

05:03

Martin S. Jørgensen
Mona Larsen
Maja Rosenstock

ET LÆNGERE ARBEJDSLIV

TILBAGETRÆKNINGSORDNINGER
OG ARBEJDSPLADSENS MULIGHEDER

05:03

ET LÆNGERE ARBEJDSLIV

Tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens muligheder

Martin S. Jørgensen

Mona Larsen

Maja Rosenstock

KØBENHAVN 2005

SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

ET LÆNGERE ARBEJDSLIV
Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen
Afdelingen for beskæftigelse og erhverv

ISSN: 1396-1810
ISBN: 87-7487-777-1

Layout: Hedda Bank
Oplag: 600
Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2005 Socialforskningsinstituttet

Socialforskningsinstituttet
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
Tlf. 33 48 08 00
sfi@sfi.dk
www.sfi.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
	Tilbagetrækningsalderen er steget	7
	Har ændringer af tilbagetrækningsordninger betydning?	8
	Hvordan bevares seniorers arbejdsglæde?	9
	Hvad virker bedst?	10
	Rapportens fokus	10
1	TILBAGETRÆKNING FRA ARBEJDSMARKEDET	13
	Hvad bestemmer seniorers tilbagetrækningstidspunkt?	15
	Pisk og gulerod	17
	Seniorer i fokus	18

2	TILBAGETRÆKNINGSORDNINGER	21
	Om tilbagetrækningsordningerne	22
	Efterlønsreformen anno 1999	25
	Tilbagetrækningsordningers betydning	26
	Tilbagetrækningsmønstre	30
	Fremtidig brug af efterlønsordningen	36
3	ARBEJDSPLADSENS MULIGHEDER	39
	Lysten driver værket	41
	At prioritere kompetenceudvikling	42
	At udarbejde en seniorpolitik som del af en livsfasepolitik	44
	At føre en åben dialog om arbejdspladsens behov og fremtidige udfordringer	47
	At sørge for at tilføre de ressourcer, der går fra, når en senior tager en fridag eller går ned i tid	49
	At give tid og plads til erfaringsudveksling	50
	At tage en seniorsamtale	53
	At give seniorerne mulighed for ekstern seniorrådgivning	54
	At signalere tydeligt, at der er brug for senioren, og huske at rose	55
	Hvorfor fastholde seniorerne?	55
	BILAG	57
	LITTERATUR	61

FORORD

I fremtiden forventes ældre at komme til at udgøre en stigende andel af den samlede befolkning. Denne udvikling kan medføre, at de offentlige udgifter på længere sigt overstiger de offentlige indtægter. En af vejene til at imødegå dette problem er at øge erhvervsfrekvensen blandt de 60-69-årige. Denne rapport belyser og diskuterer mulighederne for at forlænge arbejdslivet for kvinder og mænd, der har passeret 60-årsalderen. Rapportens analyser og diskussioner bygger på såvel kvantitativt som kvalitativt materiale.

Professor, cand.polit. Peder J. Pedersen, Århus Universitet og Socialforskningsinstituttet, har læst manuskriptet og takkes for relevante og konstruktive kommentarer.

Undersøgelsen er gennemført i Forskningsafdelingen for Beskæftigelse og Erhverv af forskningsassistenterne cand.polit. Martin S. Jørgensen og cand.comm. Maja Rosenstock samt forsker, cand.oecon., ph.d. Mona Larsen, som også har været undersøgelsens projektleder.

København, august 2005

Jørgen Søndergaard

RESUMÉ

Denne rapport belyser og diskuterer mulighederne for at forlænge arbejdslivet for personer, der har passeret 60-årsalderen. Problemstillingen skal ses i lyset af, at ældre forventes at komme til at udgøre en stigende andel af den samlede befolkning i fremtiden. Reformen af velfærdsstaten er ifølge bl.a. Velfærdskommissionen nødvendige for at sikre, at den demografiske udvikling ikke på sigt medfører, at de offentlige udgifter overstiger de offentlige indtægter. En af vejene til at imødegå dette problem er at øge erhvervsdeltagelsen blandt de 60-69-årige. Der eksisterer tilsyneladende et potentiale i denne aldersgruppe, fordi gruppens erhvervsdeltagelse er mindre end deltagelsen i de tilsvarende grupper i Norge og Sverige. Ved at fastholde ældre længere tid på arbejdsmarkedet øges arbejdsudbuddet og skattegrundlaget samtidig med, at udgifterne til offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger som efterløn og førtidspension formindskes.

TILBAGETRÆKNINGSALDEREN ER STEGET

Fra 1999 til 2004 er den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder ifølge spørgeskemadata steget med godt et år til 62,3 år. Opgørelsen er baseret på

oplysninger om den faktiske alder for tilbagetrækning for dem, der har trukket sig tilbage, og den forventede alder for alle andre, dvs. at det ikke har vist sig fuldt ud i arbejdsstyrken endnu. Den fundne stigning viser sig primært ved, at færre trækker sig eller forventer at trække sig tilbage, før de fylder 60 år, samtidig med at flere trækker sig eller forventer at trække sig tilbage ved 65-årsalderen eller endnu senere.

HAR ÆNDRINGER AF TILBAGETRÆKNINGSORDNINGER BETYDNING?

Især afviklingen af overgangsydelsen, men også de senere års opstramning af lovgivning og forvaltningspraksis for tilkendelse af førtidspension har formentligt bidraget til, at færre trækker sig tilbage før 60-årsalderen. Det er dog ikke muligt at sige noget om, hvorvidt nedbringelsen af antallet af førtidspensionister er varig, eller om der alene er tale om en udskydelse af tildelingstidspunktet. Rapporten giver altså ikke endegyldige svar, men må ses som et bidrag til diskussionen heraf.

Den forøgede tilbagetrækning ved 65 år eller senere kan antagelig bl.a. være en konsekvens af efterlønsreformen i 1999, der via en skattefri præmie styrkede incitamenterne til at arbejde indtil folkepensionsalderen. Dertil kommer nedsættelsen af folkepensionsalderen fra 67 til 65 år, der også kan have gjort det mere attraktivt at arbejde indtil folkepensionsalderen frem for at trække sig tidligt tilbage. Endelig kan reglen om opsat pension have forøget forventningen om at arbejde efter folkepensionsalderen.

Ændringer i tilbagetrækningsordningerne lader således til samlet set at have medvirket til stigningen i tilbagetrækningsalderen de seneste år.

Ser vi alene på efterlønsreformen, er der imidlertid kun beskedne indikationer på, at den har sat sig væsentlige spor i tilbagetrækningsmønstret. Usikkerhed knyttet til de anvendte data kan dog være en del af forklaringen. Dertil kommer, at vi næppe har set den fulde effekt af reformen. Det er således muligt, at kommende generationer i højere grad reagerer på de ændrede incitamenter. Dels fordi de har længere tid til at tilpasse deres tilbagetrækningsplaner til disse ændringer, dels som følge af, at de har større private pensionsopsparinger, der modregnes, hvis man trækker sig tilbage før 62-årsalderen. Endelig synes der generelt at være en

faldende tilslutning til efterlønsordningen i de yngre aldersgrupper, hvilket på langt sigt kan medvirke til en stigning i tilbagetrækningsalderen.

HVORDAN BEVARES SENIORERS ARBEJDSGLÆDE?

En lang række forhold ud over tilbagetrækningsordningerne har betydning for, hvornår seniorer trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. I denne forbindelse har vi valgt at diskutere arbejdspladsens muligheder for at fastholde seniorerne. En undersøgelse, hvor seniorers udsagn vedrørende en række jobforhold sammenholdes med deres forventede tilbagetræknings-tidspunkt, tyder på, at gunstige jobforhold udsætter tilbagetrækningsalderen, om end effekten heraf er mindre end af fx ændringer i tilbagetrækningsordninger og helbred, se Larsen (2004b).

Når det gælder arbejdspladsens muligheder for at udsætte de ansattes tilbagetrækningsadfærd, drejer det sig helt grundlæggende om at bidrage til at sikre, at seniorerne bevarer arbejdsglæden. Rapporten indeholder otte idéer til, hvordan ledelsen på de enkelte arbejdspladser kan gøre dette. Idéerne er uddraget på baggrund af en kvalitativ undersøgelse blandt 13 statslige institutioner og er således ikke repræsentative. Idéerne er da også udelukkende tænkt som inspirationsmateriale, men eftersom de 13 institutioner alle har arbejdet med et konkret seniorprojekt eller med udarbejdelsen af en seniorpolitik, har de nogle særlige erfaringer, som vi finder det relevant at videregive. De otte idéer er: at prioritere kompetenceudvikling af seniorerne, at udarbejde en seniorpolitik som en del af en livsfasepolitik, at føre en åben dialog om arbejdspladsens behov og fremtidige udfordringer, at sørge for at tilføre de ressourcer, der går fra, når en senior fx går ned i tid, at give tid og plads til erfaringsudveksling, at tage en seniorsamtale, at give seniorerne mulighed for ekstern seniorrådgivning samt tydeligt at signalere, at der er brug for senioren.

En indsats på arbejdspladsen rettet mod at fastholde seniorerne er ikke nødvendigvis i samfundets interesse alene, men kan også være til gavn for såvel kollegaerne som for arbejdspladsen som helhed. Seniorerne har således ofte nogle karakteristika, der betyder, at de kan bidrage med noget særligt på arbejdspladserne. Dertil kommer, at en indsats for at fastholde seniorerne kan give yngre kollegaer større lyst til at blive på arbejdspladsen, når de kan se, at den tager hånd om de ældre medarbejdere.

HVAD VIRKER BEDST?

Om ændringer i tilbagetrækningsordninger eller en aktiv indsats på arbejdspladserne er det mest effektive redskab i forhold til at fastholde den enkelte senior på arbejdsmarkedet, afhænger i sagens natur af, hvilke forhold der er udslagsgivende for den enkeltes ønske om at trække sig tidligt tilbage. Er det manglende arbejdsglæde, eller er det udsigten til en økonomisk attraktiv tilbagetrækningsordning, der vejer tungest? For nogle seniorer har begge forhold givetvis betydning, mens det for andre kan være helt andre forhold, der er vigtigst, fx et ønske om at få mere tid til familien og/eller fritidsaktiviteterne. I disse tilfælde vil de diskuterede redskaber næppe have den store effekt.

Hvad angår de redskaber, der er diskuteret i denne rapport, vil det optimale i forhold til at få flest mulige seniorer til at forlænge arbejdslivet ud over 60-årsalderen formentligt være at kombinere ændringer i tilbagetrækningsordningerne med en aktiv indsats på arbejdspladserne. Hvis der ikke sker ændringer i tilbagetrækningsordningerne, vil en aktiv indsats på arbejdspladserne næppe have den helt store virkning – og omvendt: Uden en aktiv indsats på arbejdspladserne vil ændringer i tilbagetrækningsordningerne antageligt have mindre betydning.

RAPPORTENS FOKUS

I rapporten diskuterer vi for det første, hvilken betydning ændringer af tilbagetrækningsordningerne har for seniorers tilbagetrækningstidspunkt. For det andet diskuterer vi, hvordan lederne på arbejdspladserne kan gøre det attraktivt for seniorerne at forlænge deres arbejdsliv. Derved udvider vi fastholdelsesdiskussionen til at omfatte overvejelser om, hvordan arbejdspladserne kan agere i forhold til nogle af de udfordringer, der følger af eksistensen af offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger, der gør det muligt for seniorer at trække sig tilbage før den officielle pensionsalder.

De to typer af redskaber – ændringer af tilbagetrækningsordninger og en aktiv indsats på arbejdspladsen – adskiller sig ved, at det førstnævnte kan virke som “pisk”, fordi det kan *tvinge* nogle seniorer til at forlænge deres arbejdsliv af økonomiske årsager, mens det sidstnævnte redskab har karakter af “gulerod”, fordi det drejer sig om at *gøre det attraktivt* for seniorerne at udsætte tilbagetrækningstidspunktet.

Valget af de to typer af redskaber indebærer, at rapportens analyser og diskussioner primært vedrører fastholdelse af beskæftigede seniorer, der potentielt har mulighed for at forlænge deres arbejdsliv. For seniorer med dårligt helbred og/eller forringet arbejdsevne har de to typer af redskaber næppe den store effekt.

TILBAGETRÆKNING FRA ARBEJDSMARKEDET

Hvis velfærdsstaten opretholdes, som den ser ud i dag, vil antallet af personer, der bliver forsørget af velfærdsstaten, stige, mens antallet af forsørgere vil falde (jf. Velfærdskommissionen, 2004). Denne udvikling tilskrives først og fremmest, at danskere i de kommende fire årtier i gennemsnit forventes at komme til at leve 3 til 4 år længere, men også at de store krigs- og efterkrigsgenerationer trækker sig tilbage i løbet af det kommende årti. Medmindre det lykkes at forbedre integrationen af indvandrere og efterkommere af indvandrere på arbejdsmarkedet, vil det også komme til at spille en rolle, at denne gruppe formentligt kommer til at udgøre en stigende andel af befolkningen. Gruppen som helhed har i dag en svagere tilknytning til arbejdsmarkedet end personer med dansk oprindelse (se fx Tranæs, 2005).

I dag er der 200.000 flere erhvervsaktive, end der er personer med behov for offentlig forsørgelse. Velfærdskommissionen (2004) skønner, at hvis der ikke gennemføres reformer, vil dette overskud forsvinde i år 2025, og at antallet af personer med behov for offentlig forsørgelse vil overstige antallet af erhvervsaktive med 350.000 personer i 2040. Reformen lader således til at være nødvendige for at undgå, at de offentlige udgifter kommer til at overstige de offentlige indtægter.

En mulig reform kunne være at hæve skatteprocenterne. Imidler-

tid er det danske skattetryk allerede blandt de højeste inden for OECD-området (jf. fx Schaumann, 2001), så det er næppe en hensigtsmæssig fremgangsmåde.

En bedre strategi er at øge beskæftigelsen, fordi skatteindtægterne ad den vej forøges, samtidig med at udgifterne til offentlig forsørgelse falder. Det er imidlertid næppe muligt at øge beskæftigelsen tilstrækkeligt via en nedbringelse af arbejdsløsheden, fordi ledigheden i Danmark i forvejen er lavere end i Europa som helhed (6,4 pct. i 2004, jf. Danmark Statistiks Statistikbank). Derimod kan det være en mere farbar vej at øge beskæftigelsen via en forøgelse af erhvervsfrekvensen, dvs. at forøge den andel af befolkningen, der er aktive på arbejdsmarkedet enten som beskæftigede eller som aktivt jobsøgende. Argumentet for, at en stigende erhvervsfrekvens fører til stigende beskæftigelse, er, at erfaringerne fra stort set alle OECD-lande gennem de seneste 30 år viser, at jo flere, der er på arbejdsmarkedet, jo større er beskæftigelsen (se Velfærdskommissionen, 2004).

Den danske erhvervsfrekvens er generelt set ganske vist allerede høj sammenlignet med andre landes, men der er et uudnyttet potentiale inden for udvalgte grupper. Dette kan bl.a. findes blandt unge, hvis de kommer hurtigere gennem uddannelsessystemet, og blandt immigranter, hvis deres tilknytning til arbejdsmarkedet forstærkes. Endnu en gruppe med potentiale er gruppen af 60-69-årige. Ganske vist har 60-69-årige danskere en højere erhvervsfrekvens end den tilsvarende gruppe i Central-europa. Men den er mindre end frekvensen i andre nordiske lande som Sverige og Norge – en forskel, der er særlig udtalt for kvinder, se figur B.1 og B.2 i bilag. Eftersom vi på mange andre områder kan sammenligne os med Norge og Sverige, kan forskellen tyde på, at der er mulighed for at hæve erhvervsfrekvensen for de 60-69-årige i Danmark.

Denne rapport belyser og diskuterer mulighederne for at forlænge arbejdslivet for kvinder og mænd, der har passeret 60-årsalderen. I den resterende del af kapitlet giver vi først en oversigt over forhold af betydning for, hvornår seniorer¹ trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Dernæst beskriver vi, hvilke redskaber til fastholdelse af seniorerne vi har valgt at fokusere på i den resterende del af rapporten.

1. I kapitel 2 har vi valgt at definere seniorer som personer, der er 50 år eller derover. I datamaterialet anvendt i kapitel 3 varierer aldersgrænsen for, hvornår man betragtes som senior. For diskussion heraf, se kapitel 3.

HVAD BESTEMMER SENIORERS TILBAGETRÆKNINGSTIDSPUNKT?

Flere forhold kan være afgørende for, hvornår seniorer vælger at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. For at give et overblik over nogle af de væsentligste forhold af betydning for seniorers tilbagetrækningstidspunkt er en række resultater fra tidligere undersøgelser gengivet i summarisk form i tabel 1. Vi har i oversigten valgt at skelne mellem forhold knyttet til henholdsvis individet, økonomien, arbejdsmarkedstilknytningen og jobbet. Opdelingen er foretaget af hensyn til den interesserede læser, der ønsker at vide mere om emnet. Henvisninger til relevant litteratur, der fremgår af tabellens noter, er således opdelt på disse fire kategorier.

Tabel 1

Oversigt over forskellige forholds betydning for alder ved tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Resultater af kvantitative analyser.

	Betydning for tilbagetrækningsalder
Individet^{a)}	
Køn	Kvinder trækker sig tidligere tilbage end mænd.
Uddannelse	Jo højere uddannelse, jo senere trækker seniorer sig tilbage.
Familieforhold	Enlige ^{b)} trækker sig tidligere tilbage end gifte/samlende (gælder især kvinder). Mænd med en ældre/jævnaldrende ægtefælle/samlever trækker sig tidligere tilbage end mænd med en yngre ægtefælle/samlever.
Helbred	Dårligt helbred fører til tidligere tilbagetrækning.
Bopæl	Personer bosat i hovedstadsområdet trækker sig senere tilbage.
Husejer	Husejere trækker sig senere tilbage.
Økonomien^{c)}	
Arbejdsindkomst	Jo højere indkomst, jo senere tilbagetrækning.
Formue	Jo større formue, jo senere tilbagetrækning. ^{d)}
Kompensationsgrad ved tilbagetrækning ^{e)}	Jo mindre den ydelse, der modtages ved tilbagetrækning, er i forhold til arbejdsindkomsten, jo senere tilbagetrækning.
Tilbagetrækningsordninger	Aldersgrænser for, hvornår seniorer har adgang til (tidlige) tilbagetrækningsordninger, har stor betydning for tilbagetrækningstidspunktet.
Ændringer i tilbagetrækningsordninger	Ændringer i tilbagetrækningsordninger kan være vigtige for tilbagetrækningstidspunktet, men det kræver, at de er forholdsvis omfattende.
Arbejdsmarkedstilknytningen^{f)}	
Erhvervs erfaring	Jo flere år seniorer har været på arbejdsmarkedet som beskæftiget eller ledig, jo tidligere tilbagetrækning.

	Betydning for tilbagetrækningsalder
Forudgående arbejdsløshed	Jo mere seniorer har været arbejdsløse forud for tilbagetrækningstidspunktet, jo tidligere tilbagetrækning.
Branche	Personer ansat inden for landbrug trækker sig senere tilbage.
Stilling	Ikke-faglærte trækker sig tidligere tilbage end andre stillingsgrupper, selvstændige trækker sig senere tilbage.
Anciennitet	Jo flere år man har været ansat på samme arbejdsplads, jo tidligere tilbagetrækning.
Jobbet^{a)}	
Fysiske jobkrav	Seniorer med fysisk krævende arbejde trækker sig tidligere tilbage end andre.
Jobtilfredshed	I jo højere grad seniorer svarer positivt på spørgsmålet "Hvis De skulle beslutte Dem i dag, ville De så vælge Deres nuværende arbejde igen", jo senere tilbagetrækning.
Tilfredshed med arbejdstiden	Jo mere tilfreds, jo senere tilbagetrækning.
Ændring af antal arbejdstimer ved samme arbejdsgiver	Hvis ændringen er en mulighed, trækker seniorer sig senere tilbage.
Problemer med at honorere jobkrav	Kvinder, der har problemer med at honorere jobkrav (efteruddannelse, brug af ny teknologi og omstilling til nye opgaver), trækker sig tidligere tilbage end andre. Især brug af ny teknologi synes at være et problem.
Flytning til mindre krævende job ved samme arbejdsgiver	Hvis ændringen er en mulighed, trækker seniorer sig senere tilbage.
"Normal" tilbage-trækningsalder blandt nærmeste kollegaer	Jo højere den "normale" tilbagetrækningsalder er, jo senere tilbagetrækning.

Noter:

- Larsen (2004b); Larsen & Datta Gupta (2004); Christensen & Datta Gupta (2000); Danø m.fl. (1998); Pedersen & Smith (1995, 1996).
- For forskelle på, hvad der betyder noget for hhv. enlige kvinders og mænds tilbagetrækningsbeslutning, se Danø m.fl. (2005).
- Larsen (2004c); Larsen & Pedersen (2004); Bingley m.fl. (2003); Christensen & Datta Gupta (2000); Danø m.fl. (2000); Börsch-Supan (2000); Pedersen & Smith (1995, 1996); Krueger & Pischke (1992); Hurd & Boskin (1984); Mitchell & Fields (1984).
- Resultater i Larsen (2004b) tyder dog på, at det modsatte resultat gælder for kvinder, dvs. jo større formue, jo tidligere tilbagetrækning.
- Kompensationsgraden er forholdet mellem tilbagetrækningsydelsen det første år, man har trukket sig tilbage, og arbejdsindkomsten i året forud for tilbagetrækning.
- Larsen (2004b); Danø m.fl. (1998); Pedersen & Smith (1995, 1996); Lazear (1979);
- Larsen (2004b); Holt m.fl. (2004); Panis m.fl. (2002); Hurd & McGarry (1993).

Som det fremgår af oversigten har en lang række forskellige forhold betydning for, hvornår seniorer trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Oversigten siger imidlertid ikke noget om, hvilke forhold der spiller den væ-

sentligste rolle, når seniorer skal beslutte, hvornår de vil trække sig tilbage. Både danske og internationale undersøgelser tyder på, at især økonomiske forhold, herunder tilbagetrækningsordninger, helbred, uddannelse og arbejdsløshedsperioder, har betydning for tilbagetrækningsadfærden (se fx Danø m.fl., 2005).

Mens adgang til tilbagetrækningsordninger har stor betydning for, hvornår seniorer trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, har mindre ændringer i disse ordninger ikke nødvendigvis den store betydning for den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder. Både danske og internationale undersøgelser tyder således på, at mindre justeringer, fx af den ydelse, man modtager ved tilbagetrækning, har begrænset eller ingen betydning for, hvornår seniorer som helhed trækker sig tilbage, se fx Krueger & Pischke (1992), Mitchell & Fields (1984) og Larsen (2004c). Vi vender tilbage til dette i kapitel 2.

Ud over de nævnte forhold er kønnet vigtigt i den forstand, at en række forhold påvirker mænds og kvinders tilbagetrækningsadfærd forskelligt. Som det fremgår af oversigten, gælder det fx familieforhold. Der synes således bl.a. at være en tendens til, at mænd i højere grad end kvinder er påvirket af deres ægtefælles/samlevers tilbagetrækningsadfærd, se også Gustman & Steinmeier (2000).

PISK OG GULEROD

De forventede fremtidige forskydninger i befolkningens alderssammensætning taler for, at det er nødvendigt at gøre en aktiv indsats for at beholde seniorer længere tid på arbejdsmarkedet. Her tænkes først og fremmest på en indsats rettet mod at fastholde seniorer, til efter de er fyldt 60 år, som er den tidlige tilbagetrækningsalder² i Danmark. Vi har i denne forbindelse for det første valgt at belyse og diskutere betydningen af at ændre tilbagetrækningsordningerne, herunder den reform af efterlønsordningen, der blev gennemført i 1999. Fokuseringen på tilbagetrækningsordningerne skal ses i lyset af, at det typisk er efterlønnen, der diskuteres, når danskernes tilbagetrækningsadfærd er til debat. For det andet diskuterer vi, hvordan lederne på arbejdspladserne kan gøre det attraktivt for

2. 60 år benævnes som den tidlige tilbagetrækningsalder, fordi det er den alder, hvor man tidligst kan få adgang til efterløn samt arbejdsmarkeds- og tjenestemandspension.

seniorerne at forlænge deres arbejdsliv. Derved udvider vi fastholdelsesdiskussionen, der typisk stort set alene handler om den enkelte seniors adfærd, til også at omfatte overvejelser om, hvordan arbejdspladserne kan agere i forhold til nogle af de udfordringer, der følger af eksistensen af offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger, som gør det muligt for seniorer at trække sig tilbage før den officielle pensionsalder.

Ændringer af tilbagetrækningsordninger og en aktiv indsats på arbejdspladsen repræsenterer to forskellige typer af redskaber, der på hver sin måde kan bidrage til at forlænge seniorers arbejdsliv. Efterlønsreformen i 1999 havde bl.a. til formål at gøre det mere omkostningsfuldt at trække sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet i den forstand, at den indtægtsnedsættelse, man normalt oplever i forbindelse med tilbagetrækning, forøges. Denne ændring kan tvinge nogle seniorer til at forlænge deres arbejdsliv af økonomiske årsager, dvs. at ændringen af efterlønsordningen virker som "pisk". Omvendt har en aktiv indsats for at gøre det attraktivt at forlænge arbejdslivet på arbejdspladsen karakter af "gulerod".

SENIORER I FOKUS

Tidspunktet for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet kan være et frivilligt valg, men for nogle seniorer kan det være fremtvunget af særlige omstændigheder, som fx dårligt helbred og/eller forringet arbejdsevne. Vores fokusering på justeringer af tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsernes rolle indebærer, at analyserne og diskussionerne i denne rapport først og fremmest vedrører beskæftigede seniorer, der potentielt har mulighed for at forlænge deres arbejdsliv. For seniorer med helbredsproblemer af betydning for arbejdsevnen er det snarere aftrapning, fleksjob, dvs. ansættelse på særlige vilkår, eller egentlig tilbagetrækning, der er løsningen. Og for langvarigt ledige er løsningen nu og her snarere en indsats rettet mod at forbedre jobmulighederne for denne gruppe. Det skal dog i denne sammenhæng anføres, at ledighedsomfanget blandt seniorer næppe kan betragtes som værende uafhængigt af eksistensen af tilbagetrækningsordninger. For diskussion heraf, se kapitel 2.

Præcise opgørelser over, hvor mange seniorer der har helbredsproblemer af betydning for arbejdsevnen, eksisterer så vidt vides ikke. Af Danmarks Statistik (2003) fremgår dog, at hver femte af de 55-66-årige i arbejdsstyrken ifølge eget udsagn har længerevarende helbredsproblemer

eller handicap mod 14 pct. i arbejdsstyrken som helhed. Derimod har vi mere præcis viden om ledigheden blandt seniorer. Den største arbejdsløshed finder vi i gruppen af 55-59-årige. I 2004 var ledighedsprocenten for denne gruppe således 8,5 pct. mod 6,4 pct. for arbejdsstyrken som helhed i 2004, jf. Danmarks Statistiks Statistikbank. Ser vi på ledigheden blandt seniorer, der trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, finder vi, at ud af de ca. 210.000 personer, der var på efterløn i 2003, havde en fjerdedel trukket sig tilbage fra ledighed, se Danmarks Statistik (2004b). Et tilsvarende resultat fås på tværs af tilbagetrækningsordninger for de 45-67-årige, der trak sig tilbage i perioden 1985-2000, se Larsen & Pedersen (2004). Blandt dem, der overgik til efterløn i 2003, var 69 pct. beskæftiget pr. november året forinden, 18 pct. var arbejdsløse, mens de resterende 13 pct. var uden for arbejdsstyrken, se Danmarks Statistik (2005).

TILBAGETRÆKNINGS- ORDNINGER

Der findes i dag fem ordninger for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, der helt eller delvist er offentligt finansieret: folkepension, førtidspension, efterløn, delpension og fleksydelse. Derudover er der stadig et antal personer på overgangsydelse, selvom denne tilbagetrækningsordning blev afskaffet i 1996. Ordningerne er meget forskellige med hensyn til, hvem der kan benytte dem og hvornår, og der er stor variation i antallet af modtagere og de offentlige udgifter til ordningerne.

I de senere år har alle ordningerne været igennem op til flere større eller mindre revisioner med forskelligartet betydning for danskernes tilbagetrækningsadfærd. Interessen for tilbagetrækningsordninger og ændringer i disse er i dag primært rettet mod efterlønsordningen, der også har været igennem flere revisioner senest i forbindelse med reformen i 1999.

Den stigende bevågenhed på efterlønnen skal først og fremmest ses i sammenhæng med den demografiske udvikling i de kommende årtier. Som omtalt i kapitel 1 forventes antallet af personer i arbejdsstyrken at falde i forhold til antallet på overførselsindkomster, hvilket primært tilskrives, dels at store fødselsårge forlader arbejdsmarkedet (bl.a. via efterløn), dels at middellevetiden forventes at stige.

Siden 1999 har Socialforskningsinstituttet foretaget en række spørgeskemaundersøgelser med henblik på at tage pulsen på danskernes

tilbagetrækningsadfærd. Den seneste af disse målinger fandt sted i november 2004, og resultaterne herfra sammenlignes i denne rapport med resultaterne af de tidligere målinger. Endvidere ser vi nærmere på, hvordan *tilmeldingen* til efterlønsordningen har udviklet sig siden 1999.

I dette kapitel præsenterer vi de fem offentlige tilbagetrækningsordninger, og i den forbindelse redegøres for udbredelsen og de offentlige udgifter i forbindelse med de enkelte ordninger. Efterlønsreformen fra 1999 beskrives nærmere, fordi efterlønsordningen som nævnt har størst bevågenhed i debatten om tilbagetrækning. Med udgangspunkt i danske erfaringer diskuterer vi herefter, hvilken betydning ændringer i tilbagetrækningsordninger har for tilbagetrækningsadfærden. Udviklingen i tilbagetrækningsalderen skitseres, og ordningernes betydning herfor diskuteres. I kapitlets sidste del beskriver vi tilmeldingen til efterlønsordningen med det formål at give et bud på den fremtidige tilgang til efterlønnen. De centrale resultater fra kapitlet kan opsummeres med:

- Både den faktiske tilbagetrækningsalder for personer, der *har* trukket sig tilbage, og den forventede tilbagetrækningsalder for personer, der stadig befinder sig på arbejdsmarkedet, synes at være steget.
- Stigningen viser sig primært ved, at færre personer trækker sig eller forventer at trække sig tilbage før de 60 år, mens flere venter eller forventer at vente med at trække sig tilbage, til de har nået folkepensionsalderen eller endnu senere.
- Især afviklingen af overgangsydelsen, men også ændringer i tilkendelsen af førtidspension, efterlønsreformen i 1999, nedsættelsen af folkepensionsalderen fra 67 til 65 år og reglen om opsat pension ved arbejde efter folkepensionsalderen har formentligt bidraget til udviklingen i tilbagetrækningsalderen.
- Tilslutningen til efterlønsordningen er faldende for personer under 50-årsalderen.

OM TILBAGETRÆKNINGSORDNINGERNE

Der eksisterer i dag som nævnt fem offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger. Ordningerne henvender sig til forskellige grupper i befolkningen; folkepensionen er en alderspension, som kan søges af alle, førtidspensionen er rettet mod personer, der ikke er i stand til at deltage på

arbejdsmarkedet, og efterlønnen er tiltænkt personer, der ønsker at trække sig tilbage før folkepensionsalderen. De to resterende ordninger her kun ringe udbredelse; det drejer sig om delpensionen, der er rettet mod personer, der ikke har ret til efterløn, samt fleksydelsen, der er en slags efterløn for personer i fleksjob.

Folkepension

Folkepension og førtidspension kaldes tilsammen *de sociale pensioner*. Retten til folkepension optjenes på baggrund af antallet af år, en person i alderen 15-65 år har haft fast bopæl i Danmark. Folkepension forudsætter endvidere, at personen er fyldt 65 år, dog 67 år for personer født før den 1. juli 1939.

Førtidspension

Betingelserne for modtagelse af førtidspension er, at personens erhvervs-evne er varigt nedsat på grund af fysisk, psykisk eller social invaliditet, samt at personen er i alderen 18-64 år (18-66 år for personer født før den 1. juli 1939).

Efterløn

Efterlønsordningen blev introduceret i 1979 og er en frivillig, individuel ordning. Adgang til efterløn forudsætter medlemskab af en arbejdsløsheds-kasse i mindst 25 år inden for de sidste 30 år samt indbetaling af efter-lønsbidrag. Tilbagetrækning via efterløn kan kun foregå i alderen 60-66 år for personer født før den 1. juli 1939, og i alderen 60-64 år for personer født 1. juli 1939 eller senere. Efterlønnen giver mulighed for hel eller delvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet før den almindelige pensions-alder. At ordningen er omdiskuteret, skal bl.a. ses i lyset af muligheden for tilbagetrækning *før* folkepensionsalderen via en offentligt støttet ordning på trods af – for nogles vedkommende fuld arbejdsevne.

Delpension

Delpension giver i sagens natur kun mulighed for delvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Delpensionering kan finde sted i samme aldersinter-val, som det er muligt at gå på efterløn, dvs. 60-66 år for personer født før 1. juli 1939 og ellers 60-64 år. Brug af ordningen stiller bl.a. krav til forudgående beskæftigelse, ligesom ordningen kun kan benyttes af perso-ner, der ikke har mulighed for at gå på efterløn.

Fleksydelse

Fleksydelsen er en tilbagetrækningsordning beregnet for personer i fleksjob. Fleksjob er job på særlige vilkår for personer med nedsat arbejdsevne. Fleksydelsen giver mulighed for hel eller delvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og fungerer som en slags efterløn for fleksjobbere. Kravene med hensyn til alder og indbetaling af bidrag svarer stort set til efterlønsordningen.

Overgangsydelse

Overgangsydelsen, der blev indført i 1992, gjorde det muligt for personer i alderen 55-59 år at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, hvis de var arbejdsløshedsforsikrede og havde været arbejdsløse i 12 ud af de seneste 15 måneder. I 1994 blev ordningen udvidet til også at omfatte 50-54-årige, men i starten af 1996 blev hele ordningen igen afskaffet.

Ordningernes udbredelse

Af de fem eksisterende tilbagetrækningsordninger er folkepensionen den mest udbredte med knap 672.000 fuldtidsdeltagere i 2003. Antallet er omtrent det samme som i 1998, hvor godt 673.000 personer modtog folkepension. Førtidspensionen er den næstmest udbredte ordning. I 2003 modtog knap 259.000 fuldtidsdeltagere førtidspension; i forhold til 1998, hvor førtidspensionen havde ca. 267.000 fuldtidsdeltagere, er der sket et bemærkelsesværdigt fald svarende til 3,1 pct. At faldet er bemærkelsesværdigt, skyldes, at det har fundet sted i en periode, hvor der er kommet flere personer i de ældre aldersgrupper, som normalt har den højeste andel førtidspensionister. Ifølge Danmarks Statistiks Statistikbank faldt antallet af førtidspensionister på 50 år og derover således med omtrent 10.000 personer fra 1998 til 2003 på trods af, at antallet af danskere i aldersgruppen samtidig steg med knap 98.000 personer. I 2003 var der 175.000 fuldtidspersoner på 50 år og derover på førtidspension. Den tredje store tilbagetrækningsordning, efterlønnen, er til gengæld vokset markant med hensyn til antal deltagere fra 1998 til 2003. Der har i perioden været en tilgang til efterlønsordningen svarende til ca. 26.000 fuldtidspersoner, således at godt 174.000 fuldtidspersoner var på efterløn i 2003; en stigning på 17,6 pct. fra 1998.

Tilgangen til overgangsydelse blev som omtalt lukket i 1996, og derfor har der været et støt fald i antallet af fuldtidspersoner på overgangsydelse fra 36.000 i 1998 til godt 11.000 i 2003. Ifølge Danmarks Statistik (2004a) var kun 1.674 personer på delpension pr. 31. december 2003,

mens blot 445 personer modtog fleksydelse, jf. Beskæftigelsesministeriet (2004).

Offentlige udgifter til ordningerne

Ser vi på de offentlige udgifter i forbindelse med danskernes tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, står folkepensionen for den største udgiftspost. I 2003 var udgifterne til folkepension på godt 58 mia. kr., jf. Danmarks Statistiks Statistikbank. Det svarer til, at en folkepensionist i 2003 i gennemsnit modtog ca. 87.000 kr. om året svarende til 7.200 kr. om måneden.¹ Til sammenligning var udgifterne til førtidspensionister på knap 31 mia. i 2003, og en gennemsnitlig førtidspensionist modtog således knap 120.000 kr. om året eller ca. 10.000 om måneden. Udgifterne til efterløn og overgangsydelse udgjorde i 2003 i alt knap 24 mia. kr.² Pr. person svarer det til omtrent 120.000 kr. om året og 10.000 kr. om måneden.

En betydelig del af den danske befolkning befinder sig på en offentligt finansieret tilbagetrækningsordning. Justeringer af de forskellige tilbagetrækningsordninger kan derfor have stor betydning for, hvornår tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet finder sted og dermed også for de offentlige udgifter til forsørgelse.

EFTERLØNSREFORMEN ANNO 1999

Den 1. juli 1999 trådte en ændring af efterlønsordningen i kraft, der var blevet vedtaget i Folketinget året forinden. Hensigten med justeringen af ordningen var at få flere til at udskyde tilbagetrækningen til efter det fyldte 60. år samt at styrke incitamenterne til en gradvis tilbagetrækning. Desuden blev de generelle krav for ret til efterløn strammet op, idet man i dag skal have været medlem af en arbejdsløshedskasse i 25 år ud af de seneste 30 år og have betalt efterlønsbidrag i denne periode for at kunne modtage efterløn. Før reformen var det muligt at arbejde op til 200 timer om året, samtidig med at man modtog efterløn. I forbindelse med reformen blev der i stedet indført en fleksibel ordning, der betyder, at ydelsen reduceres gradvist i takt med, at antallet af arbejdstimer stiger. Da justeringen af

1. Disse tal skal betragtes som skøn. I Danmarks Statistikbank er udgifterne til de forskellige tilbagetrækningsordninger opgjort ekskl. personer, der i årets løb er udvandret eller døde. Derfor er både det samlede udgiftstal og gennemsnittallet et underkantsskøn.

2. I Danmarks Statistiks Statistikbank er de to ordninger ikke adskilt med hensyn til udgifter.

efterlønsordningen trådte i kraft, blev folkepensionsalderen samtidig sat ned fra 67 til 65 år for personer født efter den 1. juli 1939.

Ændringen af efterlønsordningen indeholder adskillige elementer, hvoraf nogle har karakter af økonomisk 'pisk' og andre af økonomisk 'gulerod'. Personer, der trækker sig tilbage, inden de har været i beskæftigelse i mindst to år efter modtagelsen af efterlønsbeviset, får således udbetalt en reduceret efterløn.³ For de fleste vil det betyde, at tilbagetrækning før det fyldte 62. år er ensbetydende med en reduceret efterløn i hele perioden med efterløn. Derudover vil personer, der ikke opfylder kravet om to års beskæftigelse efter udstedelse af efterlønsbeviset, få et fradrag for alle former for pensionsordninger, eksempelvis pensioner med løbende ydelse, kapitalpension, ratepension mv. Dog er der et bundfradrag på knap 12.000 kr., således at mindre pensionsudbetalinger og depoter ikke medfører fradrag i efterlønnen.

Udskydes tilbagetrækningen, så beskæftigelseskravet er opfyldt (typisk ved 62 år), opnås derimod nogle gevinster. Således bibeholdes retten til fuld efterløn i hele den efterfølgende efterlønsperiode i modsætning til tidligere, hvor denne ret var gældende fra det fyldte 63. år. Desuden giver beskæftigelse herudover ret til en skattefri præmie, der gives for hvert kvartal med fuld beskæftigelse, indtil personen fylder 65 år. Endelig betyder opfyldelse af beskæftigelseskravet, at der *ikke* modregnes for kapitalpension, ratepension eller ikke-udbetalte løbende pensioner.

Samlet set må ændringerne forventes at styrke incitamenterne til at udskyde tilbagetrækning via efterløn med mindst to år. Som det fremgår af forrige afsnit, er der dog andre eksempler på, at forsøg på at udskyde tilbagetrækning har haft beskeden virkning, formentligt fordi ændringerne ikke har været drastiske nok.

TILBAGETRÆKNINGSORDNINGERS BETYDNING

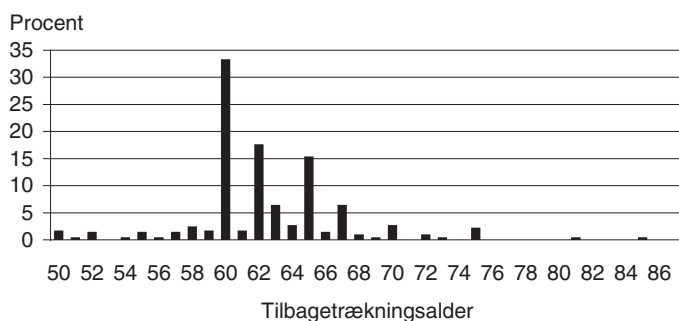
I debatten om danskernes tilbagetrækningsadfærd har det ofte været fremhævet, at efterlønsordningen spiller en stor rolle. Ser man på, hvordan tilbagetrækningen fordeles sig på alder, er der da også en klar tendens til, at fordelingen afspejler de regler, der findes for adgang til forskellige til-

3. Efterlønsbeviset udstedes til alle, der har optjent retten til efterløn og er fyldt 60 år.

bagetrækningsordninger. For Danmarks vedkommende har fordelingen således toppunkt ved 60 år, hvor der er adgang til efterløn. Derefter følger 62 år, hvor man har mulighed for at trække sig tilbage på efterløn på mere gunstige vilkår, og 65 år, som er alderen for adgang til folkepension, se figur 1.⁴ Et tilsvarende mønster findes for andre lande.

Figur 1

Alder for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, november 2004. Faktisk alder for dem, der har trukket sig tilbage, og forventet alder for alle andre. Procent af alle adspurgte på 50 år og derover.



Kilde: Egne beregninger på interviewundersøgelse foretaget af SFI Survey i november 2004.

Der synes også at være en sammenhæng mellem reglerne for adgang til tilbagetrækningsordninger og ledighedens fordeling på alder, se figur 2. For Danmark gælder således, at ledigheden er markant højere umiddelbart før alderen for adgang til efterløn, dvs. 60 år. Tilsvarende gælder for Sverige, at ledigheden stiger betydeligt umiddelbart før 65-årsalderen, som i Sverige dels er den normale pensionsalder, dels er den alder, hvor tilbøjeligheden til at trække sig tilbage er størst, se Velfærdskommissionen (2005). "Ledighedspuklerne" i disse lande tyder således på, at jo lavere alderen for adgang til tilbagetrækningsordningerne er, jo tidligere begynder ledigheden for ældre at stige. Forklaringerne på denne sammenhæng skal antageligt findes blandt såvel arbejdsgivere som ledige. På den ene side mener nogle arbejdsgivere formentligt, at det ikke kan betale sig at ansætte seniorer, der er sidst i 50'erne, fordi de forventer, at seniorerne vil trække sig tilbage, når de fylder 60 år. På den anden side findes der formentligt også

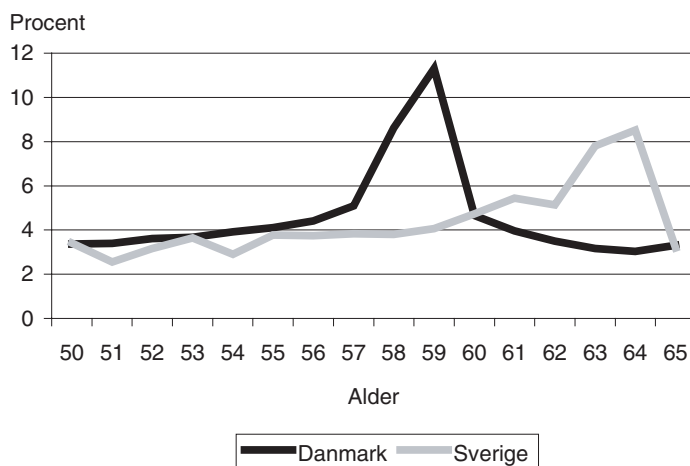
4. Datamaterialet anvendt i figur 1 er beskrevet nærmere i afsnittet "Datagrundlag" nedenfor.

ledige seniorer, som ikke mener, at det er indsatsen værd at forsøge at få et job, fordi de alligevel har tænkt sig at trække sig tilbage som 60-årige.

Sammenfaldet mellem på den ene side tilbagetrækning og ledighed og på den anden side regelsættet for tilbagetrækningsordningerne kan tale for, at løsningen til at fastholde seniorer længere tid på arbejdsmarkedet er meget enkel: De forskellige tilbagetrækningsordninger skal justeres, så adgangen til ordningerne begrænses eller udsættes. Løsningen er imidlertid ikke helt så simpel: Det er ikke givet, at justeringer af ordningerne virker efter hensigten. Et eksempel herpå er de ændringer i efterlønsordningen, der blev foretaget i 1992 med det formål at hæve tilbagetrækningsalderen. Ændringen bestod i, at det blev gjort mere økonomisk attraktivt at vente med at gå på efterløn, til man var fyldt 63 år. Før 1992 fik alle de første 2,5 år, hvad der svarede til den dagpengesats, de ville få i tilfælde af arbejdsløshed. Efter 2,5 år blev ydelsen reduceret til 80 pct. heraf. Ændringen i 1992 bestod i, at personer, der udskød tilbagetrækningen, til de blev 63 år, fik den høje sats i hele perioden på efterløn. Imidlertid virkede ændringen tilsyneladende ikke efter hensigten. Analyser i Larsen (2004c) indikerer således, at effekten på tilbagetrækningsalderen var relativt begrænset.

Figur 2

Ledighed blandt 50-65-årige, Danmark og Sverige. Procent.

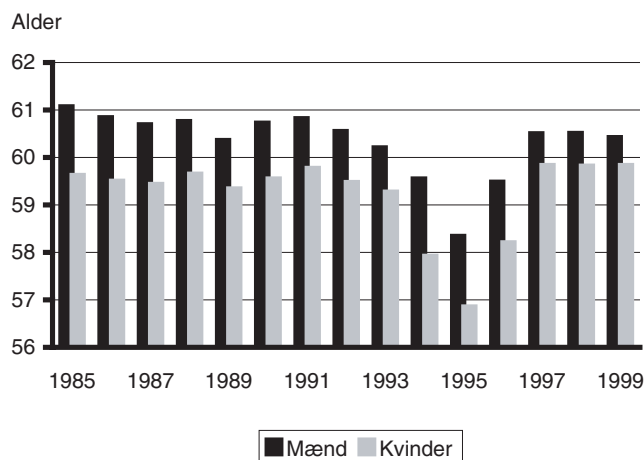


Anm.: Tallene for Danmark er beregnet som gennemsnittet for årene 2000-2003. Tallene for Sverige er beregnet som gennemsnittet for årene 2001-2004.
Kilde: Velfærdskommissionen (2005).

Omvendt er eksistensen af overgangsydelsen et eksempel på det modsatte. Overgangsydelsen, der også blev indført i 1992, gjorde det muligt for 55-59-årige at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, hvis de var arbejdsløshedsforsikrede og havde været arbejdsløse i 12 ud af de seneste 15 måneder. I 1994 blev ordningen udvidet til også at omfatte 50-54-årige, og i starten af 1996 blev ordningen igen afskaffet. Der findes ingen studier af effekten af denne ordning, men et kig på, hvordan tilbagetrækningsalderen udviklede sig for de 45-67-årige fra midten af 1980'erne til slutningen af 1990'erne, tyder på, at overgangsydelsen spillede en væsentlig rolle, se figur 3. Tilbagetrækningsalderen for de 45-67-årige har generelt været relativt stabil i perioden. Niveauet har ligget på 60-61 år for mændene og 59-60 år for kvinderne. Den eneste undtagelse var situationen i 1993-1995, hvor gennemsnitsalderen faldt med 2,4 år for kvinder og 1,9 år for mænd. Udviklingen indikerer, at overgangsydelsen spillede en markant rolle i denne periode.

Figur 3

Gennemsnitlig tilbagetrækningsalder⁵, 45-67-årige, 1985-1999.



Kilde: Larsen (2004a).

5. Tilbagetrækningsalderen er i denne forbindelse baseret på registerdata og er beregnet som den gennemsnitlige alder for de 45-67-årige, der trak sig tilbage det pågældende år. Tallene er derfor ikke direkte sammenlignelige med de beregnede tal baseret på spørgeskemadata.

De skitserede resultater tyder på, at hvis tilbagetrækningsordningerne ændres tilstrækkeligt, kan det også have en mærkbar effekt på adfærden. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at en ændring af fx efterlønsordningen kan få uheldige, utilsigtede konsekvenser for personer sidst i 50'erne, hvis de har dårligt helbred, men ikke dårligt nok til at få førtidspension. Hvis efterlønsordningen ændres, kan det således være nødvendigt at lave særlige tiltag for denne gruppe. Omvendt kan "ledighedspuklerne" i Danmark og Sverige umiddelbart forud for de alderstrin, hvor der er adgang til tilbagetrækningsordninger, indikere, at justeringer i opadgående retning i fx alderen for adgang til efterløn på sigt vil have en gunstig effekt på ledighedssituationen blandt personer sidst i 50'erne.

TILBAGETRÆKNINGSMØNSTRE

I det følgende præsenteres resultaterne af fire spørgeskemaundersøgelser af danskernes tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Den første fandt sted i 1999, den seneste i november 2004. Undersøgelserne giver mulighed for at beregne den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for personer, der har forladt arbejdsmarkedet, samt den gennemsnitlige forventede tilbagetrækningsalder for personer, der stadig er på arbejdsmarkedet. I forlængelse heraf er det naturligt at se nærmere på, i hvilke aldre flest personer trækker sig tilbage eller ønsker at trække sig tilbage.

Det primære formål er at se på, om der har været forskydninger i tilbagetrækningsadfærden, som eventuelt kan tilskrives ændringer i tilbagetrækningsordningerne og herunder især, om forskydningerne er sammenfaldende med hensigterne i efterlønsreformen fra 1999. Det er dog ikke muligt på baggrund af det benyttede datamateriale at vurdere, om eventuelle forskydninger også er *forårsaget* af disse ændringer, men materialet kan give en indikation af betydningen af ændringerne.

Datagrundlag

I november 2004 gennemførte Socialforskningsinstituttet en spørgeskemaundersøgelse i form af telefoninterview blandt godt 1.000 simpelt tilfældigt udvalgte danskere med henblik på at belyse deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Data blev indsamlet af SFI-Survey. Lignende spørgeskemaundersøgelser blev foretaget i 1999, 2001 og 2003, og det er derfor ikke alene muligt at tage pulsen på danskernes tilbagetrækningsadfærd,

som den fremstod i november 2004, men også at se, om denne adfærd har ændret sig siden 1999 – det år, hvor en række ændringer af efterlønsordningen trådte i kraft.

De fire undersøgelser fra 1999 til 2004 har mellem knap 1.000 og godt 1.400 deltagere. Heraf er 440-880 personer på 50 år eller derover, og det er disse personer, der indgår i vore analyser. Fordelen ved undersøgelsen er, at den indeholder helt nye oplysninger vedrørende tilbagetrækningsadfærden – den afspejler således tilbagetrækning og forventet tilbagetrækning pr. november 2004.

Hvordan har tilbagetrækningsalderen udviklet sig?

Interviewpersonerne i de fire spørgeskemaundersøgelser indgår på en af to måder i de følgende opgørelser over tidspunktet for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Hvis de *har* trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, er de i interviewet blevet spurgt om, i hvilken alder de trak sig tilbage. Hvis de stadig befinder sig på arbejdsmarkedet eller kun midlertidigt har forladt det, er de blevet spurgt om, hvornår de *forventer* at trække sig tilbage.

Tabel 2

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for personer på 50 år og derover, 1999, 2001, 2003 og 2004. Særså for mænd og kvinder og for tilbagetrådte og ikke-tilbagetrådte. Alder/år.

	Mænd	Kvinder	Alle	Beregnings- grundlag/ personer
Alle				
1999	*62.0	*60.1	*61.1	697
2001	*62.1	61.1	*61.7	350
2003	62.4	61.6	62.0	342
2004	63.1	61.7	62.3	402
Tilbagetrådt				
1999	*60.1	*58.2	*59.0	277
2001	61.4	60.6	61.0	196
2003	61.6	61.1	61.3	192
2004	62.4	60.8	61.5	205
Ikke-tilbagetrådt				
1999	*62.9	*61.7	*62.4	420
2001	63.0	61.8	62.5	154
2003	63.3	62.3	62.8	150
2004	63.9	62.6	63.2	197

Anm.: En * angiver, at den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder i det pågældende år er signifikant forskellig fra alderen i 2004 på 5 pct.-niveau.

Kilde: Egne beregninger på spørgeskemaundersøgelser foretaget af SFI-Survey.

Det skal indledningsvis bemærkes, at de anvendte data er behæftet med en vis usikkerhed⁶ som følge af dels ujævne stikprøver⁷, dels et relativt beskedent beregningsgrundlag sammenlignet med større spørgeskemaundersøgelser og registerundersøgelser. Desuden afviger den anvendte beregningsmetode fra den måde, hvorpå den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder traditionelt beregnes. Beregningen af denne alder tager således typisk udgangspunkt i den relative ændring i erhvervsfrekvensen for de enkelte aldersgrupper fra år til år. Fremgangsmåden indebærer, at ændringer i den beregnede tilbagetrækningsalder mellem to tidspunkter svarer til den faktiske ændring i arbejdsstyrken i samme periode. Kombinationen af oplysninger om faktiske og forventede tilbagetrækningsalder, som er tilgængelige i det anvendte datasæt, gør det imidlertid ikke muligt at anvende den skitserede fremgangsmåde. I stedet har vi beregnet tilbagetrækningsalderen som simple gennemsnit af faktisk og forventet tilbagetrækningsalder for et givet år, hvilket bl.a. indebærer, at den stigning, som vi finder i tilbagetrækningsalderen, ikke har vist sig fuldt ud i arbejdsstyrken endnu.⁸

Med disse forbehold in mente indikerer tabel 2, at de faktiske og forventede tilbagetrækningsalder samlet set er steget med godt et år i gennemsnit til 62,3 år fra 1999 til 2004. For personer, der stadig befinder sig på arbejdsmarkedet, er den forventede tilbagetrækningsalder steget med knap et år, så den i november 2004 er nået op på 63,2 år. For personer, der har trukket sig tilbage, har stigningen tilsyneladende været lidt større, idet den faktiske tilbagetrækningsalder er steget med to et halvt år i gennemsnit og dermed er nået op på 61,5 år i november 2004.

Resultaterne tyder på, at stigningen siden 1999 har været gæl-

6. Denne usikkerhed har givet anledning til, at de fremlagte resultater signifikant testes.

7. Stikprøverne er ujævne i den forstand, at i 1999 var under 40 pct. af stikprøven tilbagetrukne, mens de tilsvarende tal for hhv. 2001, 2003 og 2004 var 56 pct., 56 pct. og 51 pct. Den stigende andel tilbagetrukne står i kontrast til, at vi finder en højere forventet og faktisk tilbagetrækningsalder i 2004 sammenlignet med 1999.

8. Det skal imidlertid også bemærkes, at trods den alternative beregningsmetode er vore tal sammenlignelige med tal for Danmark fra Eurostat, der er beregnet vha. den traditionelle fremgangsmåde, se EU (2005). Vore tal for alle år for både mænd og kvinder samlet og hver for sig for hhv. 2001 og 2003 svarer således stort set til de tilsvarende Eurostat-tal. Eurostat-tallene for Danmark er imidlertid også baseret på spørgeskemaundersøgelser (Danmarks Statistiks Arbejdskraftundersøgelser) med den usikkerhed, der kan være forbundet hermed. Brug af registerdata giver større præcision, men giver omvendt ikke mulighed for at beregne gennemsnitlig tilbagetrækningsalder for de seneste år.

dende for både kvinder og mænd, uanset om der er tale om faktisk eller forventet tilbagetrækningsalder.⁹

Den mest nærliggende forklaring på, at stigningen i tilbagetrækningsalderen siden 1999 har været størst for personer, der *har* trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, er fjernelsen af overgangsydelsesordningen.¹⁰ Efterlønsreformen er omvendt næppe forklaringen. Hvis efterlønsreformen skulle være den drivende kraft bag den senere tilbagetrækning, ville det således på forhånd have været forventeligt, at tilbagetrækningen var udskudt mest blandt de grupper, der var omfattet af reformen. Det er ikke tilfældet, da relativt få personer blandt de allerede tilbagetrukne i 2004 er omfattet af efterlønsreformen (23 pct. i stikprøven), sammenlignet med de personer, som stadig befinder sig på arbejdsmarkedet (95 pct. i stikprøven).

Hvordan fordeler danskernes tilbagetrækning sig på alder?

Et bedre indtryk af udviklingen i retning af senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet fås, hvis den faktiske og forventede tilbagetrækning grupperes efter, hvornår den finder sted. Eksempelvis kunne ændringen af efterlønnen i 1999 give anledning til, at flere udsætter tilbagetrækningen eller forventer at udsætte tilbagetrækningen, fra de fyldte 60 år til 62-årsalderen. Vi diskuterer i denne forbindelse, om det er nærliggende at forklare de fundne forskydninger i tilbagetrækningsalderen med de ændringer i tilbagetrækningsordningerne, der har fundet sted i den undersøgte periode. Det skal i denne forbindelse understreges, at der ikke er foretaget egentlige statistiske analyser af, hvad disse ændringer har betydet for tilbagetrækningstidspunktet.

For personer, der *har trukket sig tilbage* fra arbejdsmarkedet, er den mest markante udvikling, at tilbagetrækning før 60-årsalderen synes at være halveret fra at udgøre 40 pct. i 1999 til 19 pct. i 2004, jf. tabel 3. Fjernelsen af overgangsydelsesordningen har i sagens natur begrænset 50-59-åriges mulighed for tidlig tilbagetrækning. Dertil kommer ændringer,

9. Det skal bemærkes, at stigningen i tilbagetrækningsalderen generelt kun er statistisk signifikant fra 1999 til 2004. Selvom der også er en senere gennemsnitlig tilbagetrækning i 2004 end i både 2001 og 2003, er disse forskelle altså ikke statistisk signifikante.

10. Imidlertid betyder den anvendte beregningsmetode, at fjernelsen af denne ordning næppe viser sig i vore resultater, da den bestand af personer, der modtager eller har modtaget overgangsydelse, er den samme i befolkningen i alle fire spørgeskemaundersøgelser bortset fra den andel, der dør undervejs.

der formindskede tilgangen til førtidspension. I 2003 blev der således gennemført en reform af førtidspensionsordningen, bl.a. med det formål at styrke indsatsen for at hjælpe personer til at forblive på arbejdsmarkedet. I de foregående år blev der endvidere foretaget andre ændringer af betydning for tilgangen til førtidspension. I 1998 blev der således indført fuld kommunal kompetence til tilkendelse af førtidspension. Desuden blev fleksjobordningen indført dette år; den havde til formål at fastholde personer med begrænsninger i arbejdsevnen i beskæftigelse. I 1999 blev statens refusion af kommunernes udgifter til førtidspension sat ned fra 50 til 35 pct., hvilket forøgede kommunernes incitament til at finde andre løsninger end førtidspension for personer med begrænsninger i arbejdsevnen, jf. Bengtsson (2002). Vi ved dog ikke, om den forøgede indsats for at hjælpe personer til at forblive på arbejdsmarkedet bl.a. via fleksjobordningen på sigt fører til en varig nedgang i antallet af førtidspensionister eller alene til en udsættelse af tildelingstidspunktet.

Tabel 3

Tilbagetrækningsalder fordelt på aldersgrupper for personer på 50 år eller derover, 1999, 2001, 2003 og 2004. Særskit for tilbagetrådte og ikke-tilbagetrådte. Procent.

	< 60 år	60-61 år	62 år	63-64 år	65-66 år	> 66 år	I alt	Procentgrundlag/ personer
Alle								
1999	17	36	19	10	10	7	99	697
2001	16	36	15	10	11	13	101	350
2003	13	33	18	9	17	11	101	342
2004	10	35	17	9	16	13	100	402
Tilbagetrådt								
1999*	40	38	8	8	3	2	99	277
2001	27	35	6	12	6	14	100	196
2003	22	34	11	11	9	13	100	192
2004	19	37	12	10	8	14	99	205
Ikke-tilbagetrådt								
1999	2	35	26	11	15	10	99	420
2001	2	38	25	8	17	10	100	154
2003	1	33	26	6	27	8	101	150
2004	0	32	23	8	25	12	100	197

Anm.: En * angiver, at svarfordelingen i det pågældende år er signifikant forskellig fra svarfordelingen i 2004 på 5 pct.-niveau.

Kilde: Egne beregninger på spørgeskemaundersøgelser foretaget af SFI-Survey.

For de *tilbagetrådte* skal endvidere bemærkes, at der synes at have været en pæn stigning i procentandelen af personer, der trækker sig tilbage i 62-årsalderen, samt at mange flere bliver på arbejdsmarkedet til folkepensionsalderen eller endnu senere. Disse forskydninger kan bl.a. være en følge af ændringerne i efterlønnen, der som omtalt gav større incitamenter til at udskyde tilbagetrækningen til 62-årsalderen og indebar en indførelse af en skattefri præmie for hvert kvartal, en person befinder sig på arbejdsmarkedet efter udstedelsen af efterlønsbeviset. I samme forbindelse blev folkepensionsalderen nedsat fra 67 til 65 år, hvilket kan have givet øgede incitamenter til at blive ved indtil denne alder. Det er tilfældet, hvis den lavere alder for nogle betyder, at det er blevet mere attraktivt at arbejde indtil folkepensionsalderen frem for at trække sig tidligt tilbage.

For personer, som *ikke er tilbagetrådt*, har der tilsyneladende ikke været nogen betydelig udvikling i fordelingen af tilbagetrækningen på aldersgrupper.¹¹ Det er som omtalt bemærkelsesværdigt al den stund, at det er i denne gruppe, de fleste er omfattet af den nye efterlønsordning. Det er imidlertid muligt, at personer, der stadig befinder sig på arbejdsmarkedet og måske endnu har en del år til tilbagetrækning, ikke har sat sig tilstrækkeligt ind i reglerne for efterlønnen og derfor endnu ikke har tilpasset deres forventninger om tilbagetrækningstidspunkt. Selvom udviklingen altså ikke synes at være betydelig, har den dog fulgt samme mønster, som blandt de allerede tilbagetrådte. Der er tilsyneladende færre, som forventer at trække sig tilbage, før de fylder 60 år, og flere, som forventer at arbejde mindst til folkepensionsalderen. I forbindelse med sidstnævnte kan det have spillet en rolle, at der medio 2004 blev vedtaget en lov om opsat pension, som betyder, at hvis man har et arbejde, kan man vælge at udskyde sin folkepension og til gengæld få et ekstra tillæg, når pensionen engang skal udbetales.

Det skal bemærkes, at de personer, som *var* trådt tilbage i 2004 og samtidig var omfattet af den nye efterløn, har haft relativt kort tid til at overveje konsekvenserne for deres eget tilbagetrækningstidspunkt. Da netop beslutningen om tilbagetrækning meget vel kan tænkes at være planlagt adskillige år, før den finder sted, har vi formentligt ikke set den fulde indflydelse af efterlønsreformen fra 1999. De kommende år vil afsløre, om personer, der har haft længere tid til at planlægge efter reglerne i den nye efterlønsordning, vil være mere påvirkede af de ændrede incita-

11. Med betydelig menes i denne forbindelse statistisk signifikant, jf. anmærkning til tabel 3.

menter. I forlængelse heraf skal det understreges, at reformen også kan have større effekt for de kommende generationer, fordi de har større private pensionsopsparinger, der som omtalt modregnes, hvis man trækker sig tilbage ved udstedelsen af efterlønsbeviset (typisk 60 år).

Alt i alt må det konstateres, at der på basis af de anvendte data kun synes at være beskedne indikationer på, at efterlønsreformen fra 1999 skulle have sat væsentlige spor i tilbagetrækningsmønsteret, både når vi ser på det faktiske og det forventede tilbagetrækningsmønster. Den stigning, der har fundet sted i især den faktiske, men også den forventede gennemsnitlige tilbagetrækningsalder, ser ud til at være forårsaget af, at færre personer trækker sig tilbage, før de er fyldt 60 år, samt at flere bliver ved eller forventer at blive ved mindst til folkepensionsalderen. Den første tendens hænger formentligt sammen med fjernelsen af overgangsydelsen og flere justeringer af lovgivning og forvaltningspraksis med hensyn til tilkendelse af førtidspension. Den anden kan derimod godt være en konsekvens af efterlønsreformen, der styrkede incitamenterne til at arbejde indtil folkepensionsalderen, som samtidig blev sat ned med to år. Dertil kommer den nye lov om opsat pension, der har til formål at øge incitamentet til arbejde efter folkepensionsalderen.

FREMTIDIG BRUG AF EFTERLØNSORDNINGEN

For at få et indtryk af efterlønsordningens fremtidige popularitet spurgte Socialforskningsinstituttet interviewpersonerne i de fire undersøgelser, om de var tilmeldt efterlønsordningen, eller om de forventede at tilmelde sig efterlønsordningen, hvis de ikke havde gjort det endnu.

I 2004-undersøgelsen svarer tre fjerdedele af de adspurgte personer i alderen 50-59 år, at de *er* tilmeldt eller *forventer* at tilmelde sig efterlønsordningen, se tabel 4. Det ligger på niveau med den tilsvarende andel i de tre foregående spørgeskemaundersøgelser. Der synes således som forventet ikke at have været nogen nedgang i tilmeldingen til efterlønsordningen blandt de personer, der står umiddelbart foran at skulle træffe beslutningen om tilbagetrækning via efterløn. Til gengæld ser det ud til, at der i de yngre aldersgrupper er en faldende tilslutning til efterlønnen, idet markant færre i 2004-undersøgelsen er tilmeldt eller forventer at tilmelde sig end tidligere.

I alle undersøgelserne er der desuden en klar tendens i retning af, at tilmeldingen til efterlønsordningen stiger med alderen. Det skal næppe alene tages som udtryk for, at ordningen er mindre populær i de yngre aldersgrupper, men er nok også en konsekvens af kravet om 25 års a-kasemedlemskab og efterlønsbidrag. Kravet betyder, at tilmelding til efterlønsordningen først træffes ved 30-35-årsalderen, og kan formentligt også forklare, at relativt mange af de 16-34-årige endnu ikke ved, om de vil tilmelde sig ordningen, al den stund det endnu ikke er nødvendigt for dem at træffe beslutningen.

Tabel 4

Tilmelding til efterlønsordningen, 1999, 2001, 2003 og 2004. Særsilt for aldersgrupper. Procent.

	Alder		
	16-34	35-49	50-59
Tilmeldt			
1999	.	77	78
2001	52	74	77
2003	46	76	77
2004	32	65	76
Ikke-tilmeldt			
1999	.	21	21
2001	27	22	23
2003	33	22	20
2004	54	31	22
Ved ikke			
1999	.	2	1
2001	21	4	0
2003	20	2	3
2004	14	5	2
Procentgrundlag			
1999	.	519	433
2001	281	266	158
2003	241	288	166
2004	235	293	178

Anm.: De 16-39-årige blev ikke spurgt i undersøgelsen fra 1999, dvs. at 1999-tallene for aldersgruppen "35-49" kun omfatter de 40-49-årige.

Kilde: Egne beregninger på spørgeskemaundersøgelser foretaget af SFI-Survey.

ARBEJDSPLADSENS MULIGHEDER

En række forskellige jobforhold har betydning for, hvornår seniorer trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, se kapitel 1. Jobforholdene er ganske vist ikke blandt dem, der har størst betydning for tilbagetrækningsadfærd, da helbred og tilbagetrækningsordninger spiller en væsentligere rolle. Imidlertid finder Larsen (2004b), at en indsats fra arbejdspladsernes side kan gøre en forskel. I det foregående kapitel beskæftigede vi os med, hvordan seniorerne kan “piskes” til at blive længere på arbejdsmarkedet ved at ændre tilbagetrækningsordningerne. Et andet redskab er, som omtalt i kapitel 1, “guleroden”, og her har ledelsen på de enkelte arbejdspladser en mulighed for at gøre det attraktivt for deres seniorer at blive længere.

Når vi i dette kapitel vælger at tage udgangspunkt i jobforholdene, skyldes det, at arbejdspladsernes muligheder ofte overses i debatten om, hvorledes tilbagetrækningsalderen kan øges. Fra at se på muligheder for at påvirke tilbagetrækningsalderen gennem politiske beslutninger vedrørende tilbagetrækningsordninger ser vi nu på, hvad de enkelte arbejdspladser kan gøre for at fastholde deres egne seniorer. Dette er, i det mindste på længere sigt, også i arbejdspladsernes egen interesse, eftersom det kan blive svært at rekruttere tilstrækkeligt mange nye medarbejdere, når de store årgange, der er født i 1940’erne, går på pension, og de små årgange fra 1980’erne kommer ud på arbejdsmarkedet.

Formålet med dette kapitel er at give inspiration til, hvad ledelsen på de enkelte arbejdspladser selv kan gøre for at holde på deres seniorer. I modsætning til de foregående kapitler benytter vi i dette kapitel udelukkende kvalitative data. På basis af disse data udleder vi otte idéer til arbejdspladser, der ønsker at gøre en indsats for at fastholde deres seniorer.

Det kvalitative materiale stammer fra en tidligere undersøgelse, der blev udarbejdet af Socialforskningsinstituttet for Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling (Rosenstock, 2004). Undersøgelsen er baseret på selvevalueringer fra 13 statslige institutioner, der alle har kørt et særligt seniorprojekt eller arbejdet med udformningen af institutionens seniorpolitik. Derudover er der foretaget i alt otte dybdeinterview med seniorer, ikke-seniorer og ledere, og der er afholdt to fokusgrupper – en med ledere og en med medarbejdere, hvor både seniorer og ikke-seniorer deltog. Når seniorer, ikke-seniorer og ledere citeres i dette kapitel, er alle citaterne hentet fra disse interview. I den forbindelse skal det påpeges, at definitionen af, hvornår man er senior, varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads. En medarbejder på eksempelvis 58 år vil således høre ind under seniorkategorien på én arbejdsplads, men ikke på en anden. I dette kapitel vil en medarbejder derfor blive betragtet som senior, hvis vedkommende falder ind under seniorkategorien på sin egen arbejdsplads. Som nævnt var det kun et mindre antal statslige institutioner, der deltog i undersøgelsen, og de indsamlede data kan ikke siges at være repræsentative. De otte idéer er da også udelukkende tænkt som *inspiration* til, hvilke tiltag der kan virke befordrende på fastholdelsen, og der er givetvis andre gode idéer, der ikke er nævnt her. Vi skal i den forbindelse understrege, at de nævnte idéer er uddraget på baggrund af erfaringerne fra de 13 statslige institutioner, der deltog i undersøgelsen. Som følge heraf vil nogle af de idéer, vi beskriver, udelukkende være baseret på erfaringer fra en enkelt institution, hvilket gør det ekstra vigtigt kun at læse dem som inspirationsmateriale. De 13 institutioner har imidlertid som nævnt alle arbejdet med et konkret seniorprojekt eller med at udarbejde en seniorpolitik, og de har derfor nogle særlige erfaringer, som vi finder det relevant at videregive. De følgende otte idéer er endvidere så generelle, at selvom det udelukkende var offentlige institutioner, der deltog i undersøgelsen, mener vi, at idéerne også vil kunne bruges som inspiration for private virksomheder. De otte idéer, der bliver beskrevet nærmere, er følgende:

- At prioritere kompetenceudvikling
- At udarbejde en seniorpolitik som del af en livsfasepolitik

- At føre en åben dialog om arbejdspladsens behov og fremtidige udfordringer
- At sørge for at tilføre de ressourcer, der går fra, når en senior tager en fridag eller går ned i tid
- At give tid og plads til erfaringsudveksling
- At tage en seniorsamtale
- At give seniorerne mulighed for ekstern seniorrådgivning
- At signalere tydeligt, at der er brug for senioren, og huske at rose ham/hende.

LYSTEN DRIVER VÆRKET

Før vi beskriver de otte idéer nærmere, skal vi gøre opmærksom på nogle mere generelle betragtninger. Når det drejer sig om arbejdspladsens muligheder for at påvirke seniorernes tilbagetrækningsadfærd, handler det grundlæggende om at bidrage til at sikre, at seniorerne bevarer arbejdsglæden. Vi fokuserer i rapporten på de seniorer, der har et arbejde, og som har helbredet til at fortsætte på arbejdsmarkedet, se kapitel 1, og netop for den gruppe af seniorer er det ofte lysten, der driver værket. Dette illustreres eksempelvis af nedenstående citat fra en 55-årig leder:

Jeg har sagt det på den måde, at så længe jeg synes, det er sjovt, så bliver jeg ved ... mandag morgen skal være lige så god som søndag morgen. Så længe det er tilfældet, så fortsætter jeg. Det er egentlig mere det, end det er et spørgsmål om penge. (Leder)

Helt overordnet kan ledelsen bestræbe sig på at sikre seniorers arbejdsglæde ved at prioritere individuelle løsninger. Fordi seniorgruppen er en meget heterogen gruppe, er der et stort behov for, at ledelsen lægger vægt på de individuelle behov. Her skal det understreges, at det ofte ikke er tilstrækkeligt blot at 'være opmærksom' på den enkelte seniors ønsker og behov. Ideelt set bør virksomhederne være aktivt opsøgende i forsøget på at afdække disse.

Men hvordan sikrer man derudover, at det er 'sjovt' at gå på arbejde? Det kan ledelsen eksempelvis gøre ved at blive ved med at give seniorerne arbejdsopgaver, der er spændende og udfordrende. Desuden

kan ledelsen måske finde inspiration i de otte idéer, der gennemgås nedenfor.

AT PRIORITERE KOMPETENCEUDVIKLING

Et af de forhold, der påvirker tilbagetrækningsadfærden, er problemer med at honorere jobkravene, se kapitel 1, tabel 1. I de tilfælde, hvor vanskelighederne med at honorere kravene ikke skyldes problemer med helbredet, kan løbende kompetenceudvikling være en løsning på problemet.

Et væsentligt emne at tage op i forbindelse med fastholdelse af seniormedarbejdere, er derfor kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling skal i denne henseende forstås meget bredt og kan vedrøre alle former for kompetencer som fx sociale, faglige eller tekniske kompetencer. Udviklingen af kompetencer kan i nogle tilfælde være afgørende for, at senioren kan beholde sit arbejde, eksempelvis når samfundsudviklingen fører nye typer af opgaver med sig. Et konkret eksempel på dette er Statsbiblioteket i Århus, der var en af de 13 institutioner, der deltog i den føromtalte undersøgelse vedrørende kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer på statens arbejdspladser (Rosenstock, 2004). På Statsbiblioteket er en meget stor del af bibliotekargruppen over 50 år, og de opgaver, denne medarbejdergruppe varetager, har ændret sig væsentligt gennem tiden. Det har været tvingende nødvendigt, at bibliotekarerne har gennemgået en løbende kompetenceudvikling, for at Statsbiblioteket fortsat kan imødekomme borgernes behov og klare sig i konkurrencen med andre biblioteker. En løbende udvikling af kompetencerne kan således være et væsentligt middel til at fremtidssikre seniorernes plads på arbejdsmarkedet og undgå afskedigelser.

En væsentlig barriere for kompetenceudviklingen af seniormedarbejderne er imidlertid de ofte begrænsede kursusmidler, der kan bevirke, at seniorerne forbigås, da de 'nok alligevel snart holder op'. Derfor kan det være en god idé, hvis arbejdspladserne forpligter sig til også at kompetenceudvikle den ældre del af medarbejderstaben. En sådan forpligtelse eller hensigtserklæring kan eksempelvis være indskrevet i virksomhedens personalepolitik eller i en særskilt kompetencestrategiplan.

Et andet spørgsmål vedrørende kompetenceudvikling er, hvem der skal have ansvaret for udviklingen – er det ledelsen eller den enkelte

senior? Her er der, som illustreret i de følgende citater, tilsyneladende en fare for, at ledelsen på den ene side forventer, at senioren tager initiativet til udviklingen, og at senioren på den anden side afventer initiativ fra ledelsen. En leder fortæller således, hvordan de på arbejdspladsen har opfordret medarbejderne til selv at søge indflydelse på udviklingen:

Vi har slået et slag for, at man selv skulle tage mere ansvar i forhold til det [udviklingen], og man skal selv søge indflydelse i forhold til det ... Der er mange, der har sagt, når man skal snakke udvikling: 'Bare sig, hvad jeg skal', men det er jo ikke den vej. Hvis man vil have indflydelse på opgaverne, så skal man virkelig forberede sig, også ved at tænke: Hvad er det, *jeg* drømmer om. (Leder)

I modsætning hertil ytrer en seniormedarbejder ønske om, at ledelsen i højere grad skal overveje, hvordan de ønsker, at den enkelte medarbejder skal udvikle sig:

Jeg tænker på, når jeg er til en kompetencesamtale, så bliver jeg mange gange spurgt: 'Jamen, hvad har du lyst til, hvad har du forestillet dig' og sådan noget. Jeg kunne godt tænke mig, at lederen siger til mig: 'Jeg forestiller mig sådan og sådan med dig, eller jeg har lagt nogle planer, gjort mig nogle tanker omkring, hvordan din situation skal være om mange år'. (Senior)

På samme arbejdsplads står den yngre kollega med en fornemmelse af, at nogle seniorer kan have brug for et skub til at tage fat på udviklingen:

Her på stedet er det lidt et problem, for der er ikke det store incitament for at udvikle på sig selv ... man læner sig tilbage og siger: 'Det må ledelsen ordne de kan kalde på mig, når de synes, jeg skal udvikles'. (Ikke-senior)

Nogle seniorer er såvel engagerede som motiverede for udvikling, og selvfølgelig er der seniorer, som selv tager initiativer til løbende at forbedre deres kompetencer. Imidlertid kan det, som de ovennævnte citater illustrerer, til tider være påkrævet, at ledelsen går ind og tager teten for de seniorer, der kunne have gavn af kompetenceudvikling, men som ikke selv tager initiativ til udviklingen. Alt i alt er interviewdeltagerne da også enige

i, at ansvaret for udviklingen *både* ligger hos ledelsen *og* hos den enkelte senior.

Derudover er det væsentligt for kompetenceudviklingen, at seniorer også får mulighed for at bruge deres eventuelle ny erhvervede kvalifikationer i praksis, og at udviklingen eksempelvis ikke stopper ved et afsluttet kursusforløb. Endelig kunne man forestille sig, at det ville fremme kompetenceudviklingen, hvis ledelsen gjorde en indsats for at give seniormedarbejderne opgaver, der krævede kompetenceudvikling, så seniorerne på denne måde fik et reelt behov for udvikling, hvilket også kunne smitte af på motivationen.

Opsummerende kan det således siges om kompetenceudviklingen, at arbejdspladserne i større eller mindre grad kan forpligte sig til at udvikle deres seniorer, og denne forpligtelse kunne eksempelvis være nedfældet i virksomhedens kompetenceudviklingsstrategi. Derudover kan ledelsen opmuntre og motivere til kompetenceudvikling og aktivt opsøge de seniorer, som kan have behov for udvikling, men ikke selv tager initiativet. Ledelsen kan endvidere give seniormedarbejderne opgaver, der kræver kompetenceudvikling, og den kan sørge for, at seniormedarbejderne får rum til og mulighed for at reflektere over, hvad de kan, hvad de ønsker, og hvad de har behov for.

AT UDARBEJDE EN SENIORPOLITIK SOM DEL AF EN LIVSFASEPOLITIK

Det kan endvidere være en god idé at udarbejde en seniorpolitik. I den forbindelse kan det diskuteres, hvorvidt en arbejdsplads udelukkende bør have en særlig seniorpolitik, eller om den med fordel kunne udarbejde en såkaldt livsfasepolitik. Ved en livsfasepolitik deles medarbejderne op i flere grupper som fx de nyuddannede, medarbejdere med familie og børn, de erfarne medarbejdere, der endnu ikke er seniorer, samt seniorerne, og politikken beskriver så, hvilke muligheder der er for de forskellige personalegrupper. Politikken kan eksempelvis udstikke muligheder for fleksible arbejdstider, for at gå ned i tid, for orlov eller fridage, for efteruddannelse og kurser m.m.

Fordelen ved at lade seniorpolitikken være en integreret del af livsfasepolitikken er, at der derved ikke bliver fokuseret på seniorerne som en særlig problematisk gruppe, der har behov for specielle tiltag. Ved en

livsfasepolitik sendes der et signal om, at alle medarbejdergrupper kan have nogle særlige behov, der skal varetages, og man undgår derved at stigmatisere seniormedarbejderne. I forbindelse med undersøgelsen af seniorer på statens arbejdspladser (Rosenstock, 2004) kom det også frem, at en del seniormedarbejdere slet ikke ønsker at blive fremhævet som en *særlig* gruppe. Da en medarbejder, der selv har været involveret i udarbejdelsen af arbejdspladsens politik, blev spurgt om, hvilke ulemper der kan være ved kun at udforme en seniorpolitik, lød svaret:

Jamen, for det første så bliver seniorerne sådan stigmatiseret, de bliver sådan en særlig gruppe, og faktisk har vi været inde på her, at det ønsker seniorerne ved os slet ikke, de vil fx ikke have seniorsamtaler ... som om det kun er dem, der har særlige behov. (Ikke-senior)

Ved at udarbejde en livsfasepolitik frem for kun at lave en seniorpolitik undgår man også, at andre medarbejdergrupper føler sig overset.

Jamen, jeg tror, at både de andre medarbejdere og seniorerne selv tænker: 'Jamen, hvorfor skal vi lige kun tale om seniorer, hvad med de andre?' Seniorerne har behov for fleksibilitet, men det har børnefamilierne også, eksempelvis. (Ikke-senior)

Det kan ligeledes tænkes, at medarbejdere, der ikke er seniorer, bedre kan se rimeligheden i, at seniorerne fx får nogle ekstra fridage, når de ser livsfasepolitikken i en sammenhæng. Da vil de kunne se, at medarbejdere med børn eksempelvis kan have omsorgsdage og barnets første sygedag, og at der derfor ikke er noget urimeligt i, at en ældre medarbejder fx har ret til nogle ekstra fridage.

Ved udarbejdelsen af en livsfasepolitik vil der givetvis være nogle behov, der går igen mellem de forskellige medarbejdergrupper. Fx er det tænkeligt, at samtlige medarbejdergrupper kan have behov for øget fleksibilitet, for mulighed for at tage orlov eller for at reducere antallet af arbejdstimer m.m. Imidlertid vil der ligeledes være behov og ønsker, der knytter sig mere specifikt til de enkelte grupper. Eksempelvis kan medarbejdere med børn have behov for at kunne blive hjemme med et sygt barn, og seniorerne kan have ønsker om en ligelig fordeling af kursusmidlerne, så der reelt er lige adgang til kompetenceudvikling. En af de store udfor-

dringer ved udarbejdelsen af en livsfasepolitik er at finde muligheder for hver enkelt medarbejdergruppe. Her er vejen frem, ifølge de interviewede, der har arbejdet med at udforme en politik, en åben dialog med de forskellige medarbejdergrupper for at afdække de forskellige behov. En anden udfordring er naturligvis, at der inden for hver gruppe skal tages højde for, at gruppen består af ansatte, hvis drømme, ønsker og behov kan være vidt forskellige. Én senior ønsker måske kompetenceudvikling, en anden job-afvikling, mens en tredje drømmer om jobrotation.

I den forbindelse er en væsentlig udfordring, der særligt gælder den del af livsfasepolitikken, der omhandler seniorpolitikken, at gøre mulighederne tilstrækkeligt udviklingsrettede. Blandt de arbejdspladser, der i dag har nedfældet en seniorpolitik, er der en tendens til, at der primært bliver taget hensyn til de seniorer, der ønsker afvikling. Politikken giver måske mulighed for at gå ned i tid, for at få lettere arbejdsopgaver, for ekstra fridage el.lign. Imidlertid kan det virke vanskeligere at finde på tiltag, der retter sig mod de seniorer, der ønsker udvikling frem for afvikling. Resultatet af dette bliver således ofte, at der i seniorpolitikken er en række muligheder for dem, der ønsker afvikling, mens det kniber mere med værktøjer for dem, der ønsker hjælp til fortsat udvikling. En medarbejder, der har deltaget i arbejdet med udformningen af en seniorpolitik, giver følgende beskrivelse af problemet:

Udfordringen har også været, sådan set i bakspejlet ... at få den [seniorpolitikken] mere udviklingsrettet. Vi har indtil videre fire ordninger for seniorer, og det er meget retræte og afvikling. (Ikke-senior)

Et relevant spørgsmål bliver i denne forbindelse, hvorvidt hensynet til dem, der ønsker afvikling, kan ende med at blive en barriere for udviklingen. En seniorpolitik, der giver gode muligheder for afvikling, kan måske virke som en indirekte opfordring til seniormedarbejderne om at begynde at overveje deres tilbagetrækning frem for at overveje deres fortsatte udvikling. Endvidere kan man forestille sig, at også de andre medarbejdere begynder at tage for givet, at seniorer nok ønsker afvikling, hvis seniorpolitikken udelukkende lægger op til dette. Der er således fare for, at afvikling af seniorer bliver en form for selvopfyldende profeti, hvis ikke arbejdspladsen sørger for også at have udviklingsorienterede tiltag indarbejdet som en del af seniorpolitikken.

Et andet forhold, arbejdspladserne med fordel kan være opmærksom på, er seniorpolitikens tilgængelighed. En klar og lettilgængelig seniorpolitik bevirker, at seniorerne ved, hvad de kan forvente, og hvad de har krav på. Under interviewene med såvel seniorer som ikke-seniorer var der flere, der ytrede ønske om, at arbejdspladserne automatisk burde informere medarbejderne om deres muligheder, når de faldt ind under nye kategorier i institutionens politik. "Man burde få at vide, at nu er du 55, så er der de muligheder, og nu er du 62, så er der de muligheder", som en af seniorerne formulerer det. Ifølge flere af de interviewede medarbejdere er det altså ikke tilstrækkeligt, at politikken er tilgængelig, eksempelvis på institutionens hjemmeside. Arbejdspladsen kan nemlig ikke tage for givet, at seniorerne selv sætter sig ned og finder de relevante informationer, og da slet ikke den gruppe af seniorer, som ikke føler sig fortrolige med internettet.

Opsummerende kan det således siges, at seniorpolitikken bør være let tilgængelig, og information om medarbejdergruppernes muligheder skal gerne ske pr. automatik. Desuden kan det være fordelagtigt at udarbejde seniorpolitikken som en integreret del af en livsfasepolitik, og at arbejdspladserne under udarbejdelsen af seniorpolitikken bør være opmærksomme på, hvordan den kan blive mere udviklingsrettet.

AT FØRE EN ÅBEN DIALOG OM ARBEJDSPLADSENS BEHOV OG FREMTIDIGE UDFORDRINGER

Et andet forhold, der kan virke befordrende for fastholdelsen, er ifølge de interviewede muligheden for en åben dialog. Med dette henvises der til, at ledelsen skal gå ind i en åben dialog om arbejdspladsens fremtidige udfordringer og behov. Ved at gøre det eksplicit, hvorfor udviklingen er nødvendig for arbejdspladsen, og hvilke kompetencer der konkret er behov for at udvikle, er det sandsynligt, at seniorerne bedre kan se formålet med deres egen kompetenceudvikling. En åben dialog giver seniormedarbejderne mulighed for at tænke langsigtet, både hvad angår egen fremtid på arbejdspladsen, og hvad angår arbejdspladsens fremtid som helhed. Netop seniorerne har måske et særligt behov for at involvere sig i arbejdspladsens fremtidsudsigter, da det ellers kan være nærliggende for denne

gruppe at tænke: 'Det er lige meget for mig – for jeg holder alligevel snart op'.

Under fokusgruppen med ledere kom det endvidere frem, at flere opfattede deres seniormedarbejdere som meget ansvarstagende. Det er tænkeligt, at nogle seniorer i højere grad vil føle sig forpligtet til en vis udvikling og fremdrift i arbejdsopgaverne, hvis de får et klarere billede af arbejdspladsens fremtid og af udviklingens nødvendighed. Ifølge en af de yngre medarbejdere kan det tilsyneladende knibe med motivationen for udviklingen hos nogle af de ældre kollegaer:

Man har ikke et fremtidsperspektiv ... for år tilbage var der en, der skrev en bog om offentligt ansatte, og den hed *Bare det holder min tid ud* ... Det er måske lidt holdningen blandt medarbejderne her, at vi har ikke lyst til ubehagelige ændringer, så vi prøver på at sidde på hænderne og så håbe på, at det holder vores tid ud. (Ikke-senior)

Måske kan en åben dialog om de udfordringer, arbejdspladsen står over for, virke motiverende for de seniorer, som ikke umiddelbart kan se formålet med løbende udvikling. I hvert fald vil det givetvis gavne fastholdelsen, hvis ledelsen sætter ord på, hvor arbejdspladsens interesse og behov for kompetenceudvikling ligger. En senior opfordrer således ledelsen til at melde åbent ud:

Måske kunne man være ærlig ... og sige: 'Ved I hvad, vi er under pres, vi skal dygtiggøre os, og vi skal følge med tiden, og vi skal udvikle os. Vi er i konkurrence med en masse andre ... vi har ikke andre udveje'. (Senior)

Sagt med andre ord bør det altså gøres eksplicit, hvad senioren selv får ud af udviklingen, og hvorfor udviklingen er vigtig for arbejdspladsens fremtid.

AT SØRGE FOR AT TILFØRE DE RESSOURCER, DER GÅR FRA, NÅR EN SENIOR TAGER EN FRIDAG ELLER GÅR NED I TID

Et andet forhold, som ledelsen på arbejdspladserne med fordel kan være opmærksom på, er at få tilført den samme mængde ressourcer, som går fra, når en senior eksempelvis tager en fridag eller går ned i tid. I de tilfælde, hvor der ikke bliver tilført ressourcer ved senioren's fravær, er der fare for, at senioren ikke tør gøre brug af de muligheder, han eller hun reelt har. Det fremgik således af interviewene, at nogle seniorer vægrer sig ved at tage fri eller gå ned i tid af frygt for, at bunkerne blot vokser til uanede højder under fraværet. En anden frygt kan gå på kollegaernes reaktion. Som eksempel på dette kan nævnes en statslig institution, hvor det er aftalt, at medarbejdere, der er fyldt 62 år, kan få nogle ekstra fridage. Seniorerne på institutionen er udmærket klar over muligheden for ekstra fridage, men bekymringen for kollegaernes reaktion, hvis fridagene holdes, har tilsyneladende afholdt nogle fra at benytte muligheden:

Jeg tror, det eneste man rigtig har bidt mærke i ... det er det her med seniorfridage. Det tror jeg nok, alle ved. Men det har givet anledning til nogle problemer ... Jeg ved, jeg har talt med nogle, som simpelthen har undladt det, fordi de vidste, der var så meget at lave, at det kunne måske godt give lidt sure miner. Altså hende på 62, hun er lige så frisk som hende på 57, så hvorfor skulle hun gå og fise den af? (Leder)

I tilfælde af at senioren ikke tør benytte eksempelvis de ekstra fridage af frygt for kollegaernes reaktion, fordi arbejdsbunkerne vokser under fraværet "nu vokser bunkerne, fordi nu har hun taget de der mimredage, hun har", som en leder formulerer det er der fare for, at senioren i stedet vælger helt at forlade arbejdsmarkedet. Derfor kan det være af afgørende betydning, at man på arbejdspladsen sørger for at få tilført den samme mængde ressourcer, som bliver frataget som følge af nedtrapningen:

Når en kvinde tager et års barselsorlov, så er der ikke nogen, der er i tvivl om, at så skal vi have en anden ind i mellemtiden. Hvis en senior fx siger ... jeg vil altså godt se Nepal ... det tager et par

måneder ... det vil jeg have orlov til, så skal man prøve at skaffe en anden arbejdskraft i den periode, fordi ellers så duer det ikke. (Leder)

På arbejdspladserne kan ledelsen derfor se på, hvilke muligheder der er for at tilføre de samme ressourcer, som der fratages, når en senior eksempelvis går ned i tid eller holder fri. Her kunne man fx overveje at ansætte en person i fleksjob, da der er en oplagt mulighed for at lade folk i fleksjob arbejde de timer, som seniorerne ønsker at holde fri.

AT GIVE TID OG PLADS TIL ERFARINGSUDVEKSLING

I løbet af de udførte interview blev det flere gange påpeget, at seniormedarbejdere ofte har en stor portion viden og erfaring at bidrage med på arbejdspladserne. Dette betragtes som en stor styrke, og erfaringen gælder ikke blot det rent faglige, men også ren og skær livserfaring. Som eksempel på dette giver en leder følgende beskrivelse af, hvad der karakteriserer en seniormedarbejder:

Det er ... en medarbejder med en stor erfaring. Både en faglig erfaring, men ikke mindst også en personlig erfaring, og det, synes jeg helt sikkert, [giver]en rigtig god medarbejder. (Leder)

På Det Kongelige Teater har man netop sat fokus på seniorernes mange erfaringer. Teatret har i den forbindelse kørt et erfaringsprojekt, der handlede om at identificere og videregive den essentielle håndværksmæssige viden, som erfarne medarbejdere besidder. På Det Kongelige Teater er der medarbejdere, der kan nogle unikke håndværk, eksempelvis hvad angår blomsterdekorationer, udarbejdelse af rekvisitter, kostumer og parykker m.m. Formålet med erfaringsprojektet var således “at motivere og kvalificere de erfarne medarbejdere til at udtrykke, opbevare og videregive deres unikke erfaringer inden for et givent fagområde”.¹

Mere konkret var målet at få videregivet de dyrebare erfaringer til de yngre kollegaer, eksempelvis i form af en drejebog, så vigtig viden ikke

1. Formuleringen er hentet fra Det Kongelige Teaters selvevaluering af projektet.

gik tabt, hvis en erfaren medarbejder skulle trække sig tilbage. Som eksempel på dette kan nævnes en erfaren medarbejder, der via en udførlig drejebog med tekst og billeder dokumenterede, hvordan man lavede et bjørnehoved.

Umiddelbart kunne man forledes til at tro, at sådanne tiltag netop ikke vil virke befordrende på fastholdelsen, for når senioren har givet sin vigtige viden fra sig, er der måske ikke længere samme behov for at holde på vedkommende. Imidlertid er det omvendte scenarium mere sandsynligt. Netop ved at sætte fokus på de mange ofte uerstattelige erfaringer, nogle seniorer sidder inde med, bliver det åbenlyst, at der er brug for seniorerne og deres erfaringer, og dette kan tænkes at virke befordrende på fastholdelsen.

Her er det i høj grad en opgave for den enkelte arbejdsplads at give plads og tid til, at erfaringsudvekslingen kan finde sted. Som beskrevet i nedenstående citat får arbejdspladserne ikke altid sat den tid af, der er nødvendig for, at erfaringsdelingen kan foregå:

Arbejdspladsen skal give seniorerne plads og tid til den erfaringsudveksling eller den erfaringsdeling, som skal finde sted ... Der er en tendens til, at alting skal gå meget stærkt på arbejdspladserne i dag, og jeg synes, i hvert fald på den arbejdsplads jeg er på, der bliver der stillet lige store krav til, om du er en yngre medarbejder eller en ældre medarbejder. Men samtidig bliver der også stillet krav til, at de ældre medarbejdere, de skal være meget mere fremme i skoene med at dele den viden, de har. Der bliver bare ikke givet dem tid til det, og det kan altså godt tage tid og hjælpe de unge medarbejdere lidt mere ... det er ikke noget, man altid bare lige kan putte ind i den normale arbejdstid. (Ikke-senior)

Derfor kunne det være en idé at afsætte et antal timer til erfaringsudveksling, og disse timer kunne så eksempelvis bruges til at få nedfældet nogle af de vigtige erfaringer, til mundtligt eller via praksis at få videregivet dem til de yngre eller til at sætte gang i mentor- eller coach-forløb m.m. Det er højst sandsynligt, at de timer, der eventuelt afsættes til erfaringsudveksling, og som vil være en udgift i første omgang, på længere sigt vil kunne betale sig for arbejdspladsen. De kollegaer, der efterfølgende overtager seniorens arbejdsopgaver, skal ikke bruge lige så lang tid på at sætte sig ind i opga-

verne og på at finde ud af, hvordan de forskellige opgaver løses mest hensigtsmæssigt.

I forbindelse med diskussionen om erfaringsdeling kom flere af de interviewede imidlertid ind på, at 'viden er magt'. Dette kan være en barriere for erfaringsudvekslingen, eftersom nogle medarbejdere kan have en opfattelse af, at så længe de sidder inde med en unik viden, er deres position ikke i fare. En senior gav følgende beskrivelse af problemet:

Virkeligheden er jo nok, at folk ... når de er der i trediverne og fyrrerne samler oplysninger omkring sig for at få sådan 'off the record' en eller anden magtposition, hvor de sidder med nogle oplysninger, og så er det så spørgsmålet om at narre dem til når de nærmer sig min alder at give dem fra sig igen. (Senior)

Fordi viden er magt, kan det være på sin plads at gøre erfaringsdelingen mere eller mindre obligatorisk. Ikke forstået på den måde, at senioren for alt i verden skal tvinges til at give sin viden fra sig, men forstået således, at erfaringsdelingen med fordel kan formaliseres i større eller mindre grad.

[Det handler om] at formalisere strukturen, sådan så ingen ligesom føler det som en overraskelse, at når man bliver x antal år, eller når man besidder en eller anden form for post, hvor man ligesom sidder inde med noget viden, at man så også som en del af strukturen overleverer den viden til andre, uden at få den fornemmelse, at det er tid til at slippe af med folk. (Senior)

En måde at formalisere erfaringsdelingen på er som nævnt at afsætte specifikke timer til videndelingen. Ved at formalisere erfaringsdelingen kan det ligeledes tænkes, at man mindsker sandsynligheden for, at seniorerne ser opfordringen til erfaringsdelingen som et vink med en vognstang om, at de snart skal erstattes:

Man kan ikke se bort fra, at man afgiver noget magt, så derfor så må man ligesom forsøge at formalisere det, sådan så man kan afgive det trygt. (Senior)

Opsummerende kan det således siges, at en arbejdsplads, med fordel kan sørge for at sætte tid af til erfaringsudvekslingen, da dette er med til at

synliggøre seniorernes kompetencer og det, at der er brug for dem. Udfordringerne for arbejdspladserne bliver i den forbindelse at undgå, at senioren ser opfordringen til erfaringsdeling som et udtryk for, at de snart skal erstattes af en yngre medarbejder.

AT TAGE EN SENIORSAMTALE

Et vigtigt redskab til at afdække den enkelte seniors ønsker og behov er medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Et væsentligt spørgsmål, der kan diskuteres i den forbindelse, er, hvorvidt der ved MUS skal stilles nogle særlige spørgsmål, når en medarbejder (ifølge arbejdspladsens definition) i kraft af sin alder falder ind under seniorkategorien. Sagt med andre ord: Skal MUS automatisk blive til en SUS-samtale (seniorudviklingssamtale), og skal en eventuel seniorsamtale være obligatorisk?

I afsnittet ovenfor om at give tid og plads til erfaringsudveksling blev det beskrevet, hvorfor der kan være en vis fornuft i at formalisere erfaringsudvekslingen. Det er i forlængelse heraf nærliggende at tro, at det også vil være fornuftigt at formalisere seniorsamtalerne, da man her opnår nogle af de samme fordele, som fx at undgå, at senioren ser samtalen/erfaringsdelingen som en ubehagelig overraskelse. Man kan ligeledes forestille sig, at en obligatorisk samtale ikke på samme måde ville virke som en opfordring til tilbagetrækning som en seniorsamtale, der udelukkende blev taget op efter lederens 'gefühl'. Derudover kunne man argumentere for, at det vil være gavnligt at have en obligatorisk seniorsamtale, da man herved får lejlighed til at få debatteret seniorens ønsker og behov. En obligatorisk seniorsamtale vil måske bevirke, at de seniorer, som ikke selv henvender sig med deres ønsker, får muligheden for, at der bliver spurgt til dem.

Der er dog også argumenter for, at seniorsamtaler ikke bør være obligatoriske, men i stedet bør tages op efter behov. På en statslig arbejdsplads, hvor man har særlige MUS-skemaer til seniormedarbejderne, fortalte en af lederne, hvorfor de havde besluttet ikke at gøre seniorskemaerne til en obligatorisk del af samtalen:

Vi har nogle specielle MUS-skemaer til det. Men vi vedtog faktisk på et møde, at vi godt kunne droppe det. Netop hvis vi mener, at en senior ikke adskiller sig fra andre andet end på dåbsattesten, så skal der heller ikke tages nogen specielle hensyn. (Leder)

En af årsagerne til beslutningen var, at det kunne virke akavet og tolkes som en opfordring til tilbagetrækning, når senioren pludselig skulle forholde sig til de særlige seniorspørgsmål:

Specielt første gang: 'Nåh, nu skal vi snakke på en anden måde, fordi nu er du blevet en gammel knark', det ville man nok sådan gerne undgå, det der ... Hvis man nu tilfældigvis bliver 60, hvis man har tænkt sig at blive ved, til man er 70, så er der jo masser af tid endnu, og hvorfor skal man så begynde at snakke om de ting, medmindre vedkommende selv kommer og ønsker det. Det er ikke noget, der skal presses ned over nogen. (Leder)

Der er således fordele og ulemper ved såvel den obligatoriske som den ikke obligatoriske seniorsamtale, og her må det være op til den enkelte arbejdsplads at vurdere, hvilken model der vil være mest gavnlig for netop deres seniorgruppe.

AT GIVE SENIORERNE MULIGHED FOR EKSTERN SENIORRÅDGIVNING

En arbejdsplads kan tillige give seniorerne mulighed for ekstern seniorrådgivning. Med dette menes, at senioren får mulighed for at diskutere sin fremtid på arbejdspladsen med en ekstern rådgivningskonsulent. Det er sandsynligt, at seniorer kan have problemer eller ønsker, som de i første omgang ikke har lyst til at konfrontere deres overordnede med. Det kan eksempelvis være følelsen af ikke længere at kunne honorere jobkravene. Det kan også være en senior, som ønsker at gå ned i tid eller at komme på efteruddannelse, der har behov for at vende mulighederne med en ekstern konsulent, før de henvender sig til deres leder. På to af de arbejdspladser, der deltog i undersøgelsen, har seniorerne mulighed for ekstern supervision. På Kofoeds Skole har man eksempelvis skabt et 'væksthus', hvor senioren med en ekstern konsulent kan få klarlagt, hvilke ressourcer og kompetencer der kan plejes og udvikles i seniorperioden. På lignende vis har man på Flådestation Korsør oprettet en anonym rådgivningstjeneste, hvor senioren kan diskutere planer og ønsker for fremtiden.

I den forbindelse er det naturligvis en fordel, hvis den eksterne konsulent har et godt kendskab til den pågældende arbejdsplads, så råd-

giveren ved, hvilke kurser, aftrapningsordninger el.lign. der kunne være relevante. Selvom en ekstern konsulent ikke har et dybt kendskab til den pågældende arbejdsplads, kan ekstern supervision alligevel være til gavn. Fx vil konsulenten kunne hjælpe senioren til at få klarhed over egne ressourcer og kompetencer, og konsulenten kan hjælpe senioren med at få sat ord på planer og ønsker for fremtiden.

AT SIGNALERE TYDELIGT, AT DER ER BRUG FOR SENIOREN, OG HUSKE AT ROSE

Den sidste idé, vi har valgt at trække frem, består i, at ledelsen på en arbejdsplads tydeligt kan signalere, at der er brug for seniorerne, og huske at rose dem. Fra ledelsens side drejer det sig om at signalere, at 'det er godt, du er her', og 'vi sætter pris på din arbejdskraft'. Som en leder fortæller, er holdningen hos seniorerne ofte: 'Hvis der er brug for mig, så bliver jeg, hvis ikke de har brug for mig, så går jeg'.

I afsnittet om at give tid og plads til erfaringsudveksling blev det beskrevet, hvordan en arbejdsplads med fordel kan sørge for at sætte tid af til erfaringsdelingen, fordi dette er med til at synliggøre seniorernes kompetencer og det, at der er brug for dem. Ledelsen kan også benytte MUS til at gøre det klart for senioren, at deres arbejdskraft er af stor værdi for arbejdspladsen. Ved MUS kan lederen lægge vægt på de kompetencer, den enkelte senior især bidrager med, og fortælle, hvorfor der er brug for den pågældende medarbejder i fremtiden. Ud over et øget fokus på erfaringsudveksling og en værdsættelse af senioren's arbejdsindsats til MUS handler det selvfølgelig ligeledes om, at ledelse og kollegaer også i dagligdagen skal give seniorerne en fornemmelse af, at der er brug for dem.

HVORFOR FASTHOLDE SENIORERNE?

Det er tidligere blevet beskrevet, hvorfor det er i samfundets interesse at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet. Men hvorfor er det ligeledes i den enkelte arbejdsplads' interesse at fastholde seniorerne? Man kunne med rette spørge, om det ikke blot vil påføre arbejdspladserne ekstra udgifter, hvis de skal realisere nogle af de nævnte idéer. De skal sætte tid af til

erfaringsudveksling, de skal sætte tid af til at udarbejde en livsfasepolitik, de skal sætte penge af til seniorernes kompetenceudvikling m.m.

Det blev imidlertid fremhævet i interviewundersøgelsen, at flere forhold taler for, at det rent faktisk vil kunne betale sig for de enkelte arbejdspladser. For det første har seniorerne nogle karakteristika, som gør, at de kan bidrage med noget særligt på arbejdspladserne. I kraft af, at en seniormedarbejder ofte har været ansat på arbejdspladsen gennem en år-række eller i det mindste som oftest vil have opbygget et indgående kendskab inden for sit eget fag, kan seniorer ifølge de interviewede bidrage med følgende på en arbejdsplads:

- De kan have en stor viden
- De kan have stor erfaring såvel fagligt som menneskeligt
- De kan være et fagligt fyrtårn
- De kan udvise kontinuitet og stabilitet på arbejdspladsen
- De kan være kulturbærere de kender arbejdspladsens historie
- De kan have et stort netværk
- De kan tage ansvar
- De kan udvise en høj arbejdsmoral
- De kan udvise ro og overblik.

For det andet kan det tænkes, at de yngre kollegaer får større lyst til at blive på den pågældende arbejdsplads, når de kan se, at det er en arbejdsplads, som også tager hånd om de ældre medarbejdere. Med andre ord kan en indsats for at fastholde seniorerne tænkes at få en afsmittende effekt på fastholdelsen af de yngre medarbejdere.

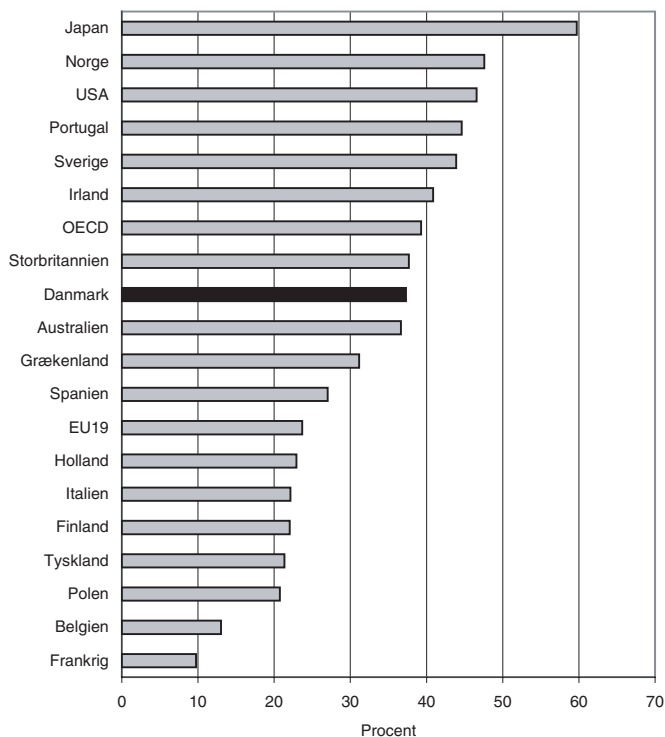
Endelig kan det påpeges, at flere af de nævnte idéer ikke kun vil komme seniorerne til gode. De øvrige kollegaer kan ligeledes få gavn af, at der tilføres ressourcer, når en senior tager en fridag eller går ned i tid, at arbejdspladsen udformer en livsfasepolitik, eller at der gives plads og tid til erfaringsudveksling.

En indsats rettet mod at forøge seniorernes arbejdsglæde med det formål at forlænge deres arbejdsliv er således ikke alene til gavn for samfundsøkonomien og for senioren selv, men kan også blive til gavn for den enkelte arbejdsplads og for kollegaerne.

BILAG

Figur B.1

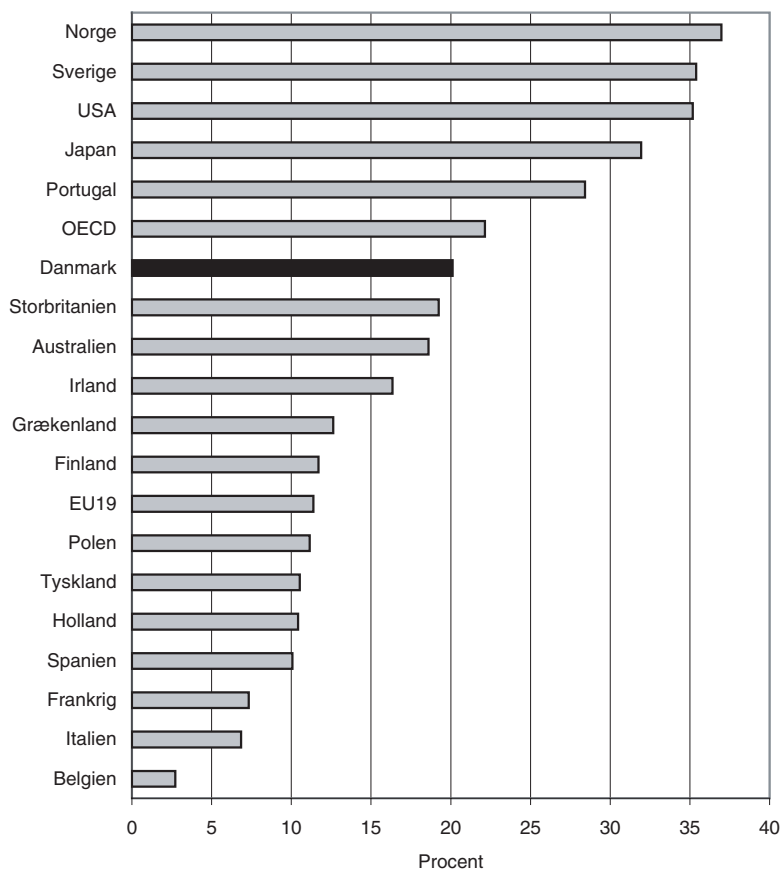
Erhvervsfrekvens for 60-69-årige mænd. Udvalgte OECD-lande, OECD i alt og EU19^{a)} i alt, 2003. Procent.



Anm.: ^{a)} EU19 omfatter de 15 oprindelige medlemslande i EU samt fire af de nye medlemslande i EU, som også er med i OECD, nemlig Tjekkiet, Ungarn, Polen og Slovakiet.
Kilde: OECD

Figur B.2

Erhvervsfrekvens for 60-69-årige kvinder. Udvalgte OECD-lande, OECD i alt og EU19^{a)} i alt, 2003. Procent.



Anm.: ^{a)} EU19 omfatter de 15 oprindelige medlemslande i EU samt fire af de nye medlemslande i EU, som også er med i OECD, nemlig Tjekkiet, Ungarn, Polen og Slovakiet.
Kilde: OECD.

LITTERATUR

- Bengtsson, S. (2002): *Bestemmer forvaltningen om du får førtidspension? – kommunens forvaltningspraksis og tilkendelse af førtidspension*. København: Socialforskningsinstituttet 02:15.
- Beskæftigelsesministeriet (2004): *Nyt fra Beskæftigelsesministeriet*, nr. 1, januar 2004. København.
- Bingley, P., Datta Gupta, N. & Pedersen, P.J. (2003): The Impact of Incentives on Retirement in Denmark, i: J. Wise & D. Gruber (red.): *Social Security and Retirement Around the World: Microestimation*, NBER.
- Börsch-Supan, A. (2000): Incentive Effects of Social Security on Labour Force Participation: Evidence in Germany and Across Europe, *Journal of Public Economics*, nr. 78, s. 25-49.
- Christensen, B.J. & Datta Gupta, N. (2000): Effekten af pensionsreform på danske ægtepars udtræden af arbejdsmarkedet, *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, nr. 138, s. 222-242.
- Danmarks Statistik (2003): *Helbredsproblemer og arbejdsliv, 15-66-årige, 2. kvartal 2002*, København.
- Danmarks Statistik (2004a): *Statistiske Efterretninger: Sociale forhold, sundhed og retsvæsen*, nr. 11, 15. juni 2004.
- Danmarks Statistik (2004b): *Statistiske Efterretninger: Arbejdsmarked*, nr. 20, 18. juni 2004.

- Danmarks Statistik (2005): *Nyt fra Danmarks Statistik: Overgang til efterløn 2003*, nr. 276, 21. juni 2005.
- Danmarks Statistiks Statistikbank: <http://www.dst.dk/>.
- Danø, A.M., Ejrnæs, M. & Husted, L. (1998): *Gender Differences in Retirement Behaviour*. København: Amterne og Kommunernes Forskningsinstitut.
- Danø, A.M., Ejrnæs, M. & Husted, L. (2000): Hvordan påvirker efterlønsreformen de ældres tilbagetrækningsalder? *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, nr. 138, s. 205-221.
- Danø, A.M., Ejrnæs, M. & Husted, L. (2005): Do Single Women Value Early Retirement More than Single Men? *Labour Economics*, nr. 12, s. 47-71.
- Gustman, A.L. & Steinmeier, T.L. (2000): Retirement in Dual-career Families: a Structural Model, *Journal of Labor Economics*, 18 (3), s. 503-545.
- EU (2005): *Eurostat*. http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Holt, H., Jørgensen, M.J., Jensen, S., Lange, D., Larsen, M. & Nygaard, R. (2004): *Virksomhedernes sociale engagement. Årbog 2004*. København: Socialforskningsinstituttet 04:23.
- Hurd, M. D. & Boskin, M.J. (1984): The Effect of Social Security on Retirement in the Early 1970s, *The Quarterly Journal of Economics*, November, s. 767-790.
- Hurd, M. & McGarry, K. (1993): The Relationship Between Job Characteristics and Retirement, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, nr. 4558.
- Krueger, A.B. & Pischke, J.-S. (1992): The Effect of Social Security on Labor Supply: A Cohort Analysis of the Notch Generation, *Journal of Labor Economics*, vol. 10, nr. 4, s. 412-437.
- Larsen, M. (2004a): *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*. Ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, M. (2004b): The Effect of Job Characteristics and Job Satisfaction on Planned Retirement Age, i: Larsen, M.: *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*, ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.

- Larsen, M. (2004c): An Experimental Analysis of the Effect of an Increase in Delaying Incentives in the Post Employment Wage Program on Retirement Age, i: Larsen, M.: *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*, ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, M. & Datta Gupta, N. (2004): The Impact of Health on Individual Retirement Plans: a Panel Analysis comparing Self-reported versus Diagnostic Measures, i: Larsen, M.: *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*, ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, M. & Pedersen, P.J. (2004): Pathways to Retirement in Denmark, 1984-2000, i: Larsen, M.: *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*, ph.d.-afhandling, Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.
- Lazear, E. P. (1979): Why is there a Mandatory Retirement? *The Journal of Political Economy*, vol. 87, issue 6 (Dec. 1979), s. 1261-1284.
- Mitchell, O. S. & Fields, G. S. (1984): The Economics of Retirement Behavior, *Journal of Labor Economics*, vol. 2, nr. 1, s. 84-105.
- Panis, C., Hurd, M.D., Loughran, D., Zissimopoulos, J., Haider, S. & StClair, P. (2002): *The Effects of Changing Social Security Administration's Early Entitlement Age and the Normal Retirement Age*, Santa Monica.
- Pedersen, P.J. & Smith, N. (1995): The Retirement Decision, i: Mogenssen, G.V. (red): *Work Incentives in the Danish Welfare State, New Empirical Evidence*. Århus: Rockwool Fondens Forskningsenhed.
- Pedersen, P.J. & Smith, N. (1996): A Duration Analysis of the Decision to Retire Early, i: Wadensjö, E. (red.): *The Nordic Labour Markets in the 1990's*, Amsterdam, s. 31-68.
- Rosenstock, M. (2004): *Særlige seniorer? Hvordan støttes kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer i staten?* Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling.
- Schaumann, A. (2001): *Det aldrende samfund. Demografi – udgiftstryk – hvad kan der gøres?* www.tekno.dk.
- Tranæs, T. (2005): Hvorfor er indvandrere stadig dårligere integreret på arbejdsmarkedet?, i: Socialforskningsinstituttet (2005): *Etniske minoriteter – et nyt proletariat? Social Forskning*, tema, marts.
- Velfærdskommissionen (2004): *Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv*. www.velfaerd.dk.

Velfærdskommissionen (2005): *Fremtidens velfærd. Sådan gør andre lande.*
Analyserapport, www.velfaerd.dk.

ET LÆNGERE ARBEJDSLIV

TILBAGETRÆKNINGSORDNINGER OG ARBEJDSPLADSENS MULIGHEDER

Ældre kommer til at udgøre en stadigt større andel af den samlede danske befolkning i fremtiden. Konsekvensen er, at staten får færre skatteindtægter. Hvis niveauet i det danske velfærdssamfund skal opretholdes, er det nødvendigt, at de ældre bliver længere på arbejdsmarkedet, end de gør i dag.

Forfatterne undersøger her mulighederne for at udsætte tilbagetrækningsalderen gennem stramninger af de forskellige tilbagetrækningsordninger som fx førtidspension og efterløn. Desuden diskuterer de arbejdspladsernes muligheder for at gøre det attraktivt for seniorerne at blive på arbejdsmarkedet.

Socialforskningsinstituttet

05:03

50,00 kr. inkl. moms

ISSN 1396-1810

ISBN 87-7487-777-1