i disse indtægter forudsætter, at ældres stigende erhvervsdeltagelse fører til en stigning i den samlede beskæftigelse. De ældre skal således være i beskæftigelse, og den stigende beskæftigelse blandt ældre skal ikke føre til større ledighed blandt yngre aldersgrupper. Ifølge Velfærdskommissionen (2004) stiger beskæftigelsen, når arbejdsstyrken vokser. Erfaringerne fra stort set alle OECD-lande gennem de seneste 30 år viser således, at jo flere, der er til rådighed for arbejdsmarkedet, jo større er beskæftigelsen.

Bestræbelserne på at få flere personer på over 60 år til at forblive på arbejdsmarkedet skal ses i lyset af, at erhvervsdeltagelsen i denne aldersgruppe er faldet i de seneste årtier i såvel Danmark som internationalt. Ganske vist har der på det allerseneste været en modgående tendens. Beregninger i Jørgensen m.fl. (2005) indikerer således, at tilbagetrækningsalderen steg med ca. 1 år til ca. 62 år fra 1999 til 2004. Denne stigning er imidlertid næppe tilstrækkelig til at modvirke, at de offentlige udgifter på sigt overstiger de offentlige indtægter.

Der er en lang række forskellige forhold, der har betydning for, hvor længe ældre bliver på arbejdsmarkedet. Blandt de vigtigste er økonomiske forhold, herunder tilbagetrækningsordninger, helbred, uddannelse og arbejdsløshedsperioder, men også andre forhold har betydning, se

fx Jørgensen m.fl. (2005) og Larsen (2004). I denne rapport belyser og diskuterer vi arbejdspladsernes¹ rolle i forhold til at forlænge ældres arbejdsliv. Arbejdspladserne kan bidrage hertil ved i højere grad, end det er tilfældet i dag, dels at gøre en indsats for at fastholde deres ældre ansatte, dels at rekruttere ældre medarbejdere.

Med 'ældre' mener vi i denne sammenhæng personer i arbejdsstyrken, der har passeret 50-årsalderen. Vi har fastsat aldersgrænsen ved 50 år for dels at se bort fra de fastholdelsestiltag, der er rettet mod personer på under 50 år, dels at fokusere på rekruttering af personer i den ældre del af arbejdsstyrken. Vi fokuserer dog især på rekruttering af de 55-59-årige, jf. nedenfor.

RAPPORTENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Rapportens helt overordnede formål er på ovenstående baggrund at øge den eksisterende viden om arbejdspladseres rekruttering af medarbejdere på over 50 år samt deres indsats for at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen efter 60-årsalderen. Desuden vil vi belyse holdninger og eventuelle barrierer på området for på den måde at bidrage til debatten om, hvordan ældres arbejdsliv kan forlænges.

I rapporten belyser vi således følgende problemstillinger med udgangspunkt i en række arbejdsgiveres udsagn:

- Hvad gør arbejdspladserne i dag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge arbejdsgiverne på dette område?
- I hvilket omfang rekrutterer arbejdspladserne i dag ældre medarbejdere, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge arbejdsgiverne på dette område?

Vi fokuserer som nævnt især på rekruttering af 55-59-årige ledige. Det skyldes, at ledigheden i denne aldersgruppe er højere end i yngre alders-

1. Med 'arbejdsplads' menes en fysisk og geografisk afgrænset enhed. Nogle arbejdspladser indgår i større enheder, fx en privat arbejdsplads, der indgår i et større firma eller en koncern, eller en offentlig arbejdsplads, der er en del af en større organisation.

grupper. Forskellen kan tilskrives, at de 55-59-årige er længere tid om at komme i arbejde efter en ledighedsperiode, se bilag. Derfor kommer vi også nærmere ind på ældre lediges egen rolle i forhold til at komme i arbejde igen.

Med udgangspunkt i 55-59-årige lediges udsagn undersøger vi derfor følgende problemstilling:

- Hvad kendetegner 55-59-årige ledige og deres oplevelser og adfærd, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge de ledige i forhold til at komme i arbejde igen?

Besvarelsen af de tre problemstillinger er baseret på to kvantitative og to kvalitative undersøgelser. De kvantitative undersøgelser omfatter dels en undersøgelse af 55-59-åriges høje ledighed baseret på individdata fra Danmarks Statistiks Arbejdskraftundersøgelse, Danmarks Statistiks Statistikbank og Arbejdsmarkedsstyrelsen, dels en spørgeskemaundersøgelse, som er gennemført blandt personer med personaleansvar² på offentlige og private arbejdspladser med mindst 10 ansatte. Disse undersøgelser design og resultater er beskrevet i to arbejdspapirer (Larsen & Miiller, 2006a, 2006b). De kvalitative interview er gennemført blandt personaleledere og tillidsmænd på en række offentlige og private arbejdspladser og blandt ledige i alderen 55-59 år. Disse undersøgelser er ligeledes beskrevet i to arbejdspapirer (Luccat, 2005, 2006).

OM SENIORBEGREBET

I litteraturen anvendes betegnelsen 'senior' typisk om personer på arbejdsmarkedet, der er over 50 år, se fx Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999), Wégens (2000), Huset Mandag Morgen (2004) og Jørgensen m.fl. (2005). I denne rapport er der imidlertid fokus på arbejdspladsernes rolle, og vore undersøgelser viser dels, at mange arbejdspladser slet ikke anvender seniorbegrebet, dels at der på de arbejds-

2. På 41 pct. af de undersøgte arbejdspladser er spørgeskemaet besvaret af direktøren/lederen, på 42 pct. af arbejdspladserne er skemaet besvaret af personalechefen, mens en anden personaleansvarlig har besvaret skemaet i de resterende tilfælde.

pladser, hvor begrebet anvendes, er væsentlige forskelle på, hvem der betragtes som senior.

Kun 40 pct. af arbejdspladserne anvender ifølge vores spørgeskemaundersøgelse en fast aldersgrænse for, hvornår de betragter deres medarbejdere som seniorer. Hver tiende arbejdsplads har individuelt fastsatte aldersgrænser, dvs. at alderen afhænger af den enkelte medarbejder, mens mere end 40 pct. af arbejdspladserne slet ikke anvender betegnelsen senior. De resterende 7 pct. har svaret *ved ikke*.

Der er desuden stor variation i, hvor aldersgrænsen går på de arbejdspladser, som har en fast aldersgrænse. Lidt mere end hver tredje arbejdsplads angiver således 60 år som den faste aldersgrænse, lidt mere end hver fjerde svarer 55 år, mens kun knap hver femte arbejdsplads siger 50 år, jf. Larsen & Miiller (2006b).

På nogle arbejdspladser, hvor senioralderen er individuelt fastsat, har vi mødt opfattelsen af, at seniorer er medarbejdere, der føler sig gamle eller udviser tegn på at være nedslidte. I disse tilfælde sidestilles det at være senior således med at være på vej ud og have fokus på retræte. Følgende citat illustrerer, hvad der kan være forklaringen på, at senioralderen fastsættes individuelt, samt hvilke overvejelser der kan ligge bag at betragte den enkelte medarbejder som senior, jf. Luccat (2005, s. 41):

Jeg vil ikke sætte aldersgrænsen noget sted. Nogle er gamle som 50-årige, og nogle er ikke som 60-årige. Vi har skarpe og innovative medarbejdere på 60 år, og at kalde dem senior er lidt synd. For senior er noget med, hvad man evner, og ens evne til at tilpasse sig og forny sig, og nogle går i stå omkring de 50 år. (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

I denne kontekst skal man således nærmest have ondt af medarbejdere, der får betegnelsen senior.

De skitserede tilbagemeldinger fra arbejdspladserne er baggrunden for, at vi har valgt ikke at anvende begrebet senior i denne rapport. I forbindelse med de gennemførte analyser af arbejdspladsernes fastholdelsesindsats har vi således valgt at fokusere på indsatsen i forhold til medarbejdere fra en given aldersgrænse (50 år). Desuden har vi ønsket at belyse såvel fastholdelsestiltag, der giver den enkelte medarbejder større udfordringer, fx mere ansvar som fastholdelsestiltag, der gør det muligt for den enkelte at forblive på arbejdsmarkedet på nedsat kraft, fx via nedsat arbejdstid. I stedet for 'senior' anvender vi betegnelsen 'ældre medarbejder'.

SAMMENFATNING

Fastholdelsesindsatsen

I det følgende beskriver vi, hvad arbejdsgivere ifølge denne rapport i dag gør for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år. I forlængelse heraf vurderer vi, om der er mulighed for, at arbejdsgiverne kan forøge deres indsats på dette område i fremtiden. Afslutningsvis redegør vi for arbejdsgiveres holdning til at gøre en særlig indsats samt de eventuelle barrierer i den forbindelse.

Arbejdspladsers indsats

Hver femte arbejdsplads med mindst 10 ansatte har en nedskrevet seniorpolitik. Dette siger imidlertid ikke noget om, hvor mange arbejdspladser der i praksis gør en indsats. Rapporten viser således, at knap halvdelen af arbejdspladserne gør en indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Af disse arbejdspladser gør lidt mere end halvdelen efter eget udsagn *nogen indsats*, mens de resterende arbejdspladser er ligeligt fordelt på *betydelig* og *begrænset* indsats. Når arbejdspladser opdeles efter sektor og antal ansatte (10-49 versus mindst 50 ansatte), finder vi, at offentlige arbejdspladser med mindst 50 ansatte i størst omfang gør en indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år, mens private arbejdspladser med 10-49 ansatte i mindst omfang gør en indsats.

Et kig på, hvilke redskaber der anvendes til at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år, viser, at kompetenceudvikling/efteruddannelse er det mest benyttede fastholdelsesredskab. Dernæst følger seniorsamtaler og *mindre* krævende arbejdsopgaver som fx mindre ansvar og mere fleksibel arbejdstid. Herefter følger *mere* krævende arbejdsopgaver, intern jobrotation og nedsat arbejdstid med lønkompensation. Rapporten viser desuden, at fastholdelsesindsatsen kan inddeles i fem fokusområder, der omhandler henholdsvis justeringer af arbejdstid, opkvalificering, nedtrapning, rådgivning og bonus samt mere fritid. De gennemførte undersøgelser gør det ikke muligt at give et entydigt bud på, hvad der er det mest effektive redskab i forhold til at udskyde medarbejderen tilbagetrækning til efter, at de er fyldt 60 år. Her antager vi imidlertid, at den største effekt af en indsats opnås, hvis indsatsen tilpasses den enkeltes behov. Rapporten viser, at to ud af tre arbejdspladser, der gør en indsats, rent faktisk typisk udformer indsatsen som individuelle løsninger.

Indsatsen har en vis effekt

På størstedelen af arbejdspladserne er vurderingen, at indsatsen for at fastholde medarbejderne efter, at de er fyldt 60 år, medvirker til at udskyde de pågældendes tilbagetrækningstidspunkt. Kun hver femte arbejdsplads angiver således, at indsatsen slet ikke virker efter denne hensigt. Det er dog også kun hver femte arbejdsplads, der svarer, at indsatsen *i høj grad* har virket. I øvrigt ser det ud til, at jo mere omfattende fastholdelsesindsatsen er, jo større er effekten på medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt.

Fleksjob forlænger arbejdslivet

Et andet middel, der tilsyneladende bidrager til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt, er ansættelse i fleksjob. Det skal understreges, at fleksjobordningen ikke – som de indsats, der er beskrevet ovenfor – er en seniorordning. Fleksjob er derimod for lønmodtagere i alle aldre med nedsat arbejdsevne, der kan komme i job med løntilskud. Lidt mere end hver fjerde arbejdsplads har en person på over 50 år ansat i fleksjob. Af disse fleksjobansatte var lidt over halvdelen ansat på ordinære vilkår på arbejdspladsen forud for ansættelsen i fleksjob. Når det gælder personer på over 50 år, bliver fleksjob således tilsyneladende især anvendt til at fastholde egne medarbejdere. På trods af, at der ikke er tale om en seniorordning, er fleksjob ifølge arbejdsgivernes egne udsagn et effektivt middel til at forlænge medarbejderes arbejdsliv. På ni ud af ti arbejdspladser er vurderingen således, at ansættelse i fleksjob bidrager til at udskyde de pågældende medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt, og heraf vurderer man på mere end halvdelen, at fleksjob *i høj grad* gør en forskel.

Det fremtidige potentiale

Der ser ud til at være mulighed for, at arbejdspladser kan forøge deres indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Potentialet består for det første i, at flere arbejdspladser kan gøre en indsats. I dag er det kun knap halvdelen af arbejdspladserne, der gør en indsats. For det andet er der tilsyneladende plads til at intensivere indsatsen på de arbejdspladser, der gør en indsats. I dag er det således kun hver fjerde af disse arbejdspladser, der gør en *betydelig* indsats. For det tredje kan der være et potentiale i forhold til at effektivisere indsatsen, idet kun hver femte arbejdsplads anfører, at indsatsen *i høj grad* virker efter hensigten.

Arbejdsgiveres holdning er overvejende positiv

Kun få arbejdsgivere angiver, at de er decideret imod at indføre særlige tiltag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Tilbagemeldingen fra halvdelen af de danske arbejdspladser er således, at de er positivt indstillet over for sådanne særlige tiltag, mens mere end hver tredje erklærer, at de er neutrale. Kun 7 pct. angiver, at de er negativt indstillet.

På trods af, at holdningen blandt arbejdsgiverne kun få steder er direkte negativ over for at gøre en indsats, ser der alligevel ud til at eksistere en række barrierer for en sådan indsats.

Ikke behov for at gøre en indsats

En af barriererne på arbejdspladserne er, at nogle arbejdsgivere ikke mener, at der er noget behov for at gøre en indsats. En forklaring kan være, at medarbejderne typisk bliver efter, at de er fyldt 60 år, hvorfor en indsats efter arbejdsgiverens opfattelse er unødvendig – knap halvdelen af de arbejdspladser, der ikke gør en indsats, anfører dette som det vigtigste argument.

En anden forklaring på, at behovet for at gøre en særlig indsats efter arbejdsgiverens opfattelse ikke er der, kan være, at arbejdsgiveren ikke frygter at komme til at mangle arbejdskraft i fremtiden. Rapporten viser, at mere end hver tredje arbejdsgiver ikke forventer at få rekrutteringsproblemer som følge af, at ældre trækker sig tidligt tilbage. Dette indebærer dog ikke nødvendigvis, at de slet ikke gør en indsats for at fastholde medarbejdere. Det kan imidlertid føre til, at arbejdsgivere kun arbejder for at fastholde særligt udvalgte medarbejdere, fx ansatte i særlige arbejdsfunktioner, mens de ikke ser nogen grund til at indføre særlige tiltag for ældre medarbejdere generelt.

Negativt syn på ældre medarbejdere

En anden barriere er, at nogle arbejdsgivere har et negativt syn på den eller de medarbejdere, der nærmer sig de 60 år, og derfor afholder sig fra at gøre en indsats. Det negative billede kan fx hænge sammen med arbejdsgiverens opfattelse af medarbejderens omstillings- og udviklingsparathed, fysiske og psykiske helbred eller sociale indstilling. Sådanne forhold samt specifikke ønsker til en bestemt alderssammensætning i medarbejderstaben kan føre til, at der på arbejdspladsen i stedet sættes på yngre medarbejdere.

Modstand mod særordninger

En tredje barriere består i, at nogle arbejdspladser er forbeholdne over for at iværksætte særordninger i forhold til særlige grupper af medarbejdere, fx fordi det kan føre til utilfredshed i den øvrige medarbejderstab. Luccat (2005) vurderer dog, at en løsning på dette problem kan være at indføre en livsfasepolitik, hvor alle medarbejdergrupper er indbefattet.

Økonomiske begrænsninger

En fjerde barriere på arbejdspladserne er af økonomisk karakter i den forstand, at arbejdsgivere enten ikke kan finde de ressourcer, der er påkrævede for at gøre en særlig indsats, eller simpelthen er af den opfattelse, at det økonomisk set ikke kan betale sig at fastholde ældre medarbejdere.

Medarbejder ønsker at trække sig tidligt tilbage

Selvom arbejdsgiveren er villig til at gøre en indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år, betyder det ikke nødvendigvis, at bestræbelserne virker efter hensigten. Problemet kan således være, at medarbejderen af mere personlige årsager foretrækker at trække sig tidligt tilbage. Tidlig tilbagetrækning på fx efterløn kan være affødt af, at den økonomiske gevinst ved at fortsætte med at arbejde efter, at han/hun er fyldt 60 år, efter medarbejderens opfattelse er for lille, eller af et ønske om at tage hensyn til familien eller at nyde den tredje alder uden for arbejdsmarkedet. To ud af fem arbejdsgivere mener, at efterlønsordningen gør det vanskeligt at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år.

Medarbejdere føler sig presset til tidlig tilbagetrækning

Der er imidlertid også i nogle tilfælde tale om, at en ældre medarbejder føler sig presset til at trække sig tilbage, fx pga. dårligt helbred eller nogle bestemte forhold på arbejdspladsen. Et problem på arbejdspladserne kan være, at der eksisterer kutymen eller uskrevede regler for, hvornår man trækker sig tilbage. Dette problem synes dog at være begrænset, da sådanne kutymen eller uskrevede regler ifølge såvel arbejdsgivere som lønmodtagere kun findes på 10-12 pct. af arbejdspladserne. Et andet problem kan være, at medarbejderen ikke eksplicit er blevet bedt om at blive på arbejdspladsen og derfor tager det som udtryk for, at arbejdsgiveren ikke har brug for ham/hende efter, at de er fyldt 60 år. Arbejdsgiverens udsagn indikerer imidlertid, at dette problem efter deres opfattelse ligeledes er begrænset. Kun 15 pct. anfører således, at de *ikke* siger til ældre medarbejdere, at man ønsker, at de skal fortsætte så længe som muligt på arbejdspladsen.

Rekruttering af ældre

I rapporten belyser vi også arbejdspladsernes rekruttering af ældre. I denne forbindelse er der særligt fokus på rekruttering af ledige i alderen 55-59 år, fordi de skiller sig ud ved, at de har en højere ledighed end andre aldersgrupper. Den højere ledighed kan tilskrives, at de er længere om at komme i arbejde igen efter en ledighedsperiode. Ældre ledige, der ikke finder et nyt job, kan blive tvunget til at trække sig tidligt tilbage. Spørgsmålet i denne forbindelse er, hvilke barrierer der er for, at arbejdsgivere rekrutterer 55-59-årige ledige.

I det følgende skitserer vi arbejdspladsernes rekruttering af ældre og herunder især ældre ledige. I forlængelse af belysningen af selve rekrutteringen redegør vi for holdninger og barrierer på området. Afslutningsvis giver vi et bud på, hvad der kan bidrage til at forøge arbejdspladsernes rekruttering af ældre medarbejdere i fremtiden.

Ældre rekrutteres i mangel af bedre

På næsten halvdelen af alle arbejdspladser med mindst 10 ansatte er der blevet ansat personer på over 50 år siden 1. januar 2004. Rapporten viser, at fire ud af ti af de senest nyansatte på over 50 år var ledige umiddelbart før ansættelsen. Der er primært tale om ansættelser på ordinære vilkår.

Arbejdspladser, hvis senest ankomne ansatte på over 50 år kom fra ledighed, er oftere end andre arbejdspladser, der også har ansat personer på over 50 år, kendetegnet ved relativt få ansatte på over 50 år, relativt fysisk betonet arbejde og relativt dårlig økonomisk situation. Kendetegnet en relativt dårlig økonomi kan indikere, at ledige på over 50 år især rekrutteres af arbejdspladser, der har vanskeligt ved at tiltrække arbejdskraft.

Ældre nyansatte ledige ser ud til at ligne andre ældre nyansatte

Nyansatte på over 50 år, der kom fra ledighed, adskiller sig imidlertid ikke nævneværdigt fra nyansatte på over 50 år som helhed, når det gælder fordelingen på køn og stilling. Den eneste forskel er, at de ikke-faglærte er overrepræsenterede, mens fagligt uddannede er underrepræsenterede. Mulige fortolkninger af de små forskelle på de to grupper er, at:

- Ledige på over 50 år generelt ikke adskiller sig nævneværdigt fra andre personer på over 50 år, der søger nyt arbejde, når det gælder køn og stilling.
- Ledige på over 50 år, der formår at komme i arbejde, er dem, som ligner ansøgere på over 50 år som helhed mest. De, der står tilbage og

får de lange ledighedsperioder, kan således være dem, der på den ene eller anden måde skiller sig ud i forhold til andre ældre ansøgere.

- Ledige på over 50 år adskiller sig generelt fra jobsøgende på over 50 år som helhed – bare ikke, når det gælder fordelingen på køn og stilling.

Rapporten viser endelig, at annoncer i aviser eller fagblade er den rekrutteringskanal, som arbejdsgivere hyppigst anvender, når personer på over 50 år ansættes. Dette gælder såvel ved ansættelse af personer på over 50 år generelt, som når personer på over 50 år, der kommer fra ledighed, ansættes.

Arbejdsgivere er overvejende positivt indstillet

I vores belysning af arbejdsgivers holdning til at rekruttere ældre medarbejdere har vi fokuseret på personer på over 55 år. Arbejdsgivere er ifølge eget udsagn kun i begrænset omfang direkte negativt indstillet over for at rekruttere medarbejdere, der har passeret 55-årsalderen. Lidt mere end halvdelen af arbejdsgiverne anfører således, at de er positivt indstillet, mens hver tredje angiver, at de er *neutrale*. Ifølge Luccat (2005) kan en mulig fortolkning af *neutral* være, at arbejdsgivere har en pragmatisk holdning til at ansætte medarbejdere i denne aldersgruppe: Personen ansættes, hvis den pågældende opfylder et reelt behov her og nu og de økonomiske forhold tillader det. Kun ca. hver tiende arbejdsplads angiver at være negativt indstillet.

Ud fra arbejdsgivernes egne udmeldinger ser deres holdning til at rekruttere ældre medarbejdere således ikke ud til at være den væsentligste årsag til, at ældre ledige er længe om at komme i arbejde igen. Derimod er der tilsyneladende en række andre barrierer på området.

Få ansøgere, uklarhed om kompetencer og manglende omstillingsevne

Ifølge nogle arbejdsgivers udsagn er nogle af de væsentligste barrierer for at ansætte ældre medarbejdere, at de modtager for få ansøgninger fra denne gruppe, at disse ansøgere ikke er tilstrækkelig gode til at redegøre for egne kompetencer, dvs. at det i nogle tilfælde står uklart, hvad en potentiel ældre medarbejder kan, og endelig, at ældre medarbejdere ikke er tilstrækkelig omstillings- og udviklingsparate, hvorfor yngre medarbejdere foretrækkes. Tilbagemeldingen fra ca. halvdelen af arbejdspladserne er, at de nævnte forhold *i høj grad* eller *i nogen grad* har betydning.

Ældre ledige er mindst uddannede

55-59-årige ledige, der ifølge International Labour Organisation's (ILO) definition står til rådighed for arbejdsmarkedet,³ adskiller sig fra tilsvarende yngre ledige ved i gennemsnit at have et lavere uddannelsesniveau. Denne forskel kan gøre det vanskeligere at finde et nyt job. Det samme gælder det forhold, at ældre medarbejdere i nogle tilfælde har dårligt helbred og/eller er fysisk eller psykisk nedslidt. Dette anføres som et problem af såvel arbejdsgivere som ældre ledige.

Mangel på mod til at ansætte ældre medarbejdere

Det er ifølge nogle arbejdsgivere et problem, at de tøver med at ansætte ældre medarbejdere. Circa en tredjedel af arbejdsgiverne angiver således, at hvis de i højere grad turde satse på ældre medarbejdere, ville det *i høj grad* eller *i nogen grad* medvirke til, at de ville ansætte flere personer på over 50 år i fremtiden. Arbejdsgivernes tøven hænger tilsyneladende sammen med, at de er usikre på, om de kan få optimal nytte af en nyansat ældre medarbejder, bl.a. hvad angår ældre ansøgers fysiske formåen og faglige kvalifikationer og i forlængelse heraf, om der er overensstemmelse mellem den løn, som ældre medarbejdere skal have, og den produktivitet, de kan levere. Desuden er arbejdsgivere usikre på, hvor længe en ældre ansøger vil blive på arbejdspladsen. Det vender vi tilbage til nedenfor.

Arbejdsgivere er negativt indstillede over for ældre ansøgere

Ældre lediges opfattelse er, at arbejdsgivere generelt har en negativ indstilling til at ansætte medarbejdere, der har passeret 50-årsalderen, og at det indebærer, at de i mindre omfang end andre indkaldes til samtale. Den negative indstilling kan ifølge de ledige bl.a. tilskrives, at arbejdsgiverne har et fejlagtigt billede af ældre medarbejdere. Dette betragter de ledige som den væsentligste barriere for at komme i arbejde igen. Helt specifikt har nogle ældre ledige den oplevelse, at arbejdsgiverne ikke tør ansætte ældre ansøgere, der har været ledere.

Denne rapport giver ikke et entydigt svar på, i hvor høj grad arbejdsgivere diskriminerer ældre ansøgere, dvs. fravælger dem pga. deres

3. ILO's definition af at stå til rådighed er, at man ønsker et arbejde, har søgt arbejde inden for de seneste 4 uger og kan tiltræde et arbejde inden for 2 uger. Det skal bemærkes, at disse kriterier ikke stemmer helt overens med de tilsvarende krav i den danske lovgivning. For at forsikrede ledige kan modtage arbejdsløshedsdagpenge, er det således bl.a. en forudsætning, at de er aktivt jobsøgende og kan og vil overtage arbejde med dags varsel.

alder. Den viser dog, at man på to ud af tre arbejdspladser kender til loven om aldersdiskrimination, der blev indført i slutningen af 2004, men at indførelsen heraf ikke har haft nævneværdig indflydelse på arbejdsgivernes adfærd, når det gælder ansættelse, afskedigelse og forflyttelse.

Efterlønsordningen kan give usikkerhed

Mens efterlønsordningen på den ene side kan være en attraktiv mulighed for ældre ledige, der ser frem til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, kan ordningen på den anden side virke som en barriere for dem, der ønsker at komme i arbejde igen. Eksistensen af efterlønsordningen kan således betyde, at arbejdsgivere bliver usikre på, hvor længe en ældre ansøger vil blive på arbejdspladsen. Tilbagemeldingen fra knap en tredjedel af arbejdspladserne er, at hvis efterlønnen afskaffes eller adgang til ordningen begrænses, vil det *i høj grad* eller *i nogen grad* medvirke til, at de i fremtiden vil ansætte flere personer på over 50 år.

Begrænsninger i AF's formidlings- og aktiveringsindsats

Det kan være et problem, at AF i mindre omfang formidler ordinære job over fem dages varighed til 55-59-årige ledige til trods for, at formidlings-effekten heraf er den samme som for andre ledige. Ordinære job på op til fem dages varighed formidles omvendt i lige så høj grad til 55-59-årige som til andre aldersgrupper. Her er problemet imidlertid, at effekten af jobformidlingen er lavere for de 55-59-årige. Dertil kommer, at der tilsyneladende kun er en begrænset kontakt mellem offentlige aktører og arbejdspladser med henblik på beskæftigelse af ledige på over 50 år. Rapporten viser, at fire ud af fem arbejdspladser ikke har været i kontakt med kommunen, og tre ud af fire arbejdspladser ikke har været i kontakt med AF i denne forbindelse. Den begrænsede kontakt mellem AF og arbejdspladser, den begrænsede jobformidling, når det gælder job på over fem dages varighed, samt den lavere effekt af jobformidling, når det gælder job på op til fem dages varighed, kan bidrage til, at nogle ældre ledige mener, at der er for lidt konkret hjælp at hente til jobsøgningen hos AF.

Særreglen om, at AF har mulighed for at fravige pligten om aktivering, når det gælder ledige i alderen 58-59 år, kan virke som en barriere i forhold til ældre lediges mulighed for at komme i arbejde igen. Reglen er således givetvis medvirkende til, at ældre ledige aktiveres i mindre omfang end andre ledige. Et andet potentielt problem i relation til aktiveringsindsatsen er, at indsatsen rettet mod forsikrede ledige i alderen 55-59-årige ser ud til at være sammensat af mindre effektive virkemidler i forhold til at få

dem i arbejde igen sammenlignet med andre aldersgrupper. Den mere begrænsede og mindre effektive aktiveringsindsats kan således også bidrage til, at 55-59-årige er længere om at komme i arbejde igen efter en ledighedsperiode.

Arbejdsgivere kontra ældre ledige

Ovenstående gennemgang af barrierer i forhold til at rekruttere ældre medarbejdere viser, at arbejdsgivere og ældre ledige har forskellig opfattelse af, hvad der er de væsentligste barrierer i denne forbindelse. Mens arbejdsgivere tillægger mangler hos ældre ledige størst betydning, mener ældre ledige, at arbejdsgivers indstilling til at ansætte ældre medarbejdere udgør det største problem. Denne udmelding står i kontrast til, at relativt få arbejdsgivere ifølge eget udsagn har en negativ holdning til at ansætte personer på over 55 år. Denne rapport gør det ikke muligt hverken at afgøre, hvad der er de væsentligste barrierer eller forklare diskrepansen mellem arbejdsgivernes udmeldte holdning og de ældre lediges oplevelse heraf.

Hvordan kan rekrutteringen af ældre medarbejdere øges?

Ovenstående gennemgang viser, at der eksisterer en lang række barrierer i forhold til at få arbejdspladser til at forøge deres rekruttering af ældre medarbejdere. Hvis efterlønsordningen afskaffes eller adgangen til ordningen justeres ved fx at hæve alderen for adgang til 62 år, vil det antagelig bidrage til, at rekrutteringen af personer i alderen 55-59 år forøges. Ændringer af efterlønsordningen er imidlertid næppe tilstrækkeligt til at sikre, at 'ledighedspuklen' umiddelbart forud for den alder, hvor det tidligst er muligt at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet (se Velfærdskommissionen, 2005), vil forsvinde. Der er således tilsyneladende også behov for andre former for ændringer, fx at særreglen om fritagelse for aktivering for ældre forsikrede ledige fjernes. Desuden kan adfærdændringer formentlig ligeledes have en effekt. Ændringerne kan fx bestå i, at flere ældre er tilstrækkelig udviklings- og omstillingsparate, at arbejdsgivere i større omfang tør satse på ældre medarbejdere samt at sagsbehandlere sikrer, at ældre ledige får de samme eller måske endda bedre muligheder end yngre ledige, når det gælder aktivering og jobformidling.

Hvad mangler vi viden om?

Formålet med denne rapport er, som nævnt, at afdække arbejdspladseres fastholdelsesindsats og rekruttering af ældre medarbejdere samt holdnin-

ger og barrierer i relation hertil. Rapporten giver imidlertid anledning til at udpege områder, hvor der er behov for yderligere analyser.

Rapportens resultater afdækker situationen på arbejdsmarkedet som helhed,⁴ om end der i et vist omfang også indgår særskilte resultater for store og små henholdsvis offentlige og private arbejdspladser. Næste skridt kunne være at belyse brancheforskelle og forskelle blandt de enkelte personalegrupper. Det kunne således fx være interessant at få afdækket, hvilke brancher der gennemfører hvilke typer af fastholdelsesindsatser, hvilke personalegrupper der tilbydes hvilke typer af seniorordninger, og hvordan arbejdspladser holdning og opfattelse af barrierer i forhold til rekruttering af ældre medarbejdere er afhængig af branche og de ældres uddannelsesniveau.

Om fastholdelsesindsatsen

Rapportens belysning af fastholdelsesindsatsen er langt overvejende baseret på interview med og en spørgeskemaundersøgelse blandt (repræsentanter for) arbejdsgivere. Hvis arbejdsgivernes udsagn blev kombineret med udsagn fra lønmodtagere (evt. fra samme arbejdsplads), ville vi få en større viden om den gennemførte fastholdelsesindsats – herunder om såvel indholdet i indsatsen som den oplevede effekt heraf – samt holdninger og barrierer i denne forbindelse.

De identificerede barrierer i forhold til at gennemføre en fastholdelsesindsats er baseret på såvel kvantitative som kvalitative udsagn. Fordelen herved er på den ene side, at vi opnår både bredde og dybde i den indsamlede viden. På den anden side indebærer brugen af forskellige metoder, at det ikke er muligt at rangordne de mange barrierer, der identificeres i rapporten. Rapporten giver således ikke belæg for at vurdere, hvilke barrierer der er de væsentligste i forbindelse med arbejdspladser fastholdelsesindsats.

På basis af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse finder vi, at kun 10-12 pct. af arbejdspladserne angiver, at der på arbejdspladsen eksisterer kutymer eller uskrevne regler for, hvornår personer i de enkelte personalegrupper trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. En tidligere spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt lønmodtagere giver samme resultat. Man kan imidlertid argumentere for, at kutymer og uskrevne

4. Undersøgelsen omfatter dog ikke arbejdspladser med færre end 10 ansatte og selvejende institutioner.

regler er vanskelige at identificere, hvorfor en mere dybdegående undersøgelse af problemstillingen, fx ud fra en antropologisk tilgang, måske vil give et andet billede af kutymer og uskrevne reglers betydning.

Belysningen af arbejdspladsers fastholdelsesindsats giver efter vores opfattelse anledning til at diskutere, om det med udgangspunkt i de demografiske udfordringer på samfundsniveau er rimeligt at betragte det som arbejdsgivernes opgave at gøre en indsats for, at ældre medarbejdere forlænger deres arbejdsliv ud over de 60 år. Diskussionen er særlig relevant i forhold til de arbejdspladser, hvor arbejdsgiveren ikke mener, at der er behov for at fastholde disse medarbejdere.

Om rekruttering

På linje med analysen af fastholdelsesindsatsen giver rapporten ikke belæg for at vurdere, hvad der er de væsentligste barrierer for arbejdspladsers rekruttering af ældre medarbejdere. Behovet for at identificere disse barrierer forstærkes af, at der tilsyneladende er diskrepans mellem arbejdsgivernes udmeldte holdning til rekruttering af ældre medarbejdere og de ældre lediges oplevelse heraf. I forlængelse heraf er der desuden behov for en kvalitativ analyse af ældre lediges holdning til at arbejde.

DEL 1:
FASTHOLDELSESINDSATSEN

I fremtiden kommer befolkningen til at bestå af flere ældre og færre yngre. Dermed forøges udgifterne til offentlig forsørgelse. En af vejene til at imødegå denne udvikling er at forøge 60-69-åriges erhvervsdeltagelse, fordi skattegrundlaget derved forøges samtidig med, at udgifterne til bl.a. efterløn og førtidspension reduceres. Denne første del af rapporten handler om arbejdspladsers indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år. Vi fokuserer på den del af indsatsen, der er rettet mod medarbejdere på over 50 år. Mere specifikt vil vi belyse følgende problemstilling med udgangspunkt i arbejdsgiveres udsagn:

- Hvad gør arbejdspladserne i dag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge arbejdsgiverne på dette område?

Det er af betydning for, om arbejdspladser gennemfører en fastholdelsesindsats, at:

- arbejdspladsen har behov for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år
- arbejdspladsen har et positivt syn på de ældre medarbejdere, det drejer sig om

- arbejdspladsen prioriterer at gøre en indsats for at fastholde disse medarbejdere
- de økonomiske ressourcer til at gennemføre indsatsen er til rådighed på arbejdspladsen.

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt, at disse vilkår er til stede. Spørgsmålet er således dernæst, hvordan arbejdspladser kan agere i forhold til nogle af de udfordringer, der følger af eksistensen af offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger, herunder især efterlønsordningen, som gør det muligt for ældre medarbejdere at trække sig tilbage før 65-årsalderen, der som bekendt er den officielle pensionsalder i Danmark.

Der kan være mange forskellige forklaringer på, at ældre ansatte trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet:¹

- Push-faktorer: Forhold, det er uden for det enkelte menneskes indflydelse at ændre på, fx et dårligt helbred (evt. som følge af dårligt fysisk eller psykisk arbejdsmiljø) eller forhold på arbejdspladsen (fx at arbejdspladsen ikke længere har behov for dens ældre medarbejdere eller pres fra kollegaer). Skyldes tidlig tilbagetrækning disse faktorer, betragtes den som ufrivillig.
- Pull-faktorer: De økonomiske incitament, der er forbundet med forskellige tilbagetrækningsordninger, kan tilskynde den enkelte til at trække sig tidligt tilbage. Skyldes tilbagetrækning disse faktorer, betragtes den som frivillig.
- Jump-faktorer: Den ældre forlader arbejdsmarkedet ud fra en opfattelse af, at man har ret til at afrunde et langt liv på arbejdsmarkedet, når det passer bedst muligt ind. Formålet kan fx være at nyde den tredje alder uden arbejde, at få mere tid til familien eller at realisere sig selv. Skyldes tilbagetrækning disse faktorer, betragtes den også som frivillig.

Udfordringen for arbejdsgiverne er bl.a. at sikre, at ældre medarbejdere finder det så attraktivt at gå på arbejde, at en tilværelse uden arbejde bliver mindre tillokkende. I den forbindelse kan det være afgørende, at den ældre medarbejder føler sig værdsat på arbejdspladsen, se også fx Jørgensen m.fl. (2005). Et fysisk og psykisk arbejdsmiljø, der sikrer, at medarbejdere ikke

1. For en nærmere beskrivelse af begreberne push, pull og jump, se fx Jensen (2005).

trækker sig tidligt tilbage af helbredsmæssige årsager, der kan tilskrives arbejdspladsen, vil ligeledes kunne bidrage til at forlænge ældres arbejdsliv.

I rapportens kapitel 2 redegør vi for, hvad arbejdspladser gør i dag for at fastholde deres ældre medarbejdere efter 60-årsalderen. I kapitel 3 belyser og diskuterer vi arbejdsgiveres holdning til at gennemføre en særlig indsats for at fastholde ældre medarbejdere samt deres opfattelse af, hvilke barrierer der eksisterer på dette område.

De to kapitler er udarbejdet med udgangspunkt i tilbagemeldinger fra arbejdspladser, som de er gengivet i dels en spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført blandt personaleansvarlige på 947 offentlige og private arbejdspladser med mindst 10 ansatte i oktober-november 2005, jf. Larsen & Miiller (2006b), dels 19 kvalitative interview med tillidsrepræsentanter og personaleledere på 13 offentlige og private arbejdspladser i perioden juli-september 2005, jf. Luccat (2005).

ARBEJDSPLADSERS INDSATS

I dette kapitel beskriver vi, hvad arbejdsgivere gør i dag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Fokus er rettet mod den indsats, der vedrører medarbejdere på over 50 år. Som udgangspunkt for beskrivelsen af indsatsen opridses vi dels, i hvilket omfang der er ældre medarbejdere ansat på arbejdspladserne, dels hvor mange arbejdspladser, der har en nedskrevet seniorpolitik. Dernæst beskriver vi, hvor mange arbejdsgivere der i dag gør en indsats, hvad indsatsen består i samt i hvilket omfang indsatsen ser ud til at bidrage til, at medarbejderen tilbagetrækningstidspunkt udskydes. Afslutningsvis redegør vi for arbejdspladsers brug af fleksjob til ansatte på over 50 år samt effekten af fleksjobansættelse på de pågældende medarbejderen tilbagetrækningstidspunkt.

Resultaterne i kapitlet viser, at:

- På næsten alle arbejdspladser er der ansatte på over 50 år, mens der på mere end halvdelen er ansatte på over 60 år. I gennemsnit er knap hver fjerde af de ansatte på arbejdspladserne over 50 år.
- Hver femte arbejdsplads har en nedskrevet seniorpolitik.
- På knap halvdelen af arbejdspladserne gør arbejdsgiverne en indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Af disse arbejdspladser gør lidt mere end halvdelen *nogen indsats*, mens de resterende arbejdspladser er ligeligt fordelt på *betydelig* og *begrænset* indsats.
- Offentlige arbejdspladser med mindst 50 ansatte skiller sig ud ved, at

de i størst omfang gør en indsats for at fastholde medarbejdere på over 50 år, mens private arbejdspladser med 10-49 ansatte gør det i mindst omfang.

- Kompetenceudvikling/efteruddannelse er det mest benyttede fastholdelsesredskab. Dernæst følger en gruppe af redskaber bestående af seniorsamtaler, mindre krævende arbejdsopgaver og mere fleksibel arbejdstid. De tredje mest benyttede redskaber er mere krævende arbejdsopgaver, intern jobrotation og nedsat arbejdstid med lønkomensation.
- Fastholdelsesindsatsen kan inddeles i fem fokusområder, der omhandler arbejdstid, opkvalificering, nedtrapning, rådgivning og bonus samt mere fritid.
- For to ud af tre af de arbejdspladser, der gør en indsats, gælder det, at fastholdelsesindsatsen typisk udformes som individuelle løsninger.
- Tilbage meldingen fra fire ud af fem af de arbejdspladser, der gør en indsats, er, at fastholdelsesindsatsen har medvirket til at udskyde medarbejders tilbagetrækningstidspunkt.
- Jo mere omfattende fastholdelsesindsatsen er, jo større synes effekten mht. at udskyde medarbejders tilbagetrækningstidspunkt at være.
- Lidt mere end hver fjerde arbejdsplads har en person på over 50 år ansat i fleksjob.
- Lidt over halvdelen af de medarbejdere på over 50 år, der er ansat i fleksjob, var forinden ansat på ordinære vilkår på arbejdspladsen.
- Ni ud af 10 arbejdspladser vurderer, at ansættelse af personer på over 50 år i fleksjob medvirker til at udskyde de pågældendes tilbagetrækningstidspunkt.

ÆLDRE MEDARBEJDERE PÅ ARBEJDSPLADSERNE

Lidt over halvdelen af arbejdspladserne med mindst 10 ansatte har medarbejdere på 60 år eller derover ansat, jf. Larsen & Miiller (2006b). Der er flere større end mindre arbejdspladser, der har personer i aldersgruppen ansat. Det drejer sig således om 80 pct. af arbejdspladserne med mindst 50 ansatte mod halvdelen af arbejdspladserne med 10-49 ansatte. Der er desuden en svag tendens til, at offentlige i højere grad end private arbejdspladser har ansatte, der har passeret 60-årsalderen.

Vi finder endvidere, at kun 5 pct. af samtlige arbejdspladser ikke

har ansatte på over 50 år. Disse andele er meget små uanset sektor og antal ansatte.

Som et sidste mål for forekomsten af ældre ansatte på arbejdspladserne har vi beregnet, hvor stor en andel af arbejdspladsernes ansatte, der har passeret 50-årsalderen. I gennemsnit er knap 25 pct. af arbejdspladsernes ansatte 50 år eller derover. Medarbejderstaben er generelt ældre på offentlige end på private arbejdspladser. Medarbejdere på over 50 år udgør således i gennemsnit 30 pct. af de offentligt ansatte mod 20 pct. af de privatansatte. Der er desuden en svag tendens til, at andelen er større på arbejdspladser med mindst 50 ansatte end på mindre arbejdspladser.

Det fremgår af ovenstående, at flertallet af de danske arbejdspladser med mindst 10 ansatte har personer på over 60 år ansat, at langt størstedelen har personer på over 50 år ansat samt at denne aldersgruppe udgør en væsentlig andel af de ansatte på mange arbejdspladser. I lyset af den demografiske udvikling, der betyder, at en mindre del af befolkningen indgår i arbejdsstyrken i de kommende årtier, understreger gennemgangen, at fastholdelsesdiskussionen er relevant i relation til hovedparten af de danske arbejdspladser.

NEDSKREVET SENIORPOLITIK

En femtedel af arbejdspladserne har ifølge vores undersøgelse en nedskrevet seniorpolitik. Fænomenet er langt hyppigere forekommende på offentlige end på private arbejdspladser. På mere end halvdelen af de offentlige arbejdspladser er der således en nedskrevet seniorpolitik, mens det gælder på mindre end hver tiende af de private arbejdspladser. Tilsvarende er andelen større på arbejdspladser med mindst 50 ansatte end på mindre arbejdspladser.

Som alternativer til at nedskrive en seniorpolitik kan der på arbejdspladsen være en procedure, der er stadfæstet, men ikke nedskrevet, eller også kan indsatsen gennemføres ad hoc og skræddersyes efter den enkelte medarbejders behov (se desuden Luccat, 2005).

Fordelen ved en formaliseret seniorpolitik kan være, at ledelsen på en arbejdsplads bl.a. kan sikre sig, at der ikke opstår diskrepans mellem ledelsens ønsker og intentioner og medarbejdernes opfattelse heraf. En formel seniorpolitik kan desuden være et signal om, at ledelsen arbejder mere bevidst med de problemstillinger, der er forbundet med ældre medarbejdere som personalegruppe, og dermed forsøger at imødekomme disse.

Omvendt kan formuleringen af en sådan seniorpolitik vække modvilje blandt kollegaerne på arbejdspladsen. Modviljen kan ifølge Luccat (2005) bunde i, at andre medarbejdergrupper ligeledes kan have behov for, at der tages særlige hensyn. Det gælder fx børnefamilierne og de etniske grupper. Løsningen kan her være en livsfasepolitik, hvor alle medarbejdergrupper er indbefattet. For en nærmere beskrivelse af livsfasepolitik, se fx Engelbrecht (2002) og Jørgensen m.fl. (2005).

Der er endvidere arbejdspladser, hvor der sættes spørgsmålstegn ved, om man overhovedet behøver at have en seniorpolitik, når man har øje for det enkelte menneskes behov. Der kan således være en udpræget modvilje i forhold til at 'putte folk i kasser' (Luccat, 2005, s. 58-59):

Hvem siger, at man kan kategorisere mennesker som seniorer og yngre? Folk er jo individuelle. Præmissen for vores samtale er at lave specielle tiltag, og det skal man for dem, der har det svært (...), jeg har jo et tæt forhold til mine medarbejdere, så en seniorpolitik foregår nok på individuelt plan (...). Måske skal vi have samtaler med den enkelte omkring de 55 år og finde ud af, hvad er medarbejderen interesseret i, og hvad er virksomheden interesseret i, og det kan du så imødekomme, såfremt det kan lade sig gøre. (Personaleleder, mindre privat arbejdsplads)

Du er først nået rigtig langt, når du ikke længere har en seniorpolitik, så behandler du folk individuelt. (Personaleleder, stor privat arbejdsplads)

Ledelsen finder med andre ord i disse tilfælde frem til individuelle løsninger for medarbejderne, der passer til deres livsstadie, såfremt medarbejderne ytrer ønske om dette, og såfremt ønskerne matcher arbejdspladsens behov.

Alt i alt må man konstatere, at en ganske betragtelig del af arbejdspladserne ikke har en nedskrevet seniorpolitik. Det forhold er selvfølgelig ikke i sig selv et udtryk for, at der ikke gøres en indsats på området. I det følgende afsnit ser vi nærmere på den faktiske fastholdelsesindsats på arbejdspladserne.

ARBEJDSPLADSERS INDSATS I PRAKSIS

I beskrivelsen af arbejdspladsernes fastholdelsesindsats ser vi først på, i hvilket omfang den enkelte arbejdsplads gør en indsats. Dernæst skitserer vi indsatsens indhold, og vi redegør for, i hvilket omfang indsatsen ifølge arbejdsgivernes egen opfattelse virker efter hensigten. Til slut redegør vi for arbejdsgiverernes brug af fleksjobordningen i forhold til ældre medarbejdere og deres vurdering af effekten heraf i forhold til at forlænge de pågældende medarbejders arbejdsliv.

Indsatsens omfang

Knap halvdelen af arbejdspladserne gør i et eller andet omfang en indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen,¹ jf. figur 2.1. Af disse arbejdspladser gør lidt mere end halvdelen *nogen indsats*, mens de resterende arbejdspladser er ligeligt fordelt på *betydelig* og *begrænset* indsats.

Når vi opdeler arbejdspladserne efter sektor og antal ansatte, finder vi, at der er flest blandt offentlige arbejdspladser med mindst 50 ansatte, der gør en indsats, mens der er færrest blandt private arbejdspladser med 10-49 ansatte. Tre ud af fire større offentlige arbejdspladser gør således en indsats mod kun hver tredje af de mindre private arbejdspladser. Til sammenligning kan nævnes, at lidt mere end halvdelen af såvel de større private som de mindre offentlige arbejdspladser gør en indsats.

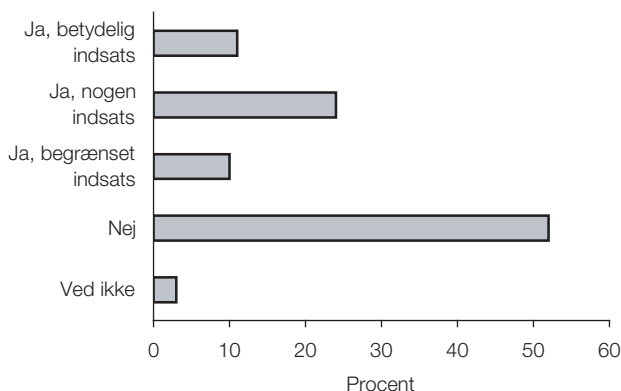
Vi har kigget på, hvad der karakteriserer de 10 pct. af arbejdspladserne, hvor der gøres en betydelig indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Det viser sig, at disse arbejdspladser oftest er kendetegnet ved, at de er en del af en større koncern el.lign., at de har en forholdsvis god økonomi, at arbejdet på arbejdspladsen er relativt vidensbaseret samt at der eksisterer en nedskrevet seniorpolitik. Omvendt finder vi, at den halvdel af arbejdspladserne, der slet ikke gør en indsats, oftest er kendetegnet ved, at de er private, at de har 10-49 ansatte, at de har en høj grad af vidensbaseret arbejde samt at de ikke har en nedskrevet seniorpolitik (se endvidere Larsen & Miiller, 2006b). Det er således bemærkelses-

1. *Knap halvdelen* er en væsentlig lavere andel end de 75 pct., som Rosenstock m.fl. (2005) når frem til. De forskellige resultater kan bl.a. tilskrives, at mens Rosenstock m.fl. (2005) spørger til, om virksomheder giver forskellige typer af 'tilbud', spørger vi til, om arbejdspladserne har gennemført konkrete tiltag. En yderligere forklaring er, at de beregnede tal i begge undersøgelser ganske vist er baseret på arbejdspladser, der har ældre medarbejdere ansat, men Rosenstock m.fl. (2005) lader det være op til den enkelte virksomhed at definere, hvad den forstår ved 'ældre medarbejdere'.

værdigt, at arbejdspladser med relativt vidensbaseret arbejde tilsyneladende typisk enten gør en betydelig indsats eller slet ikke gør en indsats.

Figur 2.1

Tænk på medarbejdere, der er 50 år eller derover. Gør arbejdspladsen en indsats for, at disse medarbejdere fastholdes på arbejdspladsen efter 60-årsalderen? Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 925.

Indsatsens indhold

Vi har undersøgt, om de 45 pct. af arbejdspladserne, der angiver, at de har gjort en indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, har gennemført en række konkrete fastholdelsestiltag. Vi har spurgt til i alt 14 specifikke tiltag. Desuden var der mulighed for at angive *andet*, jf. tabel 2.1. 7 pct. af arbejdspladserne gør brug af denne mulighed. Størstedelen af de tiltag, der anføres under denne kategori, er dog variationer over de 14 tiltag, der spørges specifikt til. Som eksempler kan nævnes seniorseminar for ansatte på over 57 år, fritagelse for skifteholdsarbejde/natarbejde, fritagelse for overarbejde, afspændingspædagoger til rådighed og rådgivning vedrørende pension.

Et overordnet blik på indsatsområderne viser, at kompetenceudvikling/efteruddannelse er det mest benyttede fastholdelsesredskab, idet seks ud af ti arbejdspladser ifølge eget udsagn *i høj grad*, *i nogen grad* eller *i mindre grad* har gjort en indsats på dette område. Der er dog samtidig en stor spredning i anvendelsen, når forholdet opgøres efter sektor og antal ansatte. Således har halvdelen af de mindre private arbejdspladser arbejdet med kompetenceudvikling/efteruddannelse, mens det drejer sig om mere end fire ud af fem af de større offentlige arbejdspladser.

Den gruppe af tiltag, der benyttes næstmest, er seniorsamtaler, mindre krævende arbejdsopgaver (fx mindre ansvar) og mere fleksibel arbejdstid. Cirka halvdelen af arbejdspladserne har anvendt disse redskaber. Seniorsamtaler benyttes især af de større offentlige arbejdspladser, mens mindre krævende arbejdsopgaver benyttes mest af de større arbejdspladser generelt. Fleksibel arbejdstid benyttes mindst af mindre offentlige arbejdspladser.

De tredje mest benyttede tiltag er gruppen: mere krævende arbejdsopgaver, intern jobrotation og nedsat arbejdstid med lønkompensation. To ud af fem af arbejdspladserne anvender disse redskaber. Især større arbejdspladser anvender mere krævende arbejdsopgaver og intern jobrotation, mens nedsat arbejdstid især anvendes på større offentlige arbejdspladser.

Tabel 2.1

I hvor høj grad har arbejdspladsen gennemført følgende for at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen efter 60-årsalderen? Procent af arbejdspladser, der har gennemført et eller flere tiltag.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Seniorsamtaler	18	22	10	49	0
Seniorrådgivning, fx fra ekstern konsulent	5	9	10	76	1
Kompetenceudvikling/efteruddannelse	17	32	12	38	0
Mere krævende arbejdsopgaver, fx mere ansvar	7	19	16	57	2
Mindre krævende arbejdsopgaver, fx mindre ansvar	7	25	20	48	1
Intern jobrotation	7	22	14	57	0
Nedsat arbejdstid med hel/delvis kompensation for nedgang i løn	11	16	11	62	0
Nedsat arbejdstid med hel/delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag	7	13	8	69	4
Nedsat arbejdstid uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag	4	14	14	65	2
Mere fleksibel arbejdstid	12	28	14	45	0
Lønforbedring	4	14	5	76	1
En bonus stillet i udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes	0	1	3	95	1
Ekstra fridage	5	9	12	74	0
Orlov	1	3	6	89	1
Andet	1	4	2	93	0

Mindste uvægtede beregningsgrundlag: 538.

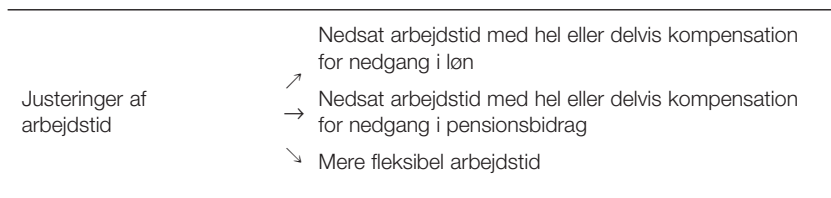
Helt generelt kan man sige om fastholdelsesindsatsen, at de større offentlige arbejdspladser er aktive på flest fronter, og de mindre private arbejdspladser er det på færrest.

Ved hjælp af en såkaldt faktoranalyse har vi undersøgt, om der er en systematik i arbejdspladsernes besvarelse af spørgsmålene om, i hvor høj grad de gør brug af de enkelte redskaber. På den måde har vi skabt et overblik over arbejdspladsernes fastholdelsesindsats og indplaceret de 15 redskaber (de 14 tidligere nævnte tiltag samt *andet*) i forhold til fem strategier. For nærmere information om analysen, se Larsen & Miiller (2006b).

Vi finder, at der kan udledes fem dimensioner, der beskriver en systematik i svarvariationen for samtlige redskaber. Den første dimension vedrører justeringer i medarbejdernes arbejdstid. Resultatet afspejler, at størstedelen af arbejdspladserne, der har tilbudt medarbejderne nedsat arbejdstid med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn, også har tilbudt nedsat arbejdstid med hel eller delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag og i det hele taget tilbudt mere fleksibel arbejdstid som et led i fastholdelsesstrategien, se figur 2.2.

Figur 2.2

Justeringer af arbejdstid som led i fastholdelsesstrategi



Den anden dimension i fastholdelsesindsatsen, som faktoranalysen blotlægger, kan rubriceres under temaet opkvalificering, jf. figur 2.3. Opkvalificering som fastholdelsesstrategi opsummerer arbejdspladsernes forsøg på at fastholde medarbejderne gennem kompetenceudvikling/efteruddannelse, mere krævende arbejdsopgaver (fx mere ansvar) og lønforbedring. Der sigtes så at sige mod at udvikle frem for at afvikle medarbejdere.

Den tredje dimension omhandler nedtrapning som fastholdelsesstrategi, se figur 2.4. De elementer, hvorigennem denne strategi kommer til udtryk, er tiltag som mindre krævende arbejdsopgaver, intern jobrotation og nedsat arbejdstid uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag.

Figur 2.3

Opkvalificering som fastholdelsesstrategi

Opkvalificering	↗	Kompetenceudvikling/efteruddannelse
	→	Mere krævende opgaver
	↘	Lønforbedring

Figur 2.4

Nedtrapning som fastholdelsesstrategi

Nedtrapning	↗	Mindre krævende arbejdsopgaver
	→	Intern jobrotation
	↘	Nedsat arbejdstid uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag

De to sidste dimensioner, som afspejler systematik i svarudfaldene, når det gælder arbejdspladsernes fastholdelsesindsats, er rådgivning og bonus samt mere fritid, se figur 2.5 og 2.6. Den første vedrører arbejdspladsernes indsats i forhold til seniorsamtaler, seniorrådgivning (fx fra ekstern konsulent) og udsigt til bonus, hvis tilbagetrækning udskydes. Den anden vedrører ekstra fridage, orlov og *andre tiltag*.

Figur 2.5

Rådgivning og bonus som fastholdelsesstrategi

Rådgivning og bonus	↗	Seniorsamtaler
	→	Seniorrådgivning
	↘	En bonus stillet i udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes

Figur 2.6

Mere fritid som fastholdelsesstrategi

Mere fritid	↗	Ekstra fridage
	→	Orlov
	↘	Andre tiltag

Vi finder, at blandt de arbejdspladser, hvor der i et eller andet omfang gøres en indsats, er større offentlige arbejdspladser de mest aktive i forhold til alle fem strategier.

Det skal afslutningsvis bemærkes, at en given arbejdsplads godt kan være repræsenteret i opgørelsen af flere strategier. Der kan således være arbejdspladser, der fx i høj grad gør brug af *opkvalificering*, mens strategien *mere fritid* anvendes i begrænset omfang eller arbejdspladser, der fx i høj grad anvender såvel *justeringer af arbejdstid* som *nedtrapning*. Det er derfor ikke muligt at fordele arbejdspladserne på de fem strategier. Undersøgelsen gør det heller ikke muligt at vurdere effekten af at anvende den enkelte strategi, da vi kun har spurgt til, i hvor høj grad arbejdspladsernes samlede fastholdelsesindsats har medvirket til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt, se også nedenfor.

Ifølge Jørgensen m.fl. (2005) er der behov for, at arbejdspladserne prioriterer individuelle løsninger i udformningen af fastholdelsesindsatsen, fordi ældre medarbejdere er en meget heterogent sammensat gruppe. Det formodes således, at den største effekt af fastholdelsesindsatsen i forhold til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt efter 60-årsalderen opnås, hvis indsatsen tilpasses den enkeltes behov.² Ifølge vores undersøgelse udformer 65 pct. af arbejdspladserne typisk individuelle løsninger til medarbejderne, mens 17 pct. primært benytter sig af generelle ordninger. 10 pct. opererer med en kombination af generelle og individuelle løsninger. Der er markant flere private end offentlige arbejdspladser, der opererer med individuelle løsninger. For en uddybning af indsatsens indhold, se Larsen & Miiller (2006b).

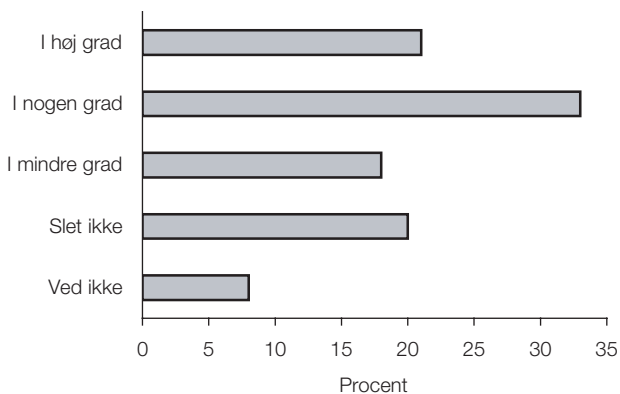
Indsatsens effekt

På størstedelen af de arbejdspladser, der har gennemført en indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år, er vurderingen ifølge vores undersøgelse, at denne indsats har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, jf. figur 2.7. Tilbage meldingen fra omkring 20 pct. af arbejdspladserne er således, at indsatsen *i høj grad* har virket, 33 pct. angiver *i nogen grad*, mens knap 20 pct. svarer *i mindre grad*. Kun 20 pct. vurderer, at deres indsats slet ikke har haft indflydelse på medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt. Resultaterne indikerer således, at indsatsen typisk gør en forskel i forhold til ansattes tilbagetrækningsadfærd. Undersøgelsen viser endvidere, at de større arbejdspladser er en anelse mere positive i deres vurdering end de mindre arbejdspladser.

2. Vi har dog ikke i forbindelse med vores undersøgelse fundet den forventede negative sammenhæng mellem brugen af generelle ordninger og effekten af indsatsen.

Figur 2.7

Set med Deres øjne, har arbejdspladsens indsats medvirket til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt? Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 566.

Vi har desuden undersøgt, hvad der karakteriserer arbejdspladser, hvor vurderingen er, at den gennemførte fastholdelsesindsats har medvirket til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt. For nærmere information om denne analyse, se Larsen & Miiller (2006b). Vi finder, at disse arbejdspladser oftest er kendetegnet ved, at de ikke er en del af en større koncern el.lign., at det er en offentlig arbejdsplads, at arbejdspladsen har mindst 50 ansatte, at der er relativt få kvinder ansat, at der er relativt mange medarbejdere på 50 år eller derover ansat, at arbejdet på arbejdspladsen er relativt fysisk betonet samt at arbejdspladsen har en forholdsvis god økonomi. Endelig er der en tendens til, at jo mere omfattende fastholdelsesindsatsen er, jo større er effekten i forhold til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt.

At arbejdspladser med relativt mange kvinder ansat i mindre omfang end andre vurderer, at indsatsen har virket, kan hænge sammen med, at kvinder ifølge andre undersøgelser generelt trækker sig tidligere tilbage end mænd, se fx Jørgensen m.fl. (2005). En mulig fortolkning af resultatet kan være, at når kvinder først har besluttet sig for, hvornår de vil trække sig tilbage, er det vanskeligere at få dem til at ændre mening end mændene. Omvendt gælder det, at arbejdspladser med en høj grad af fysisk betonet arbejde har en større sandsynlighed for at vurdere, at indsatsen har virket, i forhold til arbejdspladser med nogen grad af fysisk betonet arbejde. Andre undersøgelser viser, at personer med fysisk krævende arbejde typisk trækker sig tidligere tilbage, se fx Jørgensen m.fl. (2005). Vores resultat kan

dermed indikere, at hvis det lykkes at formindske den fysiske belastning i disse personers arbejde, er der et potentiale i forhold til at udskyde deres tilbagebetrækningsstidspunkt.

Arbejdspladsers brug af fleksjob

Fleksjobordningen er ikke som de tiltag, der er skitseret ovenfor, kendetegnet ved at være en seniorordning. Mens seniorordninger således typisk har til formål at fastholde fuldt arbejdsdygtige ældre medarbejdere på arbejdspladsen, er hensigten med fleksjob at fastholde lønmodtagere i alle aldre med nedsat arbejdsevne på arbejdsmarkedet. Flexjobordningen indebærer, at arbejdspladser, hvor der ansættes personer med nedsat arbejdsevne, får et løntilskud. For nærmere beskrivelse af ordningen, se fx Jørgensen m.fl. (2006) og Hohnen (2000). Der kan være flere grunde til, at en arbejdsgiver ønsker at ansætte personer i et fleksjob: Der kan fx ligge et økonomisk rationale bag i den forstand, at løntilskuddet kan betyde, at arbejdsgivere har et økonomisk incitament til at fastholde eller rekruttere en person med nedsat arbejdsevne. Der kan også være tale om, at arbejdspladsen opnår en økonomisk gevinst ved at fastholde en medarbejder med nedsat arbejdsevne, der besidder en stor viden og erfaring. En tredje mulighed er, at fleksjobansættelser giver et godt personalepolitisk image, der gør det lettere at rekruttere nye medarbejdere.

Lidt mere end hver fjerde arbejdsplads har en eller flere medarbejdere på 50 år eller derover ansat i et fleksjob, jf. Larsen & Miiller (2006b). Andelen er størst på store offentlige arbejdspladser og mindst på private arbejdspladser med 10-49 ansatte. I gennemsnit udgør medarbejdere på over 50 år i fleksjob 5 pct. af alle ansatte på de enkelte arbejdspladser.

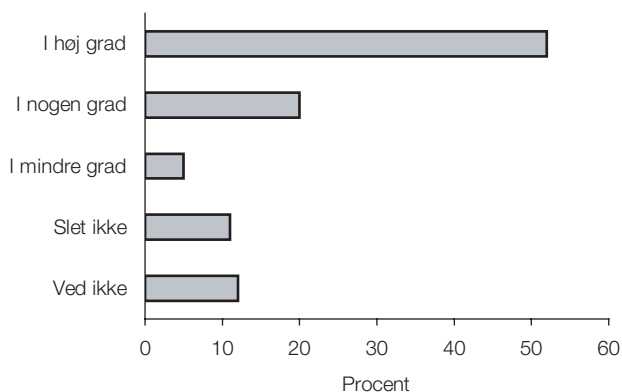
Lidt mere end halvdelen af de fleksjobansatte på over 50 år var ansat på ordinære vilkår på samme arbejdsplads forud for fleksjobansættelsen. På trods af, at flexjobordningen som nævnt har til formål generelt at fastholde personer med nedsat arbejdsevne *på arbejdsmarkedet*, bliver flexjobordningen således i væsentligt omfang anvendt til at fastholde egne medarbejdere *på arbejdspladsen*. Andelen af medarbejdere på over 50 år i fleksjob, der var ansat ordinært på arbejdspladsen forud for flexjobansættelsen, er størst på private arbejdspladser og på store offentlige arbejdspladser. Det drejer sig i disse tilfælde om op mod to tredjedele af flexjobansættelserne.

Fleksjob er som nævnt ikke en seniorordning. Spørgsmålet er imidlertid, om ordningen på trods heraf medvirker til at udskyde tilbage-

trækningstidspunktet for de berørte på over 50 år? Tilbagemeldingen fra arbejdspladserne indikerer, at dette bestemt er tilfældet. Omkring 50 pct. angiver således, at ansættelse i fleksjob *i høj grad* medvirker til, at tilbage-
trækningstidspunktet udskydes, mens 20 pct. angiver, at denne effekt *i nogen grad* eksisterer, jf. figur 2.8. Kun omkring 10 pct. svarer, at ansættelse af personer på over 50 år i fleksjob *slet ikke* medvirker til at udskyde tilbage-
trækningstidspunktet. Vi finder, at vurderingen af fleksjobordningens fastholdelsespotentiale er lidt mere positiv på større arbejdspladser end på mindre arbejdspladser.

Figur 2.8

Medvirker ansættelse i fleksjob til, at tilbage-
trækningstidspunktet udskydes? Pro-
cent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 438.

ARBEJDSGIVERES SYN PÅ FASTHOLDELSESINDSATSEN

I dette kapitel skitserer vi først arbejdsgivernes holdning til at gennemføre en fastholdelsesindsats. Dernæst redegør vi for barrierer i denne forbindelse.

Når det gælder holdninger, viser resultaterne i kapitlet, at:

- Halvdelen af arbejdsgiverne er positive over for, at der indføres særlige tiltag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, mens kun 7 procent er negativt indstillet.
- Det hyppigst anførte argument for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen er, at det er *vigtigt at fastholde kompetente medarbejdere*. Dernæst følger *vigtigt signal at sende til de øvrige medarbejdere* og *vigtigt for samarbejds klimaet*.

I kapitlet identificeres følgende barrierer i forhold til at gennemføre en indsats:

- At det efter arbejdsgiverens opfattelse ikke er nødvendigt at gøre en indsats, fordi medarbejdere typisk bliver efter, at de er fyldt 60 år. På knap halvdelen af de arbejdspladser, hvor der ikke gøres en indsats, er vurderingen, at dette er det vigtigste argument for fravær af indsats.
- At arbejdsgiveren ikke frygter at komme til at mangle arbejdskraft i

fremtiden. Mere end hver tredje arbejdsgiver forventer ikke at få rekrutteringsproblemer som følge af, at ældre trækker sig tidligt tilbage.

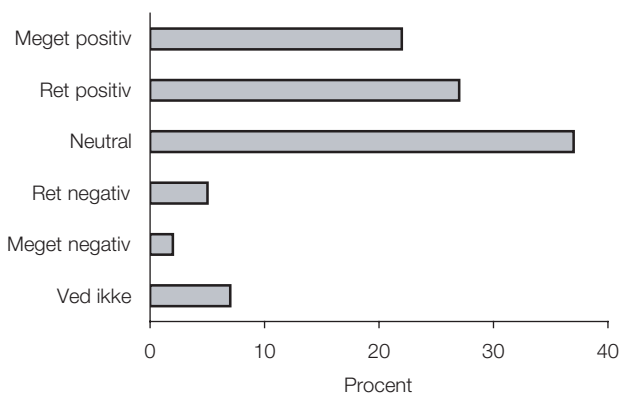
- At arbejdsgiveren ønsker at satse på unge medarbejdere.
- At arbejdsgiveren har et negativt syn på de ældre medarbejdere, det drejer sig om.
- At arbejdsgiveren har forbehold for at iværksætte særordninger over for særlige grupper af medarbejdere.
- At arbejdsgiveren ikke mener, at det økonomisk set kan betale sig at fastholde ældre medarbejdere.
- At den ældre medarbejder ikke ønsker at blive på arbejdspladsen.
- At den ældre medarbejder føler sig presset til at trække sig tilbage. Kutymer eller uskrevne regler for tilbagetrækningstidspunktet findes på 10-12 pct. af arbejdspladserne; på 15 pct. af arbejdspladserne siger man ikke til ældre medarbejdere, at man ønsker, at de skal fortsætte så længe som muligt på arbejdspladsen.
- At den ældre medarbejder vælger at trække sig tidligt tilbage på efterløn, fordi den økonomiske gevinst ved at arbejde er begrænset. To ud af fem arbejdspladser bekræfter, at efterlønsordningen gør det vanskeligt at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år.
- At den ældre medarbejder vælger at trække sig tidligt tilbage fx af hensyn til familie eller for at nyde den tredje alder uden arbejde.

ARBEJDSGIVERES HOLDNING TIL AT GØRE EN INDSATS

Tilbage meldingen fra halvdelen af arbejdspladserne er ifølge vores undersøgelse, at ledelsen er *meget positiv* eller *ret positiv* over for at indføre særlige tiltag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen, mens mere end hver tredje angiver at være *neutral*, se figur 3.1. Kun 7 pct. angiver at være *ret negativ* eller *meget negativ* over for at indføre særlige tiltag, dvs. at kun en meget begrænset andel af arbejdsgiverne er direkte imod at gøre en indsats for at fastholde de ældre medarbejdere. Vi finder desuden, at offentlige arbejdsgivere er mere positive end private i denne forbindelse. Det samme gælder holdningen på arbejdspladser med mindst 50 ansatte i forhold til arbejdspladser med 10-49 ansatte.

Figur 3.1

Ledelsens holdning til, at der indføres særlige tiltag for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen. Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 940.

Vi har også spurgt til betydningen af fem forskellige begrundelser for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år. De fem begrundelser er gengivet nedenfor i prioriteret rækkefølge med de vigtigste først:

- vigtigt at fastholde kompetente medarbejdere
- vigtigt signal at sende til arbejdspladsens øvrige medarbejdere
- vigtigt for samarbejdsklimaet
- det kan betale sig økonomisk
- vigtigt for arbejdspladsens omdømme.

Tilbagemeldingen fra næsten fire ud af fem arbejdspladser er, at begrundelsen *vigtigt at fastholde kompetente medarbejdere* har stor betydning eller nogen betydning. To ud af tre mener, at det er et *vigtigt signal at sende til arbejdspladsens øvrige medarbejdere*, knap tre ud af fem anfører, at det er *vigtigt for samarbejdsklimaet*, halvdelen svarer, at det har betydning, at *det kan betale sig økonomisk*, mens to ud af fem anfører, at det er *vigtigt for arbejdspladsens omdømme*.

Undersøgelsen viser endvidere, at der er flere private end offentlige arbejdspladser, der tillægger *at det kan betale sig økonomisk* betydning i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år. Omvendt lægger flere offentlige arbejdspladser vægt på, at *det er et vigtigt signal at sende til arbejdspladsens øvrige medarbejdere*. Endelig gælder, at

større i højere grad end mindre arbejdspladser angiver, at fastholdelse af medarbejdere efter 60-årsalderen er *vigtigt for arbejdspladsens omdømme*.

ARBEJDSGIVERES SYN PÅ BARRIERER FOR AT GØRE EN INDSATS

I dette afsnit skitseres en række forhold, der er barrierer i forhold til, at den enkelte arbejdsplads vælger at gøre en indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år.

Med udgangspunkt i den halvdel af arbejdspladserne, som angiver, at de ikke gør en indsats for at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år, har vi undersøgt, hvad der er den vigtigste begrundelse herfor, se Larsen & Miiller (2006b). Vi angav følgende svarmuligheder:

- ikke nødvendigt, fordi medarbejdere typisk bliver efter, at de er fyldt 60 år
- har ingen effekt, fordi medarbejdere er nedslidte
- har ingen effekt, fordi medarbejdere ønsker at nyde deres otium
- arbejdspladsen ønsker ikke at fastholde disse medarbejdere
- irrelevant, da ingen nuværende ansatte er i den relevante målgruppe
- andet
- ved ikke.

Den hyppigst anførte begrundelse er, at det ikke er nødvendigt, fordi medarbejderne typisk bliver efter 60-årsalderen. Knap 50 pct. af de arbejdspladser, der ikke gør en indsats, angiver således dette svar. Knap 20 pct. angiver, at det er en irrelevant problemstilling, da ingen af deres nuværende ansatte befinder sig i målgruppen, og en tilsvarende andel angiver *andet* som årsag til fravær af indsats. Knap 10 pct. mener ikke, at indsatsen vil have nogen effekt, fordi medarbejdere ønsker at nyde deres otium, mens 5 pct. ikke forventer nogen effekt af indsatsen pga., at medarbejderne er nedslidte. Kun 1 pct. anfører, at de ikke ønsker at fastholde medarbejdere efter, at de er fyldt 60 år.

Den vigtigste årsag til, at der slet ikke gøres en indsats, synes således at være, at arbejdspladsen ikke behøver at gøre en særlig indsats for at få medarbejdere til at blive på arbejdspladsen efter, at de er fyldt 60 år, fordi medarbejderne gør det af sig selv. I den resterende del af afsnittet om

barrierer er fokus rettet mod de arbejdspladser, hvor behovet for at gøre en indsats eksisterer i et eller andet omfang.

Arbejdspladser behov for ældre medarbejdere

Et af de argumenter, som ifølge Luccat (2005) fremføres for at gennemføre en fastholdelsesindsats, er, at arbejdsgiveren mangler eller frygter at komme til at mangle arbejdskraft i fremtiden, hvorfor ældre medarbejdere fastholdes for at undgå, at arbejdspladsen drænes for relevant arbejdskraft. Vi har i vores kvantitative undersøgelse (Larsen & Miiller, 2006b) spurgt til, i hvor høj grad arbejdsgiverne vurderer at få mangel på arbejdskraft i fremtiden, fordi ældre generelt trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet. En tredjedel af arbejdsgiverne angiver, at de *i høj grad* eller *i nogen grad* forventer at få mangel på arbejdskraft i fremtiden, se figur 3.2. Tilsvarende vurderer lidt mere end en tredjedel, at de *slet ikke* vil få rekrutteringsproblemer. Arbejdsgivere på arbejdspladser med mindst 50 ansatte er ifølge vores undersøgelse de mest bekymrede.

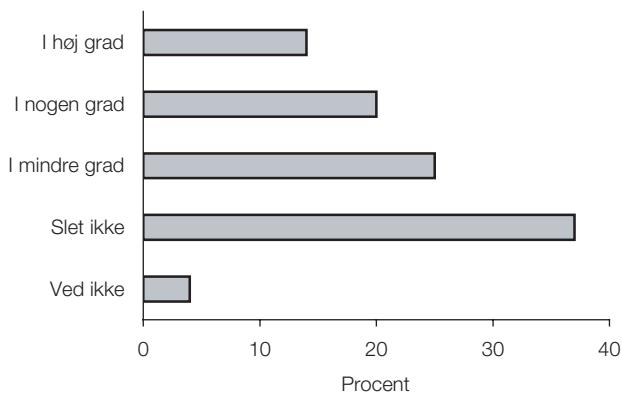
Set i lyset af den demografiske udvikling, jf. kapitel 1, kan det godt undre, at der ikke er flere arbejdsgivere, der frygter at få mangel på arbejdskraft i fremtiden. Nogle af de argumenter, som vi er stødt på i denne forbindelse er, jf. Luccat (2005):

- Vores firma er så attraktivt, at jobsøgende til enhver tid vil ønske at arbejde hos os.
- Vismændene udtaler sig hele tiden om dette og hint, og de har ikke altid ret i deres dystre prognoser.
- Der er utallige ansøgninger til hvert stillingsopslag, så der er ansøgere nok at vælge imellem.
- Det kan muligvis vise sig, at det bliver svært at tiltrække talenter til topposter, men ikke til almindelige stillingsfunktioner.
- Jo mere det offentlige skærer ned og skærper tonen over for de ansatte, jo større bliver tilstrømningen til private firmaer, der giver højere løn.
- Jo mere det private erhvervsliv skærer ind til benet, jo større bliver tilstrømningen til det offentlige.

Hvis den enkelte arbejdsgiver ikke frygter at komme til at mangle arbejdskraft i fremtiden, kan det således godt være en barriere i forhold til at gøre en indsats for at fastholde ældre medarbejdere. En anden barriere kan ifølge Luccat (2005) være, at der på nogle arbejdspladser kan være en tendens til at satse på *unge og mere udviklingsorienterede medarbejdere*, hvil-

Figur 3.2

I hvor høj grad risikerer arbejdspladsen efter Deres vurdering at få mangel på arbejdskraft i fremtiden, fordi ældre generelt trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet? Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 943.

ket bl.a. kan være en følge af, at arbejdspladsen har en høj andel af ældre medarbejdere i forvejen. Dette kan føre til, at arbejdsgivere forsøger at fase ældre medarbejdere ud.

Arbejdsgiveres syn på medarbejderen

Behovet for at gøre en indsats for at fastholde en given medarbejder kan også afhænge af arbejdsgiverens syn på den pågældende. Hvis medarbejderen er meget værdifuld for arbejdspladsen, er arbejdsgiveren givetvis mere tilbøjelig til at gøre en indsats, end hvis der er tale om en medarbejder, der ikke er særligt værdsat.

Ældre i arbejdsstyrken er en meget heterogent sammensat gruppe, og som det er tilfældet for alle andre medarbejdergrupper, kan ældre medarbejdere bidrage såvel positivt som negativt til arbejdspladsen.

Ældre medarbejdere kan således ifølge bl.a. personalelederes udsagn bidrage positivt til arbejdspladserne ved:

- at have (livs)erfaring
- at skabe stabilitet ved at være pligttopfyldende og loyale ved løsning af opgaver
- at have en høj faglighed
- at skabe et godt arbejdsmiljø fx ved at udvise arbejdsdisciplin eller ved at få roen til at sænke sig i stressede situationer

- at udvise gejst og gå-på-mod over for vanskelige opgaver
- at være formidlere af arbejdspladsens kultur
- at have et stort netværk, der bidrager til at gøre dem mere produktive end yngre kræfter
- at have en opdragende funktion i forhold til yngre medarbejdere.

Ældre medarbejdere kan omvendt bidrage negativt til arbejdspladserne ved:

- at være mindre omstillingsparate og/eller mere fastlåste end yngre medarbejdere
- at have problemer med at holde tempoet
- at være udbrændte og/eller nedslidte
- at være utrygge ved kompetenceudvikling
- at være syge i længere perioder end yngre medarbejdere, om end de sjældnere er syge
- at være mindre socialt indstillede end deres kollegaer
- at blive 'naturligt' trætte med alderen. Denne opfattelse eksisterer på nogle arbejdspladser. I kølvandet på denne træthed daler produktiviteten og den mentale parathed, hvormed arbejdspladsen får mindre ud af den ældre end af den yngre medarbejder.

For en uddybning af ældre medarbejders styrker og svagheder, se Luccat (2005).

Prioritering af indsatsen

Ud fra en arbejdsgivers synspunkt kan der være mange forskellige områder inden for personalepolitikken, hvor der kan være behov for at gøre en indsats, fx udformning af sygefraværspolitik, familiepolitik, rygepolitik og alkoholpolitik. I forhold til fastholdelse af ældre ansatte kan det være vigtigt, at arbejdsgiveren prioriterer at gøre en særlig indsats for at motivere sine ældre medarbejdere til at blive på arbejdspladsen til efter de 60 år.

En barriere i forhold til at prioritere en indsats for at fastholde ældre medarbejdere kan være et generelt forbehold over for særordninger for særlige grupper af medarbejdere. Luccat (2005) vurderer dog, at en livsfasepolitik kan være en løsning i denne forbindelse, se også kapitel 2. På nogle arbejdspladser hævdes omvendt, at en særlig indsats rettet mod ældre medarbejdere kan vise sig at være fordelagtig for både medarbejderstaben og arbejdspladsen som helhed. Hvis en sådan indsats medvirker til at skabe

tryghed i ansættelsen for de øvrige medarbejdere, kan det forøge arbejdsglæden generelt og ad den vej bidrage til, at medarbejderne arbejder optimalt. Endvidere kan indsatsen være et vigtigt signal såvel internt som eksternt. Der kan således ligge et positivt signal for yngre medarbejdere i, at ældre medarbejdere værdsættes. Tilsvarende kan det være et positivt signal, at arbejdspladsen har medarbejdere i alle aldre, hvis den fx har brugere eller kunder, der repræsenterer *høj og lav, ung og gammel*.

Økonomiske argumenter for og imod at gøre en indsats

Gennemførelse af en indsats for at fastholde medarbejdere efter 60-årsalderen forudsætter desuden, at de økonomiske ressourcer til at gennemføre indsatsen er til rådighed på arbejdspladsen. Der er imidlertid forskellige opfattelser af omkostningerne ved at gennemføre en sådan indsats.

På den ene side kan der være en opfattelse af, at der ikke er økonomi i at fastholde ældre medarbejdere. Baggrunden for denne holdning kan bl.a. være, at arbejdspladsen har rig mulighed for at tiltrække nye medarbejdere (Luccat, 2005, s. 65):

Der er nok ikke økonomi i at fastholde folk, så længe der er mellem 60 og 100, som søger almindelige stillinger. Så hvor er kommunens incitament til at lave favorable vilkår for ældre medarbejdere? (...) Jeg tror, at man bliver klogere, for vi får et gap. Vi kommer til at mangle arbejdskraft. (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

Ældre medarbejdere kan også nogle gange fremsætte krav om aflastning eller omskoling, som den enkelte arbejdsgiver ikke kan eller vil honorere, da det koster både tid og penge. Ældre medarbejders løn kan ligeledes være med til at hæmme fastholdelse i den forstand, at arbejdspladsen ikke har råd til eller ikke prioriterer at betale den højere løn svarende til den pågældendes løntrin.

På den anden side er udmeldingen fra andre arbejdspladser, at de er opmærksomme på at undgå store udgifter til rekruttering af nye medarbejdere og udgifter til den efterfølgende oplæringsproces. Ved at fastholde egne ældre medarbejdere undgås 'hovedløs rekruttering', og en sammenhængskraft på arbejdspladsen sikres.

Medarbejderens ønske

Det er også centralt i forhold til at gennemføre en fastholdelsesindsats, at den medarbejder, det drejer sig om, rent faktisk ønsker at blive på arbejdspladsen. Dette virker således i sig selv fremmende for arbejdsgiverens vilje til at gennemføre en særlig indsats. Omvendt gælder, at hvis ældre medarbejdere ikke udtrykker gejst og engagement i det daglige arbejde, har arbejdsgiveren heller ikke nødvendigvis gejst og engagement til at fastholde dem. Nedenfor skitserer vi en række forskellige forklaringer på, at en ældre medarbejder ikke ønsker at blive på arbejdspladsen, jf. Luccat (2005).

Push-faktorer

For nogle medarbejdere er den tidlige tilbagetrækning ikke et frivilligt valg. Det kan fx være tilfældet, hvis:

- medarbejdere har et fysisk eller psykisk dårligt helbred
- medarbejdere føler sig presset af kollegaer til at træde tilbage, fordi de er kommet op i årene
- medarbejdere føler sig presset til at trække sig tilbage på efterløn under en nedskæringsrunde
- medarbejdere ikke føler sig gearret til at møde en række forandringer på arbejdspladsen
- ledelsen går af i en tidlig alder og sætter dermed en uformel standard for, hvornår den enkelte bør gå af
- ledelsen forsøger at få uønskede medarbejdere 'modnet til' fratræden ved fx at undlade at udstikke spændende arbejdsopgaver eller ved at fratage personen det vanlige ansvarsområde.

For en uddybning af de enkelte udsagn, se Luccat (2005, s. 48-50).

På nogle arbejdspladser kan der ligeledes forekomme kutymen eller uskrevne regler¹ for, hvornår tilbagetrækningen finder sted. De kan skyldes pres fra ledelsen eller kollegaerne eller blot gensidigt accepterede traditioner. I forbindelse med den gennemførte spørgeskemaundersøgelse (Larsen & Müller, 2006b), har vi spurgt til eksistensen af sådanne kutymen eller uskrevne regler ude på arbejdspladserne. Spørgsmålet er stillet specifikt i forhold til ikke-faglærte, fagligt uddannede, videregående uddannede

1. Bemærk, at kutymen og uskrevne regler ikke omfatter, hvad der fx står i overenskomster.

og medarbejdere med ledelsesfunktioner. For alle medarbejdergrupper gælder, at kun 10-12 pct. af arbejdsgiverne angiver, at der forekommer kutymer eller uskrevne regler for, hvornår man trækker sig tilbage. Et tilsvarende resultat er fundet med udgangspunkt i en opgørelse, der er baseret på svar fra lønmodtagere og selvstændige, se Larsen & Miiller (2006b). Vores undersøgelse viser desuden, at det først og fremmest er de større private og offentlige arbejdspladser, som kan bekræfte, at sådanne uskrevne regler findes.

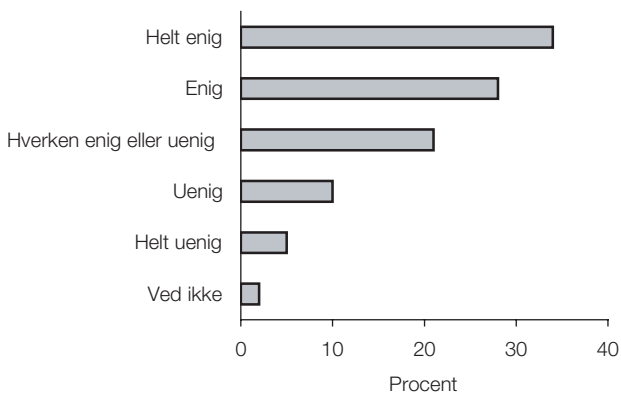
Arbejdsgiverne blev også spurgt, om de omtalte kutymer for tilbagetrækning eksisterer i ledelsen, blandt de øvrige medarbejdere eller i begge grupper. Det overordnede billede er, at lidt over halvdelen af arbejdspladserne svarer, at de både eksisterer i ledelsen og blandt de øvrige medarbejdere, mens knap en tredjedel angiver, at kutymerne især er at finde i ledelsen. Det viser sig dog, at det på private arbejdspladser især er i ledelsen, at disse kutymer forefindes, mens de overvejende eksisterer blandt de øvrige medarbejdere på offentlige arbejdspladser.

Selv om en arbejdsgiver rent faktisk ønsker at fastholde ældre medarbejdere, kan det være, at denne prioritering ikke står klart for medarbejderne, og at de derfor har en opfattelse af, at der ikke er behov for dem efter, at de er fyldt 60 år. Det kan være tilfældet, hvis ledelsen ikke i tilstrækkeligt omfang formår klart at formidle, at ældre medarbejdere er velkomne til at fortsætte, så længe de vil, se også Rosenstock (2004) og Jørgensen m.fl. (2005). Dette synes ifølge Luccat (2005) især at være et problem, når det gælder medarbejdere, der varetager almindelige jobfunktioner, mens eftertragede medarbejdergrupper nok skal få at vide, at de er velkomne til at blive. De uklare signaler kan ifølge Luccat bunde i en antagelse om, at såfremt medarbejdere har behov for særlige tiltag, giver de selv klart udtryk for dette, og så længe ledelsen ikke hører noget fra den kant, tages det som udtryk for, at der ikke er noget behov.

Vores spørgeskemaundersøgelse indikerer imidlertid, at det typiske – ifølge arbejdspladsernes eget udsagn – er, at medarbejderne bliver bedt om at blive. Tilbage meldingen fra knap to ud af tre af arbejdspladserne er således, at man er *enig* eller *helt enig* i, at ledelsen fortæller medarbejdere på 50 år eller derover, at den ønsker, at de bliver så længe som muligt på arbejdspladsen, mens ca. 15 pct. anfører, at de er *uenig* eller *helt uenig* heri, jf. figur 3.3. Det kan dog ikke udelukkes, at ældre medarbejdere på nogle arbejdspladser har en anden opfattelse end ledelsen af, om de er blevet bedt om at blive efter 60-årsalderen. Denne undersøgelse siger ikke noget om, i hvor høj grad dette er tilfældet.

Figur 3.3

Hvor enig eller uenig er De i følgende udsagn: "Ledelsen siger til nuværende medarbejdere på 50 år eller derover, at man ønsker, at de fortsætter så længe som muligt på arbejdspladsen"? Procent.



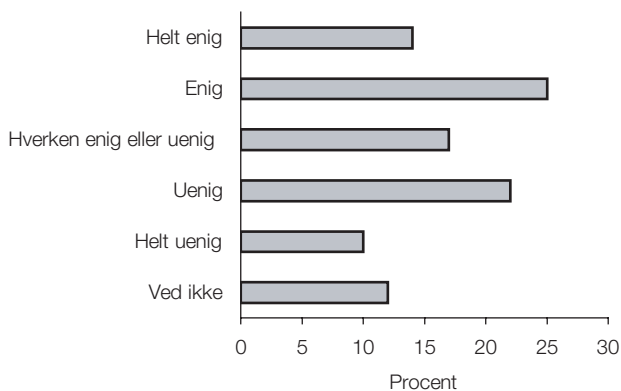
Uvægtet beregningsgrundlag: 919.

Pull-faktorer

Eksistensen af efterlønsordningen kan gøre det vanskeligt for arbejdsgivere at fastholde ældre medarbejdere, især når det drejer sig om personer i lavtlønsjob. Gevinsten ved at bestride et sådant job kan således være begrænset, når den sammenholdes med den indtægt, man kan opnå ved at trække sig tilbage på efterløn. I disse tilfælde vælger den enkelte selv at trække sig tidligt tilbage. I lyset af denne problematik har vi spurgt arbejdspladserne, i hvor høj grad de er enige i, at efterlønsordningen *gør det vanskeligt at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen efter 60-årsalderen*. Vi finder, at to ud af fem arbejdspladser erklærer sig *enig* eller *helt enig* i dette udsagn, mens hver tredje angiver at være *uenig* eller *helt uenig*, jf. figur 3.4. Gør man svarfordelingen op efter sektor og antal ansatte, ændrer billedet sig ikke væsentligt.

Figur 3.4

Hvor enig eller uenig er De i følgende udsagn: "Efterlønsordningen gør det vanskeligt at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen efter 60-årsalderen"? Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 925.

Jump-faktorer

Der kan også være andre årsager til, at den enkelte frivilligt vælger at trække sig tidligt tilbage (Luccat, 2005). Der kan fx være tale om et ønske om at tilbringe mere tid sammen med familie og venner eller om at nyde den tredje alder uden at arbejde, hvilket kan være forbundet med et ønske om selvrealisering, hvor ældre vil pleje deres interesser, eksempelvis litteratur og rejser, langt mere, end det er muligt i en travl erhvervsaktiv tilværelse. Baggrunden kan være, at den enkelte opfatter det som sin ret til at kunne fratræde efter et langt liv på arbejdsmarkedet. Der kan således herske et underliggende rationale om, at når man har arbejdet et langt liv, har man ret til at gå, når det personlige ønske melder sig, og den økonomiske mulighed byder sig. Nogle arbejdsgivere hævder, at der er en fast og etableret overbevisning blandt ældre medarbejdere og i samfundet som helhed om, at arbejdslivet har en naturlig ende ved de 60-62 år, hvorefter fritidslivet starter. I disse tilfælde er det oplevelsen, at beslutningen om tidlig tilbagetrækning ikke kan omstødes hverken med 'pisk eller gulerod'.

For mere information om push-, pull- og jump-faktorer, se Luccat (2005) og Jensen (2005).

DEL 2:
REKRUTTERING AF ÆLDRE

En af vejene til at imødegå stigende udgifter til offentlig forsørgelse som følge af en stigende andel ældre i befolkningen er, at flere i arbejdsstyrken forlænger deres arbejdsliv ud over 60-årsalderen. Denne anden del af rapporten handler om arbejdspladsers rekruttering af ældre medarbejdere, herunder især ældre ledige. Rekruttering af ældre ledige er interessant i relation til bestræbelserne på at få ældre til at forlænge deres arbejdsliv. Det skyldes, at ældre ledige, der ikke finder et nyt job, kan blive tvunget til at trække sig tidligt tilbage.¹ Spørgsmålet er i denne forbindelse, om barrierer for, at 55-59-årige ledige kommer i arbejde igen, kan henføres til:

- De ledige selv, fx pga. dårligt helbred, fordi de ikke kan følge med tempoet, eller fordi de har en negativ holdning til at arbejde.
- Arbejdsgiverne, fx fordi de har en negativ holdning til at ansætte ældre medarbejdere eller har (fejlagtige) forestillinger om ældre som arbejdskraft.
- Systemet, fx efterlønsordningen, særregler for ældre ledige og/eller udformningen af aktiverings- og formidlingsindsatsen.
- Arbejdsmarkedet, fx øgede krav til kvalifikationer, fleksibilitet og/eller omstillingsevne.

1. Se desuden fx Jensen (2005) om *push* som årsagen til tidlig tilbagetrækning.

I det følgende diskuterer vi, hvilke barrierer der eksisterer for, at arbejdsgivere rekrutterer 55-59-årige ledige. Vi fokuserer i denne sammenhæng på årsager knyttet til de ledige selv, arbejdsgiverne og det offentlige system, mens vi ikke kommer ind på arbejdsmarkedets rolle. Vi foretager primært diskussionen med udgangspunkt i arbejdspladsers og 55-59-årige lediges udsagn. Mere konkret belyser vi følgende problemstillinger i henholdsvis kapitel 4 og 5:

- I hvilket omfang rekrutterer arbejdspladserne i dag ældre medarbejdere, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge arbejdsgiverne på dette område?
- Hvad kendetegner 55-59-årige ledige og deres oplevelser og adfærd, og hvilke holdninger og barrierer eksisterer der ifølge de ledige i forhold til at komme i arbejde igen?

Forud for besvarelsen af de to problemstillinger skitserer vi først en række særregler vedrørende dagpengere og aktiveringsindsats for forsikrede ledige på over 55 år. Dernæst beskriver vi aktiverings- og formidlingsindsatsen i forhold til de 55-59-årige ledige, og vi diskuterer som udgangspunkt for belysningen af problemstillingerne i kapitel 4 og 5, om forskelle mht. aktiverings- og formidlingsindsats over for forskellige aldersgrupper kan virke som barrierer for, at 55-59-årige ledige kommer i arbejde igen. De tre afsnit er baseret på Larsen & Müller (2006a).

SÆRREGLER FOR FORSIKREDE LEDIGE PÅ OVER 55 ÅR

Der eksisterer en række særregler for ældre arbejdsløshedsforsikrede ledige, hvoraf nogle gælder for 55-59-årige, og andre vedrører 60-64-årige. Disse særregler har betydning for forskelle i ledigheds- og aktiveringsomfang mellem de enkelte aldersgrupper. Mens det for andre forsikrede ledige gælder, at man kan få udbetalt dagpenge i maksimalt fire år og har ret og pligt til aktivering efter ét års ledighed,² gælder følgende særregler for forsikrede ledige, der har passeret 55-årsalderen:

2. Kravet for dem, der er under 30 år, og for de 60-64-årige er dog aktivering efter et halvt år.

- Et medlem af en arbejdsløshedskasse, der er fyldt 55 år, og som ved fortsat medlemskab og indbetaling af efterlønsbidrag kan opfylde anciennitetskravet for at gå på efterløn ved det fyldte 60 år, bevarer retten til dagpenge indtil det 60. år.
- Et medlem af en arbejdsløshedskasse, der er fyldt 60 år, kan højst få dagpenge i 2,5 år.
- De regionale arbejdsmarkedsråd kan efter en konkret vurdering fastsætte retningslinjer for at fravige pligten om tilbud til ledige på 58-59 år, der vil kunne opfylde betingelserne for at gå på efterløn ved 60 år. De har fortsat ret til tilbud efter reglerne.
- 60-64-årige har ret og pligt til aktivering efter et halvt års ledighed.

AKTIVERINGS- OG FORMIDLINGSINDSATZ

I dette afsnit skitserer vi aktiverings- og formidlingsindsatsen over for 55-59-årige ledige sammenlignet med indsatsen over for andre ledige.

Gennemgangen viser, at følgende forhold kan virke som barrierer for, at 55-59-årige ledige kommer i arbejde igen:

- Ledige 55-59-årige aktiveres i mindre omfang end andre ledige. AF's mulighed for at fravige pligten om aktivering af ledige 58-59-årige er givetvis en medvirkende årsag hertil.
- Aktiveringsindsatsen rettet mod 55-59-årige synes at være sammensat af mindre effektive virkemidler i forhold til at få de forsikrede ledige i arbejde igen sammenlignet med andre aldersgrupper.
- AF formidler i mindre omfang ordinære job over fem dages varighed til 55-59-årige ledige på trods af, at formidlingseffekten heraf er den samme som for andre ledige.
- Effekten af AF's formidling af ordinære job op til fem dages varighed er lavere for 55-59-årige ledige.

Aktiveringsindsats

Særreglen om, at AF-regionerne kan friholde 58-59-årige fra aktivering er givetvis medvirkende til, at denne aldersgruppe aktiveres i mindre omfang end andre ledige. 55-59-årige ledige aktiveres således – samlet set – mindre end yngre aldersgrupper. Ud fra den betragtning, at aktivering forbedrer lediges beskæftigelsesmuligheder, kan en mere begrænset aktiveringsind-

sats gøre det vanskeligere for 55-59-årige end for yngre aldersgrupper at komme i arbejde igen efter en ledighedsperiode.

Tidligere undersøgelser viser, at aktivering i form af uddannelse har begrænset effekt – især for de ældre på arbejdsmarkedet – mens offentlig jobtræning generelt har begrænset effekt, se Larsen & Miiller (2006a). Disse to aktiveringstyper udgør mere end 80 pct. af den samlede indsats over for de 55-59-årige, hvilket godt kunne forklare, at effekten af den aktiveringsindsats, der gennemføres for aldersgruppen, er begrænset. Dertil kommer, at det mest effektive aktiveringsinstrument – privat ansættelse med løntilskud – anvendes i mindre grad i forhold til de 55-59-årige end over for forsikrede ledige i andre aldersgrupper. En begrænset effekt af aktiveringsindsatsen kan være medvirkende til, at ledige på over 50 år ifølge Geerdsen & Geerdsen (2006) har sværere end andre ved at opnå beskæftigelse efter endt aktivering. Vanskelighederne ved at komme i beskæftigelse illustreres også af, at ældre ledige, der kommer i arbejde efter endt aktivering, er den aldersgruppe, der går mest ned i indkomst i forhold til, hvad de fik forud for ledighedsperioden, jf. Geerdsen & Geerdsen (2006). Den begrænsede effekt af aktiveringsindsatsen kan således være en barriere for, at 55-59-årige ledige vender tilbage til beskæftigelse. En yderligere forklaring på aldersgruppens vanskeligheder ved at komme i arbejde efter endt aktivering kan være, at de skal have en højere løn end andre ledige. Af Geerdsen & Geerdsen (2006) fremgår det således, at selv om ledige på over 50 år som nævnt er dem, der går mest ned i løn, når de kommer i beskæftigelse efter aktiveringen, er de alligevel den aldersgruppe, der opnår den højeste timeløn. En mulig forklaring på, at de ældre i gennemsnit opnår en højere timeløn, kan imidlertid også være, at de ældre, der kommer i arbejde, samlet set har et højere uddannelsesniveau end de yngre aldersgrupper. Vi vender tilbage til betydningen af ældres løn i kapitel 4. For nærmere beskrivelse af aktiveringsindsatsen over for 55-59-årige forsikrede ledige, se Larsen & Miiller (2006b).

AF's formidlingsindsats

AF formidler i mindre omfang ordinære job til ledige i alderen 55-59 år end til ledige i andre aldersgrupper. En nærmere belysning af denne jobformidling viser, at efterslæbet mht. formidlede job vedrører job på over fem dages varighed. I forlængelse heraf skal det nævnes, at færre ældre (50-65 år) end yngre ifølge Damgaard m.fl. (2005) får tilbud om et konkret job i forbindelse med en kontaktførelsessamtale. Den nævnte undersøgelse omfatter samtaler foretaget i AF, kommuner og hos andre aktører.

Vores undersøgelse viser, at den lavere andel af formidlinger til 55-59-årige i AF-regi ikke kan tilskrives en lavere formidlingseffekt. Efterslæbet vedrører således job på over fem dages varighed, hvor formidlingseffekten for 55-59-årige ligger fuldt på højde med effekten for andre aldersgrupper. En yderligere barriere for, at 55-59-årige ledige kommer i arbejde igen kan således være, at AF i mindre omfang formidler job til ledige i denne aldersgruppe end til andre ledige. Dertil kommer, at effekten af at formidle job på op til fem dages varighed er mindre for 55-59-årige end for andre aldersgrupper. For mere information om AF's formidlingsindsats i forhold til forsikrede ledige i alderen 55-59 år, se Larsen & Miiller (2006a).

ARBEJDSPLADSERS ADFÆRD OG SYN PÅ REKRUTTERING

Formålet med dette kapitel er at beskrive arbejdspladsers rekruttering af personer, der har passeret 50-årsalderen, deres holdninger hertil samt deres syn på barrierer i denne forbindelse.

Kapitlet er som kapitel 2 og 3 udarbejdet med udgangspunkt i arbejdspladsernes egne udsagn gennem henholdsvis en spørgeskemaundersøgelse (Larsen & Miiller, 2006b) og kvalitative interview med tillidsrepræsentanter og personaleledere, jf. Luccat (2005).

Når det gælder arbejdspladsers rekrutteringsadfærd, viser resultaterne i kapitlet, at:

- Næsten halvdelen af alle arbejdspladser har ansat personer på over 50 år siden 1. januar 2004.
- Fire ud af ti af de senest ansatte på over 50 år var ledige umiddelbart før ansættelsen.
- Arbejdspladser, hvis seneste ansatte på over 50 år kom fra ledighed, er oftere kendetegnet ved at have relativt få ansatte på over 50 år, relativt fysisk betonet arbejde og en relativt dårlig økonomisk situation sammenlignet med andre arbejdspladser, der har ansatte på over 50 år.
- Nyansatte på over 50 år, der kom fra ledighed, adskiller sig ikke nævneværdigt fra nyansatte på over 50 år som helhed, når det gælder fordelingen på alder, køn og stilling. Eneste forskel er, at ikke-faglærte

er overrepræsenterede, mens fagligt uddannede er underrepræsenterede.

- Annonce i avis eller fagblad er den hyppigst anvendte rekrutteringskanal, når personer på over 50 år ansættes.

Når det gælder arbejdspladsens holdninger, viser resultaterne af undersøgelserne, at:

- Ledelsen på lidt mere end hver anden af arbejdspladserne er positivt indstillet over for, at der nyansættes personer på over 55 år på arbejdspladsen, mens kun ca. hver tiende er negativt indstillet.
- Den hyppigst anførte begrundelse for at nyansætte personer på over 55 år er, at der er behov for erfarne medarbejdere. Derefter følger, at det er vigtigt for samarbejds klimaet.

På basis af arbejdsgivernes udsagn identificeres følgende barrierer i forhold til at rekruttere ældre medarbejdere:

- For få ældre ansøgere.
- Ældre ansøgere er ikke tilstrækkeligt gode til at redegøre for egne kompetencer.
- Ældre medarbejdere er ikke tilstrækkeligt omstillings- og udviklingsparate.
- Arbejdspladser tør ikke i tilstrækkeligt omfang satse på at ansætte ældre medarbejdere, hvilket ser ud til at kunne tilskrives usikkerhed knyttet til bl.a. ansøgerens fysiske formåen og faglige kvalifikationer og i forlængelse heraf sammenhængen mellem løn og produktivitet.
- Arbejdspladser foretrækker unge ansøgere.
- Eksistensen af efterlønsordningen (i dens nuværende form) bidrager til usikkerhed om, hvor længe en given ansøger vil blive på arbejdspladsen.
- Begrænset kontakt mellem offentlige aktører og arbejdspladser med henblik på beskæftigelse af ledige på over 50 år.

ARBEJDSPLADSERS REKRUTTERINGSADFÆRD

Som udgangspunkt for redegørelsen for arbejdspladsers rekruttering af personer på over 50 år skitserer vi, hvor mange arbejdspladser der har ansat medarbejdere på over 50 år siden 1. januar 2004. Dernæst beskriver vi

med udgangspunkt i den medarbejder på over 50 år, der senest er blevet ansat, hvad den pågældende lavede umiddelbart før ansættelsen, herunder i hvilket omfang personen kom fra ledighed eller anden beskæftigelse. Endvidere redegør vi for, hvad der kendetegner arbejdspladser, der ansætter personer på over 50 år, hvad der karakteriserer de personer på over 50 år, der ansættes, og hvilke rekrutteringskanaler der er anvendt ved ansættelsen. Undervejs sammenligner vi de senest ansatte som helhed med de senest ansatte, der kom fra ledighed.

Rekruttering af medarbejdere på over 50 år

Vores undersøgelse viser, at 45 pct. af de arbejdspladser, der har rekrutteret nye medarbejdere i perioden fra 1. januar 2004 til interviewtidspunktet (oktober-november 2005), har ansat personer, der på ansættelsestidspunktet var 50 år eller derover (jf. Larsen & Müller, 2006b).

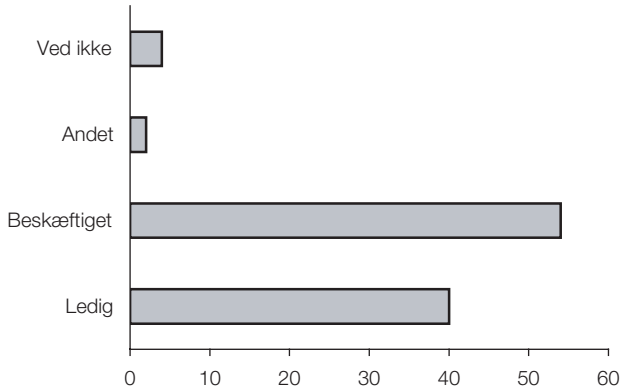
De arbejdspladser, der har ansat ældre medarbejdere i den anførte periode, danner udgangspunkt for beskrivelsen af arbejdspladsers rekruttering af ældre medarbejdere. Vi fokuserer i denne forbindelse på den medarbejder på over 50 år, som arbejdspladsen senest har ansat.

Status før ansættelsen

Vi finder, at 54 pct. af de senest nyansatte på over 50 år kom fra anden beskæftigelse, mens 40 pct. kom fra ledighed, jf. figur 4.1. De resterende havde forinden bl.a. været under uddannelse eller været selvstændige. Der synes især at være tale om ordinære ansættelser, dvs. at det kun i begrænset omfang drejer sig om løntilskudsansættelser som fx ansættelse i jobtræning eller fleksjob. Vurderingen er baseret på de rekrutteringskanaler, som arbejdspladserne har anvendt i forbindelse med ansættelsen af disse medarbejdere. Undersøgelsen viser endvidere, at private i højere grad end offentlige arbejdspladser har ansat personer fra ledighed.

Figur 4.1

Arbejdspladsers seneste ansatte på 50 år eller derover fordelt på, om den pågældende var ledig, beskæftiget på en anden arbejdsplads eller andet umiddelbart inden ansættelsen på arbejdspladsen. Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 925.

Anmærkning: *Andet* omfatter under uddannelse, selvstændige og andet.

Hvem ansætter og hvem ansættes?

Vi har set på, hvad der karakteriserer arbejdspladser, der har ansat personer på over 50 år siden 1. januar 2004. Vi finder, at disse arbejdspladser ikke adskiller sig nævneværdigt fra andre arbejdspladser, jf. Larsen & Miiller (2006b).

Desuden har vi undersøgt, hvad der kendetegner de arbejdspladser, hvor den senest ansatte medarbejder på over 50 år kommer fra ledighed sammenlignet med arbejdspladser, hvor den senest ansatte på over 50 år ikke kom fra ledighed. Vi finder, at arbejdspladser, der senest har ansat personer på over 50 år fra ledighed, er kendetegnet ved at have relativt få medarbejdere på 50 år eller derover, nogen grad af fysisk betonet arbejde og en mindre god økonomi. For nærmere information om analysen, se Larsen & Miiller (2006b). En mulig fortolkning af resultatet kan være, at der er tale om arbejdspladser, der generelt har vanskeligt ved at rekruttere nye medarbejdere. At en arbejdsplads er karakteriseret ved en dårlig økonomisk situation, kan således betyde, at den pågældende arbejdsplads ikke er et særligt attraktivt sted at være ansat. Det samme kan gælde arbejdspladser, hvor der er få ansatte på over 50 år, hvis den lave andel af ældre medarbejdere er udtryk for, at den pågældende arbejdsplads ikke er særlig attraktiv for denne medarbejdergruppe. Hvis fortolkningen holder stik, indikerer resultaterne, at rekruttering af ledige på over 50 år forekommer

‘i mangel af bedre’, dvs. at denne medarbejder ikke betragtes som værende specielt attraktiv.

Nyansatte ledige på over 50 år adskiller sig imidlertid ikke væsentligt fra nyansatte på over 50 år som helhed, når det gælder fordelingen på køn og stilling. Eneste undtagelse er, at der er en overvægt af ikke-faglærte og en underrepræsentation af fagligt uddannede blandt nyansatte, der kommer fra ledighed. Dette fremgår af en sammenligning baseret på de personer på over 50 år, der senest er blevet ansat (se også Larsen & Miiller, 2006b). En mulig fortolkning af de begrænsede forskelle mellem de to grupper er ganske simpelt, at ledige på over 50 år generelt ikke adskiller sig nævneværdigt fra andre personer på over 50 år, der søger nyt arbejde. En anden mulighed er, at de ledige på over 50 år, der formår at komme i arbejde, er dem, som ligner ansøgere på over 50 år som helhed mest. De, der står tilbage og får de lange ledighedsperioder, kan således bl.a. være dem, der på den ene eller anden måde skiller sig ud i forhold til andre ansøgere på over 50 år, se også Luccat (2006). En tredje mulighed er, at ledige på over 50 år generelt adskiller sig fra jobsøgende på over 50 år som helhed – bare ikke, når det gælder fordelingen på køn og stilling.

Rekrutteringskanaler

Med hensyn til, på hvilken måde den senest ansatte på over 50 år blev rekrutteret, skelner vi igen mellem nyansatte som helhed og nyansatte, der kommer fra ledighed. Det var i undersøgelsen muligt at angive mere end én rekrutteringskanal.

Den rekrutteringskanal, der hyppigst er blevet anvendt i de tilfælde, hvor en person på over 50 år er blevet ansat, er annonce i avis/fagblad. Denne kanal er anvendt i mere end hvert tredje tilfælde, jf. tabel 4.1. Undersøgelsen viser, at anvendelsen heraf især er udbredt i den offentlige sektor. Tilsvarende er større arbejdspladser i højere grad end mindre arbejdspladser tilbøjelige til at anvende denne rekrutteringskanal.

De rekrutteringskanaler, der anvendes, når den nyansatte på over 50 år kommer fra ledighed, adskiller sig på visse punkter en smule fra de kanaler, der anvendes i forbindelse med nyansatte på over 50 år som helhed. Ikke overraskende har AF i lidt højere grad været inde i billedet ved ansættelse af personer fra ledighed. Det drejer sig både om brug af AF's jobnet og henvendelse til AF. Arbejdspladsens egen hjemmeside og uopfordret henvendelse fra vedkommende har også været anvendt i lidt større omfang. Derimod er anvendelsen af annonce i avis/fagblad i mindre grad udbredt

Tabel 4.1

Rekrutteringskanaler benyttet ved seneste ansættelse af medarbejder på 50 år eller derover. Særskilt for nyansatte på over 50 år som helhed og nyansatte på over 50 år fra ledighed. Procent (muligt at angive flere svar).

	Alle	Fra ledig- hed
AF's jobnet	3	6
Anden jobbank el.lign. på internettet	11	13
Henvendelse til AF	4	9
Henvendelse til kommunen	2	2
Henvendelse til fagforening/arbejdsløshedskasse	0	1
Henvendelse til Teknisk Skole/Handelsskole/AMU	1	2
Henvendelse til privat konsulentfirma/jobformidler	7	6
Annonce i avis/fagblad	37	22
Arbejdspladsens egen hjemmeside	10	16
AF's/kommunes jobtræningsordning	1	1
Brug af venteliste el.lign.	3	3
Internt opslag eller rotation i organisationen	4	1
Uopfordret henvendelse fra vedkommende	12	17
Anbefaling fra nuværende/tidligere ansatte (netværk)	8	6
Anden måde	11	12
Uvægtet beregningsgrundlag	511	144

ved rekruttering af ledige på over 50 år, om end det også her er den hyppigst anvendte rekrutteringskanal.

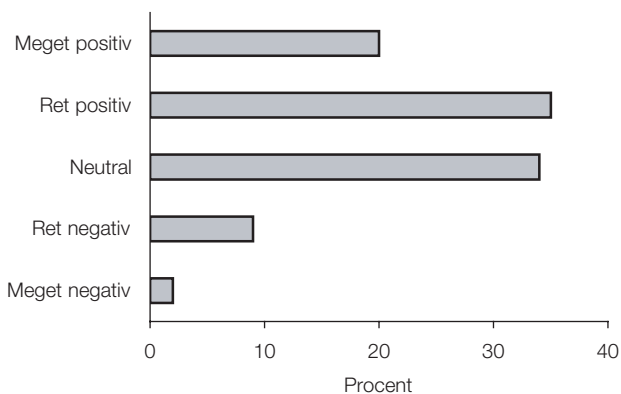
Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at offentlige aktører (AF/kommune) generelt set kun i meget begrænset omfang har været inddraget i forbindelse med rekruttering af medarbejdere på over 50 år. Dette vender vi tilbage til nedenfor.

ARBEJDSGIVERES HOLDNING TIL AT REKRUTTERE ÆLDRE MEDARBEJDERE

For at rekruttere ældre medarbejdere er det en forudsætning, at arbejdsgiverne ikke er direkte negativt indstillet i forhold til at ansætte sådanne medarbejdere. Vi har derfor spurgt til ledelsens holdning til at ansætte ældre medarbejdere. Mens opgørelserne ovenfor omfattede personer på over 50 år, fokuserer vi her på personer på 55 år eller derover, fordi de som nævnt er længere om at komme i arbejde efter en ledighedsperiode end yngre aldersgrupper.

Figur 4.2

Ledelsens holdning til, at der nyansættes personer på 55 år eller derover på arbejdspladsen. Procent.



Uvægtet beregningsgrundlag: 936.

Arbejdsgiverne er generelt positivt stemt over for at nyansætte personer, der har passeret 55-årsalderen, jf. figur 4.2. Over halvdelen af arbejdspladserne angiver således, at de er *meget positive* eller *ret positive*, mens hver tredje arbejdsplads angiver, at de er *neutrale*. *Neutral* kan ifølge Luccat (2005) betyde, at arbejdsgiveren har en pragmatisk holdning til at ansætte medarbejdere i denne aldersgruppe. Personen ansættes, hvis den pågældende opfylder et reelt behov her og nu og de økonomiske forhold tillader ansættelse af en person på en dyrere lønramme. Kun ca. hver tiende arbejdsplads angiver, at ledelsen er *ret negativ* eller *meget negativ* over for at nyansætte personer på over 55 år. Undersøgelsen viser endvidere, at holdningen i denne forbindelse er mest positiv på større offentlige arbejdspladser.

Vi har desuden spurgt til betydningen af fire specifikke begrundelser for at nyansætte personer på over 55 år. De er skitseret nedenfor i prioriteret rækkefølge, således at de begrundelser, som arbejdspladserne tillægger størst betydning, er anført først:

- behov for erfarne medarbejdere
- vigtigt for samarbejdsklimaet
- kan betale sig økonomisk
- vigtigt for arbejdspladsens omdømme.

Tre ud af fire af de adspurgte arbejdspladser angiver, at *behov for erfarne medarbejdere* har *stor betydning* eller *nogen betydning*. Circa halvdelen af arbejdspladserne mener, at det er *vigtigt for samarbejds klimaet*, mens kun en tredjedel mener, at det *kan betale sig økonomisk*, og at *arbejdspladsens omdømme* spiller ind. Undersøgelsen viser desuden, at de tre sidstnævnte begrundelser tillægges større betydning i den offentlige end i den private sektor.

ARBEJDSGIVERES SYN PÅ BARRIERER FOR AT REKRUTTERE ÆLDRE MEDARBEJDERE

Med det formål at få et indblik i, hvad arbejdsgivere i dag opfatter som væsentlige barrierer i forhold til at rekruttere ældre medarbejdere, har vi spurgt ind til, i hvilket omfang en række specifikke forhold kan bidrage til, at arbejdspladsen vil ansætte (flere) personer på over 50 år i fremtiden, jf. Larsen & Miiller (2006b). Vi har opstillet syv udsagn, hvoraf de tre vedrører den potentielle ansøger/nyansatte på over 50 år, to udsagn angår arbejdspladsen, mens to udsagn gælder det offentlige system, jf. tabel 4.2.

Vi finder, at arbejdsgiverne tillægger de tre førstnævnte udsagn, der vedrører den potentielle ansøger/nyansatte på over 50 år, størst betydning. Tilbage meldingen fra ca. halvdelen af arbejdspladserne er således, at hvert af disse forhold *i høj grad* eller *i nogen grad* vil føre til ansættelse af flere personer over 50 år. Det skal dog samtidig bemærkes, at den anden halvdel af arbejdspladserne ikke tillægger disse udsagn væsentlig betydning.

Efterlysningen af flere ansøgere skal ses i lyset af, at det ifølge arbejdspladsers udsagn ville være muligt at ansætte langt flere i fremtiden, hvis ældre jobsøgende selv var langt mere opsøgende. Nogle har således den oplevelse, at der kun er få ældre ansøgere (Luccat, 2005, s. 34):

Seniorene kan søge mere selv ved opslag. De skal bevare selvtil-
liden. De må ikke hænge med hovedet og sige, at der ikke er brug
for det grå guld. Det kan nemt blive en selvopfyldende profeti.
(Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

Behovet for, at ansøgere på over 50 år i højere grad end i dag kan redegøre for egne kompetencer, motiverer arbejdspladser med, at de ældre ansøgere må være langt mere målrettede i jobsøgningen. Dette indebærer ifølge

arbejdspladsers udsagn, at de gør sig egne kompetencer klart, således at disse klart kan formidles over for ansættelsesudvalget.

Det sidste udsagn vedrører omstillings- og udviklingsparathed. Nogle arbejdspladser anfører, at ældre medarbejdere kan være fastlåste og mindre omstillingsparate end andre yngre ansatte i den forstand, at de udviser mindre vilje til at omstille sig til nye situationer på arbejdspladsen (Luccat, 2005, s. 24-25):

Det er en verden med store ændringer teknisk og samfundsmæssigt, hvor det indimellem går hurtigt med ændringer. Der er typisk overvægt af ældre, der sætter hælen i over for at gøre tingene anderledes. Der er ikke den samme omstillingsvilje som hos de yngre. (Personaleleder, mindre privat arbejdsplads)

Tabel 4.2

I hvilken grad vil følgende betyde, at der fremover ansættes (flere) personer på 50 år eller derover på Deres arbejdsplads? Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Hvis flere på 50 år og derover søger job på Deres arbejdsplads	15	30	22	25	8
Hvis flere på 50 år og derover i højere grad end i dag kan redegøre for egne kompetencer	20	30	18	27	6
Hvis nyansatte på 50 år og derover er mere omstillings- og udviklingsparate end i dag	16	30	19	28	7
Hvis Deres arbejdsplads tør satse mere på at ansætte medarbejdere på 50 år og derover	7	28	22	36	7
Hvis Deres arbejdsplads tilpasser ledige job mere til ældre medarbejdere end i dag	5	17	21	50	7
Hvis regler for dagpenge og kontanthjælp strammes op for at gøre det mindre attraktivt for personer på 50 år eller derover at gå ledig	7	15	14	58	6
Hvis efterlønsordningen afskaffes eller adgang til ordningen begrænses	10	19	15	48	8

Mindste uvægtede beregningsgrundlag: 939.

Næst efter de tre udsagn, der handler om den potentielle ansøger/nyansatte på over 50 år, har udsagnet om, at arbejdspladsen tør satse mere på at ansætte medarbejdere på over 50 år, størst betydning. Circa en tredjedel angiver således, at hvis arbejdspladserne udviser mere mod i denne forbindelse, vil det *i høj grad* eller *i nogen grad* føre til ansættelse af (flere) personer på over 50 år. Barriererne i forhold til at turde satse på ældre medarbejdere kan skyldes mange forskellige forhold, jf. Luccat (2005), men fælles for disse forhold er, at arbejdsgiverne er usikre på, om de kan få optimal nytte af en nyansat ældre medarbejder.

Nogle arbejdsgivere frygter, at ældre nyansatte er på vej på pension og dermed blot er på udkig efter en retrætepost i stedet for en platform for karriereudvikling. I så fald forventes de ikke at ville yde en maksimal indsats, de kan blive svære at præge og vil måske ikke være interesserede i at bidrage socialt til arbejdspladsen.

Tidshorizonten for den ældre medarbejder opfattes således af nogle arbejdspladser som kortere end for yngre medarbejdere, der forventes at blive på arbejdspladsen i en årrække, og i så fald strækker arbejdspladsens investering ikke lige så langt for den ældre som for den yngre medarbejder (Luccat, 2005, s. 31):

Det er mere ubevidst, at man tænker på, at man gerne vil kigge i krystalkuglen og se ud i fremtiden, når et job skal besættes. Specielt hvis jobbet kræver oplæring og efteruddannelse, så går man nedad rent aldersmæssigt, fordi man skal have gavn af investeringen i en længere periode. (Tillidsrepræsentant, stor offentlig arbejdsplads)

Det anføres omvendt, at yngre medarbejdere ikke nødvendigvis bliver på jobbet i længere tid end ældre, men kan have en tendens til at skifte job inden for en begrænset årrække. Dette ses dog ikke nødvendigvis som problematisk, fordi der er en oplevelse af, at man sagtens kan få noget ud af yngre medarbejdere, selvom de er på arbejdspladsen i kort tid, netop fordi denne medarbejdergruppe er ivrig efter at bevise sit værd og anser jobbet for at være en platform for karriereudvikling. Det interessante ved dette ræsonnement er, at en tilsvarende kreditering ikke tilfalder ældre medarbejdere ved en begrænset ansættelsesperiode.

Arbejdsgiveres usikkerhed i forhold til ældre ansøgere kan også være knyttet til deres fysiske og psykiske formåen. Hvis en ældre medarbejder har dårligt helbred og/eller er mentalt udrændt eller fysisk ned-

slidt, vil den pågældende formentlig generelt yde en dårligere indsats på arbejdspladsen og måske have et højere sygefravær end andre. Hvis der er problemer med at holde tempoet, kan det betyde, at de yngre kollegaer må løbe ekstra stærkt.

Arbejdsgivere kan desuden være i tvivl om, hvorvidt ældre ansøgere har fulgt med tiden inden for deres felt; har de taget kurser og efteruddannelse, og er de i besiddelse af de nødvendige kvalifikationer?

Et sidste problem i forhold til at turde satse på ældre medarbejdere kan være, at ældre ansøgere ved ansættelse – ifølge arbejdsgiveres udsagn – i nogle tilfælde skal placeres på et højere løntrin end den øvrige ansøgerskare, jf. Luccat (2005). Spørgsmålet er, om den højere løn modsvarer af en tilsvarende højere produktivitet? Økonomi kan især være en barriere for arbejdspladser, der dels er hårdt spændt for rent økonomisk og dels blot har brug for ekstra hænder til at løfte arbejdsopgaver i stedet for specifik og dyr spidskompetence inden for et felt.

Det af de resterende udsagn, der tillægges størst betydning, vedrører det offentlige system, nemlig udsagnet om efterlønsordningen. Knap en tredjedel anfører således, at hvis efterlønsordningen afskaffes eller adgang til ordningen begrænses, vil det *i høj grad* eller *i nogen grad* have betydning. Betydningen af dette udsagn skal formentlig ses i lyset af, at nogle arbejdspladser som nævnt forventer, at nyansatte ældre kun vil være på arbejdspladsen i få år, fordi de ønsker at trække sig tidligt tilbage. Hvis efterlønnen ikke eksisterede, eller hvis man først kunne få adgang til ordningen som fx 62-årig, ville en del af usikkerheden om, hvorvidt en arbejdsgiver vil få tilstrækkelig nytte af den ældre medarbejder forsvinde.

De to udsagn, der tillægges mindst betydning, vedrører tilpasning af ledige job til ældre og opstramning af regler for dagpenge og kontanthjælp. Kun lidt mere end hver femte arbejdsplads svarer således, at sådanne ændringer *i høj grad* eller *i nogen grad* vil gøre en forskel. Tilpasningen af de ledige job til ældre ansøgere kan ifølge Luccat (2005) fx bestå i, at man skruer stillinger sammen, der appellerer til erfaringen, giver kvalifikations-tillæg til de erfarne ansøgere eller skaber bedre arbejdstider for sådanne medarbejdere.

Vores undersøgelse viser desuden, at der generelt ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan henholdsvis private og offentlige samt større og mindre arbejdspladser besvarer disse spørgsmål. Der er dog en enkelt undtagelse: Private angiver i højere grad end offentlige arbejdspladser, at det vil spille en rolle, *hvis regler for dagpenge og kontanthjælp strammes op*.

Alt i alt tyder arbejdspladsernes besvarelser på, at barriererne i

forhold til at ansætte (flere) personer på over 50 år efter deres opfattelse især skal findes blandt personerne selv. Lidt overraskende følger derefter arbejdspladsernes egen rolle, mens det offentlige system – baseret på de udsagn, vi har taget med her – samlet set tillægges mindst betydning.

I den resterende del af dette afsnit om arbejdsgivernes syn på barrierer redegør vi for en række andre forhold knyttet til henholdsvis arbejdspladsen og det offentlige system, der kan virke hæmmende i forhold til arbejdsgiveres vilje til at rekruttere ældre medarbejdere.

Barrierer på arbejdspladsen

På en arbejdsplads kan der herske en uformel tradition, hvor man kun bliver ældre i systemet, fordi man er vokset op i det, jf. Luccat (2005). Rekrutteringsgrundlaget udgør i så fald kun unge mennesker 'på vej op'. Endvidere kan det forhold, at der sidder et ungt ansættelsesudvalg til samtalen, spille ind, idet beslutningstageren måske opnår bedre kemi med yngre eller jævnaldrende end med ældre, der på sigt ifølge udsagn i Luccat (2005) kan true autoriteten. Endelig kan en markant overvægt af ældre medarbejdere betyde, at arbejdsgivere bevidst søger yngre mennesker og sorterer ældre ansøgere fra i rekrutteringsprocessen med det formål at få en medarbejderstab, der er bredt sammensat aldersmæssigt. Et ønske om at sikre en mangfoldighed på arbejdspladsen kan dog omvendt også føre til, at arbejdspladser med en overvægt af yngre ansatte vælger at rekruttere ældre medarbejdere.

Der kan også være tale om, at nogle arbejdsgivere diskriminerer ældre ansøgere, dvs. at de fravælger ansøgere alene pga. deres alder. I slutningen af 2004 blev det forbudt ved lov at forskelsbehandle pga. alder, dvs. at arbejdsgiveren ikke må lægge vægt på en ansøgers eller ansattes alder ved hverken ansættelse, afskedigelse eller forflyttelse af medarbejdere. Vi har undersøgt, om danske arbejdspladser har kendskab til denne lov (jf. Larsen & Miiller, 2006b). Vi finder, at flertallet af arbejdspladserne ifølge eget udsagn har kendskab til loven. Det drejer sig således om to ud af tre arbejdspladser. Større arbejdspladser har i højere grad end mindre arbejdspladser kendskab til loven. Tilsvarende kender flere offentlige end private arbejdspladser loven.

Vi har endvidere spurgt de arbejdspladser, der angiver at have kendskab til loven, om de har ændret adfærd efter, at loven blev gennemført. Det synes kun i meget begrænset omfang at være tilfældet. Kun 5 pct. af arbejdspladserne med kendskab til loven angiver således, at indførelsen af loven i praksis har ændret deres adfærd, når det gælder ansættelse,

afskedigelse og forflyttelse af medarbejdere. Andelen af arbejdspladser, hvor adfærden er ændret, er generelt lille uanset sektor og antal ansatte.

Alt i alt er loven om forbud mod aldersdiskrimination således tilsyneladende kendt på de fleste arbejdspladser, og den synes kun i meget begrænset omfang at have ændret adfærden på disse arbejdspladser. Det er imidlertid ikke muligt at sige noget om, hvorvidt dette resultat primært er udtryk for, at arbejdsgiverne ikke diskriminerer pga. alder og heller ikke gjorde det før lovens indførelse, eller om der i højere grad er tale om, at arbejdsgivere diskriminerer i det omfang, de hele tiden har gjort det, uagtet lovens indførelse. Der kan således formentlig sættes spørgsmålstegn ved, om diskrimination pga. alder nogensinde vil blive afdækket ud fra den betragtning, at en ældre ansøger vil blive vræget med begrundelse i fx manglende kemi eller kvalifikationer frem for alder. Om loven siger en tillidsrepræsentant fra en stor offentlig arbejdsplads således (Luccat, 2005, s. 19):

Den har ingen praktisk betydning. Hvis man ikke vil ansætte en senior, er der jo 20 forskellige argumenter for det.

Indførelsen af loven om aldersdiskrimination ser således kun i meget begrænset omfang ud til at have haft betydning i praksis.

Barrierer i det offentlige system

Offentlige aktører i form af AF og kommune inddrages som nævnt kun i meget begrænset omfang, når arbejdspladser rekrutterer medarbejdere på over 50 år. Dette er ikke i sig selv problematisk i forhold til rekruttering af ældre medarbejdere, når blot arbejdspladserne ansætter disse medarbejdere via andre rekrutteringskanaler.

Problemet kan imidlertid være, at en begrænset kontakt til de offentlige aktører kan gøre det vanskeligere for ledige ældre at komme i arbejde. Med det formål at få mere indblik i, om AF og/eller kommune bidrager til, at ledige på over 50 år kommer i arbejde, har vi undersøgt, om der har været en kontakt mellem arbejdspladserne og disse aktører, der har handlet om mulighederne for beskæftigelse af ledige på over 50 år (jf. Larsen & Miiller, 2006b).

Når det gælder kontakt med kommunen, finder vi, at knap 20 pct. af arbejdspladserne er blevet kontaktet med henblik på beskæftigelse af ledige på over 50 år, 8 pct. har på eget initiativ kontaktet kommunen i denne forbindelse, mens næsten 80 pct. ikke har haft kontakt. Større

arbejdspladser har i højere grad været i kontakt med kommunen end mindre arbejdspladser. Det samme gælder offentlige i forhold til private arbejdspladser.

Kommunikationen med AF ligger på nogenlunde samme niveau: 17 pct. er blevet kontaktet af AF, 11 pct. har på eget initiativ kontaktet AF, mens 76 pct. af alle arbejdspladser ikke har været i kontakt med AF. Også her har større arbejdspladser i højere grad end mindre arbejdspladser haft kontakt.

Den begrænsede kontakt mellem arbejdspladser og AF/kommune kan være en følge af, at offentlige aktører har ændret praksis i den forstand, at de i stigende omfang lægger vægt på selvbetjening frem for jobformidling. Arbejdsmarkedsstyrelsens Produktionsstatistik viser således, at antallet af jobordrer, dvs. ordrer, hvor AF skal skaffe arbejdskraft til virksomheder, faldt med ca. 22.000 i perioden 2002-2005, mens antallet af stillinger opslået i AF Jobnet steg med ca. 45.000 fra 2004 til 2005, jf. Arbejdsmarkedsstyrelsen (2003-2006). Ændringen af praksis kan gøre det vanskeligere for ældre ledige at komme i arbejde efter en ledighedsperiode. Ældre lediges syn på AF's rolle fremgår af kapitel 5.

ÆLDRE LEDIGE OG DERES SYN PÅ JOBMULIGHEDERNE

Med det formål at bidrage til belysningen af arbejdspladsers rekruttering af ældre medarbejdere undersøger vi i dette kapitel, hvad der kendetegner ældre ledige og deres adfærd, hvordan de oplever det at være ledig, og hvilke holdninger og barrierer der ifølge de ledige eksisterer i forhold til at komme i arbejde igen. Det skal bemærkes, at der især er fokus på forsikrede ledige, fordi de udgør 97 pct. af samtlige registrerede ledige i aldersgruppen.

Kapitlet er udarbejdet med udgangspunkt i ældre lediges egne udsagn, som de afspejler sig i dels spørgeskemadata fra Danmarks Statistiks Arbejdskraftundersøgelse (jf. Larsen & Miiller, 2006a), dels kvalitative interview med 15 forsikrede ledige i alderen 55-59 år, der har været ledige i mindst et halvt år (jf. Luccat, 2006).

Resultaterne i kapitlet viser, at:

- Ældre ledige har bl.a. mistet deres arbejde pga. økonomiske forhold på arbejdspladsen, for højt sygefravær, alderen og organisationsændringer.
- Negative konsekvenser ved at være ledig tillægges tilsyneladende typisk større betydning end positive.
- En af følgende mestringsstrategier synes at blive anvendt, når 55-59-årige ledige skal håndtere deres ledighedssituation: en problemfokuseret, en symptomfokuseret eller en tilpasningsfokuseret strategi.

- Ledige 55-59-årige står ifølge ILO's definition i lige så høj grad til rådighed for arbejdsmarkedet som ledige i arbejdsstyrken som helhed.
- Der er ikke noget, der indikerer, at ledige 55-59-årige, der står til rådighed, er ledige i længere tid, før de begynder at søge nyt arbejde end tilsvarende ledige under 55 år.
- De 55-59-årige ledige, der står til rådighed, skiller sig ud på et enkelt område i forhold til jobsøgningsmetoder. En væsentlig mindre andel af denne gruppe har indrykket eller svaret på stillingsopslag i aviser, fagblade eller på internettet sammenlignet med ledige under 55 år. De to grupper anvender dog lige mange jobsøgningsmetoder samlet set.
- En mindre andel af de ledige 55-59-årige, som står til rådighed, kommer til jobsamtale sammenlignet med ledige under 55 år.
- 55-59-årige ledige, der står til rådighed, adskiller sig fra andre tilsvarende ledige ved, at de har et lavere uddannelsesniveau, at de i højere grad er bosat i tyndt befolkede områder, og ved, at de er væsentligt anderledes fordelt på fag, de arbejdede inden for forud for ledighedsperioden.
- Der er økonomiske, faglige, sociale og personlige årsager til, at 55-59-årige ledige ønsker at komme i arbejde igen.

I kapitlet identificerer vi følgende barrierer i forhold til, at ældre ledige kommer i arbejde igen:

- Arbejdsgivere har en negativ indstilling til at ansætte medarbejdere, der har passeret 50-årsalderen. Denne barriere betragter ældre ledige som den væsentligste.
- Arbejdsgivere har et fejlagtigt billede af ældre medarbejdere.
- Arbejdsgivere mangler modvilje til at ansætte ældre ansøgere, der har været ledere.
- Ældre ledige har et lavere uddannelsesniveau.
- Dårligt helbred og/eller fysisk eller psykisk nedslidning.
- Ældre ledige mangler tro på, at de kommer i arbejde igen.
- Jobsøgning foregår inden for et begrænset fagområde.
- Der er for lidt konkret hjælp at hente til jobsøgningen hos AF.

OM ÆLDRE LEDIGE

Belysningen af 55-59-årige lediges oplevelse af at være ledig samt af deres adfærd og karakteristika tager udgangspunkt i en skitsering af de lediges erfaringer med at blive og være ledig. Desuden redegør vi for, i hvilket omfang disse ledige står til rådighed for arbejdsmarkedet, og vi skitserer deres jobsøgning. Til slut beskriver vi, hvilke særlige kendetegn der er ved 55-59-årige ledige. I det omfang, det er muligt, diskuterer vi undervejs, om der er områder, hvor 55-59-årige ledige adskiller sig fra ledige i andre aldersgrupper for ad den vej at finde frem til mulige forklaringer på, at ledige i denne aldersgruppe er længere om at komme i arbejde.

At blive og være ledig som 55-59-årig

I dette afsnit skitserer vi årsager til ledighed og reaktioner herpå, de negative og positive følger af at være blevet ledig samt strategier til håndtering af ledigheden. Gennemgangen er baseret på Luccat (2006).

Årsager til og reaktioner på ledighed

Deltagerne i den kvalitative undersøgelse (Luccat, 2006) er for majoritetens vedkommende blevet ledige, fordi de er blevet afskediget, mens en enkelt har nedlagt egen virksomhed. Set ud fra disse lediges oplevelser er der en række komplekse forhold på spil, som i sidste ende fører til, at den enkelte mister sit job. Luccat identificerer fire overordnede årsager til ledighed, der eksplicit udtrykkes af deltagerne i undersøgelsen:

- Økonomiske forhold, fx: at arbejdspladsen er gået konkurs, at projektgruppen er nedlagt pga. dårlig økonomi eller at en selvstændig må lukke eget firma, fordi det ikke er rentabelt.
- For højt sygefravær: Sygefravær kan være initieret af fx et psykisk eller fysisk hårdt arbejdsmiljø eller pludseligt opstået sygdom.
- Alder: Nogle anfører, at nok var den officielle forklaring på fyringen et for højt sygefravær eller organisationsændringer, men ifølge dem selv var den reelle forklaring, at nærmeste leder ønskede et ungt team på arbejdspladsen.
- Organisationsændringer: Ændringer af denne type på arbejdspladsen kan medføre, at udvalgte stillinger bliver overflødige, fx ved opkøb af større arbejdsplads, at et projektteam nedlægges, eller at man ikke år markeret sig tilstrækkeligt positivt over for en ny chef.

Manglende trivsel i forhold til henholdsvis nærmeste leder og selve jobindholdet er faktorer, som kun implicit udtrykkes af de ældre ledige som en bevæggrund for afskedigelsen. Det er derfor ikke muligt at vurdere, hvor tungtvejende denne faktor har været i forbindelse med afskedigelsen. Trivselsproblemer knytter sig typisk til, at den enkelte er blevet flyttet til en anden afdeling eller til et andet arbejdsområde, som denne hverken finder tilstrækkeligt spændende eller tilstrækkeligt udfordrende.

Afskedigelsen kommer ofte både uventet og uvelkomment. Det typiske er, at den ældre ledige ikke forud for fyringen har planlagt et jobskifte. Den pågældende har derimod snarere haft til hensigt at blive i stillingen indtil efterløn- eller pensionsalderen. Desuden har det ikke været åbenlyst, at en fyring var forestående, medmindre den enkelte på forhånd har observeret en økonomisk dårlig kurs på arbejdspladsen.

Den følelsesmæssige reaktion på afskedigelsen spænder fra lettelse over at slippe for et dårligt arbejdsmiljø til en følelse af chok og lammelse.

Negative og positive følger af ledighed

Ældre ledige giver udtryk for, at der er både positive og negative følger af at blive ledig. De negative fylder tilsyneladende mest.

De negative følger af at være ledig er: det reducerede økonomiske råderum, tabet af et fagligt og socialt fællesskab samt en række psykiske konsekvenser. De psykiske konsekvenser inkluderer en følelse af at være kasseret og at miste prestige og indflydelse (Luccat, 2006, s. 27):

Egentlig, så var min oplevelse, at det ikke var så slemt i starten, for jeg gad simpelthen ikke være dér, så på den vis følte jeg det i første omgang som en lettelse og begyndte at søge. Men så begyndte afslagene at komme ind, og så får man et knæk, det gør man altså, det var sgu svært ... Jeg talte selvfølgelig med min kone om det, men i første omgang havde jeg det bestemt ikke godt med at gå og sige det til andre, at jeg var blevet arbejdsløs. (Mand, 56 år, mellem-lang uddannelse)

Ligeledes kan ensomhed og kedsomhed præge hverdagen. De ledige angiver endvidere, at deres bevidsthed hyppigt er præget af jobsøgning og tanker om, hvorvidt de kommer i arbejde igen, hvilket de finder utroligt tidskrævende og psykisk belastende. Deltagerne forklarer også, at det er socialt hårdt at være ledig, idet omverdenen kommenterer denne situation på en negativ facon. Endelig anfører nogle, at det er moralsk hårdt at

modtage penge fra det offentlige, når man tilhører en generation, der har været vant til at klare sig selv og tjene sine egne penge (Luccat, 2006, s. 28):

Jeg har klaret mig selv, fra jeg var 16 år, og jeg har aldrig forventet, at jeg skulle slutte med at have penge af andre. (...) Jeg er vant til at klare mig selv, og jeg får penge af andre uden at yde noget, det er utroligt negativt. (Kvinde, 59 år, mellemlang uddannelse)

De positive følger ved at være ledig er tid til hjem, familie, omgangskreds, foreningsarbejde og fritidsinteresser. Endvidere nævner nogle, at der er større mulighed for at pleje og styrke helbredet. Endelig anfører nogle, at spontanitet i hverdagen er en mulighed.

De 55-59-åriges oplevelser af konsekvenserne ved at være ledig synes ikke at adskille sig væsentligt fra andre aldersgruppers oplevelse heraf, jf. også Luccat (2006).

Strategier til håndtering af ledigheden

Der er tre forskellige måder, hvorpå 55-59-årige ifølge Luccat (2006) håndterer ledigheden:

En *problemfokuseret* mestringsstrategi, hvor der er fokus på at komme ud af situationen. Nogle af deltagerne i undersøgelsen forsøger via jobsøgning, deltagelse i Senior Erhverv og efteruddannelse mv. at komme ud af ledigheden.

En *symptomfokuseret* mestringsstrategi, hvor der er fokus på at mindske de negative oplevelser ved at være ledig. Anvendelsen af denne strategi består i, at situationen som ledig accepteres, og man forsøger at få det bedste ud af den ved at prioritere fritidsliv eller uddannelse. Det påpeges af nogle, at det er politikerne og deres forskellige tiltag, som har forårsaget arbejdsløsheden og gjort arbejdsvilkårene i branchen så dårlige, at den ledige ikke på egen hånd kan komme ud af ledigheden og derfor blot må 'få det bedste ud af dagen'.

En *tilpasningsfokuseret* mestringsstrategi, hvor den ledige ikke tolker ledighedssituationen ind i en negativ ramme, men accepterer de betingelser, som situationen udstikker. Denne mestringsstrategi viser sig ved, at de ledige nyder, at fritidslivet og/eller efteruddannelsesforløbet kan tilpasses et tempo, der stemmer overens med deres fysiske og mentale formåen.

55-59-årige lediges rådighed

Vores belysning af lediges rådighed tager udgangspunkt i International Labour Organisation's (ILO¹) definition af at stå til rådighed for arbejdsmarkedet. ILO's definition af rådighed indebærer, at man på et givet tidspunkt opfylder følgende kriterier:

- ønsker et arbejde
- har søgt arbejde inden for de seneste fire uger
- kan tiltræde et arbejde inden for to uger.

I 2005 opfyldte 74 pct. af de 50-59-årige ledige ifølge Dansk Arbejdsgiverforening (2006) disse tre kriterier. Blandt de 26 pct., der ifølge den anvendte definition ikke står til rådighed for arbejdsmarkedet, angav de 13 pct., at de ikke ønsker et arbejde, 10 pct. anførte, at de ikke inden for de sidste fire uger har søgt aktivt, mens 3 pct. svarede, at de ikke kan begynde et nyt arbejde inden for to uger. Opgørelsen viser desuden, at 50-59-årige ledige i lige så høj grad som ledige i arbejdsstyrken som helhed står til rådighed for arbejdsmarkedet.

Vi har ikke præcise tal for de 55-59-årige lediges rådighed. Under forudsætning af, at 55-59-årige ikke adskiller sig væsentligt fra de 50-54-årige på dette område, ser manglende rådighed ikke ud til at være den væsentligste årsag til, at 55-59-årige er længere om at komme i arbejde efter en ledighedsperiode end andre ledige.

Langt størstedelen af de 55-59-årige ledige er som nævnt arbejdsløshedsforsikrede. Det kan godt undre, at nogle af disse ledige ifølge ILO's definition ikke står til rådighed for arbejdsmarkedet, da modtagelse af arbejdsløshedsdagpenge forudsætter, at den ledige står til rådighed. ILO's rådighedsdefinition stemmer imidlertid ikke helt overens med de tilsvarende krav i den danske lovgivning. For at forsikrede ledige kan modtage arbejdsløshedsdagpenge, er det således bl.a. en forudsætning, at de er aktivt jobsøgende og kan og vil overtage arbejde med dags varsel. Dertil kommer, at den ovennævnte opgørelse er baseret på anonyme besvarelser af et spørgeskema. Der er således ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem de tilbagemeldinger, en given AF-medarbejder får fra en ledig og de svar, som den ledige anfører i spørgeskemaet.

1. ILO er en organisation under FN.

55-59-årige lediges jobsøgning

Med udgangspunkt i de lediges egne udsagn har vi set på jobsøgningen blandt ledige, der står til rådighed for arbejdsmarkedet, jf. Larsen & Miiller (2006a). Der er ikke noget, der indikerer, at 55-59-årige er længere tid om at komme i gang med at søge nyt arbejde efter påbegyndt ledighed end andre ledige.

Vi har endvidere undersøgt, hvilke metoder 55-59-årige har anvendt i deres jobsøgning i de fire forudgående uger. De hyppigst anvendte metoder er gengivet nedenfor (tal i parentes angiver den procentdel af ledige i aldersgruppen, der anvender den pågældende metode):

- læst stillingsannoncer i aviser, fagblade eller på internettet (94)
- henvendt sig til offentligt arbejdsformidlingskontor (72)
- henvendt sig direkte til arbejdsgiverne (62)
- henvendt sig til venner, familie, fagforeninger mv. (53)
- indrykket eller svaret på stillingsopslag i aviser, fagblade eller på internettet (52).

En sammenligning af de 55-59-åriges brug af jobsøgningsmetoder med andre aldersgrupper, viser, at de 55-59-årige skiller sig ud på et enkelt område. 52 pct. af denne aldersgruppe har således indrykket eller svaret på stillingsopslag i aviser, fagblade eller på internettet mod 64-68 pct. af de ledige under 55 år. De 55-59-årige ledige anvender dog i gennemsnit lige så mange forskellige søgemetoder som andre ledige.

Endelig finder vi, at kun 1 pct. af de 55-59-årige ledige har været til jobsamtale inden for de fire foregående uger mod 3 pct. af de 30-54-årige. Disse forskelle er formentligt medvirkende til, at den gængse opfattelse hos 55-59-årige ledige, der søger job, er, at "de ikke engang når til jobsamtalen" (jf. Luccat, 2006). Disse ledige udtrykker, at det er psykisk hårdt med de mange afslag, og nogle gange melder tanken sig hos dem, om det overhovedet er muligt at komme i job igen. Afslagene er desuden en uvant situation for de ledige, fordi stort set alle er gået fra job til job i løbet af deres arbejdsliv og således ikke tidligere har oplevet så mange afslag.

Afslagene går fx på, at de er overkvalificeret til stillingen, at de var tæt på at få stillingen, men en anden ansøger var en anelse bedre, eller at deres profil ikke passer, selvom de selv har oplevelsen af at matche jobopslagets kvalifikationskrav. Enkelte ældre ledige har oplevet, at de slet ikke har fået svar, og dette betegnes som værende både psykisk hårdt og direkte fornærmende.

55-59-årige lediges karakteristika

Vi har sammenlignet 55-59-årige ledige, der står til rådighed, med tilsvarende ledige i andre aldersgrupper med det formål at finde frem til, om de 55-59-årige har nogle særtræk, der kan bidrage til at forklare, at de er længere om at komme i arbejde efter en ledighedsperiode. Sammenligningen viser, jf. Larsen & Miiller (2006a), at 55-59-årige ledige, der står til rådighed, er karakteriseret ved, at de:

- har et relativt lavt uddannelsesniveau
- i relativt begrænset omfang består af personer med indvandrerbaggrund
- i relativt høj grad er bosat i tyndt befolkede områder
- i relativt høj grad tidligere har været selvstændig erhvervsdrivende
- er anderledes fordelt på fag i seneste stilling forud for ledighedsperioden, fx har relativt mange været ledere, relativt mange har lavet kontorarbejde, mens relativt få har lavet proces- og maskinoperatørarbejde.

De skitserede forskelle mht. uddannelsesniveau, bopæl samt forudgående job kan være medvirkende årsager til, at 55-59-årige ledige har vanskeligere ved at finde et nyt job. Derimod synes anden etnisk oprindelse end dansk ikke at kunne bidrage til at forklare dette. Det er velkendt, at etniske minoriteter har vanskeligere end andre ved at komme i arbejde, men når det gælder 55-59-årige ledige, der står til rådighed for arbejdsmarkedet, udgør de etniske minoriteter en relativt begrænset andel af aldersgruppen.

ÆLDRE LEDIGES HOLDNINGER TIL AT ARBEJDE

Vore undersøgelser gør det ikke muligt at give et bud på de 55-59-årige lediges holdninger til at komme i arbejde igen. Vi ved blot, at 50-59-årige ledige ifølge ILO's definition i lige så høj grad står til rådighed for arbejdsmarkedet som ledige i arbejdsstyrken som helhed.

Vi har imidlertid identificeret fire typer af årsager til, at 55-59-årige ledige ønsker at komme i arbejde igen,² nemlig økonomiske, faglige, sociale og personlige årsager, jf. Luccat (2006).

Når ældre lediges ønske om at komme i arbejde igen er *økonomisk* begrundet, skyldes det eksempelvis, at de med tiden vil overgå til kontanthjælp, eftersom de ikke har adgang til efterløn. Rådighedsbeløbet, når man er på kontanthjælp, vil være alt for lille til, at de kan klare sig økonomisk, og dermed ansporer den potentielle økonomisk uholdbare situation de ledige til at komme ud på arbejdsmarkedet.

Hvad angår *faglige* årsager, gives der udtryk for, at der er stor glæde og tilfredsstillelse forbundet med at kunne udøve sit fag og sin ekspertise i et fagligt arbejdsfællesskab. Der er for nogle en tilfredsstillelse ved bare at arbejde – at ‘man har noget at rive i’, fordi hverdagen altid har været sådan.

Eksempler på forklaringer med udgangspunkt i *sociale* forhold er lysten til og ønsket om at være en del af et socialt fællesskab med gode kollegaer på arbejdspladsen. Et sådan socialt tilhørsforhold strækker sig ifølge deltagerne til også at inkludere samfundet som helhed. Nogle har også behov for at bevæge sig fra en socialt uacceptabel position som ledig til en socialt acceptabel situation som arbejdende og bidragende til samfundet.

Ældre ledige fortæller, at det er vigtigt for dem på det *personlige* plan ‘at holde sig i gang’. Flere udtrykker således nervøsitet ved tanken om at gå mentalt i stå (Luccat, 2006, s. 40):

Jeg skal bruge mine grå celler, jeg har altid en opgave kørende oppe i hovedet – selv om natten kører min hjerne. Jeg vil ikke gå i frø, jeg skal have noget at bruge min hjerne til, og det er ikke at løse kryds og tværs. Jeg vil løse noget, som har værdi for andre. (Mand, 57 år, lang videregående uddannelse)

2. I undersøgelsen af Luccat (2006) er der også deltagere, der ikke ønsker at komme i arbejde igen. Årsagerne hertil betragtes som barrierer i forhold til ældre lediges fremtidige jobmuligheder og er derfor gengivet i afsnittet om barrierer nedenfor.

ÆLDRE LEDIGES SYN PÅ BARRIERER FOR AT KOMME I ARBEJDE

I dette afsnit skitserer vi en række forhold, der kan virke hæmmende i relation til ældre lediges mulighed for at komme i arbejde. I forbindelse med gennemgangen skelnes mellem barrierer knyttet til henholdsvis den enkelte ledige, arbejdsgiverne og det offentlige system. De skitserede barrierer er udtryk for eller udledt af ældre lediges egne udsagn.

Barrierer knyttet til de ledige selv

55-59-årige ledige har som nævnt i gennemsnit et lavere uddannelsesniveau end andre ledige. Da det generelt er lettere at rekruttere lavtuddannet end højtuddannet arbejdskraft i andre aldersgrupper, kan det relativt lave uddannelsesniveau medvirke til at gøre det vanskeligere for 55-59-årige ledige end for andre at finde et job efter en ledighedsperiode.

Nogle ældre ledige har dårligt helbred og/eller er fysisk eller psykisk nedslidte. Selvom de er erklæret i stand til at arbejde af fx AF, kan deres egen oplevelse af egnethed være en anden, jf. Luccat (2006). Ledige, der har gener pga. fx slidgigt, udtrykker, at det vil være umuligt for dem at klare et fysisk krævende job igen, mens andre, der har oplevet psykiske belastninger ved tidligere job, ikke er indstillet på at skulle opleve dette igen. Der er også nogle, der giver udtryk for, at de ikke længere magter et højt tempo og derfor ikke ønsker at komme i job igen (Luccat, 2006, s. 41):

Jeg håber indvendig, at jeg kan få lov til at gå, indtil jeg får min efterløn. Jeg føler ikke, at jeg er i stand til at klare det ræs, jeg har klaret. (Kvinde, 58 år, ufaglært)

Hindringen er dog ifølge nogle ledige overkommelig, hvis de finder eller får tilbudt et job, hvor deres psykiske og fysiske helbred ikke lider overlast. I så fald vil de have en reel mulighed for at komme i job igen.

Circa hver fjerde ledige i alderen 50-59 år står som nævnt ifølge ILO's definition ikke til rådighed for arbejdsmarkedet. En begrænset søgeaktivitet kan fx være en følge af, at fritidslivet fylder meget, at uddannelse har førsteprioritet frem for job, eller at efterlønstilværelsen er nært forestående. Vi vender tilbage til betydningen af efterlønsordningen nedenfor.

For nogle ældre ledige gælder, at deres tro på at komme i beskæftigelse igen er helt væk eller i hvert fald kraftigt reduceret, se Luccat (2006). Spørgsmålet er, hvor stor en barriere denne manglende tro på at kunne komme i ordinær beskæftigelse er. De pågældende søger således fortsat, hvorfor muligheden for ansættelse i princippet kan byde sig.

Nogle ældre ledige søger inden for et begrænset fagligt og geografisk område, jf. Luccat (2006). De har forholdsvis høje krav til jobbet, fx at transporttiden skal være under en time, lønnen skal ligge langt over mindstelønnen og man vil kun arbejde inden for ens tidligere fagområde.

Barrierer blandt arbejdsgivere

Det er arbejdsgivernes negative indstilling til at ansætte 'folk i halvtredserne', som er den største barriere i forhold til at komme ud på arbejdsmarkedet igen. Sådan lyder meldingen i Luccat (2006). En sådan holdning blandt arbejdsgiverne kan bidrage til at forklare, at ældre ledige i mindre omfang kommer til jobsamtale end andre ledige (se også Larsen & Miiller, 2006a). Ældre ledige bygger udsagnet på en række forskellige oplevelser. Fx at man har fået mange afslag på jobansøgninger på trods af, at samtlige kvalifikationskrav er opfyldt. En deltager i undersøgelsen har prøvet at lyve sig 10 år yngre i en jobansøgning, hvorefter hun straks blev indkaldt. Nogle har tilmed oplevet, at arbejdsgiveren mundtligt meddelte, at de var for gamle. De ældre ledige mener endvidere, at stillingsopslagene ofte afspejler denne tendens til at ansætte yngre medarbejdere, idet der kan være angivet en bestemt alder i stillingsopslaget, eller ordlyden *ynge og innovativ* optræder med henblik på at screene ældre ansøgere bort. Endelig illustreres denne negative indstilling ifølge de ældre ledige ved, at de gennem hele deres arbejdsliv hurtigt har skaffet sig et nyt job efter behov, men fra de er i midten af halvtredserne, bliver det pludseligt svært. De er hverken blevet mindre erfarne eller mindre kvalificerede, og derfor må et negativt syn på alderen spille ind, mener de (Luccat, 2006, s. 48):

Jeg har på fornemmelsen, at virksomheden tænker, når de ser, at jeg er 56 år, hold da kæft, han skal sikkert have 40.000 kr. om måneden. Selvom de ikke må sige det, så er der nogle, der har nævnt det med alderen, den kommer en gang imellem. Jeg tror, der er en holdning i virksomheden om, at når man er på over 50 år, så kommer man næsten med rollator og stok. De sætter spørgsmålstejn ved, om os på 50+ kan klare ræset. (Mand, 56 år, mellem-lang uddannelse)

Der er ifølge de ledige selv mange forskellige årsager til arbejdsgivernes negative indstilling til ansættelse af personer i halvtredserne. De forestiller sig, at arbejdsgiverne har følgende syn på ældre medarbejdere:

- De er forstokkede og har forældede arbejdsmetoder
- De kan ikke indordne sig
- De er dyre at aflønne
- De er bedrevidende eller ved blot mere end arbejdsgiveren, hvorved dennes position kan være truet
- De går snart på efterløn, og derfor er ansættelsesforholdet relativt kortvarigt
- De kan ikke yde lige så meget som de øvrige medarbejdere pga. nedslidning.

Når dette billede af ældre medarbejdere er fremherskende, er der ifølge de ledige selv ikke noget at sige til, at arbejdsgiverne er påholdende. De ledige ville dog ønske, at de fik et job og dermed chancen for at rokke ved dette billede af ældre medarbejdere.

Ældre ledige har ganske vist, som nævnt, i gennemsnit et lavere uddannelsesniveau end andre ledige, men omvendt adskiller ældre ledige sig også ved, at de har haft et langt arbejdsliv og dermed har erhvervet erfaring og kompetencer gennem de mange år på arbejdsmarkedet i forskellige positioner. Nogle af deltagerne i Luccat (2006) har ligefrem været på toppen af deres karriere og bestridt ledende positioner, da ledigheden indtraf. Imidlertid synes en fortid som leder rent faktisk at gøre det vanskeligt for ældre ledige at finde et nyt job. 55-59-årige ledige, der har fungeret som leder igennem et langt arbejdsliv, giver således udtryk for, at ledererfaringen kan spille ind og hindre dem i at komme i ansættelse. De pågældende begrundet dette med, at arbejdsgiveren ikke tør ansætte dem, fordi han føler sin egen position truet, eller fordi han tror, at den ledige ikke kan indordne sig på arbejdspladsen. De ledige forklarer, at de ikke længere har ønsker eller ambitioner om at lede, eftersom de ikke har planer om 'at gøre den store karriere', men snarere ønsker at bestride et job, hvor de kan bruge deres faglighed og kompetencer (Luccat, 2006, s. 49-50).

Yngre ledere tør ikke ansætte erfarne folk, der har været ledere før. De er bange for, om vi vil skubbe dem til side. Men siger jeg, at jeg ikke er interesseret i at være leder, så vender bøtten, og de siger nå ja, så skal han bare sidde og fise husleje af. Det virker negativt,

hvis man siger, man ikke er interesseret i at lede. Det er svært i Danmark at træde ned ad rangstigen. (Mand, 57 år, lang videregående uddannelse)

Barrierer i det offentlige system

Af afsnittet om *55-59-årige lediges jobsøgning* fremgår det, at knap tre ud af fire af de 55-59-årige ledige har anvendt "henvendelse til et offentligt arbejdsformidlingskontor" som en af deres jobsøgningsmetoder inden for de forudgående 4 uger. Dette skal formentligt bl.a. ses i lyset af, at ledige er forpligtet til at deltage i kontaktførelsessamtaler mindst hver tredje måned, se fx Damgaard m.fl. (2005). De ældre ledige er imidlertid ifølge Luccat (2006) snarere negative end positive i deres vurdering af AF's evne til at hjælpe dem i beskæftigelse. Kritikken er baseret på oplevelser af, at der ikke er konkret hjælp at hente hos AF ud over opfordringen til at søge job på egen hånd. Fraværet af konkret hjælp skal antagelig ses i lyset af, at der som nævnt i kapitel 4 i stigende grad lægges vægt på selvbetjening frem for jobformidling. De lediges efterlysning af konkret hjælp indikerer, at den forøgede vægt på selvbetjening er en barriere i forhold til ældre lediges mulighed for at komme i arbejde.

Efterlønsordningen kan ligeledes udgøre en barriere. En del af de 55-59-årige ledige har mulighed for at gå på efterløn, når de fylder 60 år, hvilket kan have betydning for arbejdsgiveres vurdering af dem. Det er tilfældet, hvis arbejdsgiverne forventer, at de ikke har ældre medarbejdere så længe, jf. ovenfor. Efterlønsordningen kan dermed være anledningen til, at arbejdsgivere er forbeholdne over for at ansætte ældre (ledige).

Nogle ældre ledige mener ikke, at argumentet kan bruges, fordi de gerne vil arbejde ud over 60-årsalderen, jf. Luccat (2006). De håber således at undgå at gå fra ledighed til efterløn. Dette kan altså skyldes et ønske om at komme i arbejde, men også at nogle af de ledige ikke har adgang til efterløn. De sidstnævnte anfører i øvrigt, at de heller ikke ville være gået fra ledighed til efterløn, selvom de havde haft muligheden. Et fremtidsscenario med en for tidlig efterlønstilværelse virker således skræmmende for disse ledige, uanset om de har adgang til efterløn eller ej. De er bange for ikke at vinde fodfæste på arbejdsmarkedet igen. De vil med andre ord gerne være en del af et fagligt og socialt fællesskab på en arbejdsplads. For det andet stiller en tidlig efterlønstilværelse (dvs. overgang til efterløn før 62-årsalderen) de ledige i en økonomisk dårlig situation. Ældre ledige forklarer således, at deres pensionsopsparing bliver beskåret (Luccat, 2006, s. 51):

Den tanke vil jeg ikke tænke til ende, at jeg skulle gå fra ledighed til efterløn. Så skulle jeg yderligere gå i to år og så på efterløn ... Det ødelægger min kapital- og ratepension, sådan at min tilværelse bliver dårligere. Jeg får heller ingen efterlønsbonus, men det er ikke pengespørgsmålet, som er det mest skræmmende. Det skræmmende er, at jeg har masser af energi, som kan bruges effektivt. (Mand, 57 år, lang videregående uddannelse)

Jeg vil helst ikke på efterløn, men det er da en mulighed, hvis jeg ikke får noget arbejde ... men jeg føler mig ikke gammel nok. (Kvinde, 58 år, ufaglært)

For ældre ledige, der forventer at gå på efterløn, er beslutningen i nogle tilfælde truffet for mange år tilbage, mens de var i job og fx oplevede et svært sygdomsforløb, hvorimod andre træffer beslutningen, når de kan se, at jobsøgningen ikke fører til et resultat. Bevæggrundene for at gå fra ledighed til efterløn er ifølge de ledige følgende: Den fysiske nedslidning, udsigten til job virker håbløs, fritidstilværelsen virker attraktiv, og behovet for at 'få fred og ro' er presserende (Luccat, 2006, s. 52). Efterlønstilværelsen kan ifølge nogle give fred og ro, fordi det er langt mere socialt acceptabelt at gå på efterløn end at være ledig. Mange problemer løses derved ved at gå på efterløn: Dels løses irritationen over at skulle 'stå skoleret' over for dagpengesystemet og lade andre kontrollere ens aktiviteter. Dels kommer den ældre ud af rollen som ledig, hvilket ifølge de ledige opfattes som en socialt uacceptabel rolle af både dem selv og af samfundet (Luccat, 2006, 52):

For mig er det en fantastisk ordning, og jeg glæder mig til at sige, at jeg er efterløner, det er mere legalt end at være arbejdsløs. (Kvinde, 59 år, mellemlang videregående uddannelse)

Nogle ældre ledige ser således frem til at gå på efterløn, mens eksistensen af ordningen for andre kan virke som en barriere i forhold til at komme i arbejde igen. Barrieren opstår, hvis ældre lediges mulighed for at gå på efterløn påvirker arbejdsgiveres vilje til at ansætte dem.

BILAG

55-59-ÅRIGES HØJE LEDIGHED

I 2004 var der ca. 26.000 fuldtidsledige i alderen 55-59 år svarende til 15 pct. af det samlede antal registrerede fuldtidsledige. Medregnes de aktive-rede, udgjorde de 55-59-årige ca. 33.000 fuldtidspersoner svarende til 14 pct. af alle, der var registreret som ledige eller var i aktivering.

Ledigheden blandt 55-59-årige er relativt høj, 8,3 pct. af de 55-59-årige i arbejdsstyrken var således registreret som ledige i 2004. Ledig-heden blandt 60-64-årige lå på stort set samme niveau (8,4 pct.), mens tallet for arbejdsstyrken som helhed var 6,4 pct. Når aktiverede indgår i opgørelsen, stiger tallet for de 55-59-årige til 10,4 pct. mod 9,1 pct. for 60-64-årige og 8,8 pct. af arbejdsstyrken som helhed. Forskellen mellem 55-59-årige og arbejdsstyrken som helhed formindskes således, når der tages højde for aktivering, hvilket bl.a. kan tilskrives særreglen om, at 58-59-årige kan friholdes for aktivering, jf. indledningen til del 2.

Ledighedsgrad er et mål for, hvor stor en del af året den ledige har været uden arbejde. De 55-59-årige skiller sig i denne forbindelse markant ud ved at være den aldersgruppe, hvor relativt flest af de registrerede ledige var ledige i mere end 80 pct. af året i 2004. Det drejer sig om hele 21 pct. af de 55-59-årige mod 8 pct. i arbejdsstyrken som helhed. Tallene for 50-54-årige og 60-64-årige var henholdsvis 9 og 12 pct. Inddragelse af perioder med aktivering synes ikke i væsentligt omfang at røkke ved bil-

ledet af, at 55-59-årige har længere ledighedsperioder end andre aldersgrupper. For mere information om 55-59-åriges ledighedssituation, se Larsen & Miiller (2006a).

LITTERATUR

- Arbejdsmarkedsstyrelsen (2003-2006): *Produktionsstatistik*, 2002, 2003, 2004 og 2005. København.
- Damgaard, B., Hohnen, P. & Madsen, M.B. (2005): *Fokus på job? En analyse af kontaktførelsessamtaler i AF, kommuner og hos andre aktører*. København: Socialforskningsinstituttet 05:12.
- Dansk Arbejdsgiverforening (2006): *Arbejdsmarkedspolitisk Agenda*, nr. 5, s. 3.
- Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999): *Seniorerne og arbejdsmarkedet – nu og i fremtiden*. København.
- Engelbrecht, B. (2002): Livsfaser og seniorpolitik. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årg., nr. 3.
- Finansministeriet (2000): *Finansredegørelse 2000*. København.
- Geerdsen, L.P. & Geerdsen, P.P. (2006): *Hvem bruger aktivering, og hvordan går det dem? En gennemgang af aktiveringsindsatsen i det danske dagpengesystem*. København: Socialforskningsinstituttet. Under udgivelse.
- Hohnen, P. (2000): *Fleksjob – en vej til et rummeligere arbejdsmarked*. København: Socialforskningsinstituttet 00:18.
- Huset Mandag Morgen (2004): *De nye seniorer – deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet*. København: Ældresagen.

- Jensen, P.H. (2005): Reversing the Trend from “Early” to “Late” Exit: Push, Pull and Jump Revisited in a Danish Context. *The Geneva Papers*, 30, s. 656-673.
- Jørgensen, M.S., Larsen, M. & Rosenstock, M. (2005): *Et længere arbejdsliv – tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens muligheder*. København: Socialforskningsinstituttet 05:03.
- Jørgensen, M.S., Holt, H., Hohnen, P. og Schimmell, G. (2006): *Job på særlige vilkår. Overblik over viden på området*. København: Socialforskningsinstituttet 06:05.
- Larsen, M. (2004): *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*. Ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, M. & Miiller, M.M. (2006a): *55-59-åriges høje ledighed – en kvantitativ undersøgelse*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdsrapport 02:2006.
- Larsen, M. & Miiller, M.M. (2006b): *Rekruttering og fastholdelse af personer over 50 år – en kvantitativ undersøgelse på arbejdssteder*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdsrapport 04:2006.
- Luccat, D. (2005): *Rekruttering og fastholdelse af seniorer – en kvalitativ undersøgelse på virksomheder*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdsrapport 06:2005.
- Luccat, D. (2006): *Ledige seniorer – en kvalitativ undersøgelse*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdsrapport 03:2006.
- OECD (2005a): *Ageing and Employment Policies. Denmark*. Paris: OECD.
- OECD (2005b): <http://www1.oecd.org/scripts/cde/members/lfsdata-authenticate.asp>. 9. februar, 2006.
- Rosenstock, M. (2004): *Særlige seniorer? Hvordan støttes kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer i staten?* København: Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling.
- Rosenstock, M., Jensen, S., Holt, H., Weatherall, C.D. & Jørgensen, M.S. (2005): *Virksomhedernes sociale engagement. Årbog 2005*. København: Socialforskningsinstituttet 05:13.
- Schaumann, A. (2001): *Det aldrende samfund. Demografi – udgiftstryk – hvad kan der gøres?* www.tekno.dk.
- Velfærdskommissionen (2004): *Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv*. Oplæg. www.velfaerd.dk.
- Velfærdskommissionen (2005): *Fremtidens velfærd – sådan gør andre lande*. Analyserapport, www.velfaerd.dk.

Wégens, J. (2000): *Seniorernes indtog – eller udtog?* Hellerup: Videnscenter på Ældreområdet.

SFI-UDGIVELSER SIDEN 2005

- 05:01 Dahl, K.M. & Jakobsen, V.: *Køn, etnicitet og barrierer for integration. Fokus på uddannelse, arbejde og foreningsliv.* 2005. 112 s. ISBN 87-7487-774-7. Kr. 90,00.
- 05:02 Geerdsen, L.P., Koch-Nielsen, I., Vinther, H., Christensen, I. & Christensen, V.T.: *Ud af hjemløshed? Om livet efter ophold på en institution for hjemløse.* 2005. 207 s. ISBN 87-7487-776-3. Kr. 198,00.
- 05:03 Jørgensen, M.S., Larsen, M. & Rosenstock, M.: *Et længere arbejdsliv. Tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens muligheder.* 2005. 64 s. ISBN 87-7487-777-1. Kr. 50,00.
- 05:04 Graversen, B.K. & Tinggaard K.: *Loft over ydelser. Evaluering af loftet over ydelser til kontanthjælpsmodtagere.* 2005. 128 s. ISBN 87-7487-779-8. Kr. 110,00.
- 05:05 Christensen, E. & Sloth, D.A.: *Børn med anden etnisk baggrund ved skolestart. Fra tredje dataindsamling i forløbsundersøgelsen af børn med anden etnisk baggrund end dansk.* 2005. 105 s. ISBN 87-7487-782-8. Kr. 98,00.
- 05:06 Rasmussen, L.K., Espersen, L.D., Sørensen, M.L. & Thomsen, S.A.: *Ungdomssanktionen i kvalitativ belysning. Ti unge og ni institutioner.* 2005. 106 s. ISBN 87-7487-783-6. Kr. 90,00.
- 05:07 Nielsen, A.M., Fink-Jensen, K. & Ringsmose, C.: *Skolen og den sociale arv.* 2005. 147 s. ISBN 87-7487-784-4. Kr. 145,00.

- 05:08 Jensen, B.: *Kan daginstitutioner gøre en forskel? En undersøgelse af daginstitutioner og social arv*. 2005. 163 s. ISBN 87-7487-785-2. Kr. 165,00.
- 05:09 Jensen, U.H. & Jensen, T.P.: *Unge uden uddannelse. Hvem er de, og hvad kan der gøres for at få dem i gang?* 2005. 143 s. ISBN 87-7487-787-9. Kr. 150,00.
- 05:10 Ploug, N.: *Social arv. Sammenfatning 2005*. 2005. 53 s. ISBN 87-7487-789-5. Kr. 50,00.
- 05:11 Bengtsson, S.: *Princip og virkelighed. Om sektoransvar i handicappolitikken*. 2005. 206 s. ISBN 87-7487-786-0. Kr. 198,00.
- 05:12 Damgaard, B., Hohnen, P. & Madsen, M.B.: *Fokus på job? En analyse af kontaktførelsessamtaler i AF, kommuner og hos andre aktører*. 2005. 107 s. ISBN 87-7487-789-5. Kr. 100,00.
- 05:13 Rosenstock, M., Jensen, S., Holt, H., Weatherall, C.D. & Jørgensen, M.S.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005*. 2005. 168 s. ISBN 87-7487-791-7. Kr. 195,00.
- 05:14 Rosenstock, M.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005 – Sammenfatning*. 2005. 30 s. ISBN 87-7487-792-5. Kr. 25,00.
- 05:15 Christoffersen, M.N., Hestbæk, A.D., Lindemann, A. & Nielsen, V.L.: *Nye regler for udsatte børn og unge. Ændringerne i Serviceloven 2001, delrapport I*. 2005. 261 s. ISBN 87-7487-794-1. Kr. 250,00.
- 05:16 Hestbæk, A.D., Lindemann, A., Christensen, E., Rebien, C. & Christensen, M.: *Kommuner i udvikling på børneområdet. Ændringerne i Serviceloven 2001, delrapport II*. 2005. 136 s. ISBN 87-7487-796-8. Kr. 130,00.
- 05:17 Fabricius, N., Tilia, G., Ramsbøl, H., & Villadsen, K.: *Fra hjemløshed til fast bolig. Samarbejde og metoder i arbejdet med hjemløse*. 2005. 248 s. ISBN 87-7487-797-6. Kr. 225,00.
- 05:18 Bonke, J. (red.), Borgeraas, E., Døving, R., Hjort, T., Hohnen, P., Montesino, N., Rysst, M. & Salonen, T.: *Udsathed og forbrug i de nordiske velfærdsstater*. 2005. 373 s. ISBN 87-7487-798-4. Kr. 298,00.
- 05:19 Olsen, B.M.: *Mænd, orlov og arbejdspladskultur. Fire danske virksomheder*. 2005. 125 s. ISBN 87-7487-801-8. Kr. 125,00.
- 05:20 Koch-Nielsen, I., Henriksen, L.S., Fridberg, T. & Rosdahl, D.: *Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark*. 2005. 163 s. ISBN 87-7487-799-2. Kr. 158,00.

- 05:21 Jespersen, C. & Sivertsen, M.B.: *Unge sociale problemer. En forskningsoversigt*. 180 s. Netpublikation. Kan downloades på www.sfi.dk.
- 06:01 Egelund, T.: *Sammenbrud i anbringelser*. 2006. 79 s. ISBN 87-7487-802-6. Kr. 65,00
- 06:02 Holt, H., Geerdsen, L.P., Christensen, G., Klitgaard, C. & Lind, M.L.: *Det kønsopdelte arbejdsmarked. En kvantitativ og kvalitativ belysning*. 2006. 250 s., ISBN 87-7487-804-2. Kr. 228,00.
- 06:03 Rosdahl, A.: *Kommunale aktiveringsprojekter med produktion*. 2006. 51 s. ISBN 87-7487-805-0. Kr. 50,00.
- 06:04 Christensen, Else: *Opvækst med særlig risiko. Indkredsning af børn med behov for en tidlig forebyggende indsats*. 2006. 92 s. ISBN 87-7487-806-9. Kr. 85,00.
- 06:05 Jørgensen, M.S., Holt, H., Hohnen, P. & Schimmel, G.: *Job på særlige vilkår. Overblik over viden på området*. 2006. 83 s. ISBN 87-7487-807-7. Kr. 75,00.
- 06:06 Rasmussen, Martin: *Kontanthjælpsmodtageres gæld. Eftergivelse af offentlig gæld*. 2006. 68 s. ISBN 87-7487-808-5. Kr. 55,00.
- 06:07 Møller, Simon S. & Rosdahl, A.: *Indvandrere i job. Marginalisering og beskæftigelse blandt ikke-vestlige indvandrere og efterkommere*. 2006. 171 s. ISBN 87-7487-809-3. Kr. 160,00.
- 06:08 Bengtsson, Steen & Kristensen, L.K.: *Særforsorgens udlægning*. 2006. 96 s. ISBN 87-7487-810-7. Kr. 100,00.
- 06:09 Larsen, M.: *Fastholdelse og rekruttering af ældre. Arbejdspladsers indsats*. 2006. 101 s. ISBN 87-7487-813-1. Kr. 100,00.



FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING AF ÆLDRE

ARBEJDSPLADSERS INDSATS

Det fremføres ofte i den offentlige debat, at ældre skal blive længere tid på arbejdsmarkedet. Synspunktet skal ses i lyset af, at befolkningens alderssammensætning ændres, så ældre i fremtiden kommer til at udgøre en stigende andel af befolkningen.

Denne rapport ser på arbejdspladsernes betydning for at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere: Gør arbejdsgiverne en indsats for at fastholde medarbejdere efter de 60 år? Ansætter de medarbejdere på over 50 år? Og hvad er de aktuelle barrierer i forhold til at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere?

Rapporten, som er finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen, bygger på en spørgeskemaundersøgelse på knap 1000 offentlige og private arbejdspladser med mindst 10 ansatte. Og på kvalitative interview blandt personaleledere, tillidsmænd og ældre ledige.

Socialforskningsinstituttet

06:09

100 kr. inkl. moms

ISSN: 1396-1810

ISBN: 87-7487-813-1

