

Per H. Jensen (red.)

# SENIOR ARBEJDS LIV

# SeniorArbejdsLiv



Denne bog udkommer i serien:

**Velfærdsstat og velfærdssamfund, nr. 1 (2020)**

ISSN 2246-3631

### **Radaktion**

Professor Jørgen Goul Andersen, AAU

Professor Bent Greve, RUC

Lektor Carsten Jensen, AU

Professor Per H. Jensen, AAU

Professor Jørgen Elm Larsen, KU

**Velfærdsstat og velfærdssamfund** bringer analyser af velfærdsproblemer og velfærdspolitik. Serien omfatter både analyser af den danske velfærdsstat og internationale sammenligninger.

Her er både mere teoretisk orienterede bidrag og analyser af aktuelle velfærdsproblemer, reformer og velfærdspolitiske diskussioner i ind- og udland.



I henhold til ministerielle krav betyder bedømmelsen, at der fra en fagfælle på ph.d.-niveau er foretaget en skriftlig vurdering, som godtgør denne bogs videnskabelige kvalitet.

**FAGFÆLLE-  
BEDØMT**

---

Per H. Jensen (red.)

# SENIOR ARBEJDS LIV

Frydenlund Academic

### **SeniorArbejdsLiv**

© Frydenlund og forfatterne, 2020

1. ebogs-udgave, 2021

ISBN 978-87-7216-230-0

ISBN (e-bog) 978-87-7216-190-7

ISSN 2246-3631

Grafisk tilrettelæggelse: Morten Thunø Hansen

Korrektur: Merete Lundbeck, Ordsager

Kopiering fra denne bog eller dele deraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden form for kopiering er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag i anmeldelser.

### **Frydenlund**

Alhambravej 6

DK-1826 Frederiksberg C

tlf. 3393 2212

post@frydenlund.dk

www.frydenlund.dk

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på  
[www.frydenlund.dk/nyhedsservice](http://www.frydenlund.dk/nyhedsservice).

# Indhold

<b>Forord</b> .....	7
<b>Kapitel 1: Kontekst og begrebsramme</b> .....	8
<i>Af Per H. Jensen</i>	
<b>Kapitel 2: Data</b> .....	27
<i>Af Per H. Jensen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby &amp; Lars L. Andersen</i>	
<b>Kapitel 3: Arbejdsløsheds- og beskæftigelsesmønstre blandt seniorer</b> .....	39
<i>Af Jeevitha Yogachandiran Qvist &amp; Per H. Jensen</i>	
<b>Kapitel 4: Hvordan finder ældre ledige et nyt job – og hvordan ansætter arbejdsgiverne ledige seniorer?</b> .....	60
<i>Af Per H. Jensen, Lars L. Andersen &amp; Wouter de Tavernier</i>	
<b>Kapitel 5: Udbredelse og opfattelse af push og stay i et lønmodtagerperspektiv</b> .....	75
<i>Af Lars L. Andersen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby, Annette Meng, Per H. Jensen &amp; Emil Sundstrup</i>	
<b>Kapitel 6: Videreuddannelse, opkvalificering og justeret ansvar i seniorarbejdslivet</b> .....	91
<i>Af Emil Sundstrup, Annette Meng &amp; Lars L. Andersen</i>	
<b>Kapitel 7: Seniorpolitiske tiltag – afgrænsning, udbredelse og medarbejdernes kendskab</b> .....	106
<i>Af Karen Albertsen, Per H. Jensen, Lars L. Andersen, Peter Nielsen &amp; Flemming Pedersen</i>	
<b>Kapitel 8: Udvikling og implementering af seniorpolitik – opmærksomhedspunkter for relationer og samarbejde</b> .....	123
<i>Af Karen Albertsen, Per H. Jensen, Ulrik Gensby &amp; Flemming Pedersen</i>	

<b>Kapitel 9: Udfordringer og muligheder for seniorpolitikker i forskellige virksomheder</b> .....	143
<i>Af Flemming Pedersen, Ulrik Gensby &amp; Karen Albertsen</i>	
<b>Kapitel 10: Hvilke typer virksomheder gør en indsats for at fastholde seniorer – og hvilke kombinationer af virkemidler anvendes?</b> .....	155
<i>Af Per H. Jensen, Peter Nielsen &amp; Wouter de Tavernier</i>	
<b>Kapitel 11: Seniorpolitik som afvikling</b> .....	177
<i>Af Peter Nielsen, Per H. Jensen &amp; Wouter de Tavernier</i>	
<b>Kapitel 12: Stereotyper, fordomme og aldersdiskrimination</b> .....	191
<i>Af Annette Meng, Per H. Jensen, Karen Albertsen, Emil Sundstrup &amp; Lars L. Andersen</i>	
<b>Kapitel 13: Konklusion og perspektivering</b> .....	207
<i>Af Per H. Jensen &amp; Flemming Pedersen</i>	
<b>Om forfatterne</b> .....	215

# Forord

Denne bog udspringer af projekt SeniorArbejdsLiv, der udføres i et samarbejde med Aalborg Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og TeamArbejdsliv. Projektet er finansieret af TrygFonden. Tusind tak til TrygFonden for at have støttet projektet.

Projektet har som overordnet ambition at indkredse faktorer, der kan understøtte, at flere seniorer får lyst til at forlænge deres erhvervsdeltagelse (stay), og at færre seniorer ufrivilligt tvinges til at forlade arbejdsmarkedet, fordi de har et dårligt helbred eller er uønskede af deres arbejdsgiver eller kollegaer (push).

Projektperioden startede den 1. januar 2018, og første runde af projektet afsluttes den 1. april 2020. For yderligere oplysninger om projektet og dets publikationsvirksomhed, se projektets hjemmeside på [www.seniorarbejdsliv.dk](http://www.seniorarbejdsliv.dk)

I projektperioden har et Advisory Board fulgt projektets udvikling. Dette advisory board har bestået af Mona Larsen (VIVE), Mette Rønnau (CABI), Anna Sophie Debel (Ældresagen), Bert van Malkenhorst (Senior Erhverv), Palle Smed (Faglige Seniorer), Kim Staack Nielsen (Dansk HR), Thomas Augsburg (PFA Pension), Verner Sand Kirk (Danske A-kasser), Lisbeth Knudsen (Mandag Morgen), Christian Sølyst & Torben D. Jensen (LO/FH), Jens Skovgaard Lauritsen, Katrine Nordbo Jakobsen & Maria Schougaard Berntsen (DA), Peter Truels Nielsen, Thomas Gross Havsager & Jakob Heltoft (STAR), Fritz von Nordheim (fhv. vicekontorchef, EU-kommissionen). Desuden har Anders Hede og Christoffer Elbrønd fra TrygFonden løbende fulgt projektets udvikling, samt deltaget i Advisory Board møderne.

Vi takker hermed Advisory Board for mange nyttige og inspirerede kommentarer og diskussioner undervejs. Imidlertid er det alene forfatterne, der er ansvarlige for indholdet i denne bog.

Endelig takker vi en anonym referee for gode og nyttige kommentarer til første udkast af denne bog.

19. januar 2020

Per H. Jensen



# Kontekst og begrebsramme

*Af Per H. Jensen*

## Indledning

Tilbageækningsmulighederne for arbejdsmarkedets seniorer har siden 1990'erne været et brændende politisk emne. At fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet har været italesat som en ubetinget nødvendighed. Der har været argumenteret for, at flere ældre på arbejdsmarkedet vil stimulere den økonomiske vækst, dæmpe den demografiske belastning på velfærdsstaten (udgifterne til pleje og pensioner) og øge skatteindtægterne. Samlet set forventes det, at flere ældre på arbejdsmarkedet vil maksimere det såkaldte 'økonomiske råderum'. Det vil muliggøre, at flere midler kan omforderes til velfærd eller skattelettelser (se fx Regeringen, 2016: 2019). Ideerne om at øge arbejdsudbuddet har hen over de sidste 15-20 år udmøntet sig i en lang serie af reformer, der i betydelig grad har indskrænket seniorernes sociale rettigheder:

1. Revisioner af førtidspensionssystemet i 2003 og 2013 har gjort, at det for +50 årige er blevet meget vanskeligere at få tilkendt førtidspension.
2. Efterlønsordningen er blevet gradvist svækket gennem reformer i 1998, 2006 og 2011. Den seneste reform betyder, at adgangskravene og modregningsreglerne er kraftigt skærpede, og at efterlønnen snart kun vil kunne oppebæres i 3 år fra 64-årsalderen (mod tidligere 5 år fra 60-årsalderen).
3. 2006- og 2011-reformerne medførte også, at folkepensionsalderen fra 2019 til 2022 nu bliver hævet fra 65 til 67 år. Samtidig introducerede man en i verdensmålestok helt ny konstruktion. Pensionsalderen fra 2025 bindes til udviklingen i middellevetiden for 60-årige, og man sigter mod, at det gennemsnitlige antal år, man kan oppebære folkepension fastfryses til de 14,5 år, som var normen i 1995. Givet realiserede og forventede stigninger i levealderen betyder det, at folkepensionsalderen i 2030 hæves til 68 år, og at den i 2050 forventes at nå op på 72 år (Finansministeriet, 2018).

I litteraturen om tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er det blevet påpeget, at der eksisterer en såkaldt substitutionseffekt. Dette indebærer, at hvis politikerne lukker en såkaldt 'pathway' eller kanal ud af arbejdsmarkedet, så vil seniorerne tage andre kanaler i anvendelse (Hytti, 2004). For eksempel, hvis efterlønsordningen forringes eller fjernes, må seniorerne med et tilbagetrækningsbehov trække på funktionelle alternativer så som arbejdsløsheds- og/eller sygedagpengesystemet. Men mulighederne for dette er også blevet væsentligt forringede. For eksempel er den periode, hvori arbejdsløshedsdagpenge kan oppebæres, reduceret til to år (svarende til 3.848 timer) inden for en periode på tre år.

Alternative indkomstkilder i form af beskæftigelse er fx 'fleksjobs' for dem, hvis arbejdsevne er forringet eller Seniorjob for dem, der mindre end 5 år før efterlønsalderen mister deres dagpengeret på grund af den stærkt forkortede dagpengeperiode. Imidlertid er adgangen til Seniorjob betinget af, at man fortsat indbetaler efterlønsbidraget og kan gå på efterløn, når man når efterlønsalderen, og stadig færre lever op til dette krav. Som led i udfasningen af efterlønsordningen er andelen af efterlønsbidragsbetalere i forhold til det samlede antal forsikrede faldet fra 83 % i 2000 til 23 % i 2016 (Star, 2000; 2018). En effekt af dette er, at 1.013 55-64-årige i 2018 mistede deres arbejdsløshedsdagpenge, og at 266 heraf hverken modtog offentlig ydelse eller havde lønindkomst 6 mdr. efter dagpengeophør (jobindeks.dk). De havde ikke lønindkomst, fordi de ikke var berettiget til et Seniorjob, og de modtog ikke offentlige ydelser, fordi de ikke havde adgang til kontanthjælp.

I takt med at pensionsalderen stiger antages det, at også den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder vil stige dramatisk. Faktisk forventer Finansministeriet (2018), at den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder vil tendere til at blive lidt højere end pensionsalderen. I 2050, hvor pensionsalderen antages at nå 72 år, viser Finansministeriets beregninger fra 2018, at den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder vil ligge på 72,3 år. Grundspørgsmålet er imidlertid, om seniorerne reelt kan leve op til disse optimistiske forventninger. Godt nok viser prognoserne, at middellevetiden vil fortsætte med at stige. Men selvom levetiden øges, er det ikke nødvendigvis sådan, at der bliver lagt gode år til arbejdslivet i samme takt, som ny medicin og nye behandlingsformer gør, at man som gammel kan leve længere med alvorlige sygdomme og lidelser (Lunenfeld & Stratton, 2013).

Den vedvarende stigning i aktivitets- og beskæftigelsesraterne for ældre arbejdstagere siden årtusindeskiftet - i første omgang i aldersgruppen 55-64-årige og i de seneste 5 år også blandt 65-74-årige - synes at give næring til optimismen. Den største stigning er imidlertid forekommet blandt arbejdstagere, der er først i 60'erne, og for

arbejdstagere over 65 er beskæftigelsesprocenterne ikke bare stadigt beskedne. Der er også overvejende tale om deltidsbeskæftigelse. Bruger man tal fra Europakommis-sionen seneste fremskrivning, der også bygger på Finansministeriets data og beregninger, men efter europæisk aftalte metoder er der heller ikke basis for at antage, at stigningen i gennemsnitlige tilbagetrækningsalder kan følge med den levetidsdrevne øgning af pensionsalderen. I 2050, hvor pensionsalderen i disse beregninger ses som hævet til 71,5 år, forventes den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder således ikke at være højere end 67,5 år (European Commission, 2018)<sup>1</sup>.

Politikerne synes dog heller ikke at forvente, at arbejdstagere bare kan udsætte deres tilbagetrækning og fortsætte med at arbejde til højere alder. Socialdemokraterne så således videreførelsen af efterlønsordningen som forudsætningen for deres tilslutning til 2006 reformens binding af pensionsalderen til levetidens udvikling. Da Løkke Rasmussen og regeringen med 2011-reformen besluttede at afvikle efterlønnen, så de sig samtidig nødsaget til at indføre en Seniorførtidspension for folk med nedslidningsbetinget behov for at trække sig tilbage op til 5 år før pensionsalderen. Da denne ordning ikke svarede til behovet aftalte et flertal i Folketinget forud for valget i 2019 endvidere at indføre den såkaldte Seniorpension. Samtidig kom Socialdemokratiets forslag om en ret til tidligere folkepension for arbejdstagere med mange belastende år på arbejdsmarkedet til at spille en betydelig rolle i valgkampen (se Jensen & von Nordheim, 2019). I kampens hede erklærede statsminister Løkke Rasmussen sig desuden åben overfor, at den levetidsdrevne øgning af pensionsalderen skulle sættes i bero, når den i 2040 som forventet er nået op på 70 år. Den seneste debat tyder således på en form for ambivalens blandt politikerne i forhold til de gennemførte tilbagetrækningsreformer.

I de seneste år, hvor stigningen i pensionsalderen er blevet en realitet, har det yderligere vist sig, at der i fagbevægelsen og bredt blandt befolkningen er en stigende tvivl om, hvorvidt seniorerne kan blive ved med at arbejde til de når den stadigt stigende pensionsalder. Som vist i Trygfondens Tryghedsundersøgelse fra 2017 (Andersen, Hede & Andersen, 2017) har politikernes reformer skabt en utryghed i dele af befolkningen: cirka 25 % af de 40-65-årige oplever, at de er blevet negativt påvirket af de seneste års

---

1 Et andet problem i Finansministeriets beregninger er, at man ikke mere skelner mellem, om seniorerne i fremtiden arbejder fuldtids eller deltids, selvom dette selvfølgelig har stor betydning for samfundsøkonomien. I Finansredegørelsen fra 2014 gjorde man sig ellers den umage at skelne mellem fuldtids- og deltidsbeskæftigede seniorer. Hvis man undlod at skelne mellem fuldtids- og deltidsbeskæftigede viste beregningerne i 2014, at den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder i 2080 ville være på 73 år. Hvis man imidlertid tog højde for, at mange seniorer arbejdede deltids, faldt den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder til 70,5 år. Det er derfor mærkeligt, at Finansministeriet i 2018 undlod at tage højde for, om seniorerne er fuldtids- eller deltidsbeskæftigede.

tilbagetrækningsreformer, medens cirka 33 % af de 55-59-årige frygter, at helbredet ikke holder, og de ikke får mulighed for afslutte deres arbejdsliv på en værdig måde.

Faktisk må man samlet konkludere, at det ikke blot er muligt men rimeligt sandsynligt, at der fremadrettet vil opstå et stadigt større gab mellem den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder og folkepensionsalderen. Givet at efterlønnen udfases rejser dette spørgsmålet: hvad skal de ældre leve af, fra de må forlade arbejdsmarkedet til de når folkepensionsalderen?

Denne bog tager afsæt i Trygfondens afdækning af, at der er en risiko for, at der i fremtiden vil opstå et seniorproletariat, der vil komme til at bestå af mennesker, der røg for tidligt ud af arbejdsmarkedet (Andersen, Hede & Andersen, 2017, s. 82), dels fordi de ikke kunne fortsætte, bl.a. på grund af et dårligt helbred og dels fordi de var uønskede. Blandt andet fordi de ikke i tilstrækkelig grad har kunnet klare omstillingerne og de nye krav på arbejdsmarkedet. Derfor vil bogen være struktureret at to overordnede problemstillinger: hvilke faktorer betinger og udløser, at ældre ufrivilligt må forlade arbejdsmarkedet, før de når pensionsalderen (push)? Hvilke faktorer betinger og udløser, at seniorer kan fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet på en social bæredygtig måde frem til eller endog ud over pensionsalderen (stay)?

Mere specifikt forsøger denne bog at besvare følgende forskningsspørgsmål: hvorledes er strømmene mellem beskæftigelse, tilbagetrækning, arbejdsløshed og genbeskæftigelse af arbejdsløse seniorer struktureret? Hvilke søgekanaler anvender arbejdsløse seniorer i bestræbelserne på at finde et nyt job – og hvilke rekrutteringskanaler anvender arbejdsgiverne ved ansættelse af seniorer? Hvilke faktorer bidrager til at skubbe seniorer ud af arbejdsmarkedet før tid (push) – og hvilke faktorer kan få seniorerne til at forblive erhvervsaktive frem til eller endog ud over pensionsalderen (stay)? Hvilken betydning har efteruddannelse for fastholdelse af seniorerne på arbejdsmarkedet frem til eller ud over folkepensionsalderen? I hvilket omfang har arbejdsgiverne og lønmodtagerne kendskab til de seniorordninger, der findes på det danske arbejdsmarked, og hvilke implementeringsbarrierer møder seniorpolitiske arrangementer? Er seniorpolitikker noget entydigt godt, eller kan seniorpolitikker rumme konfliktpotentialer – og er det alle seniorer, der ønsker at blive gjort til genstand for en seniorpolitik? Hvilke typer seniorpolitikker er udbredte på dette danske arbejdsmarked, og hvad karakteriserer de virksomheder, som gør brug af seniorpolitikker? Anvendes alder som et kriterium ved afskedigelser, og i hvilket omfang er det en norm på danske virksomheder, at medarbejderne forlader virksomheden, når de når efterlønsalderen? Hvilke fordomme har arbejdsgiverne over for ældre, og i hvilket omfang oplever seniorerne, at de diskrimineres?

## Ældre og arbejdsmarkedet

Ikke alle forlader arbejdsmarkedet på samme tid, og begrundelsen for at trække sig tilbage – eller beslutningen om at blive – kan i høj grad afvige fra person til person. To personer med præcis samme alder, samme uddannelse, samme helbredstilstand og samme løn- og arbejdsforhold trækker sig ikke nødvendigvis tilbage på præcis samme tidspunkt, hvilket skyldes, at også faktorer såsom motivationer, dispositioner og præferencer, herunder individuelle forestillinger om, hvorledes det gode liv kan og bør leves, influerer på tilbagetrækningsbeslutningen.

Det er heller ikke alle, der udsættes for et dårligt arbejdsmiljø, der forlader arbejdsmarkedet, før de når pensionsalderen, bl.a. fordi det ikke er alle, der har et dårligt helbred på grund af et dårligt arbejdsmiljø. Det er heller ikke alle, der på enslydende måde mekanisk reagerer på tilbuddet om generøse tilbagetrækningsordninger, ligesom det heller ikke er alle, der bliver frem til eller ud over pensionsalderen, blot fordi de tilbydes et spændende arbejde, god løn og gode arbejdspladsrelationer.

Denne diversitet i tilbagetrækningsmønstrene gør det hensigtsmæssigt at skelne mellem faktorer, der *beting*er tilbagetræknings tidspunktet, fx et dårligt arbejdsmiljø, og faktorer, der *udløser* beslutningen om at blive eller forlade arbejdsmarkedet, fx helbredstilstanden, hvilket kan opsummeres som: ”jeg besluttede at forlade arbejdsmarkedet, fordi jeg fik et dårligt helbred”. Pointeret kan man også sige, at de betingende faktorer refererer til de objektive eksistensvilkår, medens de udløsende faktorer refererer til individets handlekraft (eller ’agency’). Betingende og udløsende faktorer i forhold til fastholdelse eller tilbagetrækning vil kort blive drøftet i det følgende.

### Betingende faktorer

Det komplekse samspil af betingende faktorer, der opererer på det (1) **strukturelle**, (2) **institutionelle** (velfærdsstaten, arbejdsmarkedet, virksomheden og familien) og (3) **individuelle** niveau, er bl.a. beskrevet i den såkaldte arbejdsevne model, der er udviklet af den finske socialgerontolog Juhani Ilmarinen (2001; 2005; se også Gould et al, 2008; Walker, 2005; Maltby, 2007). Arbejdsevne modellen argumenterer for, at tilbagetræknings tidspunktet er betinget af, i hvilken udstrækning der livslangt er en balance mellem de forventninger og krav, der rettes mod seniorerne på den ene side, og seniorernes ressourcer og dispositioner på den anden.

*Strukturelle* faktorer refererer til samfundets egenskaber, herunder de fremherskende normer og værdier i samfundet, der udstikker rammerne for, hvad der er socialt acceptabelt. A.M. Guillemard (2003) har fx argumenteret for, at der i mange vesteuropæiske samfund eksisterer en såkaldt ’tidlig tilbagetrækningskultur’, der er

forankret i fremherskende aldersstereotyper, der kan generere diskrimination i alle samfundets sfærer og afkroge, og som er forbundet med en opfattelse af, at ældre mister interessen for samfundet, gemmer sig under slumretæppet og forbereder sig på døden. Modsat vil synet på ældre være anderledes i et samfund præget af en 'sen tilbagetrækningskultur', hvor det forventes, at ældre er aktive, mobile og i konstant bevægelse med henblik på at skabe eller udvikle deres egne biografier.

På *arbejdsmarkedet* betinges ældres arbejdsmarkedsdeltagelse af konjunkturerne. Historiske erfaringer viser således, at seniorer har været anvendt som en slags buffer på arbejdsmarkedet (Herbertsson, 2001; Knuth & Kalina, 2002; Ebbinghaus & Hofäcker, 2013). I perioder med høj arbejdsløshed har der været en tendens til, at mange ældre - men ikke alle - er blevet de-aktiverede, mens de i perioder med mangel på arbejdskraft er blevet aktiverede.

Denne funktion og rolle har selvsagt spillet sammen med kvaliteten og adgangskriterierne til *velfærdsstatens* sociale sikkerhedsnet, herunder især kvaliteten af tilbagetræknings- og pensionssystemerne, der i meget høj grad har betinget tilbagetrækningsmulighederne. Men det står klart, at et velorganiseret offentligt efteruddannelsessystem også er en betingende faktor, idet adgangen til kontinuerligt at vedligeholde og forny viden og kompetencer, fx gennem life-long-learning, er en forudsætning for, at seniorerne fortløbende kan honorere arbejdslivets nye krav og omstillingsprocesser.

Ligeledes er arbejdsmiljøreguleringen, effektiviteten af bedriftssundhedstjenesten og afskedigelsesbeskyttelsen betingende faktorer, der bl.a. præger udformningen af det ergonomiske jobdesign, omfanget af jobrelateret stress og andre helbredsnedbrydende faktorer, og som sådan påvirker de fysiske, psykologiske og sociale (fællesskab) forhold på *arbejdspladsen*. Helsefremme, fx i form af rygepolitik, alkoholpolitik, sund mad i kantinen, fitness mv., er også en betingende faktor, der styrker de fysiske og mentale egenskaber, og som derfor kan forlænge den livsperiode, individet kan tilbringe i aktiv beskæftigelse. Om arbejdet er spændende og opleves som meningsfuldt og rummer gode personlige udviklingsmuligheder, og derfor kan bidrage til at vedligeholde arbejdsglæden, hører også til de betingende faktorer. Desuden er det en betingende faktor, om arbejdet kan gøres fleksibelt, dvs. om der løbende kan ske individuelle justeringer og tilpasninger af arbejdssituationen, således at arbejdsomfang, belastning, kompleksitet, ansvar mv. i rimeligt omfang kan vedblive at modsvare individets ønsker og behov.

Beslutningen om at forblive på eller forlade arbejdsmarkedet træffes også i en familiemæssig kontekst. Ofte er det sådan, at ægtefæller i fællesskab koordinerer

og synkroniserer deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (Blau, 1998; Johnson, 2004), bl.a. fordi kvinder typisk er yngre end mænd i parforhold. Derfor er *familieforholdene* en yderligere betingende faktor, idet tilbagetrækningen påvirkes af ægteskabelig status, ægtefællens arbejdsmarkedsstatus og familieforpligtigelserne, herunder om man har hjemmeboende børn (Friis, 2011).

Også *individuelle* karakteristika såsom køn og alder kan fungere som betingende faktorer. Sygdomsriscici er kønsspecifikke, og kvinder har tenderet til at trække sig før mænd. Alder har betydning: jo ældre man er, desto lavere er sandsynligheden for, at man er arbejdsmarkedsdeltagende. Desuden kan seniorernes formueforhold i form af friværdis og pensionsopsparing (jf. Clement & Jensen, 2013), ligesom deres uddannelse og helbredstilstand, påvirke tendensen til at opretholde tilknytningen til arbejdsmarkedet. Et dårligt helbred kan betinge – men ikke nødvendigvis udløse – tidlig tilbagetrækning. Ligeledes peger alle erfaringer på, at bedre uddannede vil være tilbøjelige til at blive længere på arbejdsmarkedet end de uuddannede eller dem med forældede kvalifikationer.

Det står dog også klart, at personer med et lavt uddannelsesniveau eller dårligt helbred ikke nødvendigvis eller automatisk forlader arbejdsmarkedet før pensionsalderen. Beslutningen om at forlade arbejdsmarkedet hænger også sammen med værdier, attituder, viden, motivation og adfærdsdispositioner, herunder arbejdsorientering og holdning til arbejde

### Udløsende faktorer

Vor viden om tilbagetrækningens udløsende faktorer, der er funderet i individers tilbagetrækningsbeslutning, er relativt begrænset (cf. Jensen, Kongshøj & de Tavernier, 2018; Phillipson, 2004; Phillipson & Smith, 2005; Wang & Shultz, 2010). Det er ikke helt klart, om det er det enkelte individ, der træffer beslutningen om tilbagetrækning, eller om det er familien, der er den grundlæggende beslutningsenhed, dvs. om ægtefæller drøfter og i fællesskab tager stilling til spørgsmålet inden der handles, eller om det er autonome og selvkørende individer, der beslutter det. Det er heller ikke klart, om beslutningen er frivillig eller ufrivillig, dvs. om tilbagetrækningen er et overlagt bevidst valg, eller om det er noget, der er påtvunget det enkelte individ. Spørgsmålet er endvidere, om tilbagetrækningsbeslutningen forudsætter forskellige former for pensionsplanlægning, det være sig økonomisk såvel som mental planlægning, hvor den mentale planlægning handler om, at man forbereder sig til overgangen til pensionisttilværelsen. Når der skal træffes en beslutning, er spørgsmålet endvidere, om man i en overgangsperiode ønsker at fastholde en vis tilknytning til arbejdsmarkedet,

hvilket fx kan ske i form af fleksible arbejdstider, eller om man fuldt og helt ønsker at forlade arbejdsmarkedet fra den ene dag til den næste.

Forskellige discipliner så som sociologi, psykologi og økonomi har givet forskellige svar på disse spørgsmål. En psykologisk vinkling kan fx betone, at tidlig tilbagetrækning er forbundet med et fald i lysten og viljen til at arbejde (se fx Feldman, 1994; Rosenthal & Moore, 2018). De fleste økonomer ser arbejdere som rationalt nyttemaksimerende individer og argumenterer derfor for, at tidlig tilbagetrækning er betinget af de økonomiske incitamenter, der er indlejret i pensions- og velfærdsprogrammerne (se fx Blöndal & Scarpetta, 1999; Bösch-Supan, 2000; Staubli & Zweimüller, 2013). Sociologer vil ofte hævde, at tilbagetrækning bl.a. er systemisk indlejret i og styret af samfundets og arbejdspladsens normer og værdier, ligesom de tillægger arbejdets karakter stor vægt, fx i hvilket omfang det opleves som stimulerende, kedeligt eller helbredsnedbrydende (se fx Kohli, 1988; Radl, 2013). Selvom man i de forskellige discipliner betoner forskellige aspekter, udelukker de forskellige ræsonnementer ikke nødvendigvis hinanden. Beslutningen om at forlade arbejdsmarkedet kan både være styret af et fald i arbejds motivationen, generøse velfærdsordninger og et dårligt arbejdsmiljø. Det vil sige tilbagetrækningsbeslutningen kan være styret af en kombination af psykologiske, sociologiske og økonomiske faktorer (se fx Fisher, Chaffee & Sonnega, 2016; Hofäcker, Hess & Naumann, 2015; Topa, Depolo & Alcover, 2018; Wang & Shultz, 2010). Det er formentlig årsagen til, at forskning i den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet hen over de sidste årtier i stigende grad har fået et multidisciplinært tilsnit.

At forskningen i tidlig tilbagetrækning i stigende grad er blevet multidisciplinær har givet medløb til nye begrebsdannelser. I løbet af 1990'erne opstod begreberne push og pull, der fungerede som et referencepunkt i diskussioner om tilbagetrækningens årsag (e.g. Kohli & Rein, 1991; Shultz, Morton & Weckerle, 1998). Push- og pull-begreberne har imidlertid været kritiseret for at være utilstrækkelige til at forstå tilbagetrækningens udløsende faktorer. Push- og pull-begreberne er således kritiseret for en manglende evne til at indfange værdier og normer, 'life-course' perspektivet, køns- og klasseforskelle, samt interaktionen mellem forskellige sfærer i samfundet, såsom familien, arbejdsmarkedet og sociale netværk mv. (se fx Radl, 2013; Topa, Depolo & Alcover, 2018). For at overvinde disse svagheder er pull-begrebet tilføjet nye dimensioner, bl.a. normers betydning for tilbagetrækningen, og et nyt begreb er udviklet, dvs. jump, der rummer betydningen af køn og familiekarakteristika, samt menneskets evne til reflektiv handlen (*human agency*) (se fx Jensen, 2005; Jensen, Kongshøj & de Tavernier, 2018). Alt i alt kan tilbagetrækningens udløsende faktorer,



dvs. push, pull og jump, gives følgende indhold: Push angiver, at tilbagetrækningen skyldes, at den ældre ufrivilligt ekskluderes fra arbejdsmarkedet. Ældre kan således blive tvunget til at forlade arbejdsmarkedet, hvis de fx besidder utilstrækkelige kvalifikationer (Gould & Polvinen, 2008) og/eller er psykisk og fysisk nedbrudte, (Phillipson & Smith, 2005; Schultz & Wang, 2007; Thorsen, Jensen & Bjørner, 2016). Disse relative utilstrækkeligheder hos arbejdskraften kan være betinget af specifikke karakteristika på arbejdspladsen, fx stærke fysiske og psykiske belastninger, hvilket alt andet lige vil underminere arbejdsevnen (Ilmarinen, 2005; Martinez & Fischer, 2019). Men push kan også skyldes, at arbejdsgivere eller medarbejdere (kollegaer) praktiserer aldersdiskrimination i forbindelse med ansættelse og frisættelse af arbejdskraften (Ayalon & Tesch-Römer, 2018).

Pull-forklaringer pointerer, at tilbagetrækningen er frivillig, og to forskellige pull-mekanismer kan udløse beslutningen om at forlade arbejdsmarkedet. For det første hævder forklaringer, der er forankret i teorier om rationalt agerende og nyttemaksimerende aktører, at tilbagetrækningen påbegyndes, hvis det enkelte individ oplever, at nytten (det økonomiske udbytte og fritiden) ved at arbejde ikke står mål med nytten ved at benytte sig af tilbagetrækningsordninger, hvor fritid og frihed maksimeres samtidig med, indkomsttabet er begrænset. I denne optik er postulatet, at generøse velfærdsordninger så at sige lokker seniorerne ud af arbejdsmarkedet (Gruber & Wise, 1999). For det andet påstår sociologisk orienterede forklaringer, at mennesker handler mekanisk på de normative og symbolske stimuli, der udgår fra velfærdsstaten eller arbejdspladserne (Atchley, 1982; Solem et al, 2016). På den enkelte arbejdsplads kan det fx være en norm, at man går, når man har nået en bestemt alder. Tilsvarende kan efterløns- eller folkepensionsalderen strukturere den såkaldte 'life-course', idet fx folkepensionsalderen signalerer, hvornår man selv - og andre - oplever, at det er på tide at forlade arbejdsmarkedet (Henretta, 2003).

Jump er også et frivilligt fænomen (Jensen & Kjeldgaard, 2002), men beslutningen om at trække sig er ikke primært udløst af økonomiske incitamenter eller gældende normer. Den, der jumper, følger ikke bare normer og regler, ligesom fx tilbagetrækningsordninger kun er en ud af mange faktorer, der betinger beslutninger og handlinger (Giddens, 1990). Privatøkonomiske forhold som fx ægtefællens indkomst og omfanget af ens private opsparing, herunder friværdien i egen bolig, spiller også en rolle. Dertil kommer, at jumpers kan være villige til at gå markant ned i levestandard, hvis de til gengæld kan få et mere indholdsrigt liv. Beslutningen om at trække sig kan således primært være styret af værdier og behov, der kommer 'indefra', herunder et ønske om og behov for at realisere individuelle potentialer i en aktiv 'tredje' alder.

Jumpers kan have en psykologisk distance til deres erhvervsarbejde og identificere sig selv med roller uden for det formelle arbejdsliv (Higgs et al., 2003; Topa, Depolo & Alcover, 2018), hvilket betyder, at arbejdsmarkedsorienteringen blandt jumpere kan være lav.

Når individer beslutter at jumpe, så kan det være, fordi de efterstræber oplevelsesgevinster (fx at rejse jorden rundt; gøre hobbies til en fuldtidsaktivitet mv.) eller sociale gevinster. Sociale gevinster realiseres i familien og sociale netværk. Kvinder tenderer til at jumpe hyppigere end mænd, hvilket er en af årsagerne til, at man finder kønsforskelle i tilbagetrækningsmønstrene. Dette skyldes dels, at ægtefæller synkroniserer deres tilbagetrækning (Coile, 2004; Syse et al., 2014), dels at kvinder i højere grad end mænd finder det vigtigt at tage sig af børnebørn, plejekrævende partnere eller slægtninge. Mange kvinder kan fx have dårlig samvittighed over, at de på grund af deres lønarbejde ikke kan kompensere for forringelserne i den offentlige ældrepleje (Leime et al., 2017).

Som nævnt ovenfor fungerer push, pull og jump som udløsende faktorer bag den tidlige tilbagetrækning. I løbet af de sidste 20 år har det dog vist sig, at stadig flere ældre bliver på arbejdsmarkedet frem til eller ud over folkepensionsalderen, og denne beslutning om at 'blive' er forsøgt indfanget ved hjælp af begreberne 'stuck' og 'stay' (Snartland & Øverby, 2003; Jensen & Øverby, 2013).

Stuck markerer, at seniorerne føler sig tvunget til (ufrivilligt) at forlænge deres karriere på arbejdsmarkedet. De føler sig således tvunget til at blive, fordi tilbagetrækning ville få negative økonomiske eller sociale konsekvenser for deres livssituation. Man er altså 'stucked', hvis man orienterer sig ud af arbejdsmarkedet, men føler sig tvunget til at blive, og sædvanligvis skelnes der mellem økonomisk og sociale stuck-faktorer (se fx Snartland & Øverby, 2003). I økonomisk forstand har mange seniorer simpelthen ikke råd til at forlade arbejdsmarkedet på grund af lave pensionsydelse og høje leveomkostninger (Higgs et al., 2003). Økonomerne glemmer ofte, at ydelser som fx efterløn på ingen måde giver adgang til et liv i sus og dus. Socialt kan man føle sig tvunget til at blive, da man ellers frygter, at man vil blive socialt isoleret. Dette gør sig især gældende for personer, der ikke har en samlever og en meget begrænset social omgangskreds uden for arbejdet.

Stay betegner, at den ældre frivilligt forbliver på arbejdsmarkedet, fordi denne oplever, at han/hun har et spændende og udbytterigt arbejde. Dette gør sig især gældende, hvis arbejdet indebærer forhold som en god løn, muligheder for personlig udvikling og selvrealisering, og gode relationer til ledelse og kollegaer (Hengel et al., 2012; van den Berg, 2011). Stay kan således handle om, at den ældre medarbejder

værdsætter sit arbejde, og at arbejdet for vedkommende har en værdi i sig selv. Og det kan være en af årsagerne til, at klasse og uddannelse er en stærk indikator for, hvornår seniorer beslutter sig for at forlade arbejdsmarkedet (Venti & Wise, 2015). Men det er også værd at notere, at tilbud om fleksible arbejdstider og en betydelig grad af autonomi i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse kan fungere som en stay-mekanisme (e.g. Wang, Olson & Schultz, 2013).

Begreberne push, pull, jump, stay og stuck er velegnede til at indkredse de faktorer, der udløser beslutninger om at blive eller trække sig fra arbejdsmarkedet, og begreberne udgør to sider af den samme mønt. Hvor push, pull og jump indkredser motiver til at forlade arbejdsmarkedet, repræsenterer stay og stuck beslutningsgrundlaget for at blive. Alligevel udelukker de forskellige begreber ikke gensidigt hinanden. Langt mere indgår de i gensidige samspil og/eller kan opveje hinanden. Som et tænkt eksempel kan man forestille sig, at en sygeplejerske føler sig nedslidt, fordi der ikke er en sammenhæng mellem kravene, der stilles, og hendes ressourcer (push). Hun er dog glad for sit arbejde og især sine kollegaer (stay). På hjemmefronten er økonomien strammet til, fordi manden er gået på pension (stuck). De har dog regnet på det, og de vil kunne leve et godt liv på hendes efterløn, hvis de flyttede til en mindre lejlighed (pull). Endvidere har de lige fået børnebørn, og de har snakket en del om at realisere drømmen om et år i autocamper i USA (jump).

Hvad sygeplejersken i dette tænkte eksempel beslutter kan være svært at afgøre, så pointen er, at forskellige faktorer og motiver, der trækker i forskellige retninger, influerer på seniorernes tilbagetrækningsbeslutning. Derfor er det vigtigt, at man ikke opererer med en-faktor modeller, men at push, pull, jump, stay og stuck sammentænkes i en mere helhedsorienteret model. Alle sygeplejersker er ikke på en enslydende måde influeret af push, pull, jump, stay og stuck, så det er forskellige kombinationer af overvejelser, dispositioner, præferencer og motiver, der skaber variabilitet i sygeplejerskers tilbagetrækningsmønstre – eller tilbagetrækningsmønstrene i mere bred forstand.

## Om denne bog

Formålet med denne bog er at levere en empirisk funderet og policy-orienteret analyse af tilbagetrækningsmønstrene på det danske arbejdsmarked. Dataindsamlingen og refleksionerne over data har været struktureret af de 'betingende' (strukturer, institutioner og individer) og 'udløsende' (push, pull, jump, stay og stuck) faktorer, som er beskrevet ovenfor. I analyserne har vi gjort brug af dokumentariske metoder og registerdata med henblik på at besvare vore forskningsspørgsmål. Men vi har også

i forskningsprocessen høstet egne data. Der er gennemført tre store empiriindsamlinger i form af en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse på danske virksomheder (den såkaldte 'perceptionsanalyse') en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse blandt +50-årige (den såkaldte 'arbejdslivsundersøgelse'), samt case studier på ni danske virksomheder (den såkaldte 'praksisundersøgelse').

For en nærmere redegørelse af datagrundlaget for denne bog, se *kapitel 2*, der er forfattet af Per H. Jensen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby og Lars L. Andersen.

I *kapitel 3*, der er udarbejdet af Jeevitha Yogachandiran Qvist & Per H. Jensen, anlægger vi et efterspørgselsperspektiv i overvejelser over, hvad der har drevet den voldsomme vækst i beskæftigelsen blandt seniorer i perioden 2000-2018. Dernæst analyseres hvilke socio-økonomiske forskelle, der er mellem arbejdsløse, beskæftigede og tilbagetrukne seniorer. Endeligt rettes et specifikt fokus mod arbejdsløse seniorer, herunder hvilke brancher, der 'producerer' arbejdsløse seniorer, og hvilke brancher, der rekrutterer arbejdsløse seniorer. Kapitlet konkluderer, at forandringer i efterspørgselsmønstrene i betydelig grad har bidraget til seniorernes beskæftigelsesfremgang. Derudover viser analysen, at køn, alder og uddannelse strukturerer, hvem der er i beskæftigelse, og hvem der trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Hvis man imidlertid mere specifikt fokuserer på de arbejdsløse, for hvilke det er lykkedes at finde beskæftigelse, så viser det sig noget overraskende, at køn og uddannelse spiller en mindre rolle end forventet for overgangen fra arbejdsløshed til beskæftigelse. Desuden finder vi, at brancher såsom 'sundhed', 'handel og transport', 'erhvervs-service' og 'kultur og fritid' producerer relativt få arbejdsløse seniorer, mens brancher som 'bygge og anlæg' og 'information og kommunikation' producerer relativt mange arbejdsløse seniorer.

De fund, der er gjort i *kapitel 3*, gør det interessant at finde ud af, hvorledes udbud og efterspørgsel møder hinanden på seniorarbejdsmarkedet. Derfor sætter *kapitel 4*, der er forfattet af Per H. Jensen, Lars L. Andersen og Wouter de Tavernier, fokus på de søgekanaler, der anvendes af henholdsvis arbejdsgiverne og de arbejdsløse seniorer, og det viser sig, at søgeprocesserne er præget af 'miskommunikation'. Hvor arbejdsgiverne overvejende anvender uformelle søgemetoder, anvender arbejdsløse seniorer overvejende formelle søgemetoder, hvorfor det konkluderes, at søgeprocesserne kan og bør effektiviseres.

Hvor *kapitel 3* og *4* er optaget af strukturelle og institutionelle forholds betydning for beskæftigelsen blandt seniorer, så fokuserer *kapitel 5* på individuelle faktorer. Ambitionen er således at indkredse de faktorer, der bidrager til at skubbe seniorer ud af arbejdsmarkedet før tid (push) samt de faktorer, der kan få seniorerne til at

forblive erhvervsaktive frem til eller ud over pensionsalderen (stay)? I kapitlet viser Lars L. Andersen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby, Annette Meng, Per H. Jensen & Emil Sundstrup, at de væsentligste push- faktorer er høje krav til arbejdet og et dårligt helbred. Disse går på tværs af jobfunktionskategorier, men er mest udbredt blandt dem, der har et fysisk betonet arbejde. De væsentligste stay faktorer er gode forhold på arbejdspladsen, såsom mulighed for flere fridage (seniordage og/eller ferie) og mere fleksibilitet. Disse går på tværs af jobfunktionskategorier, men er mest udbredt blandt dem, der har et mere stillesiddende arbejde.

Der er ofte argumenteret for, at løbende efteruddannelse (life-long-learning) er et vigtigt instrument i forhold til at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet. I *kapitel 6* viser Emil Sundstrup, Annette Meng og Lars L. Andersen, at hvis seniorerne tilbydes efteruddannelse, så benytter langt størstedelen sig af denne mulighed. Analyserne viser dog ingen åbenlyse forskelle i hverken tilbud om efteruddannelse eller brug heraf mellem de seniorer, der angiver intentioner om at gå før eller efter folkepensionsalderen. Endvidere viser analyserne, at størstedelen af seniorerne oplever, at der er blevet stillet større krav til deres kvalifikationer og færdigheder de seneste år. Dette syntes især vigtigt, da der blandt de seniorer, der forventer at trække sig tilbage før folkepensionsalderen, er en større andel, der angiver, at der er blevet stillet større eller meget større krav til deres færdigheder.

I forhold til at stimulere stay er der på arbejdsmarkedet indgået en lang række centrale og lokale aftaler af seniorpolitisk karakter. Imidlertid viser Karen Albertsen, Per H. Jensen, Lars L. Andersen, Peter Nielsen, og Flemming Pedersen i *kapitel 7*, at kendskabet til de seniorpolitiske ordninger blandt både virksomheder og lønmodtagere er relativt begrænset, hvilket selvsagt er en barriere for, at ordningerne bliver implementeret. Imidlertid er det ikke kun et manglende kendskab til ordningerne, der gør, at de ikke omsættes til praksis. I kapitlet identificeres således en række implementeringsbarrierer, der bl.a. handler om manglende ressourcer. At produktivitetsmål, udbudskrav og arbejdets organisering modarbejder fleksible ansættelsesforhold, og at ledelsesspændet for mellemledere kan være meget stort. Sidstnævnte gør det nærmest umuligt at tilrettelægge seniorpolitikker, der er skræddersyet til den enkelte medarbejder.

At indføre seniorpolitikker kan desuden skabe konflikter på den enkelte arbejdsplads. I *kapitel 8* analyserer Karen Albertsen, Per H. Jensen, Ulrik Gensby og Flemming Pedersen konfliktpotentialer i relation til dannelse og implementering af seniorpolitiske arrangementer. Forfatterne finder, at et seniorfokus ikke altid opleves som relevant, og mange seniorer ikke byder seniorpolitikker velkomne, da de kan

opleves som stigmatiserende. Det viser sig, at det ofte er uklart, hvorledes tildelingskriterierne for seniortilbuddene skal udformes, og at det kan være svært at balancere hensynet til den enkelte versus hensynet til kollegerne, samt at det kan være uklart, hvordan seniorpolitikker skal vedtages, implementeres og vedligeholdes. Disse konfliktpotentialer diskuteres i relation til virksomhedens sociale kapital. En høj social kapital på en virksomhed kan fungere som en understøttende faktor i forhold til at aftale, implementere og vedligeholde en seniorordning. Omvendt kan etablering og implementering af en seniorordning være en mulig måde at styrke virksomhedens sociale kapital på.

I de følgende kapitler rettes fokus mod, hvilke typer virksomheder, der gør brug af seniorpolitiske arrangementer. I første omgang indkredser Flemming Pedersen, Ulrik Gensby og Karen Albertsen i *kapitel 9* på grundlag af kvalitative data de mekanismer, der betinger forskelligheder mellem virksomhederne i mulighederne for at etablere seniorordninger. Med afsæt i ni casestudier diskuteres betydningen af følgende forhold for mulighederne for at implementere en seniorpolitik:

1. Markedsposition
2. Kerneopgavens karakter (arbejde med mennesker, ting eller symboler)
3. Alenearbejde versus arbejde med afhængighed af andres indsats
4. Uddannelseslængde.

Resultaterne viser, at det for nogle typer virksomheder synes nemmere at etablere seniorordninger i form af nedsat tid eller mindre belastende arbejdsopgaver end i andre. Alenearbejde, høj uddannelse og i nogle tilfælde 'arbejde med symboler' synes at skabe bedre vilkår for at etablere seniorordninger. Aktuelt synes 'arbejde med ting' at være forbundet med, at det er svært at opnå en seniorordning. Potentielt kunne der være flere muligheder, hvis arbejdet blev organiseret på andre måder.

I forlængelse af *kapitel 9* anvender Per H. Jensen, Peter Nielsen og Wouter de Tavernier i *kapitel 10* kvantitative fremgangsmåder i deres analyse af, hvad der karakteriserer de virksomheder, som rapporterer, at der på virksomheden forefindes seniorpolitiske arrangementer. Desuden kortlægges, hvilke seniorpolitiske virkemidler, der er mest udbredt på det danske arbejdsmarked. De mest udbredte virkemidler er 'arbejdstidsreduktion' og 'fleksibilitetsfremmende' tiltag. Parametre såsom virksomhedens størrelse og andel af medarbejdere, der er 55 år og ældre, spiller en vigtig rolle for, hvilke seniorpolitikker – eller kombinationer af seniorpolitiske virkemidler – der anvendes på danske virksomheder.

Seniorpolitik forstås ofte som en politik, der søger at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet. Men som Peter Nielsen, Per H. Jensen & Wouter de Tavernier viser i *kapitel 11*, kan seniorpolitik også handle om afvikling af seniorarbejdskraften. Særligt er formålet med kapitlet at analysere, i hvilket omfang alder anvendes som et kriterium ved afskedigelser på danske virksomheder, samt i hvilket omfang medarbejderne forlader virksomheden, når de når efterlønsalderen. Et væsentligt fund er, at anvendelse af alder som kriterium ved afskedigelse, der jo ikke er lovligt, heller ikke er særligt udbredt. Alligevel kan virksomheder, der står i en vanskelig økonomiske situation, være tilbøjelige til at inddrage arbejdstagerens alder, når ledelsen beslutter, hvem der skal afskediges, medens normen om tilbagetrækning ved efterlønsalderen er stærkt varierende mellem brancher.

Aldersbetingede afskedigelser er et diskriminationsfænomen, og formålet med *kapitel 12* er at undersøge udbredelsen af stereotyper og diskrimination ud fra såvel et arbejdsgiver- som et lønmodtagerperspektiv. Annette Meng, Per H. Jensen, Karen Albertsen, Emil Sundstrup og Lars L. Andersen viser, at arbejdsgiverne især er udstyret med positive stereotyper om ældre medarbejdere, selvom ældre af arbejdsgiverne også vurderes til at være dårlige til at beherske ny teknologi, være mindre produktive og mindre villige til at lære nyt og oftere at have et dårligt helbred. Blandt lønmodtagere er det generelt en lav andel, der angiver at have oplevet aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet, og som mener, at ledelsen har negative fordomme om ældre medarbejdere.

I *kapitel 13* foretager Per H. Jensen og Flemming Pedersen en perspektiverende opsamling på tværs af de enkelte kapitler. Kapitel 13 vil således rumme en oversigt over seniorpolitiske udfordringer, ligesom kapitlet vil rumme en række anbefalinger til, hvorledes disse udfordringer kan håndteres.

## Referencer

- Andersen, J., Hede, A. & Andersen, J.G. (2017) *Tilliden til samfundets bærebjælker*. København: Tryk-fonden.
- Atchley, R.C. (1982) 'Retirement as a social institution', *Annual Review of Sociology*, 8, s. 263-287.
- Ayalon, L. & Tesch-Römer, C. (2018) 'Introduction to the section: ageism-concepts and origins' i Ayalon, L. & Tesch-Römer, C. (eds) *Contemporary Perspectives on Ageism*, Cham.: Springer, s. 1-10.
- Blau, D.M. (1998) 'Labor force dynamics of older married couples', *Journal of Labor Economics*, 16, s. 595-629.
- Blöndal, S. & Scarpetta, S. (1999) *The Retirement Decision in OECD Countries*. OECD Economics Department. Working Papers 202 (OECD Publishing).
- Bösch-Supan, A. (2000) 'Incentives effects of social security on labor force participation: evidence in Germany and across Europe', *Journal of Public Economics*, 78, s. 25-49.
- Clement, S.L. & Jensen, P.H. (2013) 'Financial hardship' i Jensen, P.H. & Øverbye, E. (eds) *Down and out - or free at last?* Berlin: Logos Verlag, s. 29-48.
- Coile, C. (2004) 'Retirement incentives and couples' retirement decisions', *Journal on Economic Analysis and Policy*, 4(1), s. 1-30.
- Ebbinghaus, B. & Hofäcker, D. (2013) 'Reversing early retirement in advanced welfare economies: a paradigm shift to overcome push and pull factors', *Comparative Population Studies (CPOS)*, 38, s. 807-840.
- European Commission (2018) *The 2018 Ageing Report*, Institutional Paper 065. DOI: 10.2765/286359
- Feldman, D.C. (1994) 'The decision to retire early: a review and conceptualization', *The Academy of Management Review*, 19(2), s. 285-311.
- Finansministeriet (2018) Finansministerens svar til Folketingets Finansudvalg af 2. juli 2018 på Finansudvalgets spørgsmål nr. 386 af 6. juni 2018. Tilgængelig på: [www.ft.dk/samling/2017/almdel/fiu/spm/386/svar/1501772/1920527.pdf](http://www.ft.dk/samling/2017/almdel/fiu/spm/386/svar/1501772/1920527.pdf)
- Fisher, G.G., Chaffee, D.S. & Sonnega, A. (2016) 'Retirement timing: a review and recommendations for future research', *Work, Ageing and Retirement*, 2, s. 230-261.
- Friis, K. (2011) 'Det er så yndigt at følges ad: tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet set i et husstandsperspektiv' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red.) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund Academic, s. 137-157.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (eds) (2008) *Dimensions of Work Ability*. Helsinki: Finnish Centre for Pensions.
- Gould, R. & Polvinen, A. (2008) 'Expertise' i Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (eds.) *Dimensions of Work Ability*. Helsinki: Finnish Centre for Pensions, Helsinki, s. 91-94.
- Gruber, J. & Wise, D.A. (1999) *Social Security and Retirement around the World*. Chicago: University of Chicago Press.



- Guillemard, A.-M. (2003) 'France: struggling to find a way out of the early exit culture', *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28, s. 558-574.
- Hengel, K.M.O., Blatter, B.M., Geuskens, G.A., Koppes, L.L.J. & Bongers, P.M. (2012) 'Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers', *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(7), s. 783-790.
- Henretta, J.C. (2003) 'A life-course perspective on work and retirement' i Settersten, R.A. (ed.) *Invitation to the Life Course: Toward New Understandings of Later Life*. Amityville, NY: Baywood, s. 85-105.
- Herbertsson, T.T. (2001) *Why Icelanders Do Not Retire Early*. Västerås: Pensionsforum.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. & Nazroo, J. (2003) 'Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants', *Ageing & Society*, 23, s. 761-778.
- Hytti, H. (2004) Early exit from the labour market through the unemployment pathway in Finland, *European Societies*, 6(3), s. 265-297.
- Ilmarinen, J. (2001) 'Ageing Workers in Finland and in the European Union: Their situation and the Promotion of their Working Ability, Employability and Employment', *The Geneva Papers*, 26(4), s. 623-641.
- Ilmarinen, J. (2005) *Towards a Longer Worklife!* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- ISSP (2015) [www.gesis.org/en/institute/](http://www.gesis.org/en/institute/)
- Jensen, P.H. (2005) 'Reversing the trend from 'early' to 'late' exit: push, pull and jump revisited in a Danish context', *The Geneva Papers*, 30, s. 656-673.
- Jensen, P.H. & Kjeldgaard, T. (2002) 'Årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, s. 43-62.
- Jensen, P.H. & Øverbye, E. (eds) (2013) *Down and out - or free at last?* Berlin: Logos Verlag.
- Jensen, P.H., Kongshøj, K. & de Tavernier, W. (2018) 'On how the nature of early retirement is related to post-retirement life conditions from a citizenship perspective', *Ageing & Society*, 1-24. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001691>
- Jensen, P.H. & von Nordheim, P. (2019) 'Differentieret pensionsalder?' *SOC DOK*, 1(4), s. 3-14.
- Johnson, R.W. (2004) *Do Spouses Coordinate Their Retirement Decisions?* Boston: Boston College.
- Knuth, M. & Kalina, T. (2002) 'Early exit from the labour force between exclusion and privilege: unemployment as a transition from employment to retirement in West Germany', *European Societies*, 4(4), s. 393-418.
- Kohli, M. (1988) 'Ageing as a challenge for sociological theory', *Ageing & Society*, 8(4), s. 367-394.
- Kohli, M. & Rein, M. (1991) 'The changing balance of work and retirement' i Kohli, M., Rein, M., Guillemard, A.-M. & van Gunsteren, H. (eds.) *Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 1-35.
- Leime, A.N., Street, D., Vickerstaff, S., Krekula, C. & Loretto, W. (eds) (2017) *Gender Ageing and Extended Working Life*. Bristol: Policy Press.

- Lunenfeld, B. & Stratton, P. (2013) 'The clinical consequences of an ageing world and preventive strategies', *Best Practice & Research: Clinical Obstetrics & Gynaecology*, 27(5), 643-659. DOI: 10.1016/j.bpobgyn.
- Maltby, T. (2011) 'Extending working lives?', *Social Policy and Society*, 10, s. 299-308.
- Martinez, M.C. & Fischer, F.M. (2019) 'Work Ability as Determinant of Termination of Employment', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(6), s. 272-281.
- Phillipson, C. (2004) 'Work and retirement transitions: Changing sociological and social policy contexts', *Social Policy and Society*, 3(2), s. 155-162.
- Phillipson, C. & Smith, A.E. (2005) *Extending Working Life: A Review of the Research Literature*. Dept. for Work and Pensions and University of Keele, Corporate Document Services, Great Britain.
- Radl, J. (2013) 'Labour market exit and social stratification in Western Europe: the effects of social class and gender on the timing of retirement', *European Sociological Review*, 29(3), s. 654-668.
- Regeringen (2016) *DK 2025 - Et stærkere Danmark*. Tilgængelig på: [file:///C:/Users/perh/AppData/Local/Temp/DK2025%20\\_%20et%20staerkere%20danmark\\_web%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/perh/AppData/Local/Temp/DK2025%20_%20et%20staerkere%20danmark_web%20(1).pdf)
- Regeringen (2019) *Danmarks Konvergensprogram 2019*. København: Økonomi- og Indenrigsministeriet.
- Rosenthal, D. & Moore, S. (2018) *The Psychology of Retirement*. London: Routledge.
- Shultz, K.S., Morton, K.R. & Weckerle, J.R. (1998) 'The influence of push and pull factors in distinguishing voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment', *Journal of Vocational Behavior*, 53, s. 45-57.
- Shultz, K.S. & Wang, M. (2007) 'The influence of specific physical health conditions on retirement decisions', *The International Journal of Aging and Human Development*, 65(2), s. 149-161.
- Snartland, V. & Øverbye, E. (2003) *Skal jeg bli eller skal jeg gå? - Pensjonsforventninger hos lærere og ingeniører*. Oslo: NOVA Rapport 21/2003.
- Solem, P.E., Syse, A., Furunes, T., Mykletun, R.J., de Lange, A., Schaufeli, W. & Ilmarinen, J. (2016) 'To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behavior', *Ageing & Society*, 36, s. 259-281.
- Star (2000) Medlemmer der betaler efterlønsbidrag. Hentet fra <https://star.dk/media/2294/efterloensbidrag2000.pdf>
- Star (2018) Opgørelse over medlemmer af a-kasser, der betaler efterlønsbidrag pr. 1. september 2016. Hentet fra <https://star.dk/media/4028/efterloensbidrag-2016.pdf>
- Staubli, S. & Zweimüller, J. (2013) 'Does raising the early retirement age increase employment of older workers?', *The Journal of Public Economics*, 108, s. 17-32.
- Syse, A., Solem, P.E., Ugreninov, E., Mykletun, R. & Furunes, T. (2014) 'Do Spouses Coordinate Their Work Exits? A Combined Survey and Register Analysis From Norway', *Research on Aging*, 36(5), s. 625-650.

- Thorsen, S.V., Jensen, P.H. & Bjørner, J.B. (2016) 'Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees', *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89, s. 891-900.
- Topa, G., Depolo, M. & Alcover, C.-M. (2018) 'Early retirement: a meta-analysis of its antecedent and subsequent correlates', *Frontiers in Psychology*, 8, s. 2157.
- Van den Berg, P. (2011) 'Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator', *Psychological Reports*, 109(1), s. 147-186.
- Venti, S. & Wise, D.A. (2015) 'The long reach of education: early retirement', *The Journal of the Economics of Ageing*, 1(6), s. 133-148.
- Walker, A. (2005) 'The emergence of age management in Europe', *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), s. 685-697.
- Wang, M. & Shultz, K.S. (2010) 'Employee retirement: a review and recommendations for future investigation', *Journal of Management*, 36, 172 - 2006.
- Wang, M., Olson, D.A. & Schultz, K.S. (2013) *Mid and Late Career Issues: An Integrative Perspective*. London and New York: Routledge.

# Data

Af Per H. Jensen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby & Lars L. Andersen

## Indledning

Et centralt formål med projekt SeniorArbejdsLiv er at kaste lys over push- og stay-mekanismerne på det danske arbejdsmarked. Som beskrevet i Kapitel 1 refererer push til, at seniorerne ufrivilligt puffes ud af arbejdsmarkedet på grund af fx dårligt helbred, eller fordi de er uønskede, medens stay angiver, at seniorerne trækker sig sent tilbage fra arbejdsmarkedet, fordi de tilbydes nogle attraktive forhold, fx et spændende job, en god løn, gode relationer til ledelse og kollegaer mv. Grundspørgsmålet er således, hvorledes push kan mindskes, og stay accelereres, hvorved flere ældre kan forlænge deres deltagelse på arbejdsmarkedet på en social bæredygtig måde. For at indfri disse ambitioner har projekt SeniorArbejdsLiv været organiseret i 3 delprojekter, dvs. (1) perceptionsundersøgelsen, (2) arbejdslivsundersøgelsen og (3) praksisundersøgelsen. De 3 undersøgelser har forskellige analytiske perspektiver og anvender forskellige metodiske fremgangsmåder.

Perceptionsundersøgelsen har fokus på *virksomhedernes seniorpraksisser*, idet formålet er at kortlægge de underliggende rationaler og logikker bag virksomhedernes ansættelse, anvendelse og frisættelse af seniorarbejdskraften. Herunder er det ambitionen at indfange betydningen og omfanget af seniorpolitikker på danske virksomheder. Dataindsamlingen i perceptionsundersøgelsen har taget form af en survey gennemført på 2.525 danske virksomheder.

Arbejdslivsundersøgelsen søger at indkredse betydningen af push- og stay-faktorer for *seniorernes tilbagetrækningstidspunkt*, herunder om tilbagetrækningen er frivillig eller ufrivillig, samt om tilbagetrækningen er betinget af positionen på arbejdsmarkedet, køn, klasse og social status - og hvorfor. En nuanceret viden om tilbagetrækningens årsager og motiver muliggør, at man kan sætte ind med mere helhedsorienterede og målrettede initiativer på forskellige delmarkeder for derved at stimulere fortsat beskæftigelse blandt seniorerne. Dataindsamlingen i arbejdslivsundersøgelsen er gennemført som en survey udsendt til 30.000 +50-årige og besvaret af 15.905 (53 %).

I praksisundersøgelsen afdækkes alle de *livsrelationer*, som forventes at have en indflydelse på push and stay, forstået som deres arbejdslivsrelationer, deres privatlivsrelationer samt betydningen af de velfærdsstatslige ordninger og tilbagetrækningsordninger. Denne undersøgelse er gennemført som en kvalitativ undersøgelse på 9 danske virksomheder, og de 9 virksomheder er alle karakteriseret ved at have nogle relativt veludviklede seniorpolitikker. Imidlertid adskiller de 9 virksomheder sig fra hinanden, ved at forskellige jobfunktioner er repræsenteret. På 3 virksomheder er jobfunktionerne centreret omkring 'produktion', dvs. jobfunktionen omhandler at bearbejde, producere eller flytte ting. På 3 andre virksomheder er jobfunktionerne struktureret omkring at 'arbejde med symboler', dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., og på yderligere 3 virksomheder arbejder man med 'mennesker', dvs. service, omsorg osv.

I en række kapitler i denne bog går vi på tværs af de tre delprojekter, ligesom der i nødvendigt omfang gøres brug af registerdata. Spørgeskemaer, frekvenstabeller samt øvrige anonymiserede data på gruppeniveau fra perceptions- og arbejdslivsundersøgelsen kan frit downloades fra projektets hjemmeside, dvs. [www.seniorarbejdsliv.dk](http://www.seniorarbejdsliv.dk). I det følgende er formålet at redegøre for det datagrundlag, der ligger til grund for denne bog.

## Perceptionsundersøgelsen

Formålet med perceptionsundersøgelsen er at undersøge, hvilke faktorer og mekanismer på danske arbejdspladser, der har betydning for seniorernes beskæftigelsesmønstre. Undersøgelsen er gennemført via en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse i et stratificeret survey-design. Der er indsamlet 2.525 besvarelser blandt et repræsentativt udsnit af alle virksomheder i Danmark. Spørgeskemabesvareelserne er indsamlet ved hjælp af Epinions online survey-plattform i perioden 24. april til 22. juni 2018, og spørgeskemaet er besvaret af HR-chefen eller den personaleansvarlige i virksomheden.

Samplingen er foretaget ved en disproportional samplingsstrategi, hvor der er stratificeret på branche og antal ansatte. Der er samlet disproportionalt for at sikre udsagns-validitet. Det vil sige, at nogle brancher og medarbejderspænd er overrepræsenterede og andre underrepræsenterede i data. Dermed sikres, at der er nok besvarelser i alle brancher og medarbejderspænd til, at der kan drages konklusioner for brancher og medarbejderspænd med få virksomheder. Hvis der ikke var samlet disproportionalt, ville man risikere, at brancher og medarbejderspænd med meget

få virksomheder var repræsenteret med meget få besvarelser. Dermed ville usikkerheden af resultaterne for disse brancher og medarbejderspænd være stor.

Populationen dækker alle virksomheder, der er registreret under et cvr-nummer i Danmark med fem medarbejdere eller derover, i alt 49.351 virksomheder. Bruttostikprøven er udtrukket med forhold 5 til 1, så der er udtrukket fem emner for hver besvarelse, vi ønsker inden for de udvalgte brancher og medarbejderspænd. I alt udgør bruttostikprøven 10.289 virksomheder og målsætningen for gennemførte interviews 2.065. Faktisk gennemførte interviews endte på 2.525.

I dataindsamlingen er der i første omgang sendt 8.125 invitationer ud på e-Boks og 2.164 med brev. Der er udelukkende sendt invitationer per e-Boks til virksomheder med én lokation under et CVR-nummer, da e-Boks invitationen sendes til en central postkasse for virksomhedens juridiske enhed. Invitationsbrevet var stilet til en person på øverste ledelsesniveau med det primære personaleansvar. Invitationsbrevet orienterer om indhold og formål med undersøgelsen samt opfordring til at deltage i undersøgelsen. I alle invitationer var der angivet et unikt brugernavn og password til brug for at logge ind på [www.survey.epinion.dk/senior](http://www.survey.epinion.dk/senior), hvorfra undersøgelsen kunne gennemføres i SPSS Dimension, som er et brugervenligt og gennemtestet spørgeskemaværktøj.

Der er gennemført en grundig og vedholdende rykkerprocedure for at sikre den højest mulige svarprocent. Herunder er der taget telefonisk kontakt til virksomheden. Der er blevet ringet til virksomheden mindst 5 gange, inden virksomheden opgives som "ikke truffet".

Svarprocenten i undersøgelsen er på 25 %. En svarprocent på 25 vil i spørgeskemaundersøgelser rettet mod individer blive betragtet som meget lavt. Det er dog erfaringen, at det er meget svært at få virksomheder til at deltage i spørgeskemaundersøgelser, og hyppige begrundelser for ikke at deltage er travlhed, hyppige tilbud om deltagelse i undersøgelser, og at undersøgelsens indhold opfattes som irrelevant. At virksomhedernes interesse for undersøgelsens emne er relevant for svarprocenten, er i nogen grad bekræftet i denne undersøgelse. Under interviewprocessen fik vi henvendelser fra en række virksomheder, som var interesseret i at bruge spørgeskemaet til at udvikle en seniorpolitik. Dette har efterladt os med det indtryk, at det især er arbejdssteder med en interesse i at rekruttere eller fastholde ældre medarbejder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, hvorfor data kan være mere 'ældrevenlige', end hvad der reelt er gældende på arbejdsmarkedet som helhed. Imidlertid er bias på "afhængige variable", som ikke er strukturelt bestemt af baggrundsvARIABLE såsom branche og størrelse eller køn og uddannelse, et problem, som vanskeligt/ikke

kan klares ved vægtning, og det må påpeges, at selv om udvalget eventuelt er ældre-venlige virksomheder, vil der i analyserne stadig være varianser, der viser forskelle i adfærd i forhold til ældre medarbejdere, som er interessante og lærerige.

Endelig skal det nævnes, at det heller ikke har hjulpet på svarprocenten, at interviewtiden var relativ lang. Det tog cirka 25 minutter at komme igennem spørgeskemaet. At det er almindeligt med lave svarprocenter i virksomhedssurveys betyder, at man internationalt finder, at svarprocenter på 20-30 er acceptable (Brewster et al., 1994), og svarprocenten falder som nævnt inden for denne margin i perceptionsundersøgelsen. Som det fremgår af Tabel 2.1. er der dog ikke store skævheder i svarprocenterne og dermed bortfaldet. Derfor er der ikke beregnet en vægt for at korrigere for bortfald.

Bortfald andele af bruttostikprøve	5-9 ansatte	10-49 ansatte	50-249 ansatte	250 ansatte eller derover	I alt
Andre serviceydelser mv.	25	31	28	20	28
Bygge og anlæg	19	24	26	24	23
Handel	22	24	30	21	25
Industri	22	28	30	26	26
Kontor og kommunikation	21	27	27	28	25
Landbrug og fødevarer	19	22	24	23	21
Offentlig service	24	23	24	25	24
Privat service	21	21	28	40	24
Social og sundhed	26	28	26	20	26
Transport	24	22	21	18	22
Undervisning og forskning	20	32	25	20	26
I alt	22	26	26	24	25

Tabel 2.1. Svarprocent fordelt på brancher og medarbejderspænd.

Endelig skal det nævnes, at det heller ikke har hjulpet på svarprocenten, at interviewtiden var relativ lang. Det tog cirka 25 minutter at komme igennem spørgeskemaet.

### Spørgeskemaet

Det anvendte spørgeskema bygger oven på tidligere undersøgelser, der er suppleret med aktuelle spørgsmål, og udarbejdet i et samarbejde med Advisory Board. Spørgeskemaet er inddelt i forskellige blokke, der kan sammenfattes under følgende hovedtemaer:

1. Virksomhedens karakteristika: branche, størrelse, personalesammensætning mv.
2. Virksomhedens konkurrenceudsathed, interne forandringer og arbejdsmiljøet.

3. Rekrutteringsmønstre og rekrutteringsmåder.
4. Fastholdelse: MUS-samtaler, seniorpolitiske arrangementer, uddannelse mv.
5. Syn på ældre medarbejdere.
6. Afvikling og afskedigelsesprincipper.
7. Virksomhedens syn på hvorledes demografiske udfordringer kan og bør håndteres.

## Arbejdslivsundersøgelsen

Formålet med Arbejdslivsundersøgelsen er at indkredse de vigtigste push- og stay-faktorer i de forskellige grupper af seniorer. Arbejdslivsundersøgelsen bygger på en antagelse om, at en række push- og stay-faktorer på forskellige niveauer har betydning for seniorernes tilbagetrækningsstidspunkt. Disse faktorer omhandler både mikro-(individ), meso-(arbejdsplads og brancheorganisation) og makro-niveau (politikker). Undersøgelsen er tilrettelagt som et spørgeskema og omfatter både seniorer, der er i beskæftigelse, seniorer der er midlertidigt ledige og seniorer, der netop har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet (førtidspension og efterløn).

For spørgeskemaundersøgelser af høj kvalitet og troværdighed er de tre væsentligste faktorer 1) stikprøven, 2) spørgeskemaet, og 3) reparation af bortfald (Linde, 2019). I det følgende redegøres der for, hvordan der er arbejdet med disse faktorer i SeniorArbejdsLiv.

### Stikprøven

Deltagerne i undersøgelsen boede alle i Danmark og havde et CPR-nummer. Danmarks Statistik trak stikprøven med udgangspunkt i Befolkningsregisteret samt øvrige registeroplysninger. Stikprøven blev valideret op mod en aktuel CPR-befolkning (få dage gammel) for at sikre korrekte oplysninger på alle deltagere, samt frasortering af beskyttede, døde og udvandrede personer. Ved at anvende denne metode og tilhørende fejlsøgningsproces er det sikret, at stikprøven er repræsentativ.

Fra populationen af 723,368 personer, der er mindst 50 år, og som enten er beskæftigede, ledige, modtager efterløn eller førtidspension, er der trukket en stikprøve på 30.000 personer, fordelt på fire hovedgrupper:

1. Beskæftigede (fordelt på 10 branchegrupper), 18.000 personer.
2. Ledige, 7.000 personer.
3. Efterløn, 3.000 personer.
4. Førtidspension, 2.000 personer.



Personerne er tilfældigt udvalgt inden for hver deres strata. 131 personer i populationen blandt Beskæftigede og Ledige kunne ikke give oplysninger om branche. De har alle fået branchekode 970.000. Der er ingen branche for Efterløn og Førtidspension.

## Spørgeskemaet

Selve spørgeskemaet tager udgangspunkt i en række tidligere undersøgelser, hvor de enkelte spørgsmål har været afprøvet og er blevet valideret i forskellige sammenhænge. Endvidere er der i samarbejde Advisory Board udarbejdet en række nye spørgsmål baseret på den aktuelle debat om seniorers rolle på arbejdsmarkedet. Det har samtidig været en ambition, at spørgsmålene i spørgeskemaet skulle være kort og klart formuleret, og at længden af spørgeskemaet ikke skulle være en barriere for at udfylde det for derved at opnå en høj besvarelsesprocent. De spørgsmål, der er anvendt i denne bog, er angivet ved de respektive figurer og tabeller. Spørgeskemaet er inddelt i 14 blokke i følgende rækkefølge, hvor push- og stay-spørgsmålene er lagt helt i front for at opnå så høj besvarelsesprocent som muligt:

1. Grundlæggende oplysninger.
2. Faktorer der kan påvirke ens tilknytning til arbejdsmarkedet (push og stay).
3. Arbejdspladsens indsats for at fastholde ældre medarbejdere.
4. Aldersdiskrimination.
5. Økonomi.
6. Efterlønsordningen.
7. Gradvis tilbagetrækning.
8. Kompetencer og efter-/videreuddannelse.
9. Ledighed - mulighed for at komme tilbage i arbejde.
10. Nye teknologier på arbejdet.
11. Jobtilfredshed og velbefindende.
12. Arbejds miljø.
13. Livsstil og fritid.
14. Helbred og funktionsevne.

Spørgeskemaet blev udsendt som web-spørgeskema (e-boks) med telefonrykning.

## Reparation af bortfald

Et vigtigt trin i proceduren, for at sikre at resultaterne af de statistiske analyser er repræsentative, er at tage højde for bortfald, dvs. grupper af personer, der er underre-

præsenteret i besvarelsen af spørgeskemaet, vægter mere i den samlede besvarelse. Danske registre indeholder en lang række baggrundsoplysninger, som gør det muligt at foretage en sådan vægtning. Følgende er brugt til opregningen:

Køn\*Aldersgruppe\*Strata  
 Branchegruppe\_36\*Strata  
 Uddannelsesgruppe\*Strata  
 Familieindkomst\*Strata  
 Familietype\*Strata  
 Herkomst\*Strata

Ud af stikprøven på 30.000 har 53,0 % besvaret hele spørgeskemaet, og yderligere 7,1 % har delvist besvaret, resulterende i en høj besvarelsesprocent på 60 i første del af spørgeskemaet (Tabel 2.2.). Detaljerede årsager til bortfald er givet i Tabel 2.2. I forhold til de fire hovedgrupper varierer besvarelsesprocenten også, i faldende orden i forhold til fuld besvarelse af hele spørgeskemaet: Efterløn (67 %), beskæftigede (56 %), ledige (46 %) og førtidspension (29 %).

Population	723.368 personer	
Stikprøve	30.000 personer	
Antal svar (fulde besvarelser)	<b>15.905 personer</b>	
Delvise	2.117 personer	
Antal svar med både delvise og fulde besvarelser	18.022 personer	
Svarprocenter:		
Kun fulde besvarelser	<b>53,0 pct.</b>	
Både delvise og fulde besvarelser	60,1 pct.	
Indsamlingsmetode	Web og telefonrykning	
Bortfaldskategorier og delvise	2 Delvise	2.117
	3 Nægter	2.683
	4 Øvrigt bortfald	217
	7 Forkert telefonnummer/ophørt	2.976
	8 Ikke fundet tlf. nr.	2.647
	10 Ikke truffet	3.343

**Tabel 2.2.** Fra populationen blev der udtrukket en stikprøve på 30.000 seniorer, hvoraf 53 % afgav fuld besvarelse og 7,1 % har delvist besvaret spørgeskemaet i Arbejdslivsundersøgelsen.

## Praksisundersøgelsen

Praksisundersøgelsen er gennemført som en kvalitativ og eksplorativ undersøgelse i et multipelt case-studie-design (Yin, 1994; Flyvbjerg, 2006). Undersøgelsen er eksplo-

rativ, idet formålet er at opnå detaljeret og praktisk baseret viden om virksomheders overvejelser og ageren i relation til fastholdelse af seniorer og udforske de komplekse interaktioner, der ligger bag seniorers beslutninger om tilbagetrækning eller fortsat arbejdsmarkedstilknytning. Den er multipel, idet der deltager flere virksomheder, hvor analyseenheden er den samme, og hvor der gennem flere cases søges indsigt i forskellige aktørers perspektiver på betydning af stay- og push-faktorer.

### Udvælgelse af virksomheder

Der er udvalgt i alt ni virksomheder, som indgår i undersøgelsen. Det samlede projekt opererer med en distinktion mellem virksomheder, som arbejder indenfor områderne produktion, symboler og mennesker. Der er udvalgt tre virksomheder indenfor hvert område. Virksomhederne er udvalgt ved at søge i andre undersøgelser, afholdte konferencer, på internettet og ved hjælp fra et pensionselskab.<sup>2</sup> Der er i udgangspunktet tale om en udvælgelse af 'best cases' (Yin, 1994), i og med at der udvælges virksomheder, som har en seniorpolitik, og ikke virksomheder uden en seniorpolitik. Der forventes stadig en spredning indenfor de udvalgte 'best cases' og mulig analytisk generalisering efter en vurdering af, hvorvidt casene kan siges at være strategisk rigtige i forhold til problemstillingen (Flyvbjerg, 2006)

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

---

2 Det var forudsat, at der ud fra en kvantitativ undersøgelse kunne udvælges ni virksomheder, som (a) ønskede at deltage, (b) kunne referere til strategiske overvejelser over seniorers arbejdstilknytning. Dette lykkedes ikke.

## Rekruttering og udvælgelse af interviewpersoner

Formålet med rekrutteringen var at identificere seniormedarbejdere, ledere og tillidsvalgte, der kunne hjælpe til at afdække forskellige aktørperspektiver på interaktioner med betydning for seniorers stay- og push-beslutninger.

På hver virksomhed er der udvalgt 2-3 seniormedarbejdere, der har ønsket at deltage i enkeltperson-interviews. Interviewdeltagelse har været frivillig. Kontakt til seniormedarbejdere er dels sket gennem lokale ledere og dels gennem lokale tillidsrepræsentanter (TR), som er blevet kontaktet om projektet og har fået tilsendt en kort beskrivelse af undersøgelsen og oversigt over interviewemner. Der er i udvælgelsen af seniormedarbejdere lagt vægt på, at de repræsenterer forskellige køn, uddannelseslængder og forskellige økonomiske livsvilkår.

Deltagernes alder svingede imellem 58 og 72 år, med en gennemsnitsalder på 63 (se Tabel 2.3.). Alle deltagere var i arbejde, men mange var på nedsat tid. Det var ikke intentionen, at deltagerne skulle være repræsentative for seniormedarbejdere i Danmark, men at materialet skulle omfatte en mangfoldighed af seniormedarbejdere med hensyn til uddannelse, job og livsomstændigheder. Det er dog værd at være opmærksom på, at de mest nedslidte medarbejdere kan tænkes at have forladt arbejdsmarkedet langt tidligere end den gruppe, der er blevet inkluderet i undersøgelsen. Der kan desuden have været en tendens til, at virksomhederne har udvalgt nogle af de ældste ansatte til interviews, og at materialet derfor er skævt i retning af seniorer, der trives og har det godt med at være i arbejde. Dette, i kombination med, at arbejdspladserne er udvalgt som eksempler på 'best cases', gør, at det samlede billede fra praksisundersøgelsen formentlig tegner et mere positivt billede, end en tilfældigt udvalgt gruppe af seniormedarbejdere ville have givet.

Ud over seniormedarbejderne blev der udvalgt to ledelsesrepræsentanter (HR og lokal leder) samt to tillidsvalgte (TR og arbejdsmiljørepræsentant (AMR)) fra hver virksomhed. Virksomhedsaktørerne er rekrutteret efter dialog med HR eller direktør på den enkelte virksomhed, der hver især har initieret kontakt til relevante personer, som har erfaring med politikudvikling og/eller drøftelser omkring seniorordninger mv.

## Dataindsamling

Dataindsamlingen omfatter flere forskellige dataindsamlingsteknikker (metode triangulering) (Patton, 2002), herunder kvalitative face-to-face interviews, gruppeinterview, telefoninterview og brug af dokumentarisk materiale (gennemgang af seniorpolitikker). På hver virksomhed er der gennemført interviews med seniormed-

arbejdere. I alt 24 seniormedarbejdere blev inkluderet i undersøgelsen. To seniorer valgte dog efter projektets start at takke nej til deltagelse i interviewundersøgelsen. Bortfald fra undersøgelsen skyldes dels, sygdomstilfælde og dels at personen efterfølgende ikke følte sig klar til at deltage i undersøgelsen. Derudover er der på hver virksomhed gennemført enkeltinterview eller gruppeinterview med HR-partner og nærmeste leder samt TR og AMR. Der er i alt gennemført interviews med 17 tillidsvalgte og 21 ledelsesrepræsentanter. Alle interviewpersoner er blevet gjort opmærksom på sigtet med brugen af data og at bearbejdningen af data sker under hensyntagen til interviewpersonernes anonymitet. De deltagere, der har efterspurgt det, har haft mulighed for at se interviewmaterialet igennem forud for den videre analytiske bearbejdning af datamaterialet.

Antal interviewede				
	Antal case- virksomheder	Antal ledere/HR- repræsentanter	Antal tillidsvalgte	Antal medarbejdere
<i>Produktion</i>	3	6	5	8
<i>Symboler</i>	3	9	6	6
<i>Arbejde med mennesker</i>	3	6	6	8
Karakteristika medarbejderrespondenter				
	Andel kvinder	Gennemsnits- alder (min- max)	Uddannelse <sup>3</sup>	
<i>Produktion</i>	1/8	65 (58-72)	Erhvervsuddannelse: 6 Kort udd.: 1 Ufaglært: 1	
<i>Symboler</i>	4/6	63 (60-67)	Lang udd: 3 Mellemlang udd.: 1 Erhvervsuddannelse.: 2	
<i>Arbejde med mennesker</i>	6/8	64 (60-72)	Mellemlang udd.: 2 Erhvervsuddannelse: 5 Ufaglært: 1	

**Tabel 2.3.** Karakteristik af interviewpersoner.

## Interviewguide

Alle interviews er gennemført som semistrukturerede interviews ud fra tre forskellige interviewguides (til ledelse/HR, tillidsvalgte og medarbejdere). Interviewguiderne fokuserede på faktorer, som tidligere forskning har påpeget som væsentlig for 'push' og 'stay' og for seniorpolitik og praksis. Input til interviewguiden er derudover drøftet

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

med Advisory Board, hvor nye temaer er søgt afdækket i tråd med den aktuelle debat om senior arbejdsliv. Interviewguiden inkluderede afslutningsvis åbne spørgsmål.

### **Kodning, kategorisering og fortolkning**

Alle interviews er optaget og efterfølgende udskrevet som meningsbærende referater. Der er tilstræbt datatriangulering i bearbejdningen af data (Patton, 1987). Bearbejdningen af interviewmaterialet er baseret på en induktiv kodningsproces bestående af tre trin (Gioia, Corley & Hamilton, 2006). I første trin gennemførte to forskere en manuel kodningsproces på tværs af interviewreferater bestående af en indbyrdes sammenlignende oversættelse, hvor udsagnene blev grupperet efter deres relevans for 'push', 'stay', 'pull', 'jump' og 'stuck'-kategorierne. Denne del blev gennemført som separate kodningsprocesser for hver aktørgruppe (ledere/HR, tillidsvalgte og medarbejderrepræsentanter) for at fremhæve perspektiver på interaktioner med betydning for push- og stay-beslutninger indenfor for hver aktørgruppe. Det andet trin havde fokus på at udlede fællestræk på tværs af aktørperspektiver ud fra en tematisk indholdsanalyse. Det resulterede i 31 unikke temaer med betydning for push-beslutninger og 30 unikke temaer med betydning for stay. I det sidste trin blev de forskellige temaer indsnævret til en række overordnede temaer, der blev inddelt alt efter, om de relaterede sig til en individuel, social-relational eller organisatorisk dimension af tidlig eller sen tilbagetrækning. Den endelige tværgående datasyntese resulterede i 8 stay-faktorer og 15 push-faktorer ud fra et medarbejderperspektiv, 6 stay-faktorer og 10 push-faktorer ud fra de tillidsvalgtes perspektiv, og 9 stay-faktorer og 11 push-faktorer ud fra et ledelsesperspektiv. Flere af push- samt stay-faktorerne overlappede aktørperspektiverne (Albertsen, Gensby & Pedersen, 2019).

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U., Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv*. København: TeamArbejdsLiv. Tilgængelig på: [www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsLiv-2018-endelig.pdf](http://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsLiv-2018-endelig.pdf)
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L. & Tregaskis, O. (1994) 'Methodology of the pricewaterhouse Cranfield project' i Brewster, C. & Hegewisch, A. (eds) *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge, s. 230-245.
- Flyvbjerg, B. (2006) 'Five misunderstandings about case study research', *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-225.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013) 'Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology', *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Linde, P. (2019) 'Statistiske analyser med vægtede data - repræsentativitet, teori og praksis' i Linde, P. (Red) *Symposium i Anvendt Statistik 2019*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, s. 243-249.
- Patton, M.Q. (1987) *How to use qualitative methods in evaluation research*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Yin, R.K. (1994) *Case study research: Design and methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

# Arbejdsløsheds- og beskæftigelsesmønstre blandt seniorer

*Af Jeevitha Yogachandiran Qvist & Per H. Jensen*

## Indledning

I perioden 2000 til 2018 er der i Danmark sket nogle dramatiske forandringer i seniorernes tilknytning til arbejdsmarkedet. I denne periode er beskæftigelsesraten blandt de 55-64-årige kontinuerligt steget fra 56 til 71 % (Eurostat, u.d.)<sup>4</sup>. Parallelt hermed er arbejdsløsheds-, beskæftigelses- og tilbagetrækningsmønstrene blandt seniorer i betydelig grad ændret. Disse forandringer har hidtil været forskningsmæssigt underbelyst. Formålet med kapitlet er derfor at kortlægge og begrunde strømmene på arbejdsmarkedet mellem tre socioøkonomiske grupper af seniorer: arbejdsløse, beskæftigede og tilbagetrukne. Kapitlet vil søge at give tentative svar på følgende forskningsspørgsmål: Hvad har drevet beskæftigelsesudviklingen blandt seniorerne? Hvad er de socio-økonomiske forskelle mellem de beskæftigede, arbejdsløse og tilbagetrukne seniorer? Hvor var de arbejdsløse seniorer ansat, inden de blev arbejdsløse. Det vil sige hvilke brancher bidrager i særlig grad til at producere arbejdsløse seniorer? Hvor stor en andel af de arbejdsløse finder nyt job? Hvem blandt de arbejdsløse kommer i beskæftigelse? Hvor har de arbejdsløse fundet beskæftigelse? Det vil sige hvor på arbejdsmarkedet er der gode beskæftigelseschancer for arbejdsløse seniorer? Kapitlet vil være opdelt i tre temaer:

Først vil vi analysere, *hvad der har drevet beskæftigelsesudviklingen blandt seniorerne*. I litteraturen har forandringerne hidtil primært været begrundet ud fra et arbejdsudbudsperspektiv, idet der har været argumenteret for, at forandringerne dels er et resultat af tilbetæknings- og pensionsreformer, dels kan begrundes med forandringer i egenskaberne hos seniorerne. At seniorerne blandt andet er blevet

---

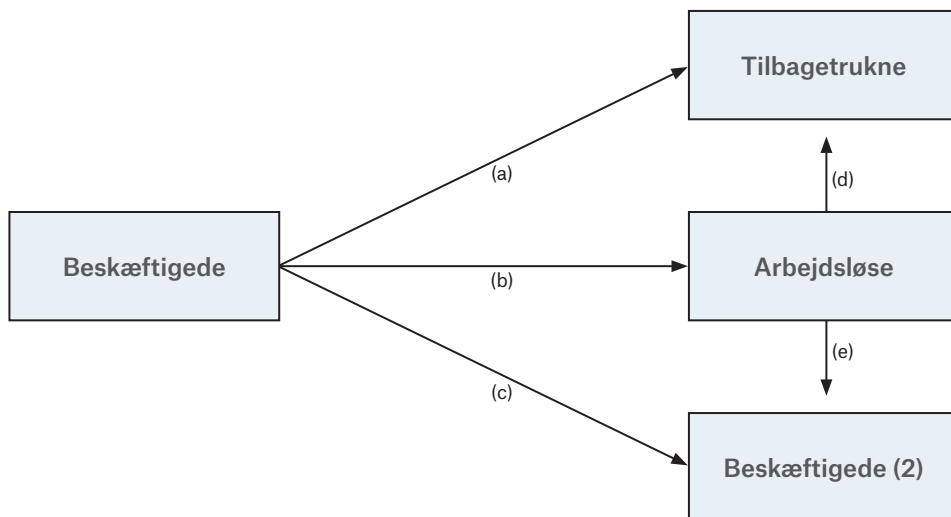
4 Vi bruger her tal fra Eurostat, fordi der vil blive foretaget en sammenligning med Tyskland. Tal fra Statistikbanken.dk viser, at erhvervsfrekvensen for de 55-64-årige i perioden 2000 til 2018 (KI) er steget fra 56,1 til 68,7.



bedre uddannede og har et bedre helbred (se fx Finansministeriet, 2017; Larsen & Amilon, 2019). Imidlertid vil vi i dette kapitel især se på forandringerne i beskæftigelsen i et efterspørgselsperspektiv, og analysen vil være komparativt anlagt. Den danske situation vil blive sammenlignet med den tyske erfaring. At Tyskland er en interessant case, skyldes det, at beskæftigelsen blandt seniorerne syd for grænsen nærmest er eksploderet i perioden 2000-2018, og meget tyder på, at beskæftigelsesfremgangen blandt seniorerne i både Danmark og Tyskland i høj grad har været efterspørgselsdrevet. Det vil sige forandringer i efterspørgslen har fungeret som et vigtigt omdrejningspunkt for de dramatiske forandringer i beskæftigelsesraten blandt danske (og tyske) seniorer. Vi sammenligner situationen i 2000 og 2018, og i den dansk-tyske komparation anvendes sammenlignelige Eurostat-data.

Dernæst vil vi fokusere på *de socio-økonomiske forskelle mellem de beskæftigede, arbejdsløse og tilbagetrukne seniorer*, idet vi især er interesserede i at få kortlagt betydning af køn, uddannelse og alder (de 55-59-årige versus de 60-64-årige) for arbejdsløsheds-, beskæftigelses- og tilbagetrækningsmønstrene. I vor analyse skelner vi som antydnet mellem de 55-59 og 60-64-årige, idet forandringer i beskæftigelsen er forløbet forskelligt i de to aldersgrupper. Ifølge tal fra Statistikbanken.dk er beskæftigelsesfrekvensen i perioden 2008-2018 steget fra 78,8 til 79,1 for de 55-59-årige, medens den er steget fra 45,3 til 62,8 for de 60-64-årige, hvilket peger på, at det især er aldersgruppen 60-64 år, der har stået for den stigende beskæftigelse blandt seniorerne siden 2008. Vi anvender den registerbaserede arbejdsstyrke statistik (RAS) – som kobles med befolknings- og uddannelsesregisteret – i 2013 med henblik på at analysere, hvorledes køn, alder og uddannelse betinger beskæftigelsesstatus. Året 2013 er valgt idet analysen er designet sådan, at vi følger gruppen af seniorer både frem og tilbage i tid. For at have tilstrækkelige år til at følge seniorerne frem til 2017, som er den senest tilgængelige data, har vi valgt 2013 som baseline.

Endelig – for det tredje – rettes blikket i dette kapitel i mere snæver forstand mod *de arbejdsløse seniorer*, idet vi er interesserede i at få belyst følgende: Hvor (dvs. i hvilke brancher) opstår seniorarbejdsløsheden? Hvem kommer i beskæftigelse (køn, uddannelse og alder)? Hvor (dvs. i hvilken branche) kommer de arbejdsløse i beskæftigelse? Imidlertid er en analyse med fokus på arbejdsløse seniorer ganske kompleks og kan rumme en række faldgrubber, idet strømmene mellem beskæftigede, arbejdsløse og tilbagetrukne er indlejret i en række selektionsprocesser, der analytisk er aftegnet i Figur 1.



Figur 3.1. Strømme mellem beskæftigede, ledige og tilbagetrukne.

Figuren viser, at beskæftigede seniorer kan forlade deres stilling (eller blive sagt op) og direkte forlade arbejdsmarkedet, hvorved de havner i en position som tilbagetrukne (pil a). En anden mulighed er, at man kan opsige sin stilling, fordi man har fundet nyt arbejde (pil c). Endelig kan seniorer, der selv har sagt op eller er afskediget, havne i en position som arbejdsløs (pil b). Fra positionen som arbejdsløs kan man vælge at trække sig tilbage (pil d), enten fordi man fx ønsker at gå på efterløn og har nået efterlønsalderen, eller fordi man rammes af den såkaldte modløshedseffekt. Det vil sige man resignerer, fordi man oplever, at man aldrig vil få et arbejde, og modløshedseffekten betragtes ofte som en form for skjult arbejdsløshed (Fuchs & Weber, 2017). Endelig er der gruppen af arbejdsløse, for hvem det lykkes at finde ny beskæftigelse (pil e). Det er især pil b, d og e, vi interesserer os for, når vi analyserer 'arbejdsløse seniorer'.

Analysen af arbejdsløse seniorer dækker perioden 2009-2017, idet vi bruger 2013 som baseline. Først sporer vi gruppen af arbejdsløse tilbage i perioden 2009-2012 for at se, hvor de kom fra, dvs. hvilken branche de var ansat i, da arbejdsløsheden opstod, og dernæst følger vi gruppen i perioden 2014-2017 for at se, hvem der kom i beskæftigelse og indenfor hvilken branche, de kom i arbejde indenfor. Som nævnt gør vi i disse analyser brug af den registerbaserede arbejdsstyrke statistik (RAS), som kobles med befolkningsregistret og uddannelsesregistret. I RAS registret opgøres analysepopulationens socio-økonomiske forskelle én gang årligt. I disse analyser består gruppen af arbejdsløse af de personer, der er bruttoledige, samt personer der

er uden for arbejdsstyrken, men som endnu ikke har trukket sig permanent tilbage fra arbejdsmarkedet. Bruttoledige, som samtidig er i løntilskud, opgøres som beskæftigede. Derudover består gruppen af beskæftigede lønmodtagere, selvstændige og medarbejdende ægtefæller. Permanent tilbagetrukne består af førtidspensionister, modtagere af fleksydelse, efterlønsmodtagere, personer på anden tidlig pension, men også folkepensionister kan indgå i denne gruppe.

## Hvad har drevet beskæftigelsesudviklingen blandt seniorerne?

Siden 2000 er der som nævnt sket en markant ændring i seniorernes vilkår på arbejdsmarkedet, idet beskæftigelsesraten er steget markant. Ikke bare i Danmark, men i store dele af Nordeuropa. En række økonomisk inspirerede analyser har begrundet beskæftigelsesfremgangen med gennemgribende pensionsreformer (se fx Hanel & Riphahn, 2012). Og også i Danmark har fx Finansministeriet (2017) argumenteret for, at Velfærdsaftalen fra 2006 og Tilbagetrækningsreformen fra 2011 har bidraget til at fremme beskæftigelsen blandt seniorer. Spørgsmålet er imidlertid, om det er reformerne, dvs. *forandringerne i de økonomiske incitament og økonomiske stimuli*, der først blev implementeret i 2014, som har drevet beskæftigelsesudviklingen (jf. dogmet om at ethvert udbud skaber sin egen efterspørgsel). Mere åbent kunne man også spørge, om det er forandringer i efterspørgselsmønstrene, der har muliggjort reformerne, idet reformerne næppe havde været mulige at gennemføre, hvis arbejdsløsheden blandt seniorerne havde været massiv. I så tilfælde ville reformerne nok også have mødt folkelig modstand, som tilfældet er i flere sydeuropæiske lande.

I et efterspørgselsperspektiv er det således værd at notere, at beskæftigelsen blandt de 25-64-årige i perioden 2000 til 2018 steg med cirka 75.000 personer (fra 2.295.000 til 2.370.000). I den samme periode skete der på grund af demografiske forskydninger imidlertid et fald i befolkningen i alderen 25 til 54 år med 295.000 personer (folketallet faldt fra 2.133.000 til 1.838.000). Samtidig faldt antallet i arbejdsstyrken i alderen 25-54 år med 100.000 personer (arbejdsstyrken faldt fra 2.053.000 til 1.953.000). Med andre ord: behovet for arbejdskraft steg med 75.000, samtidig med at arbejdsudbuddet blandt de 25-54-årige faldt med 100.000, hvilket giver en manko på 175.000. Hvis arbejdsgiverne derfor skulle have dækket deres arbejdskraftsbehov, havde de ikke andre muligheder end at rette blikket mod seniorerne. Det er derfor næppe overraskende, at der blandt de 55-64-årige i perioden 2000-2018 skete en fremgang i beskæftigelsen på 175.000 (beskæftigelsen blandt seniorer steg fra 329.000 til 504.000). Det vil sige seniorernes beskæftigelsesfremgang svarer

til den manko, der opstod på grund af demografiske forandringer og den stigende efterspørgsel. Meget tyder derfor på, at forandringerne i seniorernes tilknytning til arbejdsmarkedet i høj grad har været drevet af forandringer i efterspørgslen og demografien, der så at sige har frembragt nye livsomstændigheder og mulighedsbetingelser for seniorerne. Og seniorerne har forstået og været i stand til at gribe disse nye muligheder, bl.a. fordi seniorerne i 2018 havde et bedre helbred og var bedre uddannede end seniorerne i 2000. Dem, der var seniorer i 2018, var meget forskellige fra dem, der var seniorer i 2000.

Den tilsvarende udvikling har været endnu mere markant i Tyskland, hvor beskæftigelsesraten i perioden 2000 til 2016 steg fra et meget lavt til et meget højt niveau, dvs. fra 37 til 69 (i samme periode steg den danske fra 56 til 68). Bl.a. Hess & Naegele (2018) har argumenteret for, at tyske pensionsreformer ikke kan forklare denne udvikling. Godt nok gennemførtes en pensionsreform i 2007, hvorefter pensionsalderen bliver hævet fra 65 til 67 år. Men denne reform vil først være fuldt implementeret i 2031.

I perioden 2000-2016 har konjunkturerne i Tyskland været meget gunstige. Efterspørgslen efter arbejdskraft (beskæftigede 25-64-årige) steg fra 31,8 til 36,3 millioner, dvs. der var 4,5 millioner flere beskæftigede (25-64-årige) i 2016 end i 2000. Parallelt hermed skete der på grund af demografiske forskydninger et fald i antallet af personer i den erhvervsaktive alder (25-64 år) med 4 millioner, dvs. antallet af personer i den erhvervsaktive alder blev reduceret med 4 millioner på grund af demografiske forandringer. Arbejdsstyrken for gruppen af de 25-54-årige forblev dog nogenlunde konstant (faldt fra 29,7 til 29,6 millioner), men trods dette steg antallet af beskæftigede 25-54-årige med 0,9 millioner, dvs. beskæftigelsesraten steg, bl.a. fordi flere kvinder blev rekrutteret til arbejdsmarkedet. Disse 0,9 millioner modsvarer dog langt fra væksten i efterspørgslen på arbejdskraft, der som nævnt steg med 4,5 millioner. Dvs. arbejdsgiverne var i stærkt underskud af arbejdskraft, hvorfor seniorpolitikker bredte sig som en steppebrand på det tyske arbejdsmarked, og arbejdsgivernes arbejdskraftbehov blev imødekommet ved, at 3,6 millioner seniorer i alderen 55-64 år (fra 4,2 til 7,8 millioner) blev integreret på arbejdsmarkedet - i al væsentlighed uden indflydelse fra pensionsreformer.

I et efterspørgselsperspektiv har undersøgelser udført af OECD og Europa-kommissionen vist, at de nye beskæftigelsesmønstre understøttes af, at arbejdsgiverne (som følge af mangel på arbejdskraft) er blevet bedre til at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet ved hjælp af seniorpolitiske arrangementer. På europæisk plan er fastholdelse (retention) den dominerende form for seniorpolitik, medens en forsvin-

dende lille andel af seniorerne er beskæftiget via nyrekruttering (hiring/recruitment). Det bør i denne sammenhæng dog også noteres, at hvor fastholdelsen i Danmark befinder sig på samme niveau som i andre europæiske lande, så synes det som om, at virksomhederne på det danske arbejdsmarked i meget højere grad end EU-gennemsnittet nyrekrutterer seniorer. Som det fremgår af Tabel 3.1., lå senioransættelsesraten i 2016 på 10,2 i Danmark, medens den kun lå på 5,8 i EU som helhed.

	Danmark	EU
Ansættelsesrate: andel af 55-64-årige med en anciennitet på mindre end et år som % af alle ansatte.  All employees currently aged 60-64 with job tenure of five years or more as a percentage of all employees aged 55-59 five years previously.	10,2	5,8
Fastholdelsesrate: andel af 55-64-årige med en anciennitet på mere end fem år som % af alle ansatte.	50,0	48,8

**Tabel 3.1.** Virksomhedernes ansættelses- og fastholdelsesrate af seniorer, 2016. Kilde: OECD (2018).

Tabel 3.1. viser virksomhedernes rekrutterings- og fastholdelsespraksis på et aggregeret (nationalt) niveau. Dette aggregerede niveau skjuler imidlertid, at ikke alle virksomheder og brancher i Danmark udvikler sig i en ensartet retning. Mellem brancher foregår der over tid betydelige forskydninger, og seniorernes beskæftigelsesmuligheder er indlejret i disse forskydninger. Som Marklund (1994) har gjort gældende, finder push-betinget tilbagetrækning især sted fra kontraktive brancher, dvs. brancher med nedgang i beskæftigelsen. Ligesom bl.a. Kunze, Boehm & Bruch (2011) har påpeget, at seniorer især ansættes og er ansat i ekspansive brancher, samt virksomheder der har haft en mangeårig eksistens, hvorimod relativt få ældre rekrutteres til nye og fremspirende brancher, fx high-tech industrien. Ligeledes er det på mikroniveau vigtigt at reflektere over, hvorledes seniorernes køn, uddannelse og alder betinger deres beskæftigelsechancer.

## Socioøkonomiske forskelle mellem beskæftigede, arbejdsløse og tilbagetrukne seniorer

I 2013 var 76 % af de 55-59-årige i beskæftigelse, 13 % havde permanent forladt arbejdsmarkedet, og 11 % var arbejdsløse. Blandt de 60-64 årige var 49 % i beskæftigelse, 45 % tilbagetrukket og 6 % arbejdsløse. Tallene viser således, at der er markante forskelle i beskæftigelsen blandt de 55-59-årige og de 60-64-årige. Beskæftigelsen og arbejdsløs-

heden falder således entydigt med den stigende alder, jf. Tabel 3.2. Imidlertid kan de officielle beskæftigelses- og arbejdsløshedstal underdrive både arbejdsløsheden og seniorernes ønsker om beskæftigelse, idet der blandt de permanent tilbagetrukne kan forekomme en såkaldt 'skjult' arbejdsløshed. Tidligere undersøgelser har således vist, at cirka 1/3 af efterlønnere ikke ville have trukket sig fra arbejdsmarkedet, hvis jobmulighederne havde været bedre (se fx Breidahl, 2012). At seniorernes aktivitet som erhvervsaktive falder med den stigende alder kan med andre ord afspejle en form for resignation i forhold til beskæftigelsesmulighederne, jf. den såkaldte 'modløshedseffekt'.

Tidligere undersøgelser har ligeledes vist, at der er betydelige kønsforskelle i beskæftigelsesmønstrene. Kvinder forlader arbejdsmarkedet før mænd, dels fordi de ønsker mere tid til familien, dels fordi de i højere grad end mænd har et dårligt helbred og er udsat for stress i deres arbejde (Friis, 2012). Tabel 3.2. viser beskæftigelsesstatus fordelt på køn og aldersgrupper i 2013. 78 % af de 55-59 årige mænd var i arbejde, mens det tilsvarende tal for kvinder i samme aldersgruppe var 74 %. Blandt de 60-64 årige er forskellene større. Her er 56 % af mændene i arbejde og kun 42 % af kvinderne. Arbejdsløsheden er nogenlunde lige fordelt på mænd og kvinder, men det fremgår entydigt, at en større andel af de 60-64 årige kvinder (53 %) end 60-64 årige mænd (38 %) har trukket sig permanent tilbage fra arbejdsmarkedet.

	Beskæftigede	Arbejdsløs	Tilbagetrukket	I alt
<i>Alle seniorer</i>				
<b>Mænd</b>	67 %	9 %	24 %	100 %
<b>Kvinder</b>	58 %	8 %	34 %	100 %
<b>I alt</b>	63 %	8 %	29 %	100 % (n=694.489)
<i>55-59 årige</i>				
<b>Mænd</b>	78 %	11 %	11 %	100 %
<b>Kvinder</b>	74 %	11 %	15 %	100 %
<b>I alt</b>	76 %	11 %	13 %	100 % (n=353.162)
<i>60-64 årige</i>				
<b>Mænd</b>	56 %	6 %	38 %	100 %
<b>Kvinder</b>	42 %	6 %	53 %	100 %
<b>I alt</b>	49 %	6 %	45 %	100 % (n=341.327)

Tabel 3.2. Beskæftigelsesstatus fordelt på køn og aldersgrupper, 2013.

Ud over køn viser eksisterende studier, at uddannelse er en meget stærk prædikator, både for beskæftigelse, arbejdsløshed og tilbagetrækning. Lavt uddannede rammes

hårdere af arbejdsløshed end højt uddannede, og uddannelsesniveau betinger tilbagetrækningstidspunktet (Taylor & Walker, 1994; Nielsen, 2005; Jensen, Andersen & Breidahl, 2006; Møberg, 2012). Tabel 3.3. viser beskæftigelsesstatus fordelt på uddannelse, hvorved tidligere fund bekræftes. Blandt de 55-59 årige seniorer med en grundskole er knap 63% i arbejde, mens 13 % er arbejdsløse og 24 % har trukket sig permanent tilbage. For de 55-59 årige seniorer med en lang videregående uddannelse er næsten 90 % i arbejde, 8 % arbejdsløse og 3 % har trukket sig permanent tilbage.

	Beskæftigede	Arbejdsløs	Tilbagetrukket	I alt
<i>Alle seniorer</i>				
Grundskole	49 %	10 %	41 %	100 %
Gymnasial uddannelse	66 %	13 %	22 %	100 %
Erhvervsuddannelse	64 %	8 %	28 %	100 %
Kort videregående uddannelse	70 %	9 %	20 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	72 %	6 %	22 %	100 %
Lang videregående uddannelse	83 %	7 %	10 %	100 %
I alt	63 %	8 %	29 %	100 % (n=694.489)
<i>55-59 årige</i>				
Grundskole	63 %	13 %	24 %	100 %
Gymnasial uddannelse	73 %	14 %	12 %	100 %
Erhvervsuddannelse	80 %	10 %	10 %	100 %
Kort videregående uddannelse	82 %	11 %	7 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	86 %	7 %	6 %	100 %
Lang videregående uddannelse	89 %	8 %	3 %	100 %
I alt	76 %	11 %	13 %	100 % (n=353.162)
<i>60-64 årige</i>				
Grundskole	34 %	6 %	60 %	100 %
Gymnasial uddannelse	55 %	10 %	35 %	100 %
Erhvervsuddannelse	50 %	5 %	45 %	100 %
Kort videregående uddannelse	57 %	7 %	36 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	57 %	4 %	39 %	100 %
Lang videregående uddannelse	76 %	6 %	18 %	100 %
I alt	49 %	6 %	45 %	100 % (n=341.327)

Note: Personer med uoplyst uddannelse ikke vist i tabellen.

Tabel 3.3. Beskæftigelsesstatus fordelt på uddannelse og aldersgrupper, 2013.

Blandt de 60-64 årige genfindes samme mønstre, men en langt større andel af gruppen har trukket sig permanent tilbage. Samtidig er det dog værd at bemærke, at der ikke er markante forskelle i den uddannelsesbetingede arbejdsløshed. På tværs af forskellige uddannelsesniveauer svinger arbejdsløsheden for de 55-59 årige mellem 7 og 14 %, og for de 60-64 årige mellem 4 og 10 %.

Alt i alt kan det konkluderes, at seniorernes køn, uddannelse og alder er vigtige strukturerende faktorer bag strømmene mellem beskæftigelse, arbejdsløshed og tilbagetrækning.

## Arbejdsløse seniorer

Ambitionen med dette afsnit er at analysere, hvorledes brancheforskydninger og branchespecifikke ansættelses- og afskedigelsesrater påvirker strømmene ind og ud af beskæftigelse. Et særligt fokus vil være at belyse, hvilke brancher der i særlig grad 'producerer' arbejdsløse seniorer. Herunder undersøges, hvorledes strømmene ind og ud af beskæftigelse er betinget af køn, alder og uddannelse. Hvem af de arbejdsløse kommer i beskæftigelse, og i hvilke brancher bliver de beskæftiget?

### Hvor opstår seniorarbejdsløsheden?

Som allerede nævnt ved vi meget lidt om, hvor seniorerne var ansat, inden de blev arbejdsløse, og formålet med dette afsnit er at klargøre dette, idet arbejdsløsheds- og beskæftigelsesmønstrene blandt seniorerne vil blive sammenlignet med beskæftigelsesmønstrene blandt de 30-54-årige. Vi sammenligner således tre grupper af arbejdsløse og beskæftigede: 30-54-årige, 55-59-årige og 60-64-årige. Omdrejningspunktet for analysen er den population af arbejdsløse, der var arbejdsløse i 2013. Når vi indkredser, hvilken branche de arbejdsløse kom fra, da de fik status af arbejdsløs, betragter vi den branche, hvor den arbejdsløse fire år tilbage (2009-2012) har haft sit seneste job. De arbejdsløse, som blev arbejdsløse forud for 2009, og som stadig er arbejdsløse, indgår ikke i nedenstående overvejelser, da deres ansættelse, forud for at de blev arbejdsløse, ikke kan fastslås.

Da beskæftigelsen fordeler sig meget ulige på forskellige brancher, er det relativt få brancher, der producerer hovedparten af arbejdsløsheden. Især er arbejdsløsheden koncentreret på følgende fem brancher: (1) Handel og transport, (2) Sundhed, (3) Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed, (4) Erhvervsservice<sup>5</sup>, samt (5)

5 Erhvervsservice er en meget heterogen branchegruppe. Den består af Advokatvirksomhed; Revision og bogføring; Virksomhedskonsulenter; Arkitekter og rådg. ingeniører; Forskning og udvikling; Reklame- og analysebureauer; Anden vidensservice; Dyrlæger; Udlejn. og leasing af materiel; Arbejdsformid., vikarbureauer; Rejsebureauer; Vagt og sikkerhedstjeneste; Ejendomsservice mv.; Anden operationel service



Undervisning. Disse fem brancher repræsenterer 77 % af den samlede arbejdsløshed blandt de 55-59-årige, 73 % blandt de 60-64-årige og 77 % blandt de 30-54-årige.

Vi er imidlertid ikke kun interesseret i at kortlægge omfanget af arbejdsløsheden i de enkelte brancher. Langt mere er vi interesseret i at finde ud af, om seniorerne er over- eller underrepræsenteret i strømmene ud af branchen og ind i arbejdsløsheden. Altså om den branchespecifikke alderssammensætning blandt de beskæftigede afspejler alderssammensætningen blandt de arbejdsløse, eller om seniorerne er under-/overrepræsenteret blandt dem, der bliver arbejdsløse. Det vil sige om branchen er over- eller underproducent af seniorarbejdsløse. For at få et mål for over-/underrepræsentationen har vi divideret (a) den andel af den samlede *arbejdsløshed*, der falder inden for branchen i en given aldersgruppe, med (b) den andel af den samlede *beskæftigelse*, der falder inden for branchen inden for aldersgruppen.

Eksempelvis udgør beskæftigelsen blandt de 55-59-årige inden for Handel og transport 16,90 % af den samlede beskæftigelse blandt de 55-59-årige. Hvis arbejdsløsheden er ligeligt fordelt på de forskellige brancher, må man forvente, at andelen af arbejdsløse blandt de 55-59-årige inden for Handel og transport også udgør 16,90 % af samtlige arbejdsløse. Imidlertid udgør arbejdsløsheden inden for Handel og transport 21,36 % af den samlede arbejdsløshed blandt de 55-59-årige. Det vil sige, arbejdsløse 55-59-årige er overrepræsenterede med en faktor 1,26 inden for Handel og transport (se Tabel 3.4.), idet denne faktor fremkommer ved at dividere den faktiske arbejdsløshed (21,36 %) med den forventede arbejdsløshed (16,90 %).

Den branchespecifikke arbejdsløshedsrisikofaktor kan være større end 1, den kan være 1, eller mindre end 1. Hvis den er større end 1 blandt fx de 55-59-årige, betyder det, at flere 55-59-årige rammes af arbejdsløshed end man skulle forvente, givet branchens andel af beskæftigede 55-59-årige. Det vil sige branchen 'overproducerer' seniorarbejdsløse. En arbejdsløshedsrisikofaktor på 1 afspejler, at alderssammensætningen blandt de arbejdsløse er lig med alderssammensætningen blandt de beskæftigede, og mindre end 1 betyder, at de arbejdsløse er underrepræsenteret i forhold til deres andel af beskæftigede inden for branchen. Det vil sige, branchen 'underproducerer' seniorarbejdsløse. Både arbejdsløshedsrisikofaktorer over og under 1 repræsenterer med andre ord aldersskæve strømme ud i arbejdsløshed, jf. Tabel 3.4., hvilket også kan betegnes som en form for (positiv eller negativ) strukturel diskrimination.

Endvidere rummer Tabel 3.4. en oversigt over gennemsnittet af de årlige branchespecifikke afgangsrater for perioden 2011-2015. Afgangsraten er et udtryk for, hvor stor en andel af det samlede antal ansatte i primo årsperioden, der i løbet af et år forlader deres arbejdssted (her opgjort på branche). Andelen, der forlader en virk-

somhed inden for branchen, måles fra 0-100, hvilket fx betyder, at i perioden 2011-2015 har 21,47 % gennemsnitligt forladt et arbejdssted inden for 'Handel og transport'.

	Risiko, 30-54-årige	Risiko, 55-59-årige	Risiko, 60-64-årige	Afgangsrater, gnst. 2011-15
Handel og transport mv.	1,25	1,26	1,31	21,47
Sundhed	0,94	0,79	0,78	20,05
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	0,98	1,23	1,17	14,61
Erhvervsservice	1,35	1,44	1,43	17,33
Undervisning	0,70	0,67	0,58	18,68
Bygge og anlæg	1,17	1,29	1,31	17,73
Kultur, fritid og anden service	1,14	1,00	0,90	17,68
Offentlig administration	0,49	0,54	0,55	25,90
Information og kommuni- kation	0,82	1,05	1,29	16,60
Finansiering og forsikring	0,42	0,61	0,78	16,55
Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,72	0,75	0,62	18,95
Ejendomshandel og udlejning	0,85	0,89	0,80	15,02
Uoplyst branche	3,2	3,25	3,8	
	(n=2.166.039)	(n=296.409)	(n=178.354)	

Tabel 3.4. Branche- og aldersspecifikke arbejdsløshedsrisikorater, samt afgangsrater.

Det første, der springer i øjenene, er, at der tilsyneladende ikke er nogen sammenhæng mellem den branchespecifikke afgangsrater og arbejdsløshedsrisikoen. Fx er afgangsraten meget høj (25,90) inden for 'Offentlig administration', medens arbejdsløshedsrisikofaktoren er lav. Dette kan skyldes, at de, der forlader offentlig administration, enten straks kommer i beskæftigelse i den samme eller andre brancher eller permanent forlader arbejdsmarkedet. Det vil sige de havner ikke i en position som arbejdsløse. Omvendt er afgangsraten lav indenfor 'Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomheden' (14,61), medens arbejdsløshedsrisikofaktoren er høj, især for de 55-59-årige (men også for de 60-64-årige), hvilket kan skyldes, at det kan være svært at være mobil ud af branchen. Hvis man som senior bliver arbejdsløs inden for 'Industri' mv., kan det med andre ord være vanskeligt at finde nyt arbejde, både inden for og uden for branchen. Et tilsvarende mønster gør sig gældende inden for 'Bygge og anlæg'. Også 'Information og kommunikation' overproducerer arbejdsløshed blandt de 60-64-årige, endda selvom afgangsraten er relativ lav (16,60) inden for denne branche. Alt i alt kan det således konstateres, at brancher såsom 'Industri', 'Bygge og anlæg' og 'Information og kommunikation' relativt set 'overproducerer' seniorarbejdsløse.

Det er endvidere interessant at notere, at der ikke er nogen nævneværdig forskel i arbejdsløshedsrisikofaktoren på tværs af de tre aldersgrupper (55-59, 60-64 og 30-54-årige) inden for 'Handel og transport', 'Erhvervsservice', 'Offentlig administration', 'Landbrug, skovbrug og fiskeri', samt 'Ejendomshandel og udlejning'. Det vil sige de forskellige aldersgrupper har samme risiko for at havne i arbejdsløshed inden for disse brancher. Der er imidlertid nogle markante forskelle mellem disse fire brancher. Hvor 'Handel og transport' og 'Erhvervsservice' *overproducerer* arbejdsløse, så er arbejdsløshedsrisikofaktorerne generelt lave inden for 'Offentlig administration' og 'Ejendomshandel'. Undervisning skiller sig lidt ud fra disse brancher, idet der ikke er nogen påfaldende forskel i arbejdsløshedsrisikoen mellem de 55-59-årige og de 30-54-årige, medens arbejdsløshedsrisikoen er betydelig lavere blandt de 60-64-årige (0,58). Formentlig fordi personer, der i alderen 60-64 år er på vej ud i arbejdsløshed inden for 'Undervisning', trækker sig permanent tilbage fra arbejdsmarkedet.

Inden for 'Sundhed' er arbejdsløshedsrisikofaktoren relativ lav inden for alle tre aldersgrupper. Det interessante er imidlertid, at arbejdsløshedsrisikoen er lavere for seniorerne (55-59 og 60-64-årige) end for de 30-54-årige. Inden for Sundhed er man tilsyneladende *god* til at værne seniorerne mod arbejdsløshed, og et tilsvarende mønster gør sig gældende inden for 'Kultur, fritid og anden service'. Det kan således konstateres, at brancherne 'Sundhed', 'Undervisning', 'Kultur og fritid' og 'Landbrug og skovbrug' relativt set er underproducenter af seniorarbejdsløse.

Også 'Finansiering og forsikring' er 'underproducenter' af arbejdsløse. Alligevel er det værd at bemærke, at arbejdsløshedsrisikofaktoren er cirka dobbelt så høj for de 60-64-årige, end den er for de 30-54-årige. Det vil sige selvom arbejdsløshedsrisikofaktoren for seniorer generelt er lav, så tilhører de 60-64-årige en større risikogruppe end de 30-54-årige.

### Hvilke seniorer kommer i arbejde og hvor?

Følger vi de seniorer, der i 2013 var arbejdsløse, fire år frem, dvs. frem til 2017, viser Tabel 3.5., om der i perioden 2014-2017 er sket forandringer i de arbejdsløses beskæftigelsesstatus. Tabellen viser, at 46 % af de 55-59 årige er kommet i arbejde, medens kun 19 % af de 60-64 årige er kommet i arbejde. Ikke overraskende har langt over halvdelen af de 60-64 årige trukket sig permanent fra arbejdsmarkedet, hvilket gælder for 64 %, mens det tilsvarende tal for de 55-59 årige er 23 %. Tilbagetrækningen blandt de 55-59-årige skyldes, at mange har nået efterlønsalderen, medens den store tilbagetrækning blandt de 60-64-årige skyldes, at mange har nået pensionsalderen (i Tabel 3.5. indgår også folkepensionister i gruppen af permanent tilbagetrukne).

For 31 % af de 55-59 årige og for 17 % af de 60-64 årige er der ikke sket ændringer i beskæftigelsesstatussen, og de er således forblevet arbejdsløse. Det bør dog i den forbindelse bemærkes, at det anvendte RAS-register opgør beskæftigelsesstatusen én gang årligt, og derfor kan det ikke udelukkes, at nogle seniorer i denne gruppe kan have været i beskæftigelse mellem opgørelserne inden for de enkelte år.

	Alle seniorer	55-59 årige	60-64 årige
Kommet i arbejde	37 %	46 %	19 %
Permanent tilbagetrukket fra arbejdsmarkedet	37 %	23 %	64 %
Forblevet arbejdsløs	26 %	31 %	17 %
I alt	100 % (n=58.709)	100 % (n=39.240)	100 % (n=19.469)

Tabel 3.5. Ændring i beskæftigelsesstatus blandt de arbejdsløse seniorer fire år frem opdelt på aldersgrupper (2014-2017).

Tabel 3.6. viser ændringen i beskæftigelsesstatus blandt de arbejdsløse seniorer fordelt på køn. Det fremgår af tabellen, at knap 49 % af de arbejdsløse mænd i alderen 55-59 år er kommet i arbejde, medens det tilsvarende tal for de 60-64 årige er 24 %. Blandt kvinderne er 43 % af de 55-59 årige kommet i arbejde, mens det samme gælder for 13 % af de 60-64 årige kvinder. Det vil sige, arbejdsløse mænd har større

	Kommet i arbejde	Permanent tilbagetrukket	Forblevet arbejdsløs	I alt
<i>Alle seniorer</i>				
Mænd	41 %	34 %	26 %	100 %
Kvinder	33 %	40 %	27 %	100 %
I alt	37 %	37 %	26 %	100 % (n=58.709)
<i>55-59 årige</i>				
Mænd	49 %	21 %	30 %	100 %
Kvinder	43 %	25 %	32 %	100 %
I alt	46 %	23 %	31 %	100 % (n=39.240)
<i>60-64 årige</i>				
Mænd	24 %	59 %	16 %	100 %
Kvinder	13 %	70 %	17 %	100 %
I alt	19 %	64 %	17 %	100 % (n=19.469)

Tabel 3.6. Ændring i beskæftigelsesstatus blandt de arbejdsløse seniorer fire år frem, fordelt på køn og aldersgrupper.

chance (eller vilje) end kvinder til at komme i arbejde. Tilsvarende har en større andel af kvinderne end mændene trukket sig permanent tilbage fra arbejdsmarkedet. Til gengæld er der ikke den store forskel i den andel af mænd og kvinder, der er forblevet arbejdsløse. Det drejer sig om 30 og 32 % for de 55-59 årige samt 16 og 17 % for de 60-64 årige.

Som nævnt er der i Danmark en markant sammenhæng mellem uddannelse på den ene side og arbejdsløshedsrisiko og tilbøjelighed til tilbagetrækning på den anden. Man kunne derfor forvente, at der også ville være stor forskel blandt højt- og lavtuddannede arbejdsløse, for så vidt angår deres chancer for at komme i arbejde. Dette synes dog i mindre grad at være tilfældet. Tabel 3.7. viser, at uddannelse i forholdvis ringe grad påvirker arbejdsløse seniorers genbeskæftigelseschancer.

	Kommet i arbejde	Permanent tilbagetrukket	Forblevet arbejdsløs	I alt
<i>Alle seniorer</i>				
Grundskole	36 %	37 %	27 %	100 %
Gymnasial uddannelse	35 %	32 %	33 %	100 %
Erhvervsuddannelse	41 %	40 %	19 %	100 %
Kort videregående uddannelse	42 %	35 %	23 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	39 %	40 %	21 %	100 %
Lang videregående uddannelse	38 %	35 %	27 %	100 %
I alt (n=58.709)	37 %	37 %	26 %	100 % (n=58.709)
<i>55-59 årige</i>				
Grundskole	44 %	24 %	32 %	100 %
Gymnasial uddannelse	43 %	18 %	39 %	100 %
Erhvervsuddannelse	52 %	25 %	23 %	100 %
Kort videregående uddannelse	52 %	19 %	29 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	49 %	27 %	25 %	100 %
Lang videregående uddannelse	48 %	18 %	35 %	100 %
I alt (n=39.240)	46 %	23 %	31 %	100 % (n=39.240)
<i>60-64 årige</i>				
Grundskole	16 %	69 %	15 %	100 %
Gymnasial uddannelse	20 %	60 %	20 %	100 %
Erhvervsuddannelse	21 %	68 %	11 %	100 %
Kort videregående uddannelse	21 %	67 %	12 %	100 %
Mellemlang videregående uddannelse	20 %	66 %	14 %	100 %
Lang videregående uddannelse	23 %	60 %	17 %	100 %
I alt (n=19.469)	19 %	64 %	17 %	100 % (n=19.469)

Tabel 3.7. Ændring i beskæftigelsesstatus blandt de arbejdsløse seniorer fire år frem, fordelt på uddannelse og aldersgrupper.

Blandt de 55-59 årige seniorer med en grundskoleuddannelse var 44 % kommet i arbejde, mens det tilsvarende tal for personer med en erhvervsuddannelse var 52 % og 48 % for personer med lange videregående uddannelser. Blandt de 60-64 årige er 16 % af seniorer med en grundskoleuddannelse kommet i arbejde, mens det tilsvarende tal for lange videregående uddannelse er 23 %. Igen kan dette skyldes, at de dårligst stillede blandt de lavt uddannede forlader arbejdsmarkedet (dvs. bliver permanent tilbagetrukne), inden de havner i en position som arbejdsløs.

En ting er, at cirka 46 % af de 55-59 årige og 19 % af de 60-64 årige arbejdsløse i 2017 er kommet i arbejde (se Tabel 3.6.). Noget andet er: hvor har de arbejdsløse seniorer fundet beskæftigelse? Til at belyse dette spørgsmål viser Tabel 3.8. hvor de arbejdsløse seniorer er kommet i arbejde fordelt på brancher. Tabellen er baseret på det første erhverv, som den arbejdsløse har fået i løbet af fire år fra 2013. Som det fremgår, har 25 % af de 50-59 årige fundet arbejde inden for Sundhed, mens det tilsvarende tal for de 60-64 årige er 15 %. Sundhed dækker især omsorgsarbejde på plejehjem og aldersintegrerede daginstitutioner. Ca. 18 % af de 55-59 årige og 24 % af de 60-64 årige har fundet arbejde indenfor Handel og transport, mens omtrent 17 % har fundet arbejde indenfor Erhvervsservice.

	Kommet i arbejde (Alle seniorer)	Kommet i arbejde (55-59 årige)	Kommet i arbejde (60-64 årige)	Kommet i arbejde (30-54 årige)
Sundhed	24 %	25 %	15 %	21 %
Handel og transport mv.	19 %	18 %	24 %	24 %
Erhvervsservice	17 %	18 %	17 %	17 %
Undervisning	9 %	9 %	8 %	8 %
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	7 %	7 %	8 %	9 %
Kultur, fritid og anden service	6 %	6 %	6 %	5 %
Bygge og anlæg	5 %	5 %	6 %	6 %
Offentlig administration	5 %	5 %	3 %	3 %
Landbrug, skovbrug og fiskeri	2 %	2 %	3 %	1 %
Ejendomshandel og udlejning	2 %	2 %	3 %	1 %
Information og kommunikation	2 %	1 %	3 %	3 %
Uoplyst branche	1 %	1 %	3 %	0 %
Finansiering og forsikring	1 %	1 %	1 %	1 %
I alt	100 % (n=21.867)	100 % (n=18.166)	100 % (n=3.701)	100 % (n=145.794)

Tabel 3.8. Fordeling af de brancher hvor de arbejdsløse seniorer er kommet i arbejde (2014-2017).

Samlet repræsenterer fem brancher, dvs. Sundhed, Handel og transport, Erhvervsservice, Undervisning og Industri, 77 % af den samlede ny-rekruttering blandt de 55-59-årige, og 72 % af den samlede nyrekruttering blandt de 60-64-årige. Som tidligere nævnt er det de samme fem brancher, der er arbejdsløshedsproducerende. At brancherne både frisætter medarbejdere og rekrutterer nye medarbejdere tyder på en stor arbejdspladsmobilitet.

Tabel 3.9. viser de branchespecifikke tilgangsgangs- og nettorater. Tilgangsrate måler, hvor stor en andel af det samlede antal ansatte i primo årsperioden, der er tilgået arbejdsstedet i løbet af det forudgående år, og som tilfældet var med afgangsraten måles andelen fra 0-100. Nettotilgangen er udregnet ved at fratække afgangsraten fra tilgangsrate. Det vil sige at andelen af afgående og tilgåede ud fra samme periode trækkes fra hinanden, og nettotilgangen måler således den gennemsnitlige ændring i andelen af beskæftigede i den pågældende periode. Tabel 3.9. viser tillige, om rekrutteringen af seniorer afspejler alderssammensætningen i branchen, dvs. om seniorer især ansættes i brancher, hvor der i forvejen er ansat mange seniorer, eller om de ansættes i brancher, hvor der er få seniorer. Den aldersafhængige ratio for at komme i beskæftigelse er udregnet ved, at vi har divideret den (a) andel af samtlige nyansatte, der falder inden for branchen inden for en given aldersgruppe med den (b) andel af den samlede beskæftigelse, der falder inden for branchen inden for aldersgruppen. Blandt de 55-59-årige udgør beskæftigelsen fx inden for Handel og transport 16,90 % af den samlede beskæftigelse blandt de 55-59-årige, medens ny-rekrutterede inden for Handel og transport udgør 17,69 % af den samlede ny-rekruttering blandt de 55-59-årige, hvilket giver en ansættelseskvote på 1,05 (se Tabel 3.9.).

Som tilfældet var med vort mål for den aldersspecifikke afskedigelsesrisikofaktor, så kan ansættelseskvoten være højere end 1, 1 eller mindre end 1. Større end 1 markerer, at andelen, der ansættes indenfor en aldersgruppe, er større end forventet. Det vil sige den er større end den andel, som denne aldersgruppe udgør af samtlige beskæftigede. 1 betyder, at alderssammensætningen blandt dem, der ansættes, er identisk med dem, der allerede er beskæftigede inden for branchen. Mindre end 1 angiver, at den andel af de 55-59-årige, der nyrekrutteres, er mindre end forventet. Det vil sige, den er mindre end den andel, som denne gruppe udgør af samtlige beskæftigede 55-59-årige. Større eller mindre end 1 er med andre ord et udtryk for (positiv eller negativ) struktural diskrimination i de branchespecifikke ansættelsesprocesser, idet større end 1 markerer, at branchen "overansætter" seniorer, medens mindre end 1 signalerer, at branchen "underansætter" seniorer.

	30-54-årige	55-59 år	60-64 år	Tilgangsrate	Nettorate
Sundhed	1,04	1,02	0,75	31,00	10,95
Handel og transport mv.	1,2	1,05	1,36	37,27	15,8
Erhvervsservice	1,56	1,84	1,67	33,40	16,07
Undervisning	0,91	0,91	0,67	30,84	12,16
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	0,65	0,59	0,71	26,35	11,74
Kultur, fritid og anden service	1,34	1,29	1,13	34,24	16,56
Bygge og anlæg	1,02	0,98	1,21	31,11	13,38
Offentlig administration	0,53	0,84	0,39	33,99	8,09
Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,53	0,87	1,05	36,71	17,76
Ejendomshandel og udlejning	0,77	1,02	1,30	28,74	13,72
Information og kommunikation	0,70	0,55	1,09	32,51	15,91
Finansiering og forsikring	0,30	0,24	0,37	26,48	9,93
Uoplyst branche	0,16	4,04	5,34		
	N= Kommet i arbejde: 145.794 Beskæftigede: 1.518.278	N= Kommet i arbejde: 18.166 Beskæftigede: 267.879	N= Kommet i arbejde: 3.701 Beskæftigede: 166.823		

Tabel 3.9. Aldersspecifikke ansættelseskvoter, samt tilgangs- og nettorater (gennemsnit 2011-2015).

Omsætningen af arbejdskraft er stor på det danske arbejdsmarked. I Tabel 3.4. vises de branchespecifikke afgangsrater, og i Tabel 3.9. vises tilgangsraterne, samt nettotilgangen. Som det fremgår er tilgangsraterne meget høje i 'Handel og transport', 'Erhvervsservice', 'Kultur og fritid', 'Offentlig administration', 'Landbrug og fødevarer' og 'Information og kommunikation' Hvis der ses bort fra 'Offentlig administration', er det også disse seks brancher, der kan opvise de højeste nettotilgangsrater. Det skal dog bemærkes, at der har været en nettotilgang i alle brancher, hvilket betyder, at alle brancher har mærket en beskæftigelsesfremgang. Det vil sige, arbejdsmarkedet har været præget af efterspørgselsdynamikker.

Tabel 3.9. viser også, at i brancher, hvor nettotilgangsraterne er høje, der er seniorernes ansættelseskvoter også høje, især for så vidt angår de 60-64-årige. Med andre ord har generelt høje nettotilgangsrater stimuleret, at der er ansat relativt flere seniorer, end der allerede var ansat i dansk økonomi. Dette fænomen gør sig især gældende i 'Handel og transport', 'Erhvervsservice', 'Kultur og fritid', 'Bygge og



anlæg', 'Landbrug og skovbrug' og 'Information og kommunikation'. Det er imidlertid overraskende, at ansættelseskvoten for de 60-64-årige især er høj inden for den fysisk betonedede branche: 'Bygge og anlæg'. Til gengæld 'underansættes' 60-64-årige seniorer inden for 'Sundhed', 'Undervisning' og 'Offentlig administration'.

Blandt de 55-59-årige 'overansættes' seniorerne inden for 'Erhvervsservice' og 'Kultur og fritid', men 'underansættes' (som de 60-64-årige) inden for 'Sundhed', 'Undervisning' og 'Offentlig administration'.

På tværs af aldersgrupperne er der en vis homogenitet i de aldersbetingede og branchespecifikke ansættelseskvoter, omend fx 'Ejendomshandel' har en ansættelseskvote for de 30-54-årige på 0,77 og en kvote på 1,3 blandt de 60-64-årige. Yderligere er det værd at bemærke, at ansættelseskvoten inden for 'Finansiering og forsikring' er meget lave på tværs af de tre aldersgrupper, og spænder fra 0,24 blandt de 55-59-årige til 0,37 blandt de 60-64-årige, medens den ligger på 0,30 for de 30-54-årige.

## Konklusion

I snart 30 år har det været en politisk ambition at hæve tilbagetrækningsalderen, og siden 2000 har disse ønsker udmøntet sig i en betydelig beskæftigelsesfremgang blandt seniorerne, især er beskæftigelsen steget blandt de 60-64-årige. Vor viden er stor, når det drejer sig om at forstå, hvorfor seniorerne forlader arbejdsmarkedet, før de når pensionsalderen. Men vi ved egentlig meget lidt om, hvorfor stadig flere seniorer bider sig fast på arbejdsmarkedet.

Vi ved, at mange faktorer påvirker tilbagetrækningsstidspunktet (se kapitel 1 i denne bog), medens vor viden om, hvorfor beskæftigelsen stiger blandt seniorerne, er mere rudimentær (se fx OECD, 2013). I litteraturen har man især søgt at forklare forandringerne i beskæftigelsen med forandringer i pensions- og tilbagetræknings-systemerne. Med dette fokus har man imidlertid overset betydningen af forandringer i demografien og efterspørgselsmønstrene.

Med et udblik mod Tyskland har vi i dette kapitel fundet, at en stor del af beskæftigelsesfremgangen blandt seniorerne skyldes en kombination af (a) en øget efterspørgsel efter arbejdskraft og (b) demografiske forandringer (der er blevet færre 30-54-årige), hvilket samlet set har skabt nye jobåbninger på arbejdsmarkedet for seniorerne. Derfor bliver det også et åbent spørgsmål, om det er Velfærds- og Tilbagetrækningsreformerne fra 2006 og 2011, der har skabt beskæftigelsesfremgangen, eller om det er beskæftigelsesfremgangen, der har muliggjort Velfærds- og Tilbagetrækningsreformerne. Rotorisk kunne man spørge: ville det have været muligt at gennemføre pensions- og tilbagetrækningsreformerne i Danmark uden social uro,

hvis arbejdsløsheden (som i Sydeuropa) havde været permanent høj? Og hvad vil der ske, når og hvis konjunkturerne vender?

I dette kapitel har vi i overensstemmelse med tidligere studier ligeledes fundet, at seniorernes beskæftigelseschancer er betinget af køn, alder og uddannelse. Pointeret kan man sige, at højtuddannede mænd i langt højere grad er i beskæftigelse end lavtuddannede kvinder, og at flere 55-59-årige end 60-64-årige er i beskæftigelse; dvs. kvinder, lavtuddannede og 60-64-årige er overrepræsenteret i gruppen af permanent tilbagetrukne.

Når man ser på strømmene mellem beskæftigede, arbejdsløse og permanent tilbagetrukne er et overraskende fund i dette kapitel, at arbejdsløse seniorers beskæftigelseschancer er uafhængig af uddannelsesbaggrund. Det vil sige som arbejdsløs er chancen for at komme i arbejde nogenlunde lige stor for højt som for lavt uddannede. Dog skyldes denne lighed blandt de arbejdsløse formentlig en række selektionsmekanismer. Først og fremmest at lavt uddannede med få chancer for at komme i arbejde (fx på grund af dårligt helbred) bliver 'permanent tilbagetrukne' snarere end at søge lykken som arbejdsløs jobsøgende. Som nævnt er lavt uddannede overrepræsenteret i gruppen af permanent tilbagetrukne.

I dette kapitel har vi også vist, at beskæftigelsen er koncentreret på relativt få brancher - fem brancher ('Industri', 'Handel og transport', 'Erhvervsservice', 'Offentlig administration' og 'Undervisning') repræsenterer næsten 80 % af den samlede beskæftigelse - og at jobomsætningen på det danske arbejdsmarked er meget stor. Afgangsraterne svinger mellem 14,61 ('Industri') og 25,9 ('Offentlig administration') og tilgangsraterne mellem 26,35 ('Industri') og 37,27 ('Handel og transport'). I alle brancher har der været en betydelig nettotilgang til branchen. Nettotilgangsraterne svinger mellem 8,09 ('Offentlig administration') og 17,76 ('Landbrug og skovbrug'). I overensstemmelse med det oven for nævnte efterspørgselsperspektiv har vi videre fundet, at væksten i beskæftigelsen blandt de 60-64-årige især har fundet sted i brancher med høje nettotilgangsrater.

Vi har yderligere søgt at kortlægge, om der på brancheniveau forekommer såkaldt 'strukturel diskrimination', hvilket vi har defineret ved, om branchen ansætter eller afskediger relativt flere eller færre seniorer, end der allerede er ansat i branchen. I et sådant perspektiv er arbejdsløshedsrisikorateen for seniorerne relativ høj inden for 'Handel og transport', 'Industri', 'Erhvervsservice', 'Bygge og anlæg', 'Information og kommunikation', medens den er lav indenfor brancher såsom 'Sundhed', 'Undervisning', 'Kultur og fritid', 'Offentlig administration', 'Finansiering og forsikring', 'Landbrug og skovbrug' og 'Ejendomshandel'. Til gengæld er ansættelseskvoten lav inden

for 'Sundhed', 'Undervisning', 'Industri', 'Offentlig administration' og 'Finansiering og forsikring'. Kun inden for 'Industri' finder man både høje arbejdsløshedsrisikorater og lave ansættelseskvoter.

Hvis man på sigt skal fastholde flere seniorer i beskæftigelse, kan det blive nødvendigt at 'flytte' seniorerne fra brancher med en høj arbejdsløshedsrisikorate til brancher med høje ansættelseskvoter, bl.a. ved hjælp af arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger. I så henseende udgør branchen 'Industri' en udfordring, idet det her er særligt påtrængende, at seniorerne er mobile ud af branchen. Men udfordringer findes også i andre brancher. Fx er arbejdsløshedsrisikoraten lav inden for 'Finansiering og forsikring', men også ansættelseskvoten er lav. Hvis man derfor som senior bliver arbejdsløs inden for 'Finansiering og forsikring', indikerer analysen, at man kan have vanskeligheder ved at få nyt job i branchen, da ansættelseskvoten som nævnt er lav.

## Referencer

- Breidahl, K.N. (2012) 'Hvad motiverer seniorer til at forblive på arbejdsmarkedet?' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red.) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund Academic, s. 175-197.
- Eurostat (u.d.) <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>
- Finansministeriet (2017) *Økonomisk analyse: Reformer har styrket seniorers beskæftigelse*. København: Finansministeriet.
- Friis, K. (2012) 'Kønsforskelle i tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red.) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund Academic, s. 159-173.
- Fuchs, J. & Weber, E. (2017) 'Long-term unemployment and labour force participation: a decomposition of unemployment to test for the discouragement and added worker hypotheses', *Applied Economics*, 49(60), s. 5971-5982.
- Hanel, B. & Riphahn, R. (2012) 'The timing of retirement – New evidence from Swiss female workers', *Labour Economics*, 19(5), s. 718-728.
- Hess, M. & Naegele, L. (2018) 'Germany', *Population Europe*, No. 9, s. 17-20.
- Jensen, P.H., Andersen, C. & Breidahl, K.N. (2006) *Arbejde eller efterløn?* København: Frydenlund.
- Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2011) 'Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: a cross organizational study', *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), s. 264-290.
- Larsen, M. & Amilon, A. (2019) *Tilbagetrækningsalder og tilbagetrækningsårsager - Opgørelser baseret på Ældredatabasen*. København: VIVE - Viden til Velfærd.
- Marklund, S. (1994) *Varför öker antalet förtidspensionärer? regelförändringar, yrkesförändringar och arbetslöshet 1980-1993*. Stockholm: Sveriges Riksdag.
- Møberg, R.J. (2012) 'Betydning af efteruddannelse for fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red.) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund Academic, s. 129-135.
- Nielsen, T.M. (2005) *Overgang til efterløn*. København: Danmarks Statistik.
- OECD (2013) *Employment Outlook 2013*. Paris
- OECD (2018) *Key policies to promote longer working lives: Denmark*. Paris: OECD.
- Taylor, P.E. & A. Walker (1994) 'The Ageing Workforce: Employers' attitudes Towards Older People', *Work, Employment & Society*, 8(4), s. 569-591.

# Hvordan finder ældre ledige et nyt job – og hvordan ansætter arbejdsgiverne ledige seniorer?

Af Per H. Jensen, Lars L. Andersen & Wouter de Tavernier

## Indledning

Formålet med det foregående kapitel var at kortlægge arbejdsløsheds- og beskæftigelsesmønstrene blandt seniorerne, herunder især at analysere hvor på arbejdsmarkedet seniorer i særlig høj grad er udsat for en risiko for at blive arbejdsløs, og hvor på arbejdsmarkedet ledige seniorer har gode chancer for at komme i beskæftigelse. En fundamental forudsætning for at ledige seniorer kommer i beskæftigelse er imidlertid, at den enkelte lønmodtager og arbejdsgiver kommer i kontakt med hinanden. Her er problemet, at parterne sjældent har kendskab til hverandre, og dette manglende kendskab – eller manglende information – kan svække hastigheden og kvaliteten af søgeprocesserne og dermed det optimale møde mellem udbud og efterspørgsel på arbejdsmarkedet.

Allerede Adam Smith var i bogen *The Wealth of Nations*, der blev publiceret i 1776, opmærksom på denne type informationsproblemer. Derfor foreslog Smith, at det for den enkelte blev gjort obligatorisk at lade sig registrere i et dertil indrettet offentligt ”jobcenter”. Fordelen med et sådant jobcenter ville være, at ”It connects individuals who might never otherwise be known to one another, and gives every man of the trade a direction where to find every other man of it” (Smith, 1964, s. 117). Jobcentre kan altså bidrage til at skabe information om udbud og efterspørgsel på arbejdsmarkedet.

Trods jobcentrenes åbenlyse fordele har de historisk haft en relativ beskedent rolle i jobformidlingen. Jobcentrenes markedsandel af formidlingsvirksomheden lå i 2017 på cirka 20 % (DA Analyse, 2018). Det er da også de fleste bekendt, at mødet mellem arbejdsgiver og lønmodtager sker af mange andre kanaler end jobcentrene. Mødet kan således komme i stand gennem fx annoncer i dagblade, netværk og lignende. Følgelig skelner man i litteraturen mellem formelle og uformelle søgemetoder (se fx

Manroop & Richardson, 2016). Uformelle søgemetoder refererer til, at man søger om at få et job/efterspørger arbejdskraft ved hjælp af personlige kontakter, netværk eller via medier (fx internettet), medens formelle søgemetoder angiver, at man søger at få et job/efterspørger arbejdskraft ved at gøre brug af formelle organisationer såsom jobcentrene, A-kasser, fagforeninger mv.

Vi har ikke en udtømmende viden om, hvorledes søgeprocesserne foregår på det danske arbejdsmarked, men generelt peger tidligere undersøgelser på, at arbejdsgiverne ved nyrekruttering især gør brug af uformelle søgemetoder (Csonka, 1995; Bach, 1997; Filges, 2008; Larsen & Pedersen, 2009). Til gengæld er der meget få videnskabelige undersøgelser, der siger noget om, hvorledes arbejdsløse søger jobs – og med hvilken intensitet (se dog Andersen, Larsen & Jensen, 2003). Imidlertid har T.S. Engmann (2019) for Danmarks Statistik kortlagt, hvilke søgekanaler arbejdsløse har anvendt på deres vej mod deres nuværende job, og det viser sig, at nogenlunde lige mange har anvendt formelle og uformelle søgekanaler.

Når det mere specifikt drejer sig om seniorarbejdskraften, der ofte defineres som de 55-64-årige – men også nogle gange som de +50-årige – er vor viden om søgeprocesserne på arbejdsmarkedet meget rudimentær. En enkelt undersøgelse har i et lønmodtagerperspektiv undersøgt søgemetoderne blandt de arbejdsløse 55-59-årige (Jensen, 2011), og denne undersøgelse viser, at dette alderssegment gør brug af flerfacterede metoder, når de søger et job. Men i forhold til seniorarbejdskraften er der ingen undersøgelser, der systematisk sammenstiller, hvorledes henholdsvis *arbejdsgivere* og *arbejdsløse* rapporterer, hvordan de har søgt, fundet og valgt hinanden.

Som vi så i Kapitel 3, beslutter en relativ stor andel af de arbejdsløse +55-årige at forlade arbejdsmarkedet, hvorefter de bliver ”permanent tilbagetrukne”. At arbejdsløse trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, kan skyldes den såkaldte ’modløshedseffekt’, der angiver, at arbejdsløse seniorer taber modet fordi de oplever, at jobudsigterne er ringe, og derfor beslutter sig for at gå på efterløn. Modløshedseffekten opstår med andre ord, fordi der ikke sker et match, hvilket kan skyldes, at arbejdsløse seniorer og arbejdsgiverne orienterer sig i forskellige retninger på arbejdsmarkedet og derfor aldrig får kendskab til hinanden.

Formålet med dette kapitel er at fylde et stort videnshul i forhold til søgeprocesserne på ’seniorarbejdsmarkedet’. Ærindet er således at kortlægge både, hvorledes seniorer søger og finder arbejde, og at kortlægge, hvilke søgekanaler virksomhederne anvender. I forhold hertil er formålet yderligere at undersøge, om virksomhederne er blevet stimuleret til at efterspørge seniorer, fx via besøg fra

SeniorErhverv<sup>6</sup> og lignende. Kapitlet er således struktureret af 3 forskningsspørgsmål: (1) hvordan søger arbejdsløse seniorer beskæftigelse? (2) Hvilke søgekanaler anvender arbejdsgiverne, når de rekrutterer seniorer? (3) I hvilket omfang stimuleres arbejdsgiverne til at ansætte arbejdsløse seniorer gennem forskellige former for pres eller overtalelse?

Der vil i analysen, som antydet, blive distingveret mellem forskellige former for søgekanaler. Overordnet vil der blive skelnet mellem formelle (fx jobcentre) og uformelle (netværk, internet mv.) søgemetoder. Der er dog ikke fuld overensstemmelse mellem de spørgsmål, der er stillet til arbejdsgiverne og de spørgsmål, som arbejdsløse seniorer har modtaget. De arbejdsløse er spurgt, hvem de kan trække på for at komme i arbejde, medens arbejdsgiverne er spurgt, hvilke kanaler de praktisk har anvendt i forbindelse med rekruttering af seniorer. Desuden optræder ”internettet” i det batteri af spørgsmål, som er stillet til arbejdsgiverne, men ikke i de spørgsmål, som er stillet til de arbejdsløse.

Kapitlet indledes med en hypotesegenererende teoretisk diskussion, der er rammesættende for de enkelte delanalyser, og kapitlet vil blive rundet af med en konklusion. Hvor intet andet er angivet, stammer alle tal fra projekt SeniorArbejdsLiv (se kapitel 2 for en redegørelse af data).

## Teorier om søgeprocesser

Forskellige discipliner såsom adfærdsøkonomi, sociologi og psykologi har været optaget af at studere søgeprocesserne på arbejdsmarkedet, og i de forskellige discipliner har man opereret med forskellige analytiske perspektiver og synsvinkler. I den adfærdsøkonomiske disciplin har man blandt andet studeret, hvorledes det er forbundet med *omkostninger* for rationelle og frit handlende aktører (lønmodtagere og arbejdsgivere) at være aktive i søgeprocesserne på arbejdsmarkedet (se fx Caliendo, Cobb-Clark & Uhlendorff, 2010). I sociologien har en række studier bygget på en grundantagelse om, at søgeprocessen foregår i en *social kontekst* og er et relationelt fænomen (se fx Granovetter, 1995), medens psykologien bl.a. har været optaget af, hvorledes lediges selvoplevede chancer for at få et job påvirker søgeintensiteten (se fx Warr, 1987), idet oplevelsen af, at det er svært at få et job, genererer den såkaldte *modløshedseffekt*.

---

6 Senior Erhverv er ifølge oplysninger på hjemmesiden en netværksorganisation, der formidler kontakt mellem arbejdssøgende 50+ og arbejdsgivere. I dette ærinde forsøger Senior Erhverv at opbygge netværk for meningsfuld og motiveret jobsøgning, der forventes at bane vejen for flere seniorer på arbejdsmarkedet (se <https://seniorerhvervdanmark.dk>)

## Søgeomkostninger

Konventionelle adfærdsøkonomiske søgeteorier og søgemodeller antager (Faggian, 2014), at mens arbejdsløse (og lønmodtagere, der ønsker et nyt job) er aktivt job-søgende, så indtager arbejdsgiveren en mere passiv rolle. Arbejdsgiverens rolle er således frit at vælge den i puljen af jobansøgere, som arbejdsgiveren ønsker at ansætte. Når arbejdsgiveren har valgt, hvem der ønskes ansat, indledes selve ansættelsesprocessen, og ansættelsen kommer i stand, når arbejdsgiveren og lønmodtageren er blevet enige om løn- og arbejdsforholdene.

I de oprindelige søgemodeller opererede man med forestillinger om, at aktørerne på arbejdsmarkedet har såkaldt "fuld information", fx at jobsøgere er fuldt informeret om alle ledige stillinger på arbejdsmarkedet, hvilket er en forudsætning for, at aktørerne kan handle rationelt. Dette dogme blev dog opgivet i starten af 1960'erne (Stigler, 1962) - eller for den sags skyld allerede af Adam Smith i 1700-tallet. Man erkendte, at alle aktører ikke a priori er fuldt informeret om alle jobåbninger på arbejdsmarkedet. Derimod er det for bl.a. jobsøgere forbundet med omkostninger (et stort tidsforbrug) at indhente oplysninger om ledige stillinger og deres placering (Mortensen, 1986). Arbejdsløse jobsøgere vil derfor være tilbøjelige til at opsøge jobcentrene i deres bestræbelser på at finde et arbejde, idet jobcentrene reducerer omkostningerne ved jobsøgning. På jobcentrene kan den arbejdsløse jobsøgende hurtigt skabe sig et overblik over de jobs, der udbydes på arbejdsmarkedet, og dermed også få adgang til de jobs, som den jobsøgende finder acceptable, og er villig til at søge.

Arbejdsgiverne er selvsagt interesserede i, at information om ledige stillinger distribueres bredt med henblik på at få et kvalificeret ansøgerfelt. Derfor vil arbejdsgiverne heller ikke vil være afvisende overfor at lade ledige stillinger registrere på jobcentrene. Alligevel vil arbejdsgiverne ikke nødvendigvis gøre brug af jobcentrene i søgeprocessen. At ansætte arbejdskraft kan være ressourcekrævende, idet arbejdsgiveren skal skabe sig fuld information om ansøgerens kvalifikationer forud for ansættelsen, fx ved at læse ansøgninger, gennemføre ansættelsesinterviews etc. Derfor vil det være alt for omkostningskrævende, hvis arbejdsgiveren får et utal af ansøgninger (Pedersen & Larsen, 2009). Sker dette, vil arbejdsgiveren med henblik på at reducere de såkaldte transaktionsomkostninger være nødt til at frasortere ansøgere på grundlag af uklare kriterier, fx fødselsår, hvilket er et klart diskriminationsfænomen (se denne bogs kapitel 12), der som antydnet, bl.a. opstår, fordi det er alt for omkostningskrævende at indhente fuld information om alle ansøgere.



## Den sociale kontekst

I de sociologisk inspirerede segmenterings- og dualiseringsteorier (for en oversigt, se Kalleberg & Sørensen, 1979) argumenteres der for, at søgeprocesserne på arbejdsmarkedet er et kontekstbetinget relationelt fænomen, og at udbud og efterspørgsel møder hinanden i uformelle netværk. I særlig grad gør arbejdsgiverne brug af det såkaldte "extended internal labour market" (Manwaring, 1984), hvilket refererer til, at arbejdsgiverne ansætter personer, der er anbefalet af allerede ansatte medarbejdere.

For arbejdsgiveren er denne form for uformel rekrutteringspraksis ikke særlig omkostningskrævende samtidig med, at den understøtter rekruttering af kvalificerede, motiverede og loyale medarbejdere. En allerede ansat vil næppe anbefale en ven eller et familiemedlem, hvis den allerede ansatte ved, at den, han/hun anbefaler, er ukvalificeret til stillingen, asocial og ikke kan komme op om morgenen eller møde til tiden (Adnett, 1989; Jensen, Lind & Nielsen, 1987; Larsen, 2009). Derigennem kan uformel rekruttering styrke arbejdsgivernes sociale kontrol på arbejdspladsen og ligeledes sikre, at de, der ansættes, har de nødvendige sociale og faglige kvalifikationer. Dog hører det med til billedet, at det især er ufaglærte, der rekrutteres via uformelle kanaler (Manwaring, 1984), ligesom rekrutteringsformen er betinget af branche og virksomhedsstørrelse. Især anvender man uformel rekruttering i mindre virksomheder og i fx bygge og anlægsbranchen (Pedersen & Larsen, 2009).

Også for jobsøgende kan det være en fordel at gøre brug af uformelle søgekanaler. Når kontakten til virksomheden går gennem en person i ens bekendtskabskreds, er det muligt at få en meget troværdig beskrivelse af forholdene på virksomheden, fx hvordan ledes virksomheden, hvordan er løn- og karrierevilkår, arbejdspresset, virksomhedens sociale miljø mv. Det vil sige man ved hvad man går ind til, når man accepterer et job gennem uformelle netværk. Uformelle søgesystemer kan dog også virke ekskluderende, især for personer med et meget lille socialt netværk, venskabs- og familiekreds.

## Teoretisk opsummering

Søgeprocesserne på arbejdsmarkedet er meget komplekse og selve ideen om, at både arbejdsgivere og jobsøgere er udstyret med fuld information om modparten er langt fra holdbar. Det er således omkostningskrævende for arbejdsgiveren at finde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, medens det for den jobsøgende er forbundet med omkostninger at finde et ønskværdigt job. Med henblik på at reducere søgeomkostningerne kan man med afsæt i de foreliggende teoretiske søgemodeller

antage, at begge grupper har fordel af uformelle kanaler, mens formelle kanaler er mest fordelagtige for jobsøgende.

Disse antagelser er forankret i studier af de generelle søgeprocesser på arbejdsmarkedet. I det følgende vil vi empirisk belyse, hvorledes arbejdsgivere og jobsøgende i praksis gør brug af formelle og uformelle søgekanaler, når det mere specifikt drejer sig om ældrearbejdskraften.

## Søgeintensitet og søgemetoder blandt ældre arbejdsløse

Generelt antager man i søgemodellerne, at jobsøgeres søgeintensitet, fx antallet af jobs man søger, er afhængig af afkastet ved jobsøgning. Derfor vil søgeintensiteten være afhængig af ens forventninger til at finde et job. De, der oplever, at de har gode chancer for at finde et job af god kvalitet, vil søge intensivt (Vansteenkiste et al., 2005), medens de, der oplever, at deres chancer for at finde et job er meget ringe, rammes af den såkaldte modløshedseffekt (Rife & Kitty, 1989-1990), og derfor vil søge mere fragmentarisk. Modløshedseffekten er en funktion af *individuelle* egenskaber, strukturelle forhold på *arbejdsmarkedet* og *velfærdsstatens* institutionelle rammesætning af arbejdsmarkedets funktionsmåde, fx i form af dagpenge- og pensionssystemerne mv.

På det *individuelle* niveau er søgeintensiteten aldersbetinget. Tidligere internationale fund viser, at jo ældre man er, jo mindre intensivt vil man være jobsøgende (fx Aguiar, Hurst & Karabarbounis, 2013). Dette bekræftes af danske data, der viser, at søgeintensiteten falder med stigende alder (Jensen, 2011). De arbejdsløse 55-59-årige bruger således langt mindre tid end yngre aldersgrupper på at søge arbejde, og cirka 1/3 af de 55-59-årige ønsker slet ikke at få et arbejde. Desuden har denne aldersgruppe som helhed en meget høj reservationsløn. De 55-59-årige er i ringe grad villige til at tage et job med dårligere løn- og arbejdsvilkår, end hvad de er uddannet til eller har erfaring med. Dog er der i aldersgruppen 50-59-årige en klar sammenhæng mellem uddannelsesniveau og modløshedseffekten (Jensen, 2011). Blandt langvarigt uddannede seniorer forventer 68 % at komme i arbejde, medens dette kun gør sig gældende for 31 % i gruppen uden nogen formel uddannelse.

Strukturelle forhold på *arbejdsmarkedet* påvirker seniorernes jobchancer og dermed modløshedseffekten og søgeintensiteten. Det er således rimeligt veldokumenteret, at seniorer har svært ved at finde job i perioder, hvor arbejdsløsheden er høj, medens deres jobchancer forøges, når arbejdsløsheden er lav (Laczko et al., 1988; Knuth & Kalina, 2002). Ligeledes vil *velfærdsstatens* institutionelle arrangementer påvirke søgeintensiteten blandt seniorer. Hvis arbejdsløse seniorer tilbydes gene-

røse velfærdssydler, der betyder, at et job ikke vil forbedre indkomstforholdene, så vil søgeintensiteten alt andet lige svækkes (Devine & Kiefer, 1991; Erikson, Jensen & Pedersen, 1999; Manroop & Richardson, 2016). Og arbejdsløse seniorer, der har en kort tidshorizont frem til efterlønnen eller pensionen, vil efter alt at dømme have en meget lav søgeintensitet (Adnett, 1989).

Desværre findes der ikke data, der kan sige noget om, hvilke kanaler arbejdsløse seniorer har brugt på deres vej til deres nuværende job. Danmarks Statistik kortlægger i Arbejdskraftundersøgelserne, hvilke søgekanaler arbejdsløse har brugt for at komme i beskæftigelse. Populationen, der blev udtrukket i 2018, var på lidt over 3.000 personer. De fleste af de udtrukne lå dog i gruppen op til 39 år. I alt er der kun 40 personer udtrukne i alderen 50-64 år. Derfor er der ikke statistisk grundlag for at sige noget om, hvorledes arbejdsløse 50-64-årige er kommet i beskæftigelse. En ting er således, hvilke kanaler arbejdsløse seniorer rent konkret har gjort brug af for at komme i beskæftigelse. Noget andet, hvordan de +50-årige arbejdsløse selv oplever, i hvilken grad formelle og uformelle søgekanaler kan bringe dem nærmere et job.

I projekt SeniorArbejdsLiv er i alt 1.860 +50-årige arbejdsløse blevet spurgt, hvilke søgekanaler, de mener, optimerer deres jobsøgning. Som forventet rapporterer en meget stor andel af de arbejdsløse, at de er af den opfattelse, at de kan trække på jobcentrene for at komme i arbejde (se Tabel 4.1). Andre formelle søgekanaler såsom A-kasser og fagforeninger opfattes også som betydningsfulde i søgeprocesserne. Uformelle søgekanaler spiller dog også en rolle. Især er det opfattelsen, at tidligere kollegaer kan hjælpe en til igen at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

	ALLE	Kontorarbejde, administration, analyse, IT	Mennesker, service, omsorg	Bearbejde, producere eller flytte ting
<b>Antal besvarelser</b>	1860	711	551	282
Jobcenter	54	55	59	48
Tidligere kolleger	43	54	38	24
Venner	36	44	36	24
A-kasse	33	39	36	22
Fagforening	24	26	27	20
Familie	21	23	26	15
Ingen af ovenstående	19	14	17	34
Netværket 'Senior Erhverv'	12	17	8	9

**Tabel 4.1.** Seniorernes oplevelse af støttepunkter i jobsøgningen.

Tabel 4.1. er ikke opdelt på branche, men seneste jobfunktion inden man blev arbejdsløs, og det fremgår tydeligt, at arbejdsløse jobsøgere finder, at der er forskelle på, hvem man kan trække på for at komme i arbejde helt afhængigt af, hvilken type jobfunktion man kommer fra. Det sociale netværk (tidligere kollegaer, familie, venner) er langt stærkere hos dem, der arbejder med symboler (kontorarbejde, administration og analyse) og med mennesker (mennesker, service, omsorg) end dem, der arbejder med produktion (bearbejde, producere eller flytte ting). Eksempelvis kan over halvdelen af dem, der arbejder med symboler, trække på tidligere kollegaer for at komme tilbage i arbejde, mens det kun gør sig gældende for en fjerdedel af dem, der arbejder med produktion. Spredningen er til gengæld ikke så stor, når det drejer sig om mere formelle netværk såsom jobcentret, hvor ca. hver anden indenfor både symboler, mennesker og produktion oplever, at de kan trække på dette for at komme tilbage i arbejde.

	Grundskole	Ehvervsfaglig uddannelse	Kort videregående uddannelse	Mellemlang videregående uddannelse	Lang videregående uddannelse
<b>Antal besvarelser</b>	350	712	108	327	161
Jobcenter	62	57	67	49	28
Tidligere kolleger	40	37	51	48	56
Venner	34	34	45	39	39
A-kasse	31	31	54	38	30
Familie	24	20	17	26	20
Fagforening	19	27	28	29	18
Ingen af ovenstående	15	20	17	21	25
Netværket 'Senior Erhverv'	8	12	28	10	17

Spørgsmål stillet: *Vælg de af nedenstående kategorier, som du kan trække på for at komme i arbejde.*

**Tabel 4.2.** Uddannelse – støttepunkter.

I stedet for tidligere jobfunktioner kan tallene også brydes ned på uddannelse (se Tabel 4.2.). Tallene her viser, at dem med videregående uddannelser i højere grad end dem med grundskole eller erhvervsfaglig uddannelse kan trække på tidligere kollegaer – og til dels også venner. Derimod er det væsentlig færre af dem med de lange videregående uddannelser, der oplever, at de kan trække på jobcentret. Formentlig med afsæt i en viden om, at personlige netværk er langt mere effektive.

Selvom ledige seniorer, og især lavtuddannede ledige seniorer, har stor tiltro til jobcentrenes evne til at formidle et arbejde, er sagen imidlertid, at ledige sjældent finder et job gennem jobcentrene eller A-kasserne (Engmann, 2019).

## Arbejdsgivernes rekrutteringsmetoder

Tidligere studier har påvist, at arbejdsgiverne i forhold til arbejdsmarkedet som helhed især gør brug af uformelle søgekanaler ved nyrekruttering af arbejdskraft. For eksempel gør cirka 70 % af arbejdsgiverne 'sjældent' eller 'aldrig' brug af jobcentrene i deres søgning efter arbejdskraft (Pedersen & Larsen, 2009). I projekt SeniorArbejdsliv har vi dog især fokus på rekrutteringen af seniorer, samt hvilke metoder virksomhederne har gjort brug af, når de ansætter +55-årige. I projektets datamateriale indgår 2.203 virksomheder, der har foretaget nyansættelser i løbet af de sidste 12 måneder. Heraf har 29 % oplyst, at de har ansat en eller flere arbejdsløse +55-årige, 50 % oplyst, at de ikke har ansat arbejdsløse seniorer og 21 %, at de ikke har kendskab til den ansattes alder.

Tabel 4.3. viser hvilke kanaler arbejdsgiverne praktisk har anvendt i forbindelse med nyrekruttering af +55-årige. Som det fremgår af Tabel 4.3. er uformelle søgekanaler, der bygger på relationelle "mund til mund"-metoder ganske væsentlige. 24 % har rekrutteret via medarbejderne, 22 % via kontakter i branchen, 12 % via direkte kontakt til ansøgere og 13 % genansat tidligere medarbejdere. Men også rekruttering via internettet (jobbaser, sociale medier m.v.) er betydningsfuld (39 % af virksomhederne har anvendt denne metode). Til gengæld spiller formaliserede kanaler såsom jobcenter/jobnet en mindre rolle, idet kun 16 % af arbejdsgiverne har gjort brug af jobcentre/jobnet som rekrutteringskanal, medens næsten ingen gør brug af fagforeninger og A-kasser (2 %) som rekrutteringskanal.

At arbejdsgiverne i så ringe grad gør brug af jobcentrene ved rekrutteringen af arbejdsløse seniorer, kan skyldes, at arbejdsgiverne oplever, at jobcentrene befolkes af personer, der er uønskede af andre arbejdsgivere og/eller, at jobcentrene er optaget af grupper, der har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet, fx de unge, personer med nedsat arbejdsevne mv. Imidlertid er jobcentrene formentlig bedre end deres rygte. I hvert fald viser en nylig analyse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2018), at en meget stor andel af de virksomheder (63 %), der har været involveret i et samarbejde med jobcentrene, finder, at jobcentrene leverer en god indsats.

Som det yderligere fremgår af Tabel 4.3., anvender man inden for forskellige jobfunktioner forskellige rekrutteringsmetoder. Internettet er den mest anvendte rekrutteringskanal, der især anvendes inden for "arbejde med symboler". Det er ligeledes meget udbredt blandt arbejdsgiverne at trække på netværk i form af medarbejdere og på kontakter i branchen, især hvor der "arbejdes med at bearbejde, producere eller flytte ting". Til gengæld er der stort set ingen arbejdsgivere, der anvender

fagforeninger eller A-kasser som rekrutteringskanal, om end man inden for ”arbejde med mennesker m.v.” i relativt stort omfang trækker på jobcentrene.

Virksomhederne rapporterer endvidere, at grunden til, at de har rekrutteret arbejdsløse +55-årige, er, at de ganske enkelt var de bedst kvalificerede til stillingen. Men også behovet for stabile og erfarne medarbejdere, samt ambitioner om at skabe et godt arbejdsklima, gives som begrundelse for at ansætte ældre medarbejdere.

	ALLE	Kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.	Arbejde med mennesker, service, omsorg osv.	Arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting
Antal besvarelser	917	293	288	336
Jobcenter/jobnet	16 %	11 %	22 %	15 %
Fagforening/A-kasse	2 %	2 %	2 %	3 %
Opslag i aviser	14 %	16 %	16 %	10 %
Internet (jobbaser, sociale medier m.v.)	39 %	45 %	40 %	32 %
Via medarbejderne	24 %	18 %	23 %	31 %
Via kontakter i branchen	22 %	21 %	17 %	26 %
Direkte kontakt til ansøgere	12 %	6 %	11 %	16 %
Genansat tidligere medarbejdere	13 %	12 %	13 %	15 %
På anden måde	14 %	17 %	10 %	15 %
Ved ikke	3 %	3 %	3 %	4 %

Spørgsmål stillet: *Eftersom arbejdspladsen har ansat en eller flere +55-årige i løbet af de sidste 12 måneder, vil du så oplyse, hvorledes den eller de +55-årige blev rekrutteret? (gerne flere svar).*

Tabel 4.3. Arbejdsgivernes rekrutteringskanaler.

## I hvilket omfang stimuleres arbejdsgiverne?

Forskellige former for interventioner kan alt andet lige effektivisere jobsøgnings- og jobmatchingsprocesserne. For eksempel tyder studier på (se fx Manroop & Richardson, 2016), at såkaldte ’jobklubber’, i Danmark eksempelvis Seniorerhverv (se <https://seniorerhvervdanmark.dk>), kan stimulere interaktionen mellem arbejdsgiveren og den arbejdsløse jobsøger. Denne type initiativer er et udtryk for, at formelle organisationer påtager sig en rolle, som tidligere blev udfoldet i uformelle netværk. Den formelle organisation etablerer en relation til en arbejdsgiver. Den formelle organisation repræsenterer en eller flere jobsøgere, og den formelle organisation står inde for og har sagt god for den jobsøgendes faglige og sociale kompetencer.

Jobcentre, kommuner, fagforeninger, Seniorerhverv mv. er formelle organisationer, der i større eller mindre omfang kontakter arbejdsgiverne med henblik på at få dem til at ansætte seniorer, og Tabel 4.4. viser den hyppighed, hvormed arbejdsgiverne er blevet kontaktet af formelle organisationer. Tabellen viser, at den største andel af arbejdsgiverne (65 %) ikke er blevet kontaktet af formelle organisationer. Til gengæld er 10 % blevet kontaktet af et jobcenter, 5 % af kommunen og 5 % af Seniorerhverv. Arbejdsgiverne oplever, at de stort set ikke er kontaktet af fagforeninger, brancheorganisationer og A-kasser.

	ALLE	Kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.	Arbejde med mennesker, service, omsorg osv.	Arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting
<b>Antal besvarelser</b>	2525	777	890	858
Kommunen	5 %	4 %	5 %	5 %
Jobcenteret	10 %	9 %	11 %	11 %
Fagforeninger/ A-kasser	1 %	2 %	1 %	2 %
SeniorErhverv	5 %	7 %	2 %	5 %
Branche- organisationen	1 %	1 %	1 %	1 %
Andet	2 %	2 %	2 %	1 %
Ikke kontaktet	65 %	61 %	73 %	59 %
Ved ikke	20 %	23 %	13 %	23 %

Spørgsmål stillet: *Er du bekendt med, om arbejdspladsen inden for det seneste år er blevet kontaktet af nogen af de følgende institutioner eller organisationer med henblik på at drøfte mulighederne for at ansætte flere +55-årige?*

**Tabel 4.4.** Opsøgende kontakter på virksomhederne med henblik på at få ansat seniorer.

Hvis man ser på forskellige jobfunktioner såsom 'arbejde med symboler', 'arbejde med mennesker' og 'arbejde med produktion eller flytte ting', er der ikke store og markante forskelle i omfanget, hvormed arbejdsgiverne er kontaktet. Dog er det interessant at notere, at en større andel inden for 'arbejde med mennesker' *ikke* er kontaktet sammenlignet med den andel, der *ikke* er kontaktet inden for 'arbejde med produktion eller flytte ting'. Inden dette giver anledning til vidtgående konklusioner, bør det ligeledes noteres, at 'ved ikke' andelen er langt større inden for 'arbejde med produktion eller flytte ting' end inden for 'arbejde med mennesker'.

## Konklusion

Et grundproblem på arbejdsmarkedet er, at arbejdsgivere og jobsøgere ikke umiddelbart har kendskab til hinanden. Vi har derfor i dette kapitel søgt at kortlægge, hvilke rekrutteringskanaler *arbejdsgiverne anvender*, og hvem de arbejdsløse oplever, de *kan trække på*, for at komme i arbejde. Som sådan er der ikke fuld sammenlignelighed mellem de spørgsmål, der er stillet til arbejdsgiverne og de spørgsmål, der er stillet til de arbejdsløse seniorer. Vi tager dog for givet, at arbejdsløse vil opsøge og gøre brug af de søgekanaler, som de oplever, de kan trække på, med henblik på at komme i arbejde. Hertil kommer, at det kan diskuteres, om internettet er en formel eller uformel søgekanal – eller en blandingsform. I dette kapitel har vi klassificeret internettet som en uformel søgekanal.

Ud fra disse præmisser kan det konkluderes, at arbejdsgivere og jobsøgende seniorer anvender forskellige søgekanaler med henblik på at få udbud og efterspørgsel til at mødes. Arbejdsløse seniorer anvender især formelle søgekaneler (dvs. organisationer så som jobcentre), medens arbejdsgiverne især gør brug uformelle netværk (personelle relationer og medier), og ofte fravælger de offentlige (jobcentre) eller private (fagforeninger mv.) organisationer, som seniorerne har stor tiltro til.

Der er dog en vis variation i søgemønstrene på de forskellige delmarkeder. Arbejdsløse seniorer, der har en lang videregående uddannelse og tidligere har arbejdet med 'symboler', trækker i højere grad end andre grupper af seniorer på uformelle netværk (personelle relationer). Arbejdsgivere inden for jobfunktioner såsom kontor, administration mv. er tilbøjelige til at trække på formelle netværk, medens tidligere undersøgelser udført på brancheniveau har vist, at også arbejdsgivere inden for brancherne 'Bygge og anlæg' og 'Transport' entydigt trækker på uformelle netværk (Pedersen & Larsen, 2009).

At arbejdsløse seniorer i relativt ringe grad anvender uformelle netværk kan skyldes, at de ikke har et netværk. En række organisationer (jobcentre og SeniorErhverv) forsøger i nogen grad at kompensere for seniorernes manglende netværk ved, at disse organisationer på vegne af de arbejdssøgende kontakter virksomheder med et underskud af arbejdskraft. Ud fra en gennemsnitsbetragtning er det dog relativt få virksomheder, der rapporterer, at de er blevet opsøgt af denne type organisationer.

## Perspektivering

At arbejdsgiverne primært gør brug af uformelle netværk, medens arbejdsløse seniorer trækker på formelle netværk, kan gøre det svært for de to parter at møde hinanden. Denne form for mis-kommunikation kan give anledning til frustrationer.



Arbejdsløse seniorer laver forgæves et utal af ansøgninger (se fx *Information*, 7. november 2018), medens arbejdsgiverne mangler arbejdskraft (se fx *Århus Stiftstidende*, 16 jun. 2019), samtidig med, at de skal forholde sig til mange irrelevante ansøgninger (se fx *Fyens Stiftstidende*, 4 dec. 2018).

Der argumenteres ofte for, at disse mis-match problemer skyldes, at jobansøgerne ikke har de kvalifikationer, som der efterspørges, hvorfor der er argumenteret for, at arbejdsmarkedspolitikken kan spille en rolle i bestræbelserne på at optimere søgeprocesserne på seniorarbejdsmarkedet (se fx OECD, 1996; Taylor & Walker, 1997; 2003; Daniel & Heywood, 2007), selvom danske studier peger på, at det ikke er forskellige former for opkvalificering (Sørensen, Arendt & Andersen, 2014), men en tidlig indsats og samtaler med den ledige, der kan understøtte ledige seniorers overgang til beskæftigelse (Bach, Mehlsen & Høgelund, 2016).

For at undgå ressourcekrævende miskommunikation kunne det derfor være relevant for det første at øge vejledningsindsatsen overfor ledige seniorer og for det andet at øge gennemsigtigheden på arbejdsmarkedet – som også foreslået af Adam Smith. En metode hertil kunne være, at arbejdsgiverne registrerer alle ledige jobs i et register, straks det ledige job er opstået. Alle registrerede jobåbninger skal ikke nødvendigvis gøres tilgængelige for de jobsøgende, for så vidt som arbejdsgiveren foretrækker at rekruttere medarbejdere gennem uformelle netværk. Men en vidensbase om eksisterende jobåbninger kunne hjælpe jobcentrene til at få en bedre indsigt i strømmene på arbejdsmarkedet og dermed hjælpe de jobsøgende seniorer derhen, hvor jobbene findes, hvilket også kunne gøre jobcentrene mere attraktive for arbejdsgiverne.

## Referencer

- Adnett, N. (1989) *Labour Market Policy*. London and New York: Longman.
- Aguiar, M., Hurst, E. & Karabarbounis, L. (2013) 'The Life-Cycle Profile of Time Spent on Job Search', *American Economic Review*, 103(3), s. III-116.
- Andersen, J.G., Larsen, C.A. & Jensen, J.B. (2003) *Marginalisering og velfærdspolitik*. København: Frydenlund.
- Bach, H.B. (1997) *Virksomhederne og arbejdsformidlingens tilbud. Evaluering af arbejdsmarkedsreformen II*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Bach, H.B., Mehlsen, L. & Høgelund, J. (2016) *Evidens om effekten af indsatser for ledige seniorer - en litteraturoversigt*. København: SFI, 16:11.
- Caliendo, M., Cobb-Clark, D. & Uhlendorff, A. (2010) 'Locus of control and job search strategies', *IZA Discussion*, Paper No. 4750. Tilgængelig på: <http://ftp.iza.org/dp4750.pdf>.
- Csonka, A. (1995) *Når virksomheder rekrutterer*. København: Socialforskningsinstituttet.
- DA Analyse (2018) *Ledige finder sjældent job gennem jobcentret eller A-kassen* (18. november 2018). Tilgængelig på: [www.da.dk/politik-og-analyser/beskaeftigelse/2018/ledige-finder-sjaeldent-job-gennem-jobcentret-eller-a-kassen](http://www.da.dk/politik-og-analyser/beskaeftigelse/2018/ledige-finder-sjaeldent-job-gennem-jobcentret-eller-a-kassen).
- Daniel, K. & Heywood, J.S. (2007) 'The determinants of hiring older workers: UK evidence', *Labour Economics*, 14, 35-51.
- Devine, T. & N.M. Kiefer (1991) *Empirical Labour Economics - The Search Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Engmann, T.S. (2019) *Mænd får oftere job gennem netværk og bliver lidt oftere headhuntet end kvinder*. Danmarks Statistik. Tilgængelig på: [www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-01-10-Maend-faar-oftere-job-gennem-naetvaerk-og-bliver-lidt-oftere-headhuntet-end-kvinder](http://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-01-10-Maend-faar-oftere-job-gennem-naetvaerk-og-bliver-lidt-oftere-headhuntet-end-kvinder).
- Eriksson, T., Jensen, P. & Pedersen, P.J. (1999) 'Søgeadfærd og dagpenge - teori og empiri' i *Dagepenge-systemerne i Norden og tilpasning på arbejdsmarkedet*. TemaNord 1999:572.
- Faggian, A. (2014) 'Job Search Theory' i Fischer, M.M. & Nijkamp, P. (red) *Handbook of Regional Science*. Berlin & Heidelberg: Springer Verlag, s. 59-73.
- Filges, T. (2008) *Virksomhedernes rekruttering. En undersøgelse af fremstillings- og servicevirksomheder*. København: SFI.
- Granovetter, M.S. (1995) *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Jensen, F., Lind, J. & Nielsen, P. (1987) *Rapport over en undersøgelse af tryghedsforholdene i 25 virksomheder*. Aalborg: ATA-projektet.
- Jensen, P.H. (2011) 'Ældre ledige og deres syn på jobmulighederne' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*, København: Frydenlund Academic, s. III-127.
- Kalleberg, A.L. & Sørensen, Aa.B. (1979) 'The Sociology of Labor Markets', *Annual Review of Sociology*, 5, 351-379.

- Knuth, M. & Kalina, T. (2002) 'Early Exit from the labour force between exclusion and privilege: Unemployment as a transition from employment to retirement in West Germany', *European Societies*, 4 (4), s. 393-418.
- Laczko, F., Dale, A., Arber, S. & Gilbert, C.N. (1988) 'Early Retirement in a Period of High Unemployment', *Journal of Social Policy*, 17 (3), s. 313-333.
- Larsen, C.A. & Pedersen, J.J. (eds) (2009) *Ledighedsparadokset*. København: Frydenlund.
- Larsen, C.A. (2009) 'Manglende information, netværk og selektion - et overordnet perspektiv' i Larsen, C.A. & Pedersen, J.J. (eds) *Ledighedsparadokset*, København: Frydenlund, s. 19-38.
- Manroop, L. & Richardson, J. (2016) 'Job Search: A Multidisciplinary Review and Research Agenda', *International Journal of Management Reviews*, 18, s. 206-227.
- Manwaring, T. (1984) 'The extended internal labour market', *Cambridge Journal of Economics*, 8, 161-187.
- Mortensen, D.T. (1986) 'Job search and labor market analysis' i Ashenfelter, O.C. & Layard, R. (eds) *Handbook of Labor Economics Vol. 2*. Elsevier B.V., s. 849-919.
- OECD (1996) *Ageing in OECD Countries*. Paris: OECD.
- Pedersen, J.J. & Larsen, C.A. (2009) 'Virksomhedernes rekrutteringskanaler' i Larsen, C.A. & Pedersen, J.J. (eds) *Ledighedsparadokset*. København: Frydenlund, s. 39-66.
- Rife, J., & Kilty, K. (1989-1990) 'Job search discouragement and the older worker: Implications for social work practice', *Journal of Applied Social Sciences*, 14(1), s. 71-94.
- Smith, A. (1964) *The Wealth of Nations*. London: Dent.
- Stigler, G. (1962) 'Information in the labour market', *Journal of Political Economy*, 70, s. 94-105.
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2018) *ANALYSE: Virksomhedernes samarbejde med jobcentre* (11. januar 2018). Tilgængelig på: <https://star.dk/om-styrelsen/publikationer/2018/1/analyse-virksomhedernes-samarbejde-med-jobcentre/>
- Sørensen, K.L., Arendt, J.N. & Andersen, H.L. (2014) *Effekter af uddannelsesaktivering for forsikrede ledige*. København: Kora.
- Taylor, P. & Walker, A. (1997) 'Age discrimination and public policy', *Personnel Review*, 26(4), s. 307-318.
- Taylor, P. & Walker, A. (2003) 'Age Discrimination in the Labour Market and Policy Responses', *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28(4), s. 612-624.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Witte, H.D. & Feather, N.T. (2005) 'Understanding unemployed people's job search behavior, unemployment experience and well-being: a comparison of expectancy-value theory and self-determination theory', *British Journal of Social Psychology*, 44, s. 269-287.
- Warr, P. (1987) *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon.

# Udbredelse og opfattelse af push og stay i et lønmodtagerperspektiv

*Af Lars L. Andersen, Karen Albertsen, Ulrik Gensby, Annette Meng, Per H. Jensen & Emil Sundstrup*

## Indledning

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder er stigende (Forsikring & Pension 2018), men fortsat forlader mange seniorer arbejdsmarkedet – frivilligt eller ufrivilligt – før folkepensionsalderen. I 2017 lå den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for både mænd og kvinder i Danmark på 65,0 år, medens folkepensionsalderen i 2017 ligeledes var på 65 år (OECD 2017). Gennemsnittet dækker over, at nogle forlader arbejdsmarkedet, før de når folkepensionsalderen, medens andre forbliver erhvervsaktive frem til eller ud over folkepensionsalderen.

Et langt arbejdsliv er politisk højt prioriteret i Danmark såvel som på tværs af EU (OECD 2017). Hvis denne politiske ambition skal indløses, er det nødvendigt, at andelen, der trækker sig tilbage før pensionsalderen, mindskes, og at mange flere bliver ved med at arbejde ud over 65-års-alderen. Ikke mindst set i lyset af, at effekterne af Velfærds- og Tilbagetrækningsreformerne fra 2006 og 2011 vil være, at pensionsalderen i 2030 vil være 68 år, i 2050 på 71,5 år og i 2070 på 74 år (European Commission 2018).

Hvis man fra politisk hold ønsker at ændre seniorernes handlemønstre, fx ved hjælp af nye politiske initiativer og stimuli, er det vigtigt, hvis initiativerne skal være træfsikre og effektive, at vi har en grundig forståelse af de dispositioner og motiver, der betinger tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet. Eksisterende forskning peger således på, at mange forskellige faktorer påvirker det tidspunkt, hvor ældre trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, og at årsagerne er komplekse og dynamiske (Jensen 2011). Mere sammenfattende skelner man ofte mellem faktorer, der betinger 'tidlig' tilbagetrækning, dvs. push, pull og jump, og faktorer, der betinger 'sen' tilbagetrækning, dvs. stay og stuck.

*Push* refererer til, at ældre medarbejdere eks. er uønskede af arbejdsgiverne, oplever et generelt dårligt arbejdsmiljø, eller at de har et dårligt helbred, som gør det vanskeligt at håndtere stærke fysiske belastninger i arbejdet (Christensen et al. 2008; Labriola et al. 2009; Larsen 2011; Poulsen 2017; Sundstrup et al. 2018, 2017). *Pull* angiver, at seniorer lokkes ud af arbejdsmarkedet af generøse velfærdsordninger, medens *jump* skildrer, at seniorer psykologisk distancerer sig fra arbejdslivet og identificerer sig med roller, der ikke er relateret til lønarbejdet (Higgs et al. 2003; Topa, Depolo & Alcover 2018), og eksempelvis i højere grad vil nyde fritidens mange glæder såsom at rejse og bruge tid med børn og børnebørn. Til gengæld angiver *stay*, at seniorer forbliver på arbejdsmarkedet, fordi de har et interessant og givende arbejde og gode relationer til ledelse og kollegaer, medens *stuck* henviser til, at seniorer egentlig har lyst til at forlade arbejdsmarkedet, men ikke har råd dertil. For eksempel giver efterlønssydelsen ikke adgang til et liv i sus og dus.

Dette kapitel har primært fokus på at give et overblik over, hvilke faktorer der bidrager til at skubbe seniorer ud af arbejdsmarkedet før tid (*push*) og til at blive længere (*stay*). Da samspillet er komplekst, vil vi imidlertid også inddrage *jump*-, *pull*- og *stuck*-faktorer i analysen. Vi anvender både kvantitative (spørgeskema) og kvalitative (interview) metodiske fremgangsmåder.

I 2. og 3. afsnit i dette kapitel tages udgangspunkt i spørgeskemabesvarelser ('Arbejdslivsundersøgelsen' i SeniorArbejdsLiv) hos +50-årige i Danmark omkring tilbagetrækningsintentioner på tværs af forskellige grupper, som endnu er på arbejdsmarkedet (beskæftigede og ledige [står til rådighed for arbejdsmarkedet]), for derved at belyse mulige forebyggelsesperspektiver før folk rent faktisk har forladt arbejdsmarkedet samt faktiske årsager til tilbagetrækning blandt personer, som netop er stoppet på arbejdsmarkedet (efterløn og førtidspension). For førstnævnte bygger dette altså på hypotetiske spørgsmål, fx om "*Du skrev, at du forventer at forlade arbejdsmarkedet, når du er [XX] år. Vælg de grunde der kan have betydning for dette [15 forskellige muligheder]*". Disse forventninger behøver ikke at resultere i en given adfærd, da man kan blive indhentet af nogle sociale begivenheder (sygdom, arbejdsløshed mv.), eller man kan skifte mening. Svarene fra de beskæftigede er endvidere inddelt i selvrapporterede jobfunktioner; (1) "Symboler", dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) "Mennesker", dvs. servicearbejde, omsorgsarbejde osv., (3) "Produktion", dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting. Den fjerde gruppe, der har svaret 'andet' i forhold til selvrapporteret jobfunktion, indgår ikke selvstændigt i tabellerne nedenfor, men er en del af totalen af beskæftigede. Spørgeskemaet blev sendt ud til 18.000 beskæftigede, 7.000 ledige, 3.000 på efterløn

og 2.000 på førtidspension. Svarprocenterne for en komplet gennemførelse af hele spørgeskemaet i undersøgelsen var, i faldende orden, efterløn (67 %), beskæftigede (56 %), ledige (46 %) og førtidspension (29 %). Svarene er repræsentative for de respektive grupper. Spørgsmålene, der indgår i dette kapitel, har været placeret helt fremme i spørgeskemaet, hvorfor de reelle svar på disse er noget højere end for dem, der har udfyldt det komplette spørgeskema. Endvidere kan personer nå at ændre arbejdsmarkedsstatus fra udtræk af stikprøven til besvarelsen af spørgeskemaet. Eksempelvis er nogle af de 7.000 ledige nået at komme i arbejde ved besvarelsen af spørgeskemaet, og disse indgår derfor ikke under 'ledige' nedenfor, som trækker antallet af faktiske svar ned for denne gruppe. De præcise antal svar for de forskellige grupper og spørgsmål indgår derfor i de respektive tabeller i kapitlet.

I 4. afsnit i dette kapitel illustreres og suppleres svarene fra spørgeskemaundersøgelsen med data fra 22 kvalitative interviews ('Praksisundersøgelsen' i SeniorArbejdsLiv), omfattende ledere/HR ansvarlige, tillidsvalgte og seniormedarbedere fra 9 virksomheder (3 med symboler, 3 med mennesker og 3 med produktion). Den kvalitative interviewundersøgelse er bearbejdet igennem en tematisk analyse af svarene fra henholdsvis ledere og HR-ansvarlige, tillidsvalgte og seniormedarbedere. De temaer, der er udkrystalliseret af analysen, bygger på en kondensering af det samlede interviewmateriale opdelt på respondenter og kategoriseret i forhold til, om der er tale om faktorer, der primært fungerer som stay eller push (Albertsen, Gensby & Pedersen 2018).

## Årsager til at forlade arbejdsmarkedet

Der findes allerede en række studier omhandlende arbejdsmiljøfaktorer af betydning for tilbagetrækning *før* folkepensionsalderen. Disse studier viser bl.a., at der er mange risikofaktorer i arbejdsmiljøet for dårligt helbred og førtidig afgang fra arbejdsmarkedet, fx fysisk hårdt arbejde og høje psykiske arbejdsbelastninger (Andersen, Villadsen & Clausen 2019; Andersen et al. 2018, 2016; Sundstrup et al. 2018, 2017). Den kvantitative undersøgelse (Tabel 1) bekræfter dette i forhold til førtidspension, hvor de væsentligste årsager til, at disse personer blev skubbet ud af arbejdsmarkedet, var dårligt fysisk (60 %) og psykisk helbred (33 %). Dette afspejles også i, at 29 % svarede, at en væsentlig årsag var, at de ikke kunne klare arbejdet. En markant nedsat arbejdsevne på grund af dårligt helbred er altså en årsag til ufrivilligt at forlade arbejdsmarkedet før tid. Selv blandt de beskæftigede og ledige angiver 18-20 % et dårligt fysisk helbred og 19-25 %, at de ikke længere vil kunne klare arbejdet, som forventede årsager til at forlade arbejdsmarkedet. Når

tallene for de beskæftigede deles op på jobfunktioner (Tabel 2), ser det værst ud for dem, der arbejder med produktion, hvor en stor andel forventer at forlade arbejdsmarkedet på grund af dårligt fysisk helbred (29 %) og fordi de forventer ikke længere at kunne klare arbejdet (34%). Ikke længere at kunne klare arbejdet er også en væsentlig årsag blandt dem, der arbejder med mennesker (32 %), fx SOSU'ere og sygeplejersker. Produktion er generelt karakteriseret ved manuelt arbejde, der kan være fysisk anstrengende, og arbejde med mennesker involverer ofte patienthåndtering, der også kan være fysisk krævende, hvis ikke de rette hjælpemidler bliver brugt. Der kan altså være meget at hente på samfundsplan ved at arbejde målrettet for et bedre fysisk arbejdsmiljø, så medarbejderne ikke nedslides, specielt for de personer der er i fysisk krævende jobs.

Jump-faktorer spiller også ind i forhold til forventningen om at forlade arbejdsmarkedet. Således svarer en stor andel blandt de beskæftigede (43-48 %) og ledige (35-40 %), at et ønske om mere frihed og fritid er en væsentlig forventet årsag til at forlade arbejdsmarkedet (Tabel 5.1.). Dette bekræftes endvidere af efterlønsmodtagerne (32-39 %), som har valgt at forlade arbejdsmarkedet før tid. Når de beskæftigede opdeles på typer af arbejde (Tabel 5.2, side 80), er jump-faktorerne langt mest dominerende blandt dem, der arbejder med symboler (52-57 %), altså overvejende stillesiddende arbejde ofte ved en computer.

## Årsager til at blive længere på arbejdsmarkedet

Den eksisterende viden om, hvad der får ældre til at blive ved med at arbejde til *efter* folkepensionsalderen, er derimod langt mere begrænset (Wahrendorf et al. 2017). De gennemførte studier har typisk set på faktorer som økonomiske forhold, helbred og arbejdsforhold (eks. fleksible arbejdstider, ekstra fridage), og i mindre omfang arbejdsmiljøet (Carlstedt et al. 2018). Et dansk undersøgelse viste, at langt størstedelen, der arbejder efter folkepensionsalderen, arbejder, fordi de har lyst til det (VIVE – The Danish Center for Social Science Research 2019). 30 % af dem arbejder dog også, fordi de er stuek – det er simpelthen nødvendigt for dem rent økonomisk (Larsen, Bach & Liversage 2012). I den danske tværsnitsundersøgelse "Arbejde, ledighed og tilbagetrækning" anfører 75% af de adspurgte ældre arbejdstagere et godt forhold til kollegaer som et motiv, der ligger til grund for at fortsætte med at arbejde i en høj alder, mens næsten lige så mange (69%) angiver et godt forhold til ledelsen som motiv. En vigtig begrundelse for at fortsætte med at arbejde ser ud til at knytte sig til arbejdets indhold, eftersom 84 % i tværsnitsundersøgelsen angiver et interessant og givende arbejde som et vigtigt motiv til at fortsætte med at arbejde.

Forventede/faktiske årsager til at forlade arbejdsmarkedet	Beskæftigede	Ledige	Efterløn	Førtidspens.
<b>Antal besvarelser</b>	12764	1973	2153	747
<b>Frihed</b>				
At du selv vil bestemme, hvad du skal foretage dig	48	40	39	7
At kunne få mere tid til fritidsinteresser	43	35	32	3
<b>Økonomi og tilbagetrækningsovervejelser</b>				
Mulighed for at få pension	27	24	9	8
Mulighed for at få efterløn	20	19	49	1
Økonomiske overvejelser	20	15	5	2
Gode fratrædelsesvilkår på arbejdspladsen	6	6	5	1
<b>Helbred, krav og trivsel</b>				
At du ikke længere vil kunne klare arbejdet	25	19	10	29
Dårligt fysisk helbred	18	20	15	60
At du ikke trives på arbejdspladsen	9	9	14	4
Dårligt psykisk helbred	5	7	4	33
<b>Normer</b>				
Det er almindeligt at man går på det alderstrin inden for dit arbejdsområde	11	6	3	3
For at gøre plads til yngre medarbejdere	11	11	8	0
<b>Andre faktorer</b>				
Ønske fra ægtefælle	7	6	5	2
Ophør af ansættelse	4	9	11	2
Efter ønske fra arbejdspladsen	2	2	3	1
<b>Ingen af ovenstående</b>	4	6	4	6

Spørgsmål stillet til beskæftigede og ledige: "Du skrev, at du forventer at forlade arbejdsmarkedet, når du er [XX] år. Vælg de grunde, der kan have betydning for dette."

Spørgsmål stillet til personer på efterløn og førtidspension: "Du skrev, at du gik på efterløn/førtidspension, da du var [XX] år. Vælg de grunde, der havde betydning for dette."

**Tablet 5.1.** Faktorer, der opleves som betydningsfulde for at forlade arbejdsmarkedet, blandt beskæftigede, ledige, efterlønnere og førtidspensionister. For beskæftigede og ledige er der spurgt til forventede årsager, og til personer på efterløn og førtidspension til faktiske årsager.

Arbejdsmiljøets betydning for en senere tilbagetrækning blev fremhævet i Den Nationale Tværnitsundersøgelse (NAT) fra 2008, hvor indflydelse på arbejdet, respekt i arbejdet, og støtte og opbakning blev angivet som vigtige faktorer for, om man ville overveje at udsætte sin tilbagetrækning (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2018). Ovenstående bakkes op af en anden dansk tværnitsundersøgelse, hvor medarbejdere, der har valgt at blive ved med at arbejde efter de har fået ret til efterløn og pension, fremhæver arbejdsmiljøet som en nøglefaktor for at længere arbejdsliv (Liversage & Larsen 2017). Af vigtige faktorer fremhæves tilpasning af arbejdsopgaver og rammer til den enkeltes formåen, trivsel med kollegaerne, og oplevelsen af, at man stadig kan bidrage med noget i jobbet (Liversage & Larsen 2017).



Det tyder også på, at tilfredshed med arbejdspladsen, fx i forhold til arbejdstiden, mulighederne for at bruge - og udvikle - sine kvalifikationer, indflydelse på arbejdet og jobsikkerhed kan bidrage til at udsætte det tidspunkt, hvor man trækker sig tilbage (Liversage & Larsen 2017).

Forventede årsager til at forlade arbejdsmarkedet	Produktion	Mennesker	Symboler
<b>Antal besvarelser</b>	1845	3509	5354
<b>Fritid</b>			
At du selv vil bestemme, hvad du skal foretage dig	35	45	57
At kunne få mere tid til fritidsinteresser	34	38	52
<b>Økonomi</b>			
Mulighed for at få pension	24	27	29
Mulighed for at få efterløn	24	24	15
Økonomiske overvejelser	14	19	24
Gode fratrædelsesvilkår på arbejdspladsen	4	5	8
<b>Helbred, krav og trivsel</b>			
At du ikke længere vil kunne klare arbejdet	34	32	17
Dårligt fysisk helbred	29	20	12
At du ikke trives på arbejdspladsen	7	8	10
Dårligt psykisk helbred	6	6	5
<b>Normer</b>			
Det er almindeligt at man går på det alderstrin inden for dit arbejdsområde	8	12	11
For at gøre plads til yngre medarbejdere	12	10	10
<b>Andre faktorer</b>			
Ønske fra ægtefælle	4	6	8
Ophør af ansættelse	3	3	6
Efter ønske fra arbejdspladsen	2	1	4
<b>Ingen af ovenstående</b>	4	3	3

Spørgsmål stillet: "Du skrev, at du forventer at forlade arbejdsmarkedet, når du er [XX] år. Vælg de grunde, der kan have betydning for dette."

Tabel 5.2. Faktorer, der opleves som betydningsfulde for at forlade arbejdsmarkedet, blandt tre grupper af beskæftigede, nemlig dem der arbejder med produktion, mennesker, og symboler. Der er spurgt ind til *forventede* årsager, da personerne stadig er på arbejdsmarkedet.

Et internationalt studie gennemført på tværs af 16 europæiske lande (herunder Danmark) sammenligner personer, der arbejder efter 65-årsalderen med personer i samme aldersgruppe, der ikke arbejder. Undersøgelsen viser, at de, der arbejder, i større omfang er eller har været selvstændige, og de har et bedre fysisk og mentalt

helbred. Desuden har de (haft) bedre psykosociale arbejdsbetingelser (Wahrendorf et al., 2017). Engelske og amerikanske studier tyder på, at personer, der arbejder efter folkepensionsalderen, ikke er en homogen gruppe. I en mindre kvalitativ undersøgelse fra Holland svarede personer på 65 år eller ældre, at arbejdet var vigtigt for at bevare daglige rutiner, og at den økonomiske gevinst også var en motivation. Det blev også fremhævet, at fleksible arbejdsforhold og et godt helbred var betingelser for, at de ville blive længere. Undersøgelsen fokuserede på arbejdsbetingelser (flekstid, nedsat tid etc.) og økonomi, og kun i mindre grad på selve arbejdsmiljøet, men alt i alt tydede det på, at personerne i undersøgelsen var glade for deres arbejde, og at de blev af frivillige årsager (Sewdas et al., 2017). En spørgeskemaundersøgelse fra Holland med ca. 1.000 respondenter fandt, at højt engagement i arbejdet, godt fysisk helbred, den økonomiske situation og frivillighed var associeret med at arbejde efter pensionsalderen (de Wind et al. 2016). Yderligere viser en norsk tværsnitsundersøgelse vigtigheden af, at ledelsen viser, at den ønsker, at man fortsætter i arbejdet (Hilsen & Steinum 2006). Andre internationale undersøgelser tyder på, at også faktorer uden for arbejdet spiller ind, såsom at have en arbejdende ægtefælle (Kim & Feldman, 2000).

I forhold til ovenstående udbygger spørgeskemaundersøgelsen dette med repræsentative tal på en stor gruppe seniorer i Danmark. Når man ser på de beskæftigede og de ledige (Tabel 3), er det tydeligt at mere frihed i form af flere seniordage, mere fleksibilitet, længere ferier, og hvis det økonomisk bedre kunne betale sig, er betydningsfulde grunde til at blive længere på arbejdsmarkedet. Koblet med svarene om årsager til at forlade arbejdsmarkedet (Tabel 1 & 2), kan der altså være meget at hente i at udnytte eksisterende muligheder for ekstra seniordage og mere fleksible arbejdstider. Disse muligheder er allerede tilstede gennem mange overenskomster og/eller lokale aftaler. Billedet ser dog anderledes ud, når man ser på de forskellige typer arbejde (Tabel 4). Hos dem, der arbejder med produktion, ville hele 34 % blive længere, hvis arbejdet ikke var så fysisk anstrengende. Hos denne gruppe er det altså specielt vigtigt, at der gøres en ekstra indsats, for at de fysiske krav i arbejdet tilpasses medarbejderens alder. Dette kan eksempelvis gøres ved en kombination af at sænke antallet af timer med fysisk krævende arbejde, bedre organisering af arbejdet, bedre brug af tekniske hjælpemidler (Jakobsen et al., 2019) og fysisk træning i arbejdstiden, der kan styrke kroppen (Sundstrup et al., 2014; Jakobsen et al., 2015). Blandt dem, der arbejder med mennesker, svarer 22 %, at de ville blive længere, hvis arbejdet ikke var så fysisk anstrengende og 21 %, at de ville blive længere på arbejdsmarkedet, hvis arbejdet ikke var så psykisk anstrengende. For denne gruppe handler det således både

om at nedsætte og tilpasse de fysiske krav i arbejdet og at få støtte til at håndtere de følelsesmæssige krav i arbejdet, fx gennem supervision, social støtte, kompetenceløft, bedre tid til opgaverne og forventningsafstemning omkring opgaveløsning og prioritering. Blandt dem, der arbejder med symboler, er der 21 %, som svarer, at de ville blive længere, hvis ledelsen ønskede det. For denne gruppe handler det i høj grad om at opleve, at ledelsen anerkender og værdsætter deres arbejdsindsats.

Årsager til at blive længere. Hvis ...	Beskæftigede	Ledige	Efterløn	Førtidspens.
<b>Antal besvarelser</b>	12712	1961	2149	736
<b>Fritid</b>				
Der var mulighed for flere seniordage	40	31	26	4
Der var mulighed for længere ferier	28	22	11	4
<b>Fleksibilitet</b>				
Arbejdstiden blev bedre tilrettelagt i forhold til dine behov	34	34	20	6
<b>Økonomi</b>				
Det økonomisk bedre kunne betale sig	29	25	10	4
<b>Helbred og krav i arbejdet</b>				
Arbejdet var mindre fysisk anstrengende	16	18	15	10
Dit helbred havde været bedre	15	23	20	57
Arbejdet var mindre psykisk anstrengende	14	15	17	10
<b>Anerkendelse og indflydelse</b>				
Ledelsen ønskede at jeg blev længere	14	14	9	2
Der blev sat større pris på dit arbejde	12	18	15	6
Du fik større indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse	12	14	10	4
<b>Forandringer og udfordringer</b>				
Der var mindre krav til omstilling og forandring	10	15	12	5
Der var større faglige udfordringer	4	6	4	1
<b>Uddannelse</b>				
Du fik betalt et uddannelsesforløb til at kunne varetage et andet job ]	6	12	3	1
Dine muligheder for efter- og videreuddannelse var bedre	5	10	3	2
<b>Andre faktorer</b>				
Der var opbakning fra ægtefælle/samlever/partner	6	2	2	1
<b>Ingen af ovenstående</b>	20	20	26	30

Spørgsmål stillet til beskæftigede og ledige: "Du skrev, at du forventer at forlade arbejdsmarkedet, når du er [XX] år. Vælg de grunde, der kunne gøre, at du ville blive længere på arbejdsmarkedet. Hvis ...".  
 Spørgsmål stillet til personer på efterløn og førtidspension: "Du skrev, at du gik på efterløn/førtidspension, da du var [XX] år. Vælg de grunde, der kunne have gjort, at du ville være blevet længere på arbejdsmarkedet. Hvis ...".

Tabel 5.3. Faktorer, der opleves som betydningsfulde, for at blive længere arbejdsmarkedet, blandt beskæftigede, ledige, personer på efterløn og førtidspension.

Årsager til at blive længere. Hvis ...	Produktion	Mennesker	Symboler
<b>Antal besvarelser</b>	1839	3496	5328
<b>Fritid</b>			
Der var mulighed for flere seniordage	32	42	46
Der var mulighed for længere ferier	20	24	37
<b>Fleksibilitet</b>			
Arbejdstiden blev bedre tilrettelagt i forhold til dine behov	25	33	40
<b>Økonomi</b>			
Det økonomisk bedre kunne betale sig	27	27	32
<b>Helbred og krav i arbejdet</b>			
Arbejdet var mindre fysisk anstrengende	34	22	3
Dit helbred havde været bedre	25	17	9
Arbejdet var mindre psykisk anstrengende	9	21	13
<b>Anerkendelse og indflydelse</b>			
Ledelsen ønskede at jeg blev længere	11	10	21
Der blev sat større pris på dit arbejde	10	14	11
Du fik større indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse	9	14	11
<b>Forandringer og udfordringer</b>			
Der var mindre krav til omstilling og forandring	6	15	10
Der var større faglige udfordringer	3	4	6
<b>Uddannelse</b>			
Du fik betalt et uddannelsesforløb til at kunne varetage et andet job]	6	7	5
Dine muligheder for efter- og videreuddannelse var bedre	3	7	5
<b>Andre faktorer</b>			
Der var opbakning fra ægtefælle/samlever/partner	5	4	8
<b>Ingen af ovenstående</b>	18	19	19

Spørgsmål stillet til beskæftigede og ledige: "Du skrev, at du forventer at forlade arbejdsmarkedet, når du er [XX] år. Vælg de grunde, der kunne gøre, at du ville blive længere på arbejdsmarkedet. Hvis ..."

Tabel 5.4. Faktorer, der opleves som betydningsfulde for at blive længere arbejdsmarkedet, blandt de tre jobfunktionskategorier af beskæftigede, nemlig dem der arbejder med produktion, mennesker, og symboler.

## oplevelser, der understøtter push og stay

Vi har gennem kvalitative interviews undersøgt push- og stay-mekanismer, som de opleves blandt medarbejdere og tillidsvalgte på 9 udvalgte virksomheder (Albertsen, Gensby & Pedersen 2018), og er dermed ikke repræsentativ for seniorer generelt. De kvalitative interviews understøtter mange af de samme faktorer, som blev fundet i den kvantitative undersøgelse (Tabel 1-4). Begge undersøgelser peger på en række psykiske og fysiske belastninger, som udgør væsentlige push-faktorer. I forhold til stay-faktorer peger de kvalitative interviews specielt på arbejdets betydning for seniormedarbejderens identitet, selvopfattelse og sociale liv, at anerkendelse fra både ledelse og kolleger og oplevelse af at bidrage værdifuldt til virksomheden også fungerer som væsentlige stay-faktorer.

### Eksempler på oplevelser, der understøtter push

Når helbredet svigter

Blandt dem, der har stærke fysiske belastninger i arbejdet, bidrager nedslidning og manglede fysisk overskud til en beslutning om tilbagetrækning: *"I vores fag er vi alle sammen slidt, fra nakke til ryg, skulder, lænd, knæ og hæl"*. En anden medarbejder siger: *"Jeg kan også mærke, at kroppen siger fra. Måske kan man ikke se det i dagligdagen, men det generer mig i hvert fald, fx rysten på hænderne"*.

Intensive arbejdskrav

For nogle opleves intensiverede arbejdskrav som en væsentlig push-faktor. En medarbejder indenfor byggeriet siger: *"Jamen det var simpelthen så opkøbt af stress og travlhed. Man byggede både dag og nat. Så tog jeg en snak med fruhen herhjemme, og så blev vi enige om, at nu var det tid at stoppe"*. Blandt de medarbejdere, der arbejder med andre mennesker, opleves tidspresset i kombination med de følelsesmæssige belastninger også som væsentlige push-faktorer. En medarbejder fra ældreplejen, som har taget beslutningen om at stoppe, siger: *"... det bliver mærkeligt, men jeg tror også på, det bliver godt, at jeg ikke skal hænge i en klokkesnor og minuttider mere. Det fylder så meget, synes jeg, jo ældre man blir', ikk'. Det er jo nærmest akkord med gamle, senile mennesker!"*. Ofte har de sociale relationer til borgerne været den primære motivation for at vælge jobbet. De følelsesmæssige krav – at skulle forholde sig til borgerens problemer og behov – opleves som en integreret del af arbejdet og ikke i sig selv som en belastning. Men i situationer, hvor medarbejderne på grund af stort arbejdspress oplever, at de ikke (længere) har tid og mulighed for at levere et godt stykke arbejde i relationen til borgerne, kan de følelsesmæssige krav i arbejdet blive

belastende og bidrage til en beslutning om at stoppe. Samme medarbejder fortsætter: *"Alt skal dokumenteres, og det handler ikke om menneskene. Der er alt for meget administration, og det var ikke derfor, jeg gik ind i det fag her. Men det er derfor, jeg stopper - det er fandeme ikke fordi, jeg ikke elsker mit arbejde. For det gør jeg, ellers havde jeg jo ikke været her"*.

### Organisatoriske forandringer

Nogle seniormedarbejdere oplever tilbagevendende organisatoriske forandringer og giver udtryk for et behov for at få indflydelse på ændring eller omfordeling af arbejdsopgaver og arbejdsprocesser. I relation til organisationsforandringer oplever seniormedarbejderne det også som vigtigt, at der løbende tages stilling til deres kompetencer, så de ikke bliver forældede og får svært ved at matche produktudvikling/service. En medarbejder siger: *"Der nednormeres i øjeblikket i virksomheden, og mange går på pension. Digitale systemer kan være en udfordring i forhold til at blive på arbejdspladsen. Jeg kommer til at bruge meget mere energi på at sætte mig ind i dem"*. Organisatoriske forandringer indebærer nogle gange, at der skal ske en overlevering af arbejdsopgaver til yngre medarbejdere. Det kan opleves frustrerende for seniormedarbejderne, hvis der ikke er tilstrækkeligt fokus på, hvornår og hvordan deres viden gives videre. *"I forhold til overlevering af opgaver skulle det for mit vedkomne allerede ske nu. Jeg sidder med nogle opgaver, som det kun er mig, der kan løse. Dumt at firmaet ikke tænker på det (overlevering) i god tid"*.

### Eksempler på oplevelser, der understøtter stay

#### Flexibilitet og nedsat tid

I overensstemmelse med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen giver flere seniormedarbejdere udtryk for, at mulighed for indflydelse på og evt. omfordeling af arbejdsopgaver er afgørende for, om de kan fortsætte i arbejde. Det vil sige, at der fx er mulighed for seniordage (fridage), at man kan undgå at varetage visse opgaver og at der på arbejdspladsen er en villighed til at tilrettelægge arbejdet efter den individuelle seniormedarbejders livssituation: *"Flexibiliteten er klart positiv! Og så har jeg fri om fredagen. Det gør blandt andet, at jeg har mere lyst til at være her [på arbejdspladsen] og blive her"*.

#### Selværd og identitet igennem arbejdet

Et af de forhold, som medarbejderne pegede på som meget betydningsfuldt for stay, er arbejdets sammenhæng med oplevelsen af identitet. For nogle seniormedarbej-

dere var dette en stærk drivkraft for fortsætte: *"Den betyder jo rigtig meget. Jeg kunne slet ikke forestille mig at være Mette uden Skolen [Navnet på arbejdspladsen]".* En anden siger: *"Det er jo bare blevet en del af mig. Hvordan skal jeg ellers udtrykke det?"*. Flere medarbejdere beskriver, hvordan arbejdet understøtter deres selvopfattelse og identitet, er med til at holde dem aktive og virksomme, og dermed bidrager til at modarbejde stagnation.

Identitet og selvværd hænger sammen med oplevelsen af, at der er nogle, der kan bruge ens arbejdsindsats. At ens indsats stadig er værdifuld for fællesskabet. En medarbejder er stoppet med at arbejde, men tabet af ægtefællen får ham til at starte igen: *"Så var der jo lige pludselig en del af mit liv, der var crashet. Og så kan man jo sige, at i stedet for at gå hjemme og blive et surt, bittert menneske, så begyndte jeg at arbejde igen, fordi du så følte, at der var nogen, der havde brug for dig".*

#### De sociale relationer på arbejdspladsen

Det sociale fællesskab på arbejdspladsen og oplevelsen af at høre til bliver fremhævet af flere seniormedarbejdere som vigtig for deres fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet. Det kan handle om relationen til kollegaer eller til kunder eller borgere: *"Kollegaerne betyder meget, det kan jeg lige så godt sige. Og der er en god humor, og vi kommer godt ud af det med hinanden"* og *"Kunderne er alfa og omega. Ellers er der ikke noget ved at tage på arbejde"*. Medarbejderne beskriver således, at det sociale fællesskab med kollegaer og samvær med kunderne udgør en central stay-faktor, hvilket udbygger de kvantitative data i forhold til at forstå værdien af arbejdspladsens sociale liv som en årsag til, at seniormedarbejdere vælger at blive i beskæftigelse.

#### Tillid til ledelsen og oplevelse af anerkendelse

Tryghed og åbenhed i dialogen mellem medarbejdere og ledere omkring seniorarbejdslivet og mulighederne for seniorordninger har også betydning for overvejelserne om at blive i beskæftigelse. Seniormedarbejderne værdsætter, at der er en kultur, hvor man åbent kan sige nogle ting: *"Det, synes jeg, har været meget positivt, at man kan sige nogle ting til hinanden, uden at der er nogen, der bliver fornærmet over det. Der synes jeg, man er meget lydhør fra begge parter side"*. For nogle seniormedarbejdere har det betydning, at seniorpolitikken både signalerer, at det kan være nødvendigt at trække ned, og at seniorernes fortsatte tilknytning er vigtig for arbejdspladsen: *"Det gode ved seniorordningen er, at man anerkender, at folk kan være så slidte, at man har brug for en seniorordning. Men man anerkender også her, at man kan bruge seniorernes kompetencer til at videregive viden og arbejdsopgaver til de yngre medarbejdere"*.

## Fortsat kompetenceudvikling

Muligheden for løbende uddannelse og kompetenceudvikling opleves også af enkelte som stay-faktor. Det kan fx være at få et kursus i de IT-baserede systemer, som virksomheden benytter, eller at man kan få betalt videreuddannelse. Samtidig med, at videreuddannelsen sikrer, at man har de fornødne kompetencer i arbejdet, opleves det også som en anerkendelse af ens arbejde, at virksomheden fortsat ønsker at ”investere” i en ens arbejdskraft. Kapitel 11 udbygger dette aspekt og viser, at dette ikke nødvendigvis er et generelt fænomen.

## Konklusion

Seniorerne er en heterogen gruppe og der er en række faktorer, der kan være med til henholdsvis at skubbe dem ud før tid og/eller fastholde dem til en høj alder. I analysen i dette kapitel har personer på efterløn og førtidspension svaret på egentlige årsager, men de beskæftigede og ledige har svaret på forventede (fremtidige) årsager. For sidstnævnte skal tages det forbehold, at disse forventninger ikke behøver at resultere i en given adfærd. Man kan blive indhentet af nogle sociale begivenheder (sygdom, arbejdsløshed mv.), eller man kan skifte mening.

De væsentligste push-faktorer er høje krav i arbejdet og et dårligt helbred. Disse går på tværs af jobfunktionskategorier, men er mest udbredt blandt dem, der har det fysisk betonede arbejde. De væsentligste stay-faktorer er gode forhold på arbejdspladsen, såsom mulighed for flere fridage (seniordage og/eller ferie) og mere fleksibilitet. Disse går på tværs af jobfunktionskategorier, men er mest udbredt blandt dem, der har det mere stillesiddende arbejde.

Baseret på resultaterne fra både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews, er det sandsynligt, at fastholdelse af seniormedarbejdere kan styrkes gennem indsatser, som lægger vægt på anerkendelse af, at seniorer er ønskede og bidrager værdifuldt til opgaveløsningen på arbejdspladsen i kombination med tilbud om tilpasninger af arbejdstid og arbejdsopgaver til seniormedarbejderens kapacitet. Specifikt pegede resultaterne fra den kvantitative undersøgelse på behov for indsatser til forebyggelse af fysisk nedslidning og tilpasning af arbejdsopgaver og tid, mens resultaterne fra den kvalitative undersøgelse endvidere pegede på de værdifulde ressourcer for fastholdelse, der ligger i et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen.



## Referencer

- Albertsen, K, Gensby, U & Pedersen, F 2018, *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv.*, retrieved July 3, 2019, from [www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-endelig.pdf](http://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-endelig.pdf).
- Andersen, LL, Fallentin, N, Thorsen, SV & Holtermann, A 2016, 'Physical workload and risk of long-term sickness absence in the general working population and among blue-collar workers: prospective cohort study with register follow-up', *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 73, no. 4, s. 246-253.
- Andersen, LL, Thorsen, SV, Flyvholm, M-A & Holtermann, A 2018, 'Long-term sickness absence from combined factors related to physical work demands: prospective cohort study', *European Journal of Public Health*, vol. 28, no. 5, s. 824-829.
- Andersen, LL, Villadsen, E & Clausen, T 2019, 'Influence of physical and psychosocial working conditions for the risk of disability pension among healthy female eldercare workers: Prospective cohort', *Scandinavian Journal of Public Health*, retrieved February 28, 2019, from <https://journals.sagepub.com/eprint/38ygy2iAqpJ448p4FRAr/full>.
- Carlstedt, AB, Brushammar, G, Bjursell, C, Nystedt, P & Nilsson, G 2018, 'A scoping review of the incentives for a prolonged work life after pensionable age and the importance of "bridge employment"', *Work (Reading, Mass.)*, vol. 60, no. 2, s. 175-189.
- Christensen, KB, Feveile, H, Labriola, M & Lund, T 2008, 'The impact of psychosocial work environment factors on the risk of disability pension in Denmark', *European Journal of Public Health*, vol. 18, no. 3, s. 235-237.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2018, 'NFA', retrieved August 17, 2018, from <http://nfa.dk>.
- European Commission 2018, 'The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies', *European Commission - European Commission*, retrieved July 31, 2019, from [https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-underlying-assumptions-and-projection-methodologies\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-underlying-assumptions-and-projection-methodologies_en).
- Forsikring & Pension 2018, 'Tilbagetrækningsalder fra arbejdsmarkedet', retrieved August 13, 2018, from [www.forsikringogpension.dk/presse/Statistik\\_og\\_Analyse/statistik/pension/tilbagetraekning/Sider/Tilbagetr%C3%A6kningsalder%20fra%20arbejdsmarkedet%20\(%C3%A5rstal\).aspx](http://www.forsikringogpension.dk/presse/Statistik_og_Analyse/statistik/pension/tilbagetraekning/Sider/Tilbagetr%C3%A6kningsalder%20fra%20arbejdsmarkedet%20(%C3%A5rstal).aspx).
- Higgs, P, Mein, G, Ferrie, J, Hyde, M & Nazroo, J 2003, 'Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants', *Ageing & Society*, vol. 23, no. 6, pp. 761-778.
- Hilsen, AL & Steinum, T 2006, *Fortell meg at jeg er ønsket! Slutt-rapport fra Livsfaseprosjektet i trygde-etaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

- Jakobsen, MD, Aust, B, Kines, P, Madeleine, P & Andersen, LL 2019, 'Participatory organizational intervention for improved use of assistive devices in patient transfer: a single-blinded cluster randomized controlled trial', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 45, no. 2, s. 146-157.
- Jakobsen, MD, Sundstrup, E, Brandt, M, Jay, K, Aagaard, P & Andersen, LL 2015, 'Physical exercise at the workplace prevents deterioration of work ability among healthcare workers: cluster randomized controlled trial', *BMC public health*, vol. 15, s. 1174.
- Jensen, P.H. (2011) 'Aldring og arbejde - en begrebsramme' i J.G. Andersen & P.H. Jensen (red.) *Tilbage-  
trækning fra arbejdsmarkedet*. København: Frydenlund Academic, s. 35-56.
- Kim, S & Feldman, DC 2000, 'Working in Retirement: The Antecedents of Bridge Employment and Its Consequences for Quality of Life in Retirement', *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 6, s. 1195-1210.
- Labriola, M, Feveile, H, Christensen, KB, Strøyer, J & Lund, T 2009, 'The impact of ergonomic work environment exposures on the risk of disability pension: Prospective results from DWECS/DREAM', *Ergonomics*, vol. 52, no. 11, s. 1419-1422.
- Larsen, M 2011, '55-70-åriges forbliven på arbejdsmarkedet af Mona Larsen, Henning Bjerregård Bach og Lise Sand Ellerbæk', *bog.nu*, retrieved February 28, 2019, from <https://bog.nu/titler/55-70-aariges-forbliven-paa-arbejdsmarkedet-mona-larsen-henning-bjerregaard-bach-og-lise-sand-ellerbaek>.
- Larsen, M, Bach, H & Liversage, A 2012, 'Pensionisters og efterlønsmodtageres arbejdskraftpotentiale', retrieved August 25, 2018, from [www.sfi.dk/publikationer/pensionisters-og-efterloensmodtageres-arbejdskraftpotentiale-3986](http://www.sfi.dk/publikationer/pensionisters-og-efterloensmodtageres-arbejdskraftpotentiale-3986).
- Liversage, A & Larsen, M 2017, 'Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet', retrieved August 25, 2018, from [www.sfi.dk/publikationer/udskudt-tilbagetrækning-fra-arbejdsmarkedet-13490](http://www.sfi.dk/publikationer/udskudt-tilbagetrækning-fra-arbejdsmarkedet-13490).
- OECD 2017, 'Ageing and Employment Policies - Statistics on average effective age of retirement', retrieved September 24, 2019, from [www.oecd.org/els/emp/average-effective-age-of-retirement.htm](http://www.oecd.org/els/emp/average-effective-age-of-retirement.htm).
- Poulsen, OM 2017, 'Arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af ældre arbejdstagere', retrieved July 11, 2017, from [www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/arbejdsmiljoets-betydning-for-fastholdelse-af-aeldre-arbejdstagere](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/arbejdsmiljoets-betydning-for-fastholdelse-af-aeldre-arbejdstagere).
- Sewdas, R, de Wind, A, van der Zwaan, LGL, van der Borg, WE, Steenbeek, R, van der Beek, AJ & Boot, CRL 2017, 'Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study', *BMC Public Health*, vol. 17, retrieved July 6, 2018, from [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5567892](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5567892).
- Sundstrup, E, Hansen, ÅM, Mortensen, EL, Poulsen, OM, Clausen, T, Rugulies, R, Møller, A & Andersen, LL 2017, 'Cumulative occupational mechanical exposures during working life and risk of sickness absence and disability pension: prospective cohort study', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 43, no. 5, s. 415-425.

- Sundstrup, E, Hansen, ÅM, Mortensen, EL, Poulsen, OM, Clausen, T, Rugulies, R, Møller, A & Andersen, LL 2018, 'Retrospectively assessed psychosocial working conditions as predictors of prospectively assessed sickness absence and disability pension among older workers', *BMC public health*, vol. 18, no. 1, s. 149.
- Sundstrup, E, Jakobsen, MD, Brandt, M, Jay, K, Persson, R, Aagaard, P & Andersen, LL 2014, 'Workplace strength training prevents deterioration of work ability among workers with chronic pain and work disability: a randomized controlled trial', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 40, no. 3, s. 244-251.
- Topa, G, Depolo, M & Alcover, C-M 2018, 'Early Retirement: A Meta-Analysis of Its Antecedent and Subsequent Correlates', *Frontiers in Psychology*, vol. 8, retrieved May 27, 2019, from [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5759094](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5759094).
- VIVE – The Danish Center for Social Science Research 2019, 'I beskæftigelse efter folkepensionsalderen', *VIVE*, retrieved January 8, 2020, from [www.vive.dk/da/udgivelser/i-beskaeftigelse-efter-folkepensionsalderen-12251](http://www.vive.dk/da/udgivelser/i-beskaeftigelse-efter-folkepensionsalderen-12251).
- Wahrendorf, M, Akinwale, B, Landy, R, Matthews, K & Blane, D 2017, 'Who in Europe Works beyond the State Pension Age and under which Conditions? Results from SHARE', *Journal of Population Ageing*, vol. 10, no. 3, s. 269-285.
- de Wind, A, van der Pas, S, Blatter, BM & van der Beek, AJ 2016, 'A life course perspective on working beyond retirement—results from a longitudinal study in the Netherlands', *BMC Public Health*, vol. 16, retrieved July 6, 2018, from [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4902896](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4902896).

# Videreuddannelse, opkvalificering og justeret ansvar i seniorarbejdslivet

*Af Emil Sundstrup, Annette Meng & Lars L. Andersen*

## Indledning

Årsagerne til tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er komplekse og dynamiske, hvor faktorer knyttet til både individet, arbejdspladsen, familien og det nære sociale netværk, og arbejdsmarkedet og dets politikker har betydning (Poulsen 2017). Dertil er seniormedarbejderne en meget differentieret gruppe af lønmodtagere med forskelligartet uddannelsesbaggrund og helbred, som udfører mange forskellige typer arbejde med meget forskellige arbejdsmiljøpåvirkninger (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2019). Seniorer har derfor også forskellige behov i forhold til at sikre et langt og sundt arbejdsliv.

Fælles for seniorerne er dog, at hvis de krav, som arbejdet stiller, overstiger medarbejderens ressourcer, kan der skabes en ubalance mellem arbejdets krav og individets kapacitet, der over tid kan øge risikoen for at blive skubbet ud af arbejdsmarkedet før tid (Ilmarinen 2007; Jaaskeleinen et al. 2016; Kinnunen & Nätti 2018). Tiltag, der er målrettet tilpasning af arbejdskrav, og tiltag, der øger seniorernes personlige ressourcer, har derfor potentiale til at fastholde ældre medarbejdere længere på arbejdsmarkedet (Oakman et al. 2017). Justeret ansvar i seniorarbejdslivet kan være en vigtig handlemulighed på arbejdspladsen i bestræbelserne på at tilpasse arbejdskravene til medarbejderen. En sådan tilpasning kan for nogle involvere en mere opadgående karrierevej med flere eller større ansvarsområder, mens det for andre kan være en gradvis afvikling af ansvar, der respekterer individets kompetencer og kapaciteter. Efteruddannelse og opkvalificering kan være vigtige handlemuligheder for at øge seniorernes ressourcer, så de bliver bedre i stand til at håndtere kravene i arbejdet eller varetage andre arbejdsopgaver og ansvarsområder. Tilbud om efteruddannelse og opkvalificering kan endvidere opleves som en anerkendelse af ens arbejde, og bidrage til at bevare motivation for en fortsat arbejdsmarkedstilknytning.

Tidligere undersøgelser har vist, at initial uddannelsesniveau har betydning for tilbagetrækningstidspunktet (Laaksonen et al. 2018; Lawless, Buggy & Codd, 2015; Møberg, 2011). Det er dog ikke klart, hvorvidt de seniorer, der forventer at arbejde til efter folkepensionsalderen, i højere grad tilbydes og benytter efteruddannelse og opkvalificering sammenlignet med dem, der forventer at gå før tid.

Netop disse handlemuligheder – justering af ansvar og efteruddannelse og opkvalificering – er hyppigt rapporterede seniorpolitiske instrumenter, som danske virksomheder har bragt i anvendelse i bestræbelserne på at fastholde ældre medarbejdere (Andersen et al., 2019). Tillige fremhæver seniormedarbejderne selv et mere fleksibelt seniorarbejdsliv og mulighed for kompetenceudvikling som betydningsfulde for at blive længere på arbejdsmarkedet (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, 2017; Wiktorowicz, 2018). Vi har dog begrænset viden om, hvor mange og hvem der benytter efteruddannelses og opkvalificeringstilbud, samt om karriereveje (i form af ansvar) i seniorarbejdslivet skal være opadgående, stillestående eller nedadgående. Endvidere mangler der viden om, hvem der angiver stigende krav til færdigheder i seniorarbejdslivet. Stigende krav til færdigheder opfattes nødvendigvis ikke negativt af alle seniorer, men kunne for nogle også være med til at højne motivation og mening i arbejdet.

Formålet med kapitlet er at belyse, om de seniorer, der tilbydes og benytter efteruddannelse og opkvalificering, i højere grad forventer at arbejde til efter folkepensionsalderen, samt om krav og ansvar i arbejdet spiller ind i forhold til forventet tilbagetrækningstidspunkt. Kapitlet vil endvidere kortlægge brug af efteruddannelse, samt udviklingen i krav til færdigheder og ansvar i seniorarbejdslivet på tværs af tre distinkte jobfunktioner. Vi har foretaget en distinktion mellem jobfunktioner, der primært er struktureret omkring (1) ”arbejde med symboler”, dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) ”arbejde med mennesker”, dvs. service, omsorg osv., eller (3) ”produktion”, dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting. Kapitlet er således struktureret af to overordnede forskningsspørgsmål: 1) hvem benytter og tilbydes efteruddannelse og opkvalificering i seniorarbejdslivet? 2) hvilke seniorer angiver at have fået mere eller mindre ansvar i seniorarbejdslivet, og hvem ønsker at karriereveje (i form af ansvar) skal være opadgående, stillestående eller nedadgående? Kapitlet bygger på data fra medarbejderundersøgelsen i projektet SeniorArbejdsLiv, der er en spørgeskemaundersøgelse blandt seniormedarbejdere (for en redegørelse af data, se kapitel 2).

## Krav til færdigheder og brug af efteruddannelse

Uddannelse er i mange studier blevet kædet sammen med sandsynligheden for at blive eller forlade arbejdsmarkedet (Laaksonen et al., 2018; Lawless, Buggy & Codd, 2015; Møberg, 2011). Der er en stærk sammenhæng mellem uddannelse og arbejdslivslængde, og flere studier har vist, at kortuddannede generelt trækker sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, 2017; Laaksonen et al., 2018; Lawless, Buggy & Codd, 2015; Robroek et al., 2019). Efteruddannelse og opkvalificering af seniorarbejdskraften kan øge de individuelle ressourcer, så seniorerne bliver bedre i stand til at håndtere de arbejdskrav, der stilles. Dette kan potentielt forebygge tidlig tilbagetrækning grundet høje arbejdskrav eller, hvis seniormedarbejderen ikke føler, at han/hun har de rette kompetencer til at varetage jobbet. Flere studier peger også på efteruddannelse som en vigtig parameter for at bevare motivation for fortsat arbejdsmarkedstilknytning, som derfor kan virke som en stay-faktor. Efteruddannelse kan nemlig give adgang til mindre nedslidende og mere interessante og vellønnede jobs, hvilket kan motivere til at blive på arbejdsmarkedet (Møberg, 2011). Tilbud om efteruddannelse kan også opleves som en anerkendelse af ens arbejde, der viser, at virksomheden åbenlyst ønsker at investere i ens arbejdskraft. Endvidere kan efteruddannelse og opkvalificering også medvirke til en mere fleksibel arbejdskraft, der er bedre rustet til at varetage skiftende jobkrav og ændringer i arbejdslivet (Møberg, 2011). Dette syntes specielt vigtigt, da arbejdslivet formodentligt vil ændre sig bl.a. grundet stigende grad af automatisering og digitalisering, hvorfor det kræver høj grad af tilpasningsdygtighed blandt seniorerne for at kunne varetage fremtidens arbejdsmæssige udfordringer.

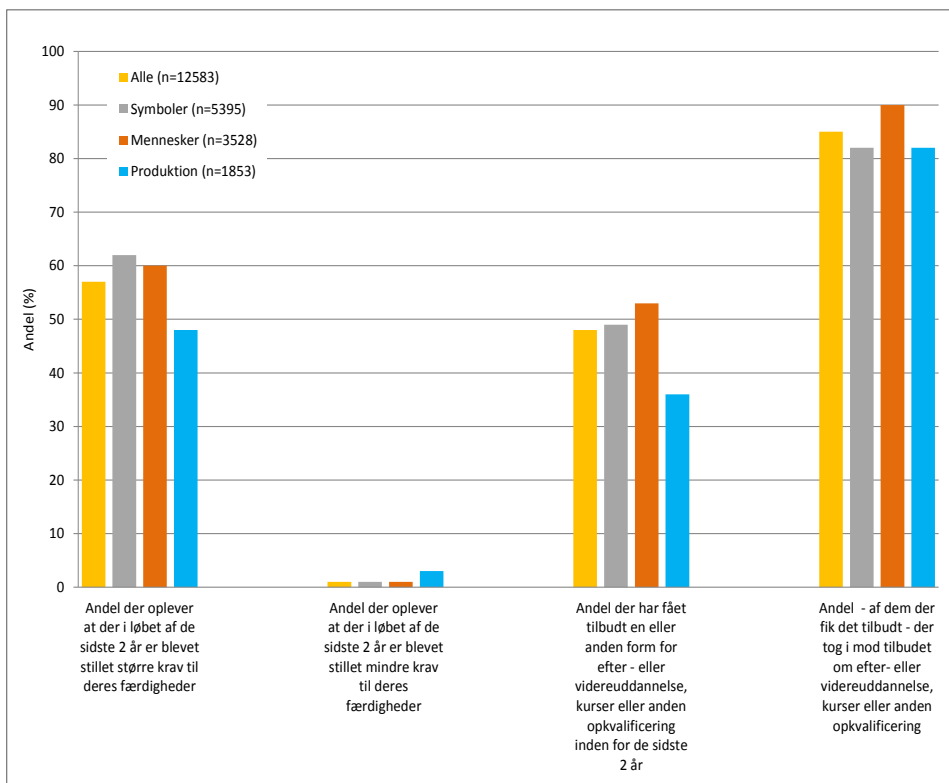
Dette underbygges af et kvalitativt studie af ældre arbejdstagere, der viste, at motiver relateret til færdigheder og viden (som fx udnyttelse af evner, evne til at videregive færdigheder og viden, og lære nye færdigheder og viden) er vigtige faktorer for at arbejde ud over pensionsalderen (Sewdas et al., 2017). Et studie, der undersøgte relevansen af forskellige kompetencer for at forlænge arbejdslivet, viste, at de vigtigste var relateret til livslang læring, rettet mod at forbedre seniorernes kompetencer (Wiktorowicz, 2018). I forlængelse heraf er uddannelse og attraktive færdigheder nævnt som vigtige faktorer for både arbejdsgiverens interesse i at tilbyde muligheder for at forlænge arbejdslivet og medarbejderens egen interesse i at blive længere (Carlstedt et al., 2018). Overordnet set, tyder det altså på, at mulighederne for at bruge - og udvikle - sine kvalifikationer har betydning for seniorernes tilbagetrækningsplaner (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, 2017).

Er der i løbet af de sidste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine færdigheder?	Intention om at gå før folkepensionsalder (n=5889)		Intention om at gå efter folkepensionsalder (n=2279)	
	%	95% KI	%	95% KI
Meget større	<b>9</b>	<b>9 - 10</b>	<b>7</b>	<b>6 - 9</b>
Større	<b>50</b>	<b>48 - 51</b>	<b>45</b>	<b>43 - 47</b>
Hverken større eller mindre	39	38 - 41	46	43 - 48
Mindre	1	1 - 2	2	1 - 3
Meget mindre	0	0 - 0	0	0 - 0

**Tabel 6.1.** Krydstabel mellem krav til færdigheder og forventet tilbagetrækningsalder (intention om at gå før eller efter folkepensionsalderen). 95 % KI = 95 % konfidensintervaller. Ikke-overlappende konfidensintervaller fortolkes som en statistisk signifikant forskel mellem to estimater på 5 % niveau og er i tabellen markeret med fed.

Resultaterne fra medarbejderundersøgelsen i SeniorArbejdsLiv (Tabel 6.1.) viser, at der blandt de seniorer, der forventer at trække sig tilbage før folkepensionsalderen, er en større andel, der angiver, at der er blevet stillet større eller meget større krav til deres færdigheder inden for de seneste to år sammenlignet med de seniorer, der forventer at gå efter folkepensionsalderen. Selvom de procentuelle forskelle ikke synes så store, er de dog statistisk signifikante. Hvis vi ser på, hvor mange seniorer, der oplever ændrede krav til færdigheder, viser Figur 6.1. at størstedelen af seniorerne (57 %) angiver, at der i løbet af de seneste 2 år er blevet stillet større (større eller meget større) krav, mens kun 1 % angiver, at der er blevet stillet færre krav. Større krav til færdigheder behøver ikke nødvendigvis at være negativt, forstået på den måde, at det for nogle kan være med til at højne motivationen i arbejdet. Omvendt kan det også være en barriere for nogle seniorer, som oplever høje arbejdskrav som en faktor, der har betydning for tidlig tilbagetrækning (Larsen, Bach & Ellerbæk 2011), hvilket understøttes af resultaterne præsenteret i Tabel 6.1.

Når seniorerne opdeles på typer af arbejde, angiver en større andel af dem, der arbejder med hhv. symboler og mennesker (62 % og 60 %), at der er blevet stillet større krav til deres færdigheder end dem, der arbejder med produktion (48 %). Blandt dem, der arbejder med symboler og mennesker, kan der derfor være ekstra fokus på at tilpasse kravene til seniorerne og samtidig øge deres ressourcer, så de bliver bedre rustet til at imødegå de stigende krav til færdigheder.



Spørgsmål som figuren bygger på: 1) "Er der i løbet af de sidste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine færdigheder?", 2) "Har du fået tilbudt en eller anden form for efter- eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de sidste 2 år?" 3) "Tog du imod tilbuddet?".

**Figur 6.1.** Andelen af seniorer der angiver ændrede krav til færdigheder og brug af videreuddannelse og opkvalificering. Resultaterne præsenteres for alle seniorer samt på tværs af de tre distinkte jobfunktioner (arbejde med symboler, arbejde med mennesker, arbejde med produktion).

Efteruddannelse og opkvalificering er tidligere nævnt som vigtige seniorpolitiske instrumenter, der potentielt kan gøre seniorerne bedre i stand til at håndtere kravene i arbejdet. Mellem de seniorer, der hhv. angav at gå før eller efter folkepensionsalderen, fandt vi dog ingen åbenlyse forskelle i hverken tilbud om eller benyttelse af efteruddannelse (Tabel 6.2.). På baggrund af den simple krydstabulering kunne det altså tyde på, at der ikke er nogen åbenlys sammenhæng mellem efteruddannelse og hverken push eller stay. Nærværende bivariate analyse kan dog ikke give svar på betydningen af efteruddannelse for tilbagetrækningsalder, da der ikke tages højde for andre forhold af betydning for det forventede tilbagetrækningsstidspunkt (fx helbred, økonomi, køn, alder og andre jobkarakteristika). Det kan derfor ikke udelukkes, at der er systematiske forskelle af betydning for, hvornår man forlader



arbejdsmarkedet mellem de to grupper af seniorer, der sammenlignes. Resultaterne stemmer dog overens med data fra medarbejderundersøgelsen præsenteret i kapitel 5, hvor kun 5 % af seniorerne i beskæftigelse angav, at en bedre mulighed for efter- og videreuddannelse kunne have betydning for at blive længere tid på arbejdsmarkedet. I et case-eksempel fra praksisundersøgelsen, blev det derimod fremhævet (kapitel 5), at muligheden for løbende uddannelse og kompetenceudvikling udgør en vigtig stay-faktor. Her blev det fremhævet at samtidig med, at videreuddannelsen sikrer, at man har de fornødne kompetencer i arbejdet, opleves det også som en anerkendelse af ens arbejde, at virksomheden forsat ønsker at ”investere” i en ens arbejdskraft. Det er derfor muligt, at der eksisterer en diskrepans i forhold til det generelle billede, som de store spørgeskemaundersøgelser fremlægger, og de enkelte selekterede cases, som selv nævner løbende uddannelse og kompetenceudvikling i de kvalitative interviews. Det er altså muligt, at de personer, der har fundet det gavnligt, er langt mere tilbøjelige til at snakke om det i de kvalitative uddybende interviews.

Har du fået tilbudt en eller anden form for efter – eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de sidste 2 år?	Intention om at gå før folkepensionsalder (n=5871)		Intention om at gå efter folkepensionsalder (n=2284)	
	%	95% KI	%	95% KI
Ja	48	46 – 49	48	45 – 50
Nej	52	51 – 54	52	50 – 55
Tog du imod tilbuddet?	Intention om at gå før folkepensionsalder (n=2699)		Intention om at gå efter folkepensionsalder (n=1058)	
	%	95% KI	%	95% KI
Ja	85	84 – 87	86	84 – 88
Nej	15	13 – 16	14	12 – 16

**Tabel 6.2.** Krydstabel mellem tilbud og brug af videreuddannelse og forventet tilbagetrækningsalder (intention om at gå før eller efter folkepensionsalderen). 95 % KI = 95 % konfidensintervaller. Ikke-overlappende konfidensintervaller fortolkes som en statistisk signifikant forskel mellem to estimater på 5 % niveau og er i tabellen markeret med fed.

Hvis vi ser nærmere på hvor mange seniorer, der har mulighed for videreuddannelse (Figur 6.1.), angiver næsten halvdelen af de adspurgte (48 %) at have fået tilbudt en eller anden form for efter – eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de sidste 2 år. Af denne andel angiver hele 85 % at have taget imod dette tilbud. Det ser altså ud til, at hvis seniorerne tilbydes efteruddannelse eller opkvalificerende tilbud via arbejdspladsen, benytter de sig i høj grad af denne mulighed. Dette viser et lidt andet billede end resultaterne fra virksomhedsundersøgelsen (se kapitel

12 om aldersdiskrimination), hvor medarbejdere over 60 år vurderes af arbejdsgiverne til at være mindre villige til at lære nyt end yngre medarbejdere. Resultaterne udelukker imidlertid ikke, at de 52 %, der ikke har fået tilbudt efteruddannelse, er mindre villige til at lære nyt (Figur 6.1.). Af Tabel 6.3. fremgår det yderligere, at en større andel af de seniorer, der oplever, at der stilles større eller meget større krav til færdigheder, får tilbudt efteruddannelse sammenlignet med dem, der oplever, at der er uændrede eller mindre krav til færdigheder. Det ser altså ud til, at der kunne være en sammenhæng mellem større udfordringer i seniorarbejdslivet og tilbud om efteruddannelse og opkvalificering. Selvom de procentuelle forskelle ikke er så store, ser det ud til, at de, der oplever større krav til færdigheder, også i højere grad takker ja til tilbud om efteruddannelse.

Er der i løbet af de sidste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine færdigheder?	Har du fået tilbudt en eller anden form for efter - eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de sidste 2 år? (%)		
	Ja	Nej	Antal
Meget større	58	42	945
Større	54	46	5755
Hverken større eller mindre	38	62	5240
Mindre	26	74	210
Meget mindre	18	82	51
Er der i løbet af de sidste 2 år blevet stillet større eller mindre krav til dine færdigheder?	Tog du imod tilbuddet? (%)		
	Ja	Nej	Antal
Meget større	91	9	544
Større	87	13	3093
Hverken større eller mindre	81	19	1967
Mindre	84	16	55
Meget mindre	78	22	9

**Tabel 6.3.** Krydstabel mellem krav til færdigheder og tilbud og brug af efteruddannelse. Fordelingen af besvarelserne (ja/nej) er statistisk signifikant forskellig mellem de enkelte svar-kategorier for krav til færdigheder ( $P < 0.01$  for  $\chi^2$ -test).

Resultaterne viser også, at 53 % af seniorerne, der arbejder med "Mennesker", angiver at have fået tilbudt en eller anden form for efter - eller videreuddannelse, kurser eller anden opkvalificering inden for de sidste 2 år. Dette var tilfældet for 49 % af dem, der arbejder med "Symboler", og 36 % af dem, der arbejder med "Produktion". En tidligere litteraturgennemgang af faktorer, som påvirker ældre sygeplejersker (arbejde med mennesker) til at forlade en organisation eller gå tidligt på pension, identificerede netop karriereudvikling og uddannelse som nøglefaktorer, der kan påvirke denne beslutning

(Moseley, Jeffers & Paterson, 2008). Forfatterne argumenterede for, at efteruddannelse og kompetenceudvikling kan være specielt vigtig for ældre sygeplejersker (+50 år), da de har indset, at tempoet i de teknologiske forandringer påvirker deres evne til at klare deres arbejde (Andrews, Manthorpe & Watson, 2005). Vores undersøgelse viser dog også, at en større andel af seniorerne angiver en stigning i krav til færdigheder (57 %) i forhold til den andel, der er blevet tilbudt efteruddannelse eller opkvalificering (48 %). Det ser derfor ud til, at der kan være et specielt fokus på videreuddannelse og kompetenceudvikling i de virksomheder, hvor der stilles store krav til seniorernes færdigheder.

Uafhængig af arbejdstypen fandt vi, at jo længere uddannelse seniorerne har, jo flere angiver at have fået tilbud om efter- eller videreuddannelse (resultater ikke vist på figur eller tabel). En større andel af seniorerne med videregående uddannelse angiver ligeledes at have taget imod et sådan tilbud, sammenlignet med seniorerne med grundskole eller gymnasial uddannelse. Dette kan virke paradoksalt, da de seniorer med korte uddannelser er dem, der er mest fastlåst i en bestemt type fysisk krævende job og dermed i højest risiko for at blive skubbet ud af arbejdsmarkedet. Især blandt seniorer med kortere uddannelse, og til dels også seniorer, der arbejder med produktion, kan det derfor være relevant i endnu højere grad at se på arbejdspladsens udbud af relevante uddannelsesforløb eller opkvalificeringer, og om virksomheden kan blive bedre til at formidle eksisterende muligheder til seniorerne. Set i forhold til den stigende implementering af ny teknologi, ser det ud til, at når arbejdsopgaver automatiseres og digitaliseres, vil de mindst tilpasningsdygtige (herunder dem med initialt kortest uddannelse) blive hårdest ramt (Ajslev et al., 2019; Stacey et al., 2017). Derfor er der også politisk opmærksomhed på at skabe gode rammevilkår for livslang læring, så flest muligt bliver i stand til at varetage udfordringerne på fremtidens arbejdsmarked. Dette indebærer også muligheder for at skifte spor i arbejdslivet, hvor virksomheder kan få dækket udgifter til at omskole nedslidningstruede ansatte til mindre belastende jobs (Beskæftigelsesministeriet, 2019).

## Tilpasset ansvar og karriereveje

Noget tyder på, at det i høj grad er tilpasning af arbejdstid, man ser på, når der skal ske justeringer i arbejdsforholdene for seniorerne. Men for nogle kan det være mindst lige så vigtigt med en aftale, der tilgodeser andre forhold som fx justerede opgaver og ansvar. Eller sagt på den anden måde: Karriereveje behøver ikke kun at være opadgående med flere opgaver og større ansvar, det kan også være en gradvis afvikling, der respekterer individets kompetencer og kapaciteter. Ud fra litteraturen tyder det på, at en mere fleksibel overgang til pensionstilværelsen kan få flere seniorer til at blive

længere tid på arbejdsmarkedet (se også denne bogs kapitel 5). Dette understøttes af studier, der viser, at et godt helbred og fleksible arbejdsordninger nævnes af senior medarbejdere som vigtige forudsætninger for arbejde ud over den officielle pensionsalder (Carlstedt et al., 2018; Sewdas et al., 2017). Udover justeret arbejdstid kan en sådan fleksibilitet også dække over tilpasning af ansvar til den enkelte seniormedarbejders behov, som ser ud til at være et vigtigt instrument i virksomhedernes seniorpraksis.

For nogle seniorer kan nedsat ansvar være en mulig nedadgående karrierevej, der kan reducere kravene i arbejdet og derved potentielt forlænge arbejdslivet. Sidder man fx som seniormedarbejder i en lederstilling med tilhørende stort ansvar, kan det for nogle være fordelagtigt at lægge dele af ansvaret fra sig og gå tilbage på en almindelig medarbejderkontrakt. For nogle, der nærmer sig pensionsalderen, kan det dog være svært – og muligvis føles som socialt uacceptabelt – at trappe ned til et job som menig medarbejder og afgive ansvar. Dertil kan det også være svært for nogle ledere at have en medarbejder gående, der tidligere har været leder. Tilpasning af ansvar kan også indebære øget ansvar i de sidste år på arbejdsmarkedet. For nogle seniorer kan man forestille sig, at øget ansvar – og herved en mere opadgående karrierevej – kan være en stay-faktor, da det kan virke motiverende at få mere ansvar og mere komplekse arbejdsopgaver (Larsen, Bach & Ellerbæk 2011). Resultaterne i Tabel 6.4. viser dog, at der blandt de seniorer, der forventer at trække sig tilbage efter folkepensionsalderen, er en større andel, der angiver, at de har mindre ansvar (8 %) i arbejdet nu end for 5 år siden sammenlignet med dem, der forventer at gå før folkepensionsalderen (6 %). Selvom forskellen ikke syntes så stor (dog statistisk signifikant), og selvom vi ikke fandt lignende forskelle inden for de resterende svarkategorier, kunne denne simple krydstabulering tyde på, at reduceret ansvar i arbejdet kan være en stay-faktor for nogle seniorer.

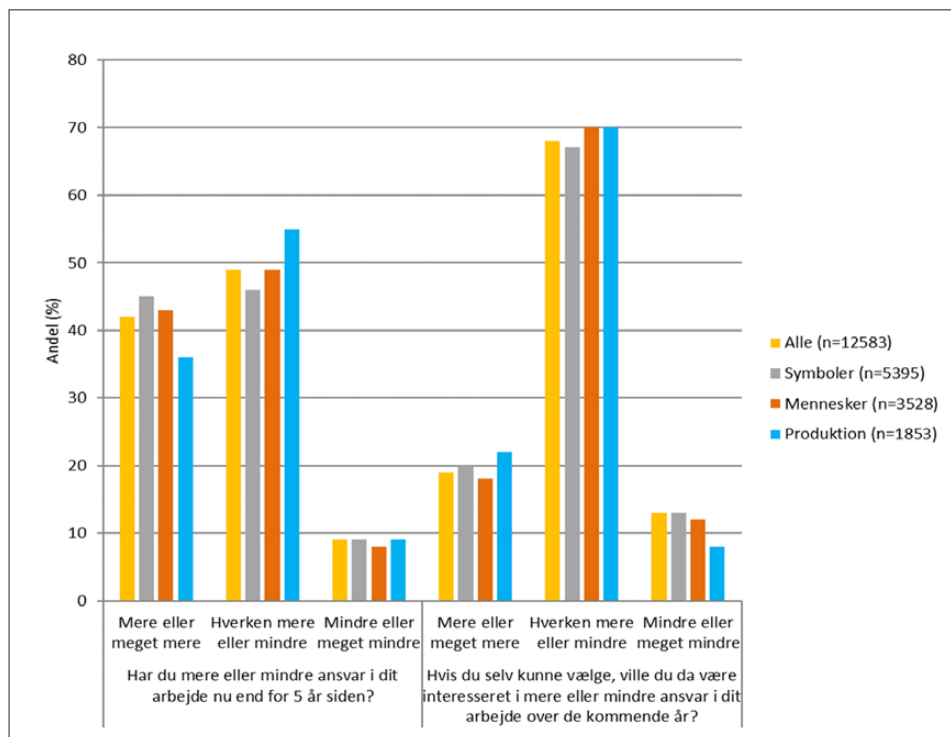
Har du mere eller mindre ansvar i dit arbejde nu end for 5 år siden?	Intention om at gå før folkepensionsalder (n=5579)		Intention om at gå efter folkepensionsalder (n=2176)	
	%	95% KI	%	95% KI
Meget mere	13	12 - 14	13	11 - 14
Mere	30	29 - 32	28	25 - 30
Hverken mere eller mindre	48	47 - 50	49	47 - 52
Mindre	6	<b>6 - 7</b>	<b>8</b>	<b>7 - 10</b>
Meget mindre	2	2 - 3	2	2 - 3

**Tabel 6.4.** Krydstabel mellem ændring i ansvar og forventet tilbagetrækningsalder (intention om at gå før eller efter folkepensionsalderen). 95 % KI = 95 % konfidensintervaller. Ikke-overlappende konfidensintervaller fortolkes som en statistisk signifikant forskel mellem to estimater på 5 % niveau og er i tabellen markeret med fed.

Hvis vi ser nærmere på hvor mange seniorer, der har fået ændret ansvar i arbejdet (Figur 6.2.), så angiver 42 % at have mere eller meget mere ansvar i arbejdet nu end for 5 år siden. Dertil angiver langt størstedelen af seniorerne (68 %) at de hverken ønsker mere eller mindre ansvar i arbejdet over de kommende år, mens 19 % ville være interesserede i mere eller meget mere ansvar, og 13 % ville være interesserede i mindre eller meget mindre ansvar. Det ser ud til, at man på arbejdspladserne generelt er gode til at afstemme ansvar til den enkelte seniormedarbejders behov, selvom der dog også er en del, der ønsker ændringer i forhold til ansvar. Størstedelen af seniorerne ønsker derfor en mere stillestående karrierevej, hvis vi anser dette som udtryk for hverken mere eller mindre ansvar i arbejdet, mens ca. 1/5 ønsker en mere opadgående karrierevej, og ca. 1/8 ønsker en mere nedadgående karrierevej i seniorarbejdslivet. For dem, der ønsker en mere opadgående karrierevej, kan det være et tegn på, at der skal mere komplekse og nye arbejdsopgaver til for at motivere denne gruppe af seniorer. Dette understøttes af resultaterne præsenteret i Tabel 6.5., hvor en større andel af dem, der angiver mindre eller meget mindre ansvar i arbejdet nu end for 5 år siden, netop er interesseret i mere ansvar. For de seniorer, der derimod ønsker en mere nedadgående karrierevej, kan man via god seniorpraksis understøtte muligheden for at lægge dele af ansvaret fra sig og derved reducere nogle af de krav, arbejdet stiller som overgang til pensionstilværelsen. Under alle omstændigheder er tilpasning af ansvar et vigtigt perspektiv, der kan have betydning for seniorernes beslutning om at forlade arbejdsmarkedet før eller efter folkepensionsalderen. Vigtige seniorpolitiske instrumenter, der kan understøtte balancen mellem krav og ressourcer i seniorarbejdslivet, ser derfor ud til både at vedrøre en tilpasning af ansvar (vertikal tilpasning) og en tilpasning af arbejdsopgaver (horisontal tilpasning).

Når seniorerne opdeles på typer af arbejde, angiver en mindre andel af seniorerne, der arbejder med produktion (35 %), at have mere eller meget mere ansvar i arbejdet end for 5 år siden sammenlignet med dem, der arbejder med symboler (45 %), og dem, der arbejder med mennesker (43 %). I forhold til ændringer i ansvar over de kommende år angiver en mindre andel af seniorerne, der arbejder med produktion, at være interesserede i mindre eller meget mindre ansvar, sammenlignet med de to andre jobfunktioner. Endvidere angiver en lidt større andel af seniorer, der arbejder med produktion, at være interesseret i mere eller meget mere ansvar over de kommende år. Det tyder altså på, at en andel af dem, der arbejder med produktion, gerne vil have justeret deres ansvarsområder, så de bedre matcher med ønsket om en mere opadgående karrierevej i seniorarbejdslivet. For at motivere denne gruppe af arbejdstagere kan produktionsvirksomheder især have fokus på muligheder for

mere ansvar i arbejdet ved blandt andet at tilbyde nye og mere komplekse arbejdsopgaver og ansvarsområder.



Figur 6.2. Ansvar i seniorarbejdslivet. Resultaterne præsenteres for alle seniorer samt på tværs af de tre distinkte jobfunktioner (arbejde med symboler, arbejde med mennesker, arbejde med produktion).

Har du mere eller mindre ansvar i dit arbejde nu end for 5 år siden?	Hvis du selv kunne vælge, ville du da være interesseret i mere eller mindre ansvar i dit arbejde over de kommende år? (%)					
	Meget mere	Mere	Hverken mere eller mindre	Mindre	Meget mindre	Antal
Meget mere	6	19	54	19	2	1199
Mere	2	21	64	12	1	3139
Hverken mere eller mindre	1	11	77	10	1	5346
Mindre	4	29	50	16	1	908
Meget mindre	8	39	41	7	5	262

Tabel 6.5. Krydstabel mellem ansvar i arbejdet de seneste 5 år og interessen for mere eller mindre ansvar i arbejdet over de kommende år. Fordelingen af besvarelserne i forhold til ansvar i arbejdet over de kommende år er statistisk signifikant forskellig mellem de enkelte svarkategorier for ansvar i de seneste 5 år ( $P < 0.01$  for  $\chi^2$ -test).

Generelt var der ingen store forskelle mellem uddannelsesniveau og angivelsen af at have mere eller meget mere ansvar i arbejdet de seneste 5 år (ikke vist på figur). Men i forhold til at være interesseret i mere ansvar fandt vi, at dette var tilfældet for en større andel med videregående uddannelse inden for arbejde med produktion og symboler sammenlignet med de to andre uddannelsesgrupper inden for disse jobfunktioner.

## Konklusion

Dette kapitel startede med at undersøge, om de seniorer, der forventer at arbejde til efter folkepensionsalderen, i højere grad tilbydes og benytter efteruddannelse end de seniorer, der forventer at forlade arbejdsmarkedet før tid. Herefter blev det undersøgt, hvilke seniorer, der angiver mere eller mindre ansvar i seniorarbejdslivet, og hvem, der ønsker, at karriereveje (i form af ansvar) skal være opadgående, stillestående eller nedadgående som overgang til pensionstilværelsen.

Efteruddannelse og tilpasning af krav og ansvar ser ud til at være instrumenter, der kan understøtte balancen mellem ressourcer og krav i seniorarbejdslivet. Resultaterne viser, at seniorerne angiver, at der de seneste år er blevet stillet højere krav til deres færdigheder. Dette syntes især vigtigt, da der blandt de seniorer, der forventer at trække sig tilbage før folkepensionsalderen, er en større andel, der angiver, at der er blevet stillet større eller meget større krav til deres færdigheder sammenlignet med de seniorer, der forventer at gå efter folkepensionsalderen. Efteruddannelse og opkvalificering kan her være vigtige handlemuligheder, så seniorerne bliver i stand til bedre at håndtere de stigende krav i arbejdet og derved bedre rustet til at varetage fremtidens arbejdsliv med en stigende grad af automatisering og digitalisering. Vi så da også, at hvis seniorerne tilbydes efteruddannelse eller opkvalificerende tilbud via arbejdspladsen, benytter langt størstedelen af seniorerne (85 %) sig af denne mulighed. Analyserne viser dog ingen åbenlyse forskelle i hverken tilbud om efteruddannelse eller brug heraf mellem de seniorer, der angiver intentioner om at gå før eller efter folkepensionsalderen.

Justering af ansvar i arbejdet kan være en mulighed for bedre at tilpasse kravene i arbejdet og herigennem skabe bedre balance mellem krav og ressourcer i seniorarbejdslivet. Størstedelen af seniorerne er dog ikke interesserede i ændringer i forhold til ansvar, hvorfor det generelt ser ud til, at man på arbejdspladserne er gode til at afstemme ansvar til den enkelte seniormedarbejders behov. På baggrund heraf ønsker mange seniorer tilsyneladende en mere stillestående karrierevej i seniorarbejdslivet med hverken mere eller mindre ansvar i arbejdet. Det er dog vigtigt at nævne, at især

blandt dem, der arbejder med produktion, er der flere (mere end 1/5), der ønsker en opjustering af ansvar i arbejdet og dermed en mere opadgående karrierevej. For at motivere denne gruppe af arbejdstagere kan virksomhederne især have fokus på muligheder for nye og mere komplekse arbejdsopgaver og ansvarsområder.



## Referencer

- Ajslev, Z.N.A., Sundstrup, E., Johansen, H.H., Sørensen, K., Jensen, K.A. & Poulsen, O.M. (2019), *Arbejdsmiljømæssige udfordringer som følge af automatisering og digitalisering - en rapport om trends og tendenser med relevans for fremtidens arbejdsmarked*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Andersen, L.L., Jensen, P.H., Meng, A. & Sundstrup, E. (2019), 'Strong Labour Market Inequality of Opportunities at the Workplace for Supporting a Long and Healthy Work-Life: The Senior WorkingLife Study', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, no. 18.
- Andrews, J., Manthorpe, J. & Watson, R. (2005), 'Employment transitions for older nurses: a qualitative study', *Journal of Advanced Nursing*, vol. 51, no. 3, s. 298-306.
- Beskæftigelsesministeriet (2019), *Nedslidning: Virksomheder kan få dækket udgifter til at omskole ansatte til mindre belastende job*.
- Carlstedt, A.B., Brushammar, G., Bjursell, C., Nystedt, P. & Nilsson, G. (2018), 'A scoping review of the incentives for a prolonged work life after pensionable age and the importance of "bridge employment"', *Work*, vol. 60, no. 2, s. 175-89.
- Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (2017), *Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser*, VIVE.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2019), *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark (Tal og fakta om arbejdsmiljøet)*.
- Ilmarinen, J. (2007), 'The Work Ability Index (WAI)', *Occup Med (Lond)*, 57 (2):160.
- Jaaskelainen, A., Kausto, J., Seitsamo, J., Ojajarvi, A., Nygård, C.-H., Arjas, E. & Leino-Arjas, P. (2016), 'Work ability index and perceived work ability as predictors of disability pension: a prospective study among Finnish municipal employees', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 42, no. 6, s. 490-409.
- Kinnunen, U. & Nätti, J. (2018), 'Work ability score and future work ability as predictors of register-based disability pension and long-term sickness absence: A three-year follow-up study', *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 46, no. 3, s. 321-330.
- Laaksonen, M., Rantala, J., Järnefelt, N. & Kannisto, J. (2018), 'Educational differences in years of working life lost due to disability retirement', *European Journal of Public Health*, vol. 28, no. 2, s. 264-268.
- Larsen, M., Bach, H.B. & Ellerbæk, L.S. (2011), *55-70-åriges forbliven på arbejdsmarkedet: adfærd, forventninger, aftaler og kendskab til regler*, SFI-rapporter, SFI-Det nationale forskningscenter for velfærd, København.
- Lawless, M., Buggy, C.J. & Codd, M.B. (2015), 'Educational influences on early retirement through disability in Ireland', *Occupational Medicine*, vol. 65, no. 4, s. 303-308.
- Møberg, R.J. (2011), 'Kapitel 7. Betydning af efteruddannelse for fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet', *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter (Jørgen Goul Andersen & Per H. Jensen)*, vol. 1. udgave, 1 oplag, Bogforlaget Frydenlund, s. 129-135.

- Moseley, A., Jeffers, L. & Paterson, J. (2008), 'The retention of the older nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses', *Contemporary Nurse*, vol. 30, no. 1, s. 46-56.
- Oakman, J., Neupane, S., Proper, K.I., Kinsman, N. & Nygård, C.-H. (2017), 'Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, viewed 27 June 2019, [www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=3685](http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3685).
- Poulsen, O.M. (2017), *Notat vedr. sammenstilling af dansk viden om arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af ældre arbejdstagere*, NFA.
- Robroek, S.J., Nieboer, D., Järnholm, B. & Burdorf, A. (2019), 'Educational differences in duration of working life and loss of paid employment: working life expectancy in The Netherlands', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, viewed 2 October 2019, [www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=3843](http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3843).
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L.G.L., van der Borg, W.E., Steenbeek, R., van der Beek, A.J. & Boot, C.R.L. (2017), 'Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study', *BMC public health*, vol. 17, no. 1, s. 672.
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J. & Williams, H. (2017), *Key trends and drivers of change in information and communication technologies and work location. Foresight on new and emerging risks in OSH. Working report*, European Agency for Safety and Health at Work.
- Wiktorowicz, J. (2018), 'Extending Working Life: Which Competencies are Crucial in Near-Retirement Age?', *Journal of Adult Development*, vol. 25, no. 1, s. 48-60.

# Seniorpolitiske tiltag – afgrænsning, udbredelse og medarbejdernes kendskab

*Af Karen Albertsen, Per H. Jensen, Lars L. Andersen, Peter Nielsen  
& Flemming Pedersen*

## Indledning

Flere studier peger på, at seniorpolitiske arrangementer kan fungere som en katalysator for, at ældre fastholdes på arbejdsmarkedet frem til eller ud over pensionsalderen (Vickerstaff et al., 2003; Hermansen, 2014; Hermansen & Midtsundstad, 2018).

Seniorpolitikker er ofte en integreret del af virksomhedernes HRM-politikker, hvorfor det kan være svært præcist at definere, hvad der forstås ved seniorpolitiske tiltag, ligesom de tiltag, som virksomhederne kan tage i anvendelse, er mangfoldige (Walker & Taylor, 1999; Walker, 2005; Taylor, 2006; Friis, Jensen & Wégens, 2006; Frerichs & Lindley, 2009; Frerichs et al., 2012; Midtsundstad, Hermansen & Nielsen, 2012; Hilsen & Midtsundstad, 2014; van Dalen, Henkens & Wang, 2015; Mulders & Henkens, 2019). Der er dog nogenlunde enighed om, at seniorpolitikker retter sig mod bestemte grupper af medarbejdere (personer over en vis alder), og de fx kan udformes som tilbud om nedsat arbejdstid (med eller uden økonomisk kompensation), fleksible ugentlige eller månedlige arbejdstider, ekstra ferie/fridage, fritvalgsordninger, timelønnede ansættelser etc. Eller der kan være tale om tilbud om organisatoriske tilpasninger af arbejdet, fx nyt job design, jobrotation, ergonomiske tiltag og tilbud om færre og mindre belastende arbejdsopgaver. Det kan også omfatte særlige tilbud om kurser og kompetenceudvikling, rådgivning om emner af særlig relevans for seniorer eller mulighed for sundhedstjek. Endelig handler seniorpolitik om holdningsbearbejdning og at bekæmpe fordomme mod ældre, fx fordommen om at ældre ikke kan lære nyt, idet den slags fordomme kan føre til diskrimination mod ældre (Jensen, de Tavernier & Nielsen, 2019). Der er endnu ikke klarhed over, hvordan forskellige typer af seniorpolitiske tiltag virker. Undersøgelser fra Norge har blandt andet peget på, at ekstra ferie/fridage og ekstra løn eller bonus har ført til,

at flere fortsatte i arbejde efter at være fyldt 62 (Hermansen, 2014; Hermansen & Midtsundstad, 2018), mens de ikke har kunnet dokumentere nogen positiv effekt på fastholdelse af mulighed for nedsat arbejdstid for de 61-62-årige (Hermansen, 2015).

Udformningen af seniorpolitikker kan formuleres og besluttes på forskellige samfundsmæssige niveauer. Der er lovgivet om, at der på arbejdsmarkedet ikke må ske forskelsbehandling/diskrimination på grund af alder, hvilket kan forhindre, at seniorer vilkårligt puffes ud af arbejdsmarkedet. Aftaler om seniorpolitikker er indgået som en del af hovedaftalerne<sup>7</sup>; seniorpolitikker, kan være udformet som lokalaftaler inden for overenskomsten, og endelig kan der på virksomhederne være indgået lokale aftaler og/eller politikker, som typisk udformes i Samarbejdsudvalget, MED systemet eller ensidigt af ledelsen i en virksomhed, og som ikke er knyttet direkte til overenskomsten, men udmærket kan spille sammen med denne.

At seniorpolitikker er indskrevet i hovedaftalerne indikerer, at seniorpolitikker er ganske udbredte på det danske arbejdsmarked. For eksempel dækker de kollektive overenskomster omkring 70 % af lønmodtagerne i den private sektor og 100 % i den offentlige (Limborg, Gensby & Viemose, 2019), hvilket betyder, at en meget stor andel af danske lønmodtagere er omfattet af en seniorpolitisk ordning. Imidlertid kan der være en diskrepans mellem de-jura og de-facto. En sådan diskrepans kan skyldes, at man på den enkelte arbejdsplads ikke i praksis har adopteret eller implementeret de aftaler, der ligger i hovedoverenskomsten, måske fordi man ikke oplever, at de 'passer ind' i den lokale kontekst. Effekten af organisatoriske interventioner på en arbejdsplads afhænger af, hvor godt interventionen hænger sammen med kulturen og ressourcerne på arbejdspladsen (Nielsen, 2013; Nielsen & Miraglia, 2017). Det er derfor også sandsynligt, at man på en arbejdsplads vil være mindre tilbøjelig til at implementere en centralt indgået senioraftale, hvis den ikke 'passer ind' i den lokale kontekst. Det kan også skyldes uvidenhed, dvs. at hverken arbejdsgivere eller lønmodtagere har kendskab til indholdet i de centralt fastsatte seniorpolitikker. En sådan uvidenhed kan også gøre sig gældende inden for rammerne af den enkelte virksomhed. Det er ikke nødvendigvis alle seniorer eller linjeledere, der er fuldt informeret om en lokal vedtaget seniorpolitisk aftale – eller en politik vedtaget i HR afdelingen.

Formålet med dette kapitel er i første omgang at analysere de-facto udbredelsen af seniorpolitikker på det danske arbejdsmarked. Tilgangen vil være, at vi kortlæg-

---

7 Se fx rammeaftale om seniorpolitik på kommunernes område mellem KL og Forhandlingsfællesskabet og på regionernes område mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Forhandlingsfællesskabet kan downloades fra forhandlingsfællesskabets hjemmeside: <http://forhandlingsfaellesskabet.dk/aftaler/6-personalepolitik/6a-seniorpolitik.aspx>

ger arbejdsgivernes og lønmodtagernes kendskab til de seniorpolitiske tiltag, som anvendes på danske arbejdspladser. Til formålet anvendes kvantitative datakilder, idet vi vil anvende surveys, som er gennemført på danske virksomheder og blandt danske lønmodtagere. I alt har vi i virksomhedsundersøgelsen interviewet 2.525 arbejdsgivere og i arbejdslivsundersøgelsen 18.022 +50-årige lønmodtagere (se kapitel 2 for en redegørelse for data).

I anden omgang rapporterer vi data fra kvalitative interviews gennemført på 9 danske virksomheder, og formålet med dette er dobbelt. For det første vil vi give eksempler på, hvordan de mest udbredte seniorpolitikker kan være udformet. For det andet vil der blive redegjort for, hvordan diskrepansen mellem de-jura og de-facto kan opstå på den enkelte virksomhed på grund af barrierer for implementeringen. Det vil sige, virksomheden kan have gode intentioner, som dog kan være vanskelige at omsætte til praksis. Datagrundlaget for de ni case-studier er beskrevet i kapitel 2, og de ni case-studier vil i det følgende blive omtalt som praksisundersøgelsen.

I de kvantitative undersøgelser er vi interesserede i at kortlægge, om der er variationer i udbredelsen af seniorpolitikker på forskellige delmarkeder. Derfor foretager vi en distinktion mellem arbejdspladser med tre forskellige jobfunktioner: virksomheder, der primært er struktureret omkring (1) 'arbejde med symboler', dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) 'arbejde med mennesker', dvs. service, omsorg osv., eller (3) 'produktion', dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting. Også casestudierne, der anvendes i dette kapitel, er struktureret efter, om arbejdspladsen primært arbejder med symboler, arbejder med mennesker eller arbejder med bearbejdning af ting.

## Seniorpolitiske indsatser belyst igennem virksomhedsundersøgelsen

Internationale undersøgelser har peget på, at det er en minoritet af arbejdsgiverne, der faktisk gør brug af seniorpolitiske arrangementer (se fx Conen, Henkens & Schippers, 2012). En undersøgelse, der omfatter seks Europæiske lande, opdelt seniorpolitiske tiltag i A) Indsatser til understøttelse af gradvis tilbagetrækning B) Indsatser med fokus på kompetenceudvikling og C) Indsatser, der understøtter tilpasning imellem krav og ressourcer. De fandt, at der inden for hvert af disse tre områder var omkring en tredjedel af arbejdsgiverne, der havde indført en eller flere indsatser. Der var ganske få arbejdsgivere, som havde indført indsatser på alle tre områder (van Dalen, Henkens & Wang, 2015).

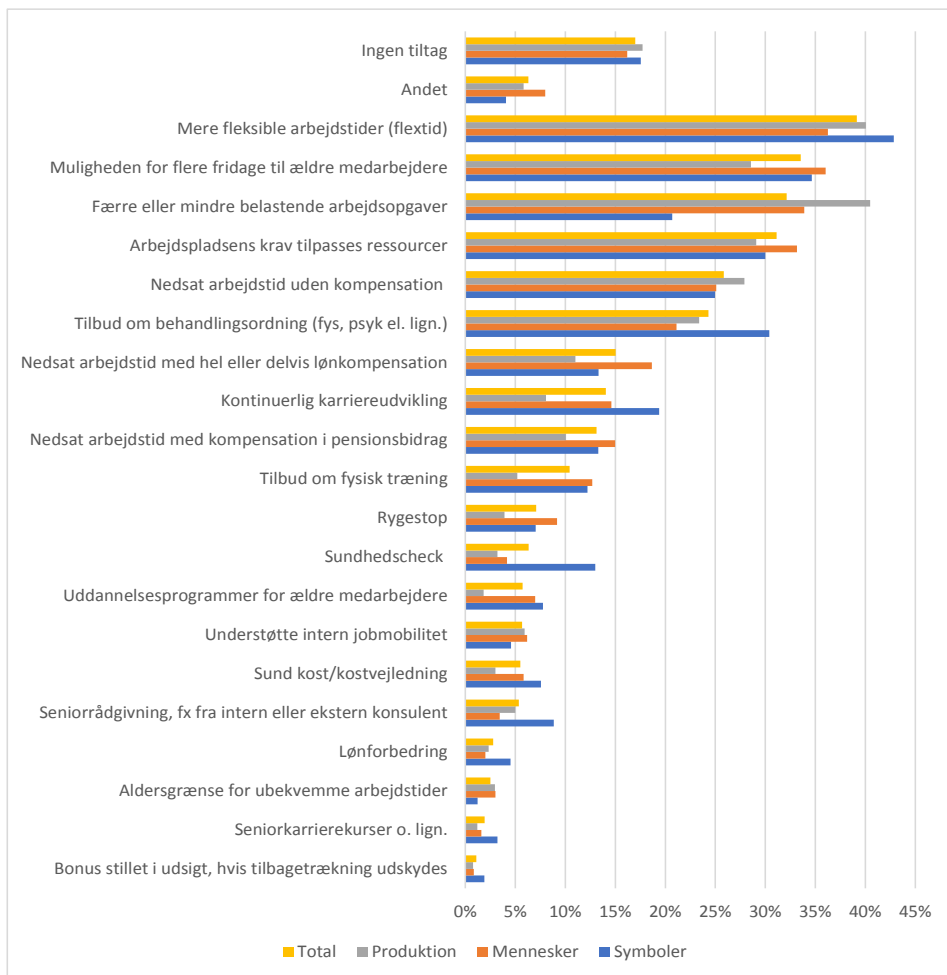
Heller ikke i Danmark er danske arbejdsgivere i nævneværdigt omfang aktive på det seniorpolitiske felt. Et spørgsmål vedrørende arbejdsgivernes forsøg på at fastholde seniormedarbejdere peger på, at dette har ligget nogenlunde konstant i de sidste 10 år. I 2009 svarede 71,4 % 'aldrig', 26,0 % 'lejlighedsvist' og 2,6 % 'ofte' på spørgsmålet: "Hen over de sidste to år, hvor ofte har De bedt en ældre medarbejder om at udsætte tilbagetrækningsalderen med et eller flere år?" (jf. Jensen & Møberg, 2012). I virksomheds-surveyen fra 2018 var de tilsvarende svarprocenter: 71,9 ('aldrig'), 25,4 ('lejlighedsvist') og 2,7 ('ofte') blandt arbejdsgivere på arbejdspladser, hvor der var seniorer ansat.

I Danmark peger resultater fra virksomhedsundersøgelsen endvidere på, at udbuddet af indsatser på seniorområdet ligger på nogenlunde samme niveau som i andre lande (jf. fx van Dalen, Henkens & Wang, 2015). Figur 7.1. viser andelen af respondenter i virksomhedsundersøgelsen, som inden for forskellige indsatsområder har svaret bekræftende på spørgsmålet: "*Hvilke af følgende tiltag vedrørende ældre medarbejdere anvendes i øjeblikket på din arbejdsplads?*".

Af indsatser, der falder under kategori A) understøttelse af gradvis tilbagetrækning, er der omkring 25 % af de danske virksomheder, som tilbyder nedsat arbejdstid uden kompensation. Indenfor indsatsområde B) er der omkring 15 %, som tilbyder kontinuerlig karriereudvikling, mens under 10 % tilbyder uddannelsesprogrammer og færre endnu seniorkarrierer. De mest udbredte typer af indsatser ligger indenfor kategori C), tilpasning mellem krav og ressourcer. 40 % af arbejdsgiverne angiver, at de tilbyder fleksible arbejdstider, omkring en tredjedel tilbyder færre eller mindre belastende arbejdsopgaver, og en tilsvarende andel tilbyder, at krav og den ældres ressourcer tilpasses hinanden, og/eller flere fridage/mere ferie til seniorer. Sammenligner man resultaterne fra Virksomhedsundersøgelsen med tallene fra den internationale undersøgelse (van Dalen, Henkens & Wang, 2015) tyder de på, at der i Danmark er en noget lavere andel af virksomheder, der tilbyder karriereudvikling til seniorer, end der er i andre Europæiske lande. Resultaterne peger på, at tilbud om kompetenceudvikling til seniorer er et område, der kunne fortjene større opmærksomhed fra virksomhedernes side.

I figur 7.1. er de forskellige seniorindsatser desuden blevet kategoriseret efter arbejdsgivernes vurdering af karakteren af deres primære jobfunktioner, dvs. om man på arbejdspladsen primært arbejder med (1) symboler (2) mennesker eller (3) produktion. Som det fremgår, er der ikke store og markante forskelle på udbredelsen af de seniorpolitiske tiltag mellem virksomheder med disse forskellige typer af kerneopgaver. Dog tyder resultaterne på, at virksomheder, hvor der arbejdes med

symboler, kontorarbejde mv., er tilbøjelige til at fokusere mere på rådgivning (seniorrådgivning, sundhedscheck og tilbud om behandling), kontinuerlig karriereudvikling og fleksible arbejdstider end arbejdspladser, der arbejder med mennesker og produktion. Til gengæld tilbydes personalet på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er produktion, især færre eller mindre belastende arbejdsopgaver, medens de i ringere grad end i de andre jobfunktioner tilbydes nedsat arbejdstid, karriereudvikling og helsefremmende foranstaltninger. Arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at arbejde med mennesker, ligger generelt meget tæt på gennemsnittet. Dog er der lidt flere af disse arbejdspladser, der tilbyder nedsat arbejdstid med kompensation i løn.



Spørgsmål stillet: "Hvilke af følgende tiltag vedrørende ældre medarbejdere anvendes i øjeblikket på din arbejdsplads?"

Figur 7.1. Udbredelsen af seniorpolitikker på danske arbejdspladser.

## Medarbejdernes kendskab til seniorpolitikker – fra medarbejderundersøgelsen

Lønmodtagerne er sjældent fuldt informerede om deres rettigheder på det seniorpolitiske område. Den enkelte lønmodtager kan mest oplagt formodes at have et manglende kendskab til indholdet i hovedaftalerne, men også til den lokale aftale, og vil derfor (på grund af manglende viden) rapportere, at vedkommende ikke er omfattet af en senioraftale.

Men når lønmodtagere rapporterer, at de ikke er omfattet af en seniorordning, selvom en sådan findes lokalt, kan det også have andre årsager. For eksempel kan lokalaftaler være universelle eller behovsafhængige, og behovsafhængige ordninger omfatter i sagens natur ikke alle seniorer, om end ordningen er til stede på virksomheden. Derfor vil lønmodtagernes kendskab til seniorpolitikker – eller mangel herpå – aldrig komme til at stemme overens med de ordninger, som arbejdsgiverne rapporterer. Under alle omstændigheder vil man ikke rapportere, at man er omfattet af en lokal seniorpolitik, hvis man ikke tilhører målgruppen for de seniorpolitiske arrangementer.

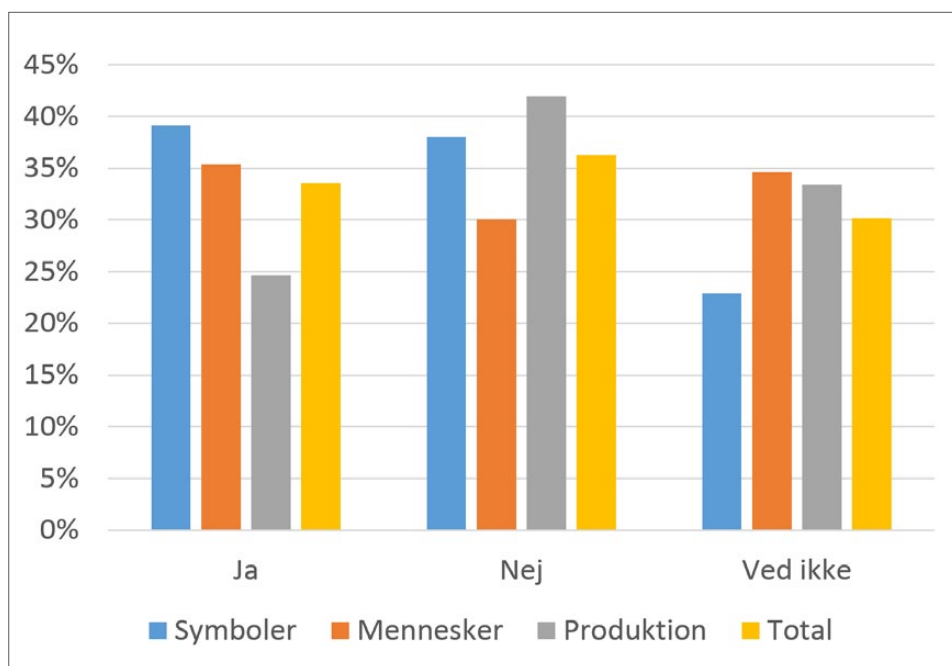
I den survey, der omfatter de +50-årige lønmodtagere, er der spurgt ind til kendskabet til, om virksomheden har en nedskreven seniorpolitik. I figur 7.2. er svarene krydset med arbejdspladsens kerneopgave, dvs. om de primære jobfunktioner er beskæftiget med (1) symboler – kontorarbejde, (2) arbejder med mennesker eller (3) bearbejder ting. Det fremgår af figuren, at lidt mere end hver tredje lønmodtager på tværs af disse jobfunktioner svarer, at deres arbejdsplads har en seniorpolitik.

Helt generelt er det meget bemærkelsesværdigt, at kun 30-35 % af danske +50-årige lønmodtagere har kendskab til, at der findes en nedskreven seniorpolitik på deres arbejdsplads. Ikke mindst set i lyset af, at en stor del af alle danske lønmodtagere faktisk er dækket af en seniorordning igennem overenskomsterne.

Når man ser på de enkelte typer af jobfunktioner, er der væsentligt flere af dem med kontorarbejde (symboler, 39 %), der svarer bekræftende på, at deres arbejdsplads har en seniorpolitik, end der er blandt dem, der arbejder med produktion (25 %), og lidt flere end blandt dem, der arbejder med mennesker (35 %). Dette kan virke paradoksalt, da arbejde med produktion og mennesker er væsentligt mere fysisk anstrengende end kontorarbejde, og at der i disse typer jobs alt andet lige vil være et større behov for at kunne tilpasse arbejdet til den fysiske kapacitet, få sundhedsfremmetilbud, der kan styrke den fysiske kapacitet, og efteruddannelse til at kunne varetage mindre fysisk krævende arbejde. At området produktion ligger lavt, kan muligvis hænge sammen med, at området ligger indenfor den private sektor, og at færre her er overenskomstdækket med seniorordninger.



Det er også bemærkelsesværdigt, at en stor andel af medarbejderne ikke ved, om der findes en seniorpolitik på deres arbejdsplads. Denne manglende viden er mere udbredt blandt medarbejdere, der arbejder med produktion (33 %) og mennesker (35 %) end blandt dem med kontorarbejde (23 %). Dette er muligvis en konsekvens af, at de der arbejder ved en computer en stor del af arbejdstiden har nemmere adgang til information eksempelvis gennem arbejdspladsens intranet.



Spørgsmål stillet: *Har din arbejdsplads en nedskreven seniorpolitik?*

Figur 7.2. Medarbejdernes kendskab til, om der findes en nedskreven seniorpolitik på deres arbejdsplads.

## Seniorpolitikker og kendskabet til dem – data fra praksisundersøgelsen

I dette kapitel har vi hidtil fokuseret på de-facto udbredelsen af seniorpolitikker på det danske arbejdsmarked. Ved hjælp af praksisundersøgelsen vil vi nu komme med eksempler på nogle af de seniorpolitikker, der forekommer på det danske arbejdsmarked. På nogle af de virksomheder, der indgik i praksisundersøgelsen, havde man en separat seniorpolitik med adresse til medarbejdere over en vis alder, mens seniorpolitikken på andre virksomheder var en integreret del af den generelle personalepolitik – eller livsfasepolitik – der uanset alder omfattede alle medarbejdere

på virksomheden. Sammensætningen af tiltagene kunne fx prototypisk se ud som illustreret i tabel 7.1.

På virksomhed A skal medarbejderne selv være opsøgende, hvis de ønsker en seniorsamtale, virksomheden forbereder ikke medarbejderne på livet efter arbejdet, der er ikke rettigheder om nedsat arbejdstid i hovedoverenskomst, mens nedsat arbejdstid og tilpassede arbejdsopgaver kan forhandles lokalt. På virksomhed B tilbydes alle over 60 år en årlig seniorsamtale, virksomheden forbereder ikke medarbejderne på livet efter arbejdet, men der er mulighed for nedsat arbejdstid både i hoved- og i lokal overenskomst, og tilpasning af arbejdsopgaver kan forhandles. På virksomhed C tilbydes seniorsamtaler som en del af den årlige MUS-samtale. Alle over 58 inviteres årligt til et seminar om forberedelse til livet efter arbejdslivet, der er en mulighed med ikke rettighed for nedsat arbejdstid i hovedoverenskomsten, lokalt er det en intention, at der kan forhandles både nedsat arbejdstid og tilpasning af arbejdsopgaverne.

	Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C
Seniorsamtale	Medarbejder skal opsøge	Virksomhed tilbyder over 60 år	Virksomhed tilbyder som del af MUS
Forberedelse på livet efter arbejdet	Nej	Nej	Seminar
Nedsat arbejdstid i hovedoverenskomst	Nej	Ja	Mulighed
Nedsat arbejdstid i lokal seniorpolitik	Forhandling	Ja	Intention
Tilpasning af arbejdsopgaven	Forhandling	Forhandling	Intention

Tabel 7.1. Oversigt over mulig sammensætning i tre prototypiske seniorpolitikker

Nogle af casevirksomhederne udbød en bred vifte af universelle tilbud til alle seniormedarbejderne over en vis alder.

For eksempel havde man på en af case-virksomhederne besluttet at have en række tilbud i deres seniorpolitik, som omfatter alle medarbejdere over 58 år, der omfattede tilbud om deltagelse i en årlig seniorkonference over to dage, mulighed for en årlig seniorsamtale, seniorklub, helbredstjek og motion. Desuden har man et værksted, der leverer præfabrikation, hvor et begrænset antal seniormedarbejdere kan tilbydes stillinger, der både kan omfatte nedsat arbejdstid og tilpasning af opgaven til seniormedarbejderens ressourcer. Hovedformålene med seniorpolitikken på denne virksomhed var, at medarbejderne kunne blive længst muligt, samt at medarbejderne kunne forberede sig på deres tilbagetrækning, fx ved at kende til løn- og pensionsforhold ved tilbagetrækning.

På en anden virksomhed omfattede seniorpolitikken alle medarbejdere over 45 år. Formålet med denne seniorpolitik var formuleret som: "... at fremme arbejdsglæden for medarbejdere i alle aldre, så de har lyst til at forblive ved [arbejdspladens navn]" og videre "En velfungerende seniorpolitik skal være med til at give alle medarbejdere en øget tryghed i relation til det at blive ældre. En seniorpolitik skal understøttes af et sikkert og sundt arbejdsmiljø ...". Desuden havde seniorpolitikken også en målsætning om " At bevare viden og kompetence i organisationen". Seniorpolitikken omfattede tilbud om en årlig omsorgsdag med løn for medarbejdere over 45, to dage for medarbejdere mellem 50 og 54 og 5 dage for medarbejdere mellem 55 og 61 år. Medarbejdere over 62 år fik det antal seniordage, som overenskomsten havde fastlagt. I forbindelse med MUS-samtalerne blev der for medarbejdere 45+ drøftet følgende emner:

- Forventninger til arbejdet fremover: 5 år - 10 år - 15 år.
- Helbredet set i forhold til de krav, arbejdet stiller.
- Hensyn til familien.
- Ønsker til at fortsætte med de nuværende arbejdsopgaver eller andre.
- Kompetenceudvikling (efteruddannelse).

Efter 55+ blev samtalen udvidet til en seniorsamtale, som også omfattede:

- Medarbejderens forventninger til ledelsen, når medarbejderen er fyldt 55 år.
- Faglige og personlige udfordringer.
- Muligheder for yderligere kompetenceudvikling.
- Reduceret arbejdstid, behov for orlov.
- Jobrotation.
- Særlige arbejdsopgaver.

Efter 60+ år kunne medarbejderne gå ned i arbejdstid uden reduktion i pensionen.

Andre virksomheder i undersøgelsen havde valgt at integrere deres seniortilbud i en generel personalepolitik med fokus på fastholdelse af medarbejdere uanset alder. På en case-virksomhed havde ledere og mellemledere generelt til opgave at kontakte medarbejdere, som ikke trivedes, var nedslidte eller havde et højt sygefravær, og undersøge, om der var brug for tilpasninger af den ene eller anden art i arbejdet. Dette

blev kombineret med tilbud om sundhedsfremme og med indsatser til forebyggelse af ergonomiske og psykiske belastninger i arbejdet.

### **Kendskab og tiltro til seniorordningerne**

At mange medarbejdere ikke kender til de seniorordninger, der tilbydes i virksomheden bekræftes af resultaterne fra praksisundersøgelsen. Selvom alle de ni virksomheder, der indgik i en kvalitative undersøgelse, var udvalgt, fordi de havde et formuleret fokus på seniorområdet, var der blandt medarbejderne en del, som ikke var klar over, at der var særlige tilbud for seniormedarbejdere.

Andre medarbejdere var klar over, at virksomhederne tilbød en eller anden form for seniorordning, men var usikre på, hvad den i praksis indebar, og om intentionerne i seniorpolitikken også blev udfoldet i implementeringen i praksis. Nogle medarbejdere gav udtryk for, at de ønskede klarere retningslinjer for, hvordan organisationen i praksis forholdt sig til de ældre medarbejdere og deres arbejdsforhold. Nogle var i tvivl om, om seniorpolitikken snarere var udviklet for at fremme en socialt ansvarlig afvikling af arbejdsforholdet fremfor fastholdelse af seniormedarbejdere. Spørgsmålet blev særligt presserede i de situationer, hvor virksomheden stod overfor nedskæringer.

Overensstemmelse mellem de intentioner, der blev formuleret i seniorpolitikken, og dem, der blev signaleret på det lokale niveau i organisationen, var meget afgørende for medarbejdernes tiltro til politikken. Dette så vi eksempler på både på større virksomheder med mere end 1.000 ansatte og i mindre virksomheder med under 100 ansatte. Hvis medarbejderne oplevede, at ledelsessignalerne på det lokale niveau ikke var tydeligt overensstemmende med de politikker, der var formuleret på højere niveauer, opstod der hurtigt usikkerhed og forskellige tolkninger af signalerne. For eksempel kunne tilbud om nedsat tid blive tolket som signal om, at virksomheden manglede opgaver, snarere end et ønske om at tilpasse krav og medarbejderressourcer til hinanden.

### **Implementeringsbarrierer**

Virksomhedernes tilskyndelse til at gøre en indsats for at holde på seniormedarbejderne hænger sammen med ønsket om at sikre tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft til virksomheden. Mange virksomheder har således gode intentioner, når de de-jura etablerer en seniorpolitik på virksomheden. Imidlertid viser erfaringerne fra vores ni virksomheder, at virksomhederne ryger ind i implementeringsbarrierer, der

de-facto hæmmer, at de gode intentioner omsættes til praksis. Der er flere eksempler på dette:

For det første kræver seniorordninger med tilpasninger af opgaver og tid en løbende opmærksomhed på balancen mellem krav og ressourcer. Denne balance er ikke altid lige let at opnå i praksis. En medarbejder på en virksomhed, der arbejder med symboler og viden, havde indgået en aftale om nedsat tid og reduktion i opgaver, men oplevede at det var svært at få ordningen til at fungere i praksis: *'Ja, hvis man kan få sin chef til at overholde ordningerne. Jeg har et problem med at blive presset i hverdagen. Det preller af, når jeg siger, jeg har for mange opgaver. Der skal gøres noget, så det ikke bare er snak det hele. Man snakker, men der sker ikke rigtigt noget'*. Eksemplet illustrerer, at det kan være vanskeligt i praksis at gennemføre og fastholde aftaler om nedsat tid og reduktion i opgaver, når der er pres på produktionen i en travl hverdag.

For det andet har vi fundet en virksomhed inden for ældreplejen, der for at holde på seniorerne indførte en seniorpolitik, der tog sigte på at friholde seniorer fra nattevagter. Problemet viste sig imidlertid at være, at en meget stor andel af de ansatte var seniorer. Derfor var det ikke muligt at fritage alle seniormedarbejdere fra nattevagter, fordi det ville indebære, at nattevagterne ikke kunne blive dækket ind, uden at de yngre medarbejdere skulle påtage sig helt urimeligt mange nattevagter.

For det tredje: hvis en virksomhed står overfor at skulle skære ned på medarbejderstaben, viser det sig, at det under disse omstændigheder er meget svært at opretholde et fokus på at fastholde seniormedarbejdere. Tilsvarende er der blandt de ni case-virksomheder et eksempel på, at en virksomhed, der tidligere har haft en ganske udfoldet seniorpolitik, har været nødt til at reducere kraftigt i tilbuddene af konkurrencehensyn (Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018). Samme forløb kendes fra andre virksomheder. For eksempel havde en stor nordjysk virksomhed i 2006 indstillet sig selv til og fik også tildelt Seniorpraksisprisen, der var indstiftet af Beskæftigelsesministeriet, men efterfølgende måtte virksomheden opgive al seniorpolitik, da finanskrisen indfandt sig i slutningen af 00'erne.<sup>8</sup>

For det fjerde, fordrer gennemførelsen af en seniorpolitik i nogle tilfælde, at virksomheden både er villig til og i stand til at tænke i andre organiseringer af arbejdet. Vi har set to eksempler indenfor området produktion, hvor virksomhederne på trods af gode intentioner havde svært ved at tilbyde deltidsansættelser eller reduceret belastning i arbejdsopgaverne til mere end et begrænset antal seniormedarbejdere. Årsagen er for begge virksomheder, at det vil kræve en mere omfattende ændring i organiseringen af

---

8 Personlig viden fra Per H. Jensen

arbejdet, hvis der skal tilbydes mange jobpositionere til seniormedarbejdere. Medarbejderne på den ene virksomhed er meget afhængige af hinandens indsats i arbejdets udførelse, og det var vanskeligt at finde frem til organiseringer, som kunne tage højde for denne afhængighed og samtidig muliggøre tilpasninger i opgaver og arbejdstid.

For det femte, en af de ni virksomheder, der var udenlandsk ejet, var underlagt vilkår, som man ikke selv havde indflydelse på, og som fungerede som barriere for at indføre seniorpolitikker, fx i form af nedsat arbejdstid. Virksomheden var underlagt produktivitetsmål, som alene indregnede antallet af medarbejdere og ikke medarbejdernes timetal i opgørelserne af produktivitet (head-count). Denne praksis betød, at virksomhedens produktivitet så ud til at være lavere, hvis der var medarbejdere ansat på deltid, end hvis der alene var medarbejdere ansat på fuld tid. Dette kom til at sætte væsentlige begrænsninger for virksomhedens muligheder for at føre en seniorpolitik ud i praksis. Medarbejdere ansat på nedsat tid ville automatisk betyde, at produktiviteten blev opgjort lavere. En anden virksomhed var underlagt udbudsvilkår, som de ikke selv var med til at fastlægge, og hvor deres konkurrencedygtighed var afgørende for virksomhedens overlevelse. Disse udbudsvilkår vægtede pris langt højere end krav til social ansvarlighed og bæredygtighed hos leverandøren.

For det sjette er utilstrækkelige ressourcer en barriere for at praktisere seniorpolitiske arrangementer. Det er fx nødvendigt, at tilstrækkelige ledelsesressourcer afsættes i implementeringen af seniorpolitiske arrangementer. På to af de ni virksomheder var en leder ansvarlig for en meget stor gruppe medarbejdere (100-300). Dette gjorde det særdeles vanskeligt for ledelsen at nå omkring alle medarbejdere med de individuelle samtaler, som på de fleste af arbejdspladserne udgjorde en krumtap i seniorpolitikken.

## Konklusion

Resultaterne fra virksomhedsundersøgelsen viste, at de forskellige seniorpolitiske tiltag blev tilbudt på et sted mellem få % af virksomhederne og op til knap 40 % af virksomhederne. Mest udbredt var tilbud om fleksible arbejdstider og andre former for tilpasninger mellem krav og ressourcer, og mindst udbredt var tilbud om økonomiske incitamenter og sundhedsfremmetilbud. Kompetenceudvikling blev tilbudt på 15 % af virksomhederne.

Resultaterne fra medarbejderundersøgelsen pegede på, at ca. en tredjedel af medarbejderne var klar over, at der fandtes en nedskreven seniorpolitik på deres arbejdsplads, en tredjedel var klar over, at der ikke gjorde, og en tredjedel vidste ikke, om det var tilfældet eller ej. Set i lyset af, hvor stor en andel af lønmodtagere, der er dækket

af overenskomster, hvoraf en stor del omfatter seniorpolitiske tiltag, forekommer disse andele at være lave. Dette kan måske bero på, at medarbejderne ikke opfatter de overenskomstbestemte seniortiltag, som relateret til deres arbejdspladser.

Resultaterne fra praksisundersøgelsen bekræftede, at selv på arbejdspladser med stort fokus på seniormedarbejdere, var der medarbejdere, som var usikre på indholdet og på intentionerne bag seniorordningerne. Desuden pegede disse resultater på nogle af de rammevilkår, der kan sætte begrænsninger for seniorpolitikernes udbredelse og omsætning i praksis.

Tilsammen tyder resultaterne både fra medarbejderundersøgelsen og fra praksisundersøgelsen på, at der er et behov for øget kendskab til og information om eksisterende seniorordninger på virksomhederne. Det spørgsmål, der er blevet stillet i medarbejderundersøgelsen, handler om, hvorvidt medarbejderne er klar over, om der findes en nedskreven seniorpolitik på deres arbejdsplads. Der kan derfor være en usikkerhed forbundet med, om respondenterne har indregnet de seniorpolitikker, som er nedskrevet i overenskomsterne, og som jo dækker medarbejdere indenfor det offentlige og på industriens område.

Resultaterne fra virksomhedsundersøgelsen pegede på, at der er en større vifte af seniortilbud på virksomheder, der arbejder med symboler end på virksomheder, der arbejder med mennesker eller bearbejder ting. Tilbuddene har bl.a. form af rådgivning (seniorrådgivning, sundhedscheck og tilbud om behandling), kontinuerlig karriereudvikling og fleksible arbejdstider. Resultaterne fra medarbejderundersøgelsen pegede samstemmende på, at flere medarbejdere indenfor arbejde med symboler end indenfor de andre områder var klar over, at deres arbejdsplads havde en seniorordning, og at en større andel af medarbejderne på arbejdspladser, der arbejder med mennesker og produktion, ikke vidste, om der var en seniorordning på deres arbejdsplads eller ej.

Disse forskelle mellem områderne er ikke meget store, men nok værd at bemærke, fordi de peger i retning af, at de grupper af medarbejdere, som har de hårdeste fysiske belastninger i arbejdet, samtidig er dem, der får de færreste tilbud igennem seniorordninger, og dem, der har det ringeste kendskab til mulighederne.

Forskellene kan skyldes flere ting. De kan afspejle reelle forskelle på behovene for arbejdskraft og på, hvor meget arbejdspladser indenfor forskellige områder gør for at holde på seniormedarbejderne. Medarbejdere, der arbejder med symboler, er ofte højt kvalificerede indenfor et specifikt område og kan være dyre at erstatte, hvilket kan øge virksomhedens motivation for at holde fast i dem, der er.

En anden mulig forklaring kan være, at traditioner og arbejdsopgavernes karakter indenfor de forskellige områder giver forskellige muligheder for tilpasninger i arbejdsopgaver og arbejdstid. For eksempel pegede resultater fra praksisundersøgelsen på, at traditionerne omkring arbejdets organisering indenfor produktion i nogen grad kan modarbejde gennemførelsen af en seniorpolitik. Desuden kan udbudsordninger og produktivetsmål, som også er udbredte indenfor produktion, modarbejde praksis omkring udfoldelse af en seniorordning. Indenfor arbejde med mennesker kan der nogle steder være vanskeligheder forbundet med de meget store ledelses-spænd og med en stor andel af medarbejdere, som alle har brug for tilpasninger i arbejdstid og opgaver.

En tredje mulig forklaring kan være, at information og oplysninger om seniorordninger er lettere tilgængelige for medarbejdere, som bruger en stor del af deres arbejdstid ved en computer med let adgang til information.

Resultater fra praksisundersøgelsen pegede desuden på, at mange virksomheder har gode intentioner, når de de-jura etablerer en seniorpolitik på virksomheden, men at de ryger ind i implementeringsbarrierer, der de-facto hæmmer, at de gode intentioner omsættes til praksis. De barrierer, der blev identificeret, omfattede bl.a. begrænsninger i ressourcer, traditioner for organisering af arbejdet, store ledelses-spænd for mellemlederne samt produktivetsmål og udbudskrav, der modarbejder deltidsansættelser.

## Perspektivering

Det er ikke alle virksomheder som har eller er interesseret i at have en seniorpolitik. På virksomhedsniveau kræver implementering af en seniorpolitik dels, at der er en reel interesse i at have medarbejdere ansat på særlige vilkår (nedsat tid/med andre funktioner etc.), og dels, at der er reelle muligheder for at kunne tilpasse arbejdsopgaver efter medarbejdernes behov. Det kan kræve nytænkning på en række områder, som både ligger indenfor og udenfor virksomhedens indflydelsesradius.

Implementeringen af en virksom seniorpolitik kan fx kræve opgør med traditioner for organisering af arbejdets tilrettelæggelse, eller det kan indebære, at der bliver tilført flere ressourcer, fx i form af flere mellem- eller linjeledere. Nogle af barriererne for implementering af seniorordninger i praksis er det ikke altid muligt at adressere på den lokale arbejdsplads. For eksempel fastlægges mål for virksomhedens produktivitet oftest på et meget overordnet koncern-niveau, og diskussionen om de mulige konsekvenser af de besluttede produktivetsmål for fx nedsat arbejdstid må derfor



også tages på dette niveau. Udbudsvilkår er det heller ikke muligt at ændre for den enkelte arbejdsplads. Det kan fx ske igennem en regulering af udbudsbekendtgørelsen.

Hvis en virksomhed ønsker at fastholde seniormedarbejdere, er der dog rig mulighed for at gøre det, fx ved at vedtage, gennemføre og udbrede kendskabet til en aktiv seniorpolitik blandt medarbejderne. Resultaterne fra dette kapitel peger på, at der på en del arbejdspladser kan være nogle lavthængende frugter alene ved at informere bedre om eksisterende ordninger og muligheder blandt medarbejderne.

På mange arbejdspladser vil det være nærliggende, at samarbejdsudvalget tager en aktiv rolle i at informere medarbejderne bedre om, hvorvidt de er dækket af en overenskomstbaseret seniorpolitik, om arbejdspladsen har en lokal seniorpolitik eller ej, og hvilke elementer ordningerne i givet fald hver især omfatter.

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case arbejdspladser*. TeamArbejdsliv, Ålborg Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø & TRYG.
- Conen, W.S., Henkens, K., & Schippers, J. (2012) 'Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe.' *International Journal of Manpower*, 33(6), s. 648-665. doi:10.1108/01437721211261804.
- Frerichs, F. & Lindley, R. (2009) *Case Studies in Labour Organizations - Orientation and Literature Review*. ASPA 7th FP project. Retrieved from [www.aspa-eu.com/aspa\\_deliverables.htm](http://www.aspa-eu.com/aspa_deliverables.htm), 9th May 2019.
- Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B. & Galloway, S. (2012) 'Active ageing in organisations: a case study approach', *International Journal of Manpower*, 33(6): s. 666-684.
- Friis, K., Jensen, P.H. & Wøgens, J. (2008) *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*. København: Frydenlund Academic.
- Hermansen, Å. (2014) Additional leave as the determinant of retirement timing - retaining older workers in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 4(4): s. 89-109.
- Hermansen, Å. (2015) Retaining older workers: The effect of phased retirement on delaying early retirement. *Nordic Journal of Social Research*. Vol. 2015(6): s. 44-67.
- Hermansen, Å. & Midtsundstad, T. (2018) The effect of retaining bonuses on delaying early retirement - financial incentives revisited. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 8(1): s. 43-63.
- Hilsen, A.I. & Midtsundstad, T. (2014) 'Seniorpolitik - behov for nytt kart og compass?', *Søkelys på arbeidslivet*, 31(1-2): s. 157-182.
- Jensen, P.H. & Møberg, R.J. (2012) 'Arbejdsgivernes holdninger og praksis på det seniorpolitiske område.' I J.G. Andersen & P.H. Jensen (eds) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund Academic, s. 95-110.
- Jensen, P.H., de Tavernier, W. & Nilsen, P. (2019) 'To what extent are ageist attitudes among employers translated into discriminatory practices - the case of Denmark', *International Journal of Manpower*, DOI 10.1108/IJM-10-2018-0365
- Limborg HJ, Gensby U, and Viemose S (2019) 'Third-party interventions in collective conflict mediation: A Danish approach to preventive facilitation in organizations', In: Euwema, M.C., Medina, F.J., García, A.B., Pender, E. (Eds.). *Mediation in Collective Labor Conflicts* (2019). ISBN 978-3-319-92531-8 [www.springer.com/gp/book/9783319925301](http://www.springer.com/gp/book/9783319925301)
- Mulders & Henkens (2019) 'Employers' Adjustment to Longer Working Lives', *Innovation in Aging*, Vol. 3, No. 1, 1-10 doi:10.1093/geroni/igy040
- Midtsundstad, T., Hermansen, Å. & Nielsen, R.A. (2012) 'Effects of Companies' Initiatives to Reduce Early Retirement Among Older Workers', *Nordic Journal of working life studies*, 2(3): s. 89-108.
- Nielsen, K.M. (2013) 'Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions', *Human Relations*, 66: s. 1029-1050.

- Nielsen K. & Miraglia M. (2017) 'What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research', *Human Relations* 1(23).
- Taylor, P. (2006) *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Wang, M. (2015) 'Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers', *The Gerontologist*, 55(5): s. 814-824.
- Vickerstaff, S., Cox, J. & Keen, L. (2003) 'Employers and the management of retirement', *Social Policy & Administration*, 37: s. 271-287.
- Walker, A. (2005) 'The emergence of age management in Europe', *International Journal of Organisational Behaviour*, 10: s. 685-697.
- Walker, A. & Taylor, P. (1999) 'Good Practice in the Employment of Older Workers in Europe', *Ageing International*, 25(3) s. 62-79.

# Udvikling og implementering af seniorpolitik

## – opmærksomhedspunkter for relationer og samarbejde

*Af Karen Albertsen, Per H. Jensen, Ulrik Gensby & Flemming Pedersen*

### Indledning

Som beskrevet i kapitel 7, udgør seniorpolitikker en række ledelsesinstrumenter, der har som intention at fastholde seniormedarbejderne på virksomhederne, dvs. understøtte stay. Virksomhedernes motiver til at indføre seniorpolitikker er som hovedregel at sikre, at virksomheden kan råde over tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft. Udformningen og implementeringen af seniorpolitikker kan dog være en kompliceret affære, som kan være konfliktskabende på den enkelte arbejdsplads (Friis, Jensen & Wégens, 2008). Hvis seniorpolitikker derfor skal være effektive i forhold til at fastholde seniorarbejdskraften, er det nødvendigt, at udformningen og implementeringen har en høj grad af opbakning og legitimitet på den enkelte virksomhed, samt at medarbejderne har tillid til ordningerne og oplever dem som retfærdige. Derfor er der en række opmærksomhedspunkter, der bør adresseres, hvis man på en virksomhed ønsker at indføre seniorpolitikker, der skal fungere efter hensigten.

(1) Som det fremgik af kapitel 7, er de seniorpolitikker, der eksisterer på virksomhederne, ikke altid kendt af de medarbejdere, som de er tiltænkt, ligesom de seniorpolitiske tiltag ikke altid implementeres, som de er tænkt. Desuden kan medarbejderne være i tvivl om intentionerne bag seniorordningerne. Hvis relationerne mellem medarbejdere og ledere generelt er præget af lav tillid, vil intentionerne bag en seniorordning også let blive draget i tvivl af medarbejderne. Usikkerhed omkring intentionerne kan desuden bidrage til, at seniorerne oplever, at et seniorfokus er irrelevant. Et første opmærksomhedspunkt er derfor, om medarbejderne oplever,

at et seniorfokus er relevant og velkomment, eller om et seniorfokus af seniorerne opleves som stigmatiserende?

(2) Seniorpolitikker handler i nogen grad om at fordele goder og privilegier. For at undgå oplevelse af uretfærdighed, vilkårlighed og uigennemsigthed har Hilsen & Midtsundstad (2014) argumenteret for, at man bør udvikle kriterier for tildeling, som har legitimitet blandt ledere, tillidsvalgte og ansatte, og som er synlige og kontrollerbare. Processen omkring tildeling af de seniorpolitiske goder skal med andre ord være fair. Processuel retfærdighed handler bl.a. om, at fordeling af goder etc. foregår ud fra kriterier og principper, der er klare og gennemskuelige for de berørte parter (Colquitt et al., 2001). Det er ikke nødvendigt for oplevelsen af retfærdighed, at alle behandles ens, men det er vigtigt, at processen og forløbet omkring tildelingen af goder er transparent. Det vil sige, det skal være tydeligt for medarbejderne hvorfor og i hvilke situationer, der forskelsbehandles (Kim & Mauborgne, 2003; Kristensen, 2017; Olesen et al., 2008). I en seniorpolitisk optik handler processuel retfærdighed om kriterierne for, hvordan de seniorpolitiske tilbud fordeles. Tildelingskriterier kan have karakter af at være universelle (alle over en vis alder) eller behovsbestemte (medarbejdere med særlige behov), og de kan være standardiserede (alle får det samme) eller skræddersyede (persontilpassede) (Hilsen & Midtsundstad, 2014). Et andet opmærksomhedspunkt bliver derfor: Hvordan skal tildelingskriterierne for seniortiltag udformes?

(3) Selvom den processuelle retfærdighed i nogle tilfælde kan opleves som mere afgørende end den fordelingsmæssige (Cohen-Charash & Spector, 2001), er det dog også vigtigt, at man som medarbejder oplever, at *resultatet* af processen er fair, at fordelingen af goder og belastninger er i orden. Også den fordelingsmæssige retfærdighed kan blive udfordret, når seniorpolitiske tiltag implementeres, idet seniorpolitikker fx kan betyde, at der sker en omfordeling af arbejdsbyrder fra ældre til yngre medarbejdere. Et tredje opmærksomhedspunkt bliver derfor: Hvordan vægtes hensynet til den enkelte og hensynet til kollegaerne?

(4) Seniorpolitikker kan vedtages og vedligeholdes på forskellige måder i en virksomhed og med mere eller mindre inddragelse af de parter, som den vedrører. Netop inddragelse af de berørte parter i beslutninger er et vigtigt aspekt af at understøtte oplevelse af retfærdighed (Kim & Mauborgne, 2003, Colquitt et al., 2001), og en seniorpolitik vedrører både seniormedarbejderne, de øvrige medarbejdere og de

drifts- eller mellemedere, som skal bidrage til at omsætte den til praksis. Det er derfor langt fra ligegyldigt, hvordan og i hvilke fora samarbejdet omkring udformning og vedligeholdelse af seniorpolitikken foregår. Hvilket lægger op til et fjerde opmærksomhedspunkt: Hvor og hvordan vedtages, implementeres og vedligeholdes seniorpolitikken?

Ovenstående fire opmærksomhedspunkter skal nærmere diskuteres og udredes i det følgende. Empirisk bygger udredningen på kvalitative data, indsamlet på ni danske virksomheder (for en nærmere redegørelse af dataindsamlingen, se denne bogs kapitel 2). De ni virksomheder udfører tre forskellige typer af kerneopgaver og har primære jobfunktioner knyttet til denne. På tre virksomheder er kerneopgaven og de fleste af jobfunktionerne struktureret omkring (1) "arbejde med symboler", dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv. (2) På tre virksomheder er kerneopgaven og de fleste af jobfunktionerne primært at "arbejde med mennesker", dvs. service, omsorg osv., og på tre virksomheder er kerneopgaven og de fleste af jobfunktionerne centreret omkring (3) "produktion", dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting (se endvidere Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018).

Teoretisk vil gennemgangen tage udgangspunkt i en antagelse om, at processen omkring udarbejdelse, implementering og vedligeholdelse af en seniorpolitik i en virksomhed vil spille sammen med, hvordan samarbejdet i virksomheden generelt foregår, og i hvilken grad seniorpolitikken er med til at understøtte dette samarbejde (Nielsen, 2013; Nielsen & Miraglia, 2017). Kulturen omkring samarbejdet vil blive beskrevet som virksomhedens sociale kapital, og defineret som "... de sociale relationer, som udvikler sig i løsningen af virksomhedens kerneopgave." (Hasle, Toft & Olesen, 2018). Kvaliteten af de sociale relationer bliver ifølge denne definition afgørende bestemt af den tillid, der præger relationerne mellem medarbejdere og ledere og imellem medarbejdere indbyrdes og af oplevelsen af, om tingene går retfærdigt for sig i virksomheden (Olesen et al., 2008, Hasle, Toft & Olesen, 2010; 2018).

## Er et seniorfokus relevant og velkomment eller stigmatiserende?

Hvis en seniorpolitik skal kunne fungere som et aktivt ledelsesinstrument i en virksomhed, skal medarbejderne opleve sig sikre på intentionerne bag og være enige i, at det er relevant at have et særligt seniorfokus. Det er ikke altid tilfældet. På nogle af de undersøgte virksomheder blev seniorbetegnelsen oplevet som nedsættende og af nogle som grænsende til det dis-respektfulde. En medarbejder siger: "*Jeg har ikke*

*meldt mig ind i den der seniorklub. Jeg har ikke lyst til at blive identificeret med en, der er pensionist”, og fortsætter: ”Man føler sig virkelig reduceret, når man ryger over i den der seniorkasse”.*

På andre virksomheder blev virksomhedens seniorfokus derimod oplevet som en velkommen opmærksomhed på aldersbetingede behov: *’Det gode ved seniorordningen er, at man anerkender, at folk kan være så slidte, at man har brug for en seniorordning. Men man anerkender også her, at man kan bruge seniorernes kompetencer til at videregive viden og arbejdsopgaver til de yngre medarbejdere.’*

Det var specielt på de arbejdspladser, hvor medarbejderne ikke så sig selv som nedslidte, selvom de nærmede sig afslutningen af deres arbejdsliv (indenfor området arbejde med symboler), at vi mødte medarbejdere, som oplevede ’senior’ betegnelsen som nedsættende og irrelevant. ’Senior’ betegnelsen blev et symbol for, at man ikke længere blev regnet som ’aktiv spiller på banen’, men nu var henvist til ’bænken’. Derimod var medarbejdere på arbejdspladser med hårde fysiske belastninger i arbejdet (arbejde med mennesker og produktion) mere tilbøjelige til at se tiltag rettet mod seniorer som en velkommen anerkendelse af aldersbetingede behov.

Seniorbetegnelsen blev således oplevet meget forskelligt af forskellige medarbejdere og på forskellige virksomheder. Forskelligheden kan hænge sammen med medarbejdernes oplevelse af, om intentionerne bag seniorpolitikken primært var fastholdelse og udvikling af seniormedarbejdere, eller om intentionen snarere var at fremme en socialt ansvarlig afvikling af arbejdsforholdet. Spørgsmålet blev derfor særligt presserede, når virksomheden stod overfor nedskæringer, hvor en intention om fastholdelse kunne forekomme urealistisk.

Seniorbetegnelsen kan af forskellige medarbejdere og i forskellige virksomhedskontekster således blive oplevet og opfattet meget forskelligt, og der kan derfor for virksomhederne ligge en væsentlig overvejelse i, om begrebet ’senior’ skal anvendes, eller om man fx skal have en samlet livsfasepolitik eller blot en generel personalepolitik, som ikke fokuserer på en bestemt medarbejdergruppe. Politikken kan i stedet være rettet mod medarbejdere i forskellige livssituationer og livsfaser, herunder sygdom og graviditet, eller medarbejdere med små børn eller plejkrævende pårørende, der i en periode kan have behov for tilpasning af deres arbejdstid og opgaver.

Integrationen af seniorpolitikken i en livsfasepolitik eller i en generel personalepolitik kan dog rumme den risiko, at opmærksomhed netop på seniorernes behov sløres eller udvandes, idet seniorerne ikke ses og anerkendes som en gruppe med andre behov end resten af de ansatte. Valget af den ene eller anden betegnelse kan derfor hænge sammen med, om der i den pågældende virksomhed faktisk er brug

for en særlig opmærksomhed på seniormedarbejdernes arbejdsmæssige situation og behov, eller om der er brug for en generel opmærksomhed – uanset alder – fx på arbejdstilpasninger for medarbejdere med særlige behov, oplæring og introduktion af nyansatte, sundhedsfremme eller kompetenceudvikling. Behovene kan jo både afhænge af, hvilken type af krav, der er i arbejdet, og af hvilken alderssammensætning den aktuelle medarbejdergruppe har.

Resultaterne peger på, at medarbejdernes tillid til intentionerne bag en seniorordning, og sammenhængen mellem intentionerne og den aktuelle praksis (se herom i kapitel 7) er væsentlige for, om et særligt seniorfokus bliver oplevet som velkomment eller stigmatiserende. Oplevelsen hænger sammen med, om man som medarbejder føler sig anerkendt og værdsat. Tillid, psykologisk sikkerhed og oplevelse af anerkendelse opbygges over tid, hvis relationerne generelt er baseret på tillid og anerkendelse i virksomheden (Borg & Andersen, 2017). Den skabes ikke i en enkelt samtale eller igennem en seniorpolitik. Men seniorpolitikken og dens implementering kan i større eller mindre grad bidrage til at understøtte oplevelsen af tillid og anerkendelse. Transparens og gennemskelighed i forhold til intentionerne bag seniorordningen og tydelig sammenhæng mellem intentioner og praksis omkring implementeringen kan antages at understøtte oplevelsen af tillid og retfærdighed i processen og dermed chancerne for, at seniorpolitikken bliver succesfuld.

## Tildelingskriterierne for seniortilbuddene

Et tilbagevendende spørgsmål, som vi i forskellige udformninger mødte i mange af case-virksomhederne, var spørgsmålet om, hvordan tildelingskriterierne for seniortilbud skulle udformes. Skulle det være universelle rettigheder, som gjaldt alle ansatte i virksomheden, eller muligheder, som kunne tildeles medarbejdere ved særlige behov, i særlige situationer og evt. med skræddersyede tilpasninger?

Tildelingskriteriernes udformning kan have afgørende betydning for oplevelsen af processuel retfærdighed i forhold til seniorordningerne – for oplevelsen af, at seniortiltag bliver tilbudt på en fair og ordentlig måde i virksomheden (Kristensen, 2017).

I den følgende gennemgang gives nogle eksempler fra det empiriske materiale på fordele og ulemper ved seniortiltag, som kan karakteriseres som henholdsvis 1) universelle og skræddersyede 2) universelle og standardiserede, 3) skræddersyede og behovsafhængige eller 4) behovsafhængige og standardiserede (jf. Hilsen og Midtsundstad, 2014).



## Seniorsamtaler som eksempel på tiltag

Seniorsamtalen udgjorde et centralt element i de fleste af de seniorpolitikker, som var etableret på case-virksomhederne. Samtalen gav en mulighed for at få italesat individuelle udviklingsønsker og behov for arbejdsmæssige tilpasninger for medarbejderen og for at afstemme forventninger mellem medarbejder og ledelse. Tilbud om seniorsamtaler kan kategoriseres som universelle i den forstand, at de omfatter alle medarbejderne (eller alle over en vis alder), og som skræddersyede i den forstand, at dialogen i praksis altid tager form efter den enkelte medarbejders situation og behov.

Case-virksomhederne repræsenterer en bred vifte af modeller for afholdelse af seniorsamtalerne, og det er forskelligt i hvilken grad, de var universelle (omfattede alle på arbejdspladsen eller alle over en vis alder), og hvor skræddersyede (tilpassede til den enkelte) de forskellige tilbud om seniorsamtaler var. På nogle arbejdspladser havde man valgt at indføre faste årlige samtaler om forventninger til fremtiden som en integreret del af MUS-samtalerne og gældende for alle medarbejdere. På andre var der en 'åben dør'-politik hos chefen, hvor man som medarbejder altid var velkommen til at gå ind og få en snak om det, der var vigtigt at tale om. Andre arbejdspladser havde valgt at tilbyde seniorsamtaler til medarbejdere over en vis alder.

De faste årlige seniorsamtaler blev af nogle medarbejdere oplevet som unødvendige, enten fordi medarbejderne allerede var afklarede om deres ønsker til tilbagetrækning, eller fordi de først ønskede at tage stilling til spørgsmålet senere. Der var også ledere, som gav udtryk for, at de oplevede det som grænseoverskridende at skulle tage emnet op som en fast del af MUS. En mellemlider siger: *'Det er meningsfuldt at spørge ind til fremtiden i MUS, når det drejer sig om alder og pension, men ikke i forhold til medarbejdere, der er utilfredse og vil søge ud'*. Generelt pegede resultaterne på, at det kan være et sårbart emne at tage op, og at en vellykket samtale kræver, at relationen mellem medarbejdere og ledelse er præget af gensidig tillid og fortrolighed, så medarbejderen ikke frygter, at samtalen vil blive brugt imod ham eller hende.

På nogle virksomheder gav både medarbejdere, ledere og tillidsvalgte udtryk for, at 'den åbne dørs politik' fungerede helt fint. Der blev ikke udtrykt behov for at formalisere tidspunktet for afholdelse af samtalerne. Det var dog karakteristisk, at der på disse virksomheder også blev givet udtryk for en meget høj grad af generel tillid mellem medarbejdere og ledere.

I lyset af resultaterne fra kapitel 7, som pegede på, at mange medarbejdere ikke har kendskab til de seniorpolitiske muligheder på deres arbejdsplads, kan der være en risiko for, at 'den åbne dørs politik' kan medføre, at behov, muligheder og udfordringer bliver italesat for sent, efter en beslutning om tilbagetrækning er truffet.

Der kan også være en risiko for, at de medarbejdere, som måske i særlig grad har behov for arbejdsmæssige tilpasninger, kan være tilbageholdende med at benytte sig af den 'åbne dør', fordi de ikke ønsker at udstille deres sårbarhed i relation til deres arbejdsgiver. En tillidsvalgt beskriver hvordan: *"Et ønske om nedsat arbejdstid kan have en negativ konsekvens, da det for nogle lederes vedkommende betyder, at man "mistænker" medarbejderne for at være på vej til at gå på pension eller på anden vis stoppe i virksomheden og dermed også yde en mindre arbejdsindsats"*. Man kan på den baggrund opstille en antagelse om, at 'Den åbne dørs politik' fordrer et højt niveau af tillid imellem medarbejdere og ledere og fordrer, at der i dagligdagen faktisk også er rum og mulighed for at tage en samtale, når der er behov og ønsker om det. Desuden peger resultaterne på, at et højt niveau af kendskab til de gældende seniorordninger er en forudsætning for, at 'den åbne dørs politik' kan komme til at fungere godt.

Hvis seniorsamtalerne indføres som faste tilbud til alle over en vis alder eller til alle som en del af MUS-samtalerne - kan der være en risiko for, at nogle medarbejdere vil opleve det som uvelkomment at bliver sat i en bestemt kategori af medarbejdere alene på grund af alder, og som nævnt, at emnet kan være grænseoverskridende at tage op, hvis ikke medarbejderen har ønsket at tale om det. Disse problemer kan dog relativt simpelt imødegås, dels ved netop at gøre samtalen til et tilbud til medarbejdere over en vis alder og ikke et krav, og dels ved at understrege intentionerne bag og formålet med samtalen. Ud over dette er tillid i relationen imellem medarbejder og leder igen afgørende for, om forløbet og udbyttet af seniorsamtalen kommer til at følge intentionen.

### **Tilbud om tilpasning af arbejdstid og opgaver**

På nogle af case-virksomhederne havde man valgt at lade seniorpolitikken indgå som en del af personalepolitikken, hvor der generelt var fokus på at fastholde medarbejderne, uanset deres alder. På en kommunal virksomhed havde distriktslederne og assisterende distriktsledere som opgave at kontakte medarbejdere, som ikke trivedes, var nedslidte, eller havde et højt sygefravær, og undersøge, om der var brug for tilpasninger af den ene eller anden art i arbejdet. Tilpasningerne indebar, at arbejdstiden og opgaverne så vidt muligt blev tilpasset medarbejdernes behov og ønsker. Samme model blev brugt i en af de større private virksomheder.

Denne tilgang til seniorpolitikken indebar, at tilbuddene var behovsafhængige og blev tilpasset til den enkelte. Der kunne også være en vis grad af vilkårlighed i forhold til, om mellemlederne nu også blev opmærksomme på medarbejdere, der ikke trivedes. I praksis var det ofte svært at tilgodese alles ønsker. En tillidsvalgt beskriver

det: *”Det kan være svært at tilgodese alles ønsker, fordi distrikterne indeholder relativt mange medarbejdere - nogle gange er det først-til-mølle-princippet, vi må køre efter. Prisen for individuel behandling er risikoen for splitting og følelsen af at blive forfordelt. Og det oplever vi hver dag, men hellere det, end at det bliver helt rigtigt”.* Tillidsvalgte og ledere var således bevidste om, at den behovsafhængige og skræddersyede tilgang havde nogle omkostninger i den forstand, at den kunne bidrage til oplevelser af uretfærdighed og vilkårlighed. De fremhævede til gengæld, at ordningen gav fleksibilitet.

### **Standardiserede og universelle tiltag i skriftlige seniorpolitikker**

På en af case-virksomhederne, havde man forholdt sig direkte til dette dilemma i den nedskrevne seniorpolitik: *’Det er nødvendigt, for at sikre en seriøs seniorpolitik, at det er legalt at være senior, og at emnet seniorordninger kan drøftes, uden at det samtidig sender et signal om, at medarbejderen ikke længere slår til. Dette sikres ved, at emnet gøres generelt og er gældende for alle.’*

Her havde man valgt, at lade seniorpolitikken være universelt gældende for alle over en vis alder. Det indebar, at alle medarbejdere over 58 år fik tilbud om deltagelse i en årligt afholdt seniorkonference og tilbud om en årlig seniorsamtale. Desuden var der tilbud om seniorstillinger, deltagelse i seniorklub, helbredstjek og motion. I praksis var det omkring halvdelen af de ansatte over 58, som deltog i de årlige konferencer og lidt færre, som tog imod tilbud om seniorsamtaler.

Ved at gøre det tydeligt for medarbejderne, hvad de havde ret til, øgede virksomheden gennemsækelighed og transparens i processen og mindskede risikoen for oplevelse af vilkårlighed og uretfærdighed. Både medarbejdere, tillidsvalgte og ledere gav udtryk for at være meget tilfredse med seniorpolitikken på denne virksomhed.

På en anden meget stor virksomhed var der ligeledes en nedskreven seniorpolitik, som lagde vægt på standardiserede og universelle tiltag. Her blev politikken dog oplevet som alt for fjern for ledere og medarbejdere i deres daglige arbejde. Den blev taget frem, når der var specifikt brug for den, og langt fra alle ansatte kendte den. Politikken blev således ikke et aktivt virkemiddel, men blev mere brugt i relation til en vurdering af, om lederne levede op til forventningerne.

For en arbejdsplads, som var omfattet af seniorrammeaftalen for det kommunale område, gav de universelle og standardiserede tilbud om seniordage i rammeaftalen problemer. Der var en stor andel af seniormedarbejdere ansat, og ledelsen oplevede, at afviklingen af de overenskomstbestemte seniorfridage gav problemer. En mellemleder sagde: *”Jeg synes, det er dejligt, vi ikke har så mange ældre medarbejdere mere. Jeg siger det ikke negativt, men sidste år - 1. januar - der havde jeg faktisk 132 seniordage,*

*der skulle afvikles. .... det er rigtig mange timer og dage, du skal ha' lagt ind udover alt det andet. Det er ikke som sådan besværligt, men det er mange dage, du skal tage medarbejdere ud af driften".* Det betød, at virksomheden skulle hyre timelønnede ind i stedet for seniorerne. Mellemlideren havde intet imod seniormedarbejdere som sådan, men administrationen af de mange seniordage betød, at hun oplevede det som en lettelse, at der var kommet færre ældre medarbejdere.

Eksemplerne kan pege på, at de universelle og standardiserede tilbud kan have klare fordele i forhold til gennemskuelighed og oplevelse af retfærdighed, men at de er lettere at håndtere på virksomheder, der ikke er meget store, og som selv har indgået aftalerne end i tilfælde, hvor virksomheden enten er så stor, at praksis kan variere meget fra afdeling til afdeling, eller hvor tilbuddene er del af den generelle overenskomst, og ikke nødvendigvis er forenelige med vilkår og praksis i den enkelte virksomhed.

### **Behovsafhængige og standardiserede tiltag**

Indsatsen, der på en gang var behovsafhængige og standardiserede, så vi på case-virksomhederne eksempler på i form af tilbage-til-arbejde programmer efter sygemeldinger. Disse programmer var dog ikke forbeholdt seniormedarbejdere, men omfattede alle medarbejdere.

På en af case-virksomhederne er der flere medarbejderrepræsentanter, som beretter om rigtig gode tilbage-til-arbejde forløb. En medarbejder siger: *"I forhold til stress-sygemelding så havde jeg et rigtig godt forløb, hvor jeg fik helt ro den første måned. Derefter fik jeg en rigtig god guidning i forhold til læge og forventninger og så en langsom optrapning og information om, hvorfor den langsomme optrapning var vigtig. Jeg kunne ikke have ønsket bedre forløb".* En anden medarbejderrepræsentant har også hørt om andre rigtig gode tilbage-til-arbejde forløb, men peger på, at det gode, skræddersyede og behovsafhængige tilbud i denne virksomhed i nogen grad kommer til at skygge for forebyggelsestiltag: *"Der er en god håndtering af stressramte, men ikke fokus på forebyggelse, og mange medarbejdere bliver ramt af stress".* En mellemlider på samme virksomhed siger: *"Arbejdspladsen gør meget for at fastholde sygemeldte arbejdere, som måske andre steder ville være blevet afskediget. Men der kunne godt være mere fokus på det forbyggende arbejde og større vikarindsats, når folk bliver syge".* Det fremgår af disse citater, at der ikke er tale om tilfældige eller enkeltstående oplevelser af, at tilbage-til-arbejdet efter en sygemelding blev håndteret godt på virksomheden, men at det var noget, som blev prioriteret i forhold til alle medarbejdere, som kom

i den situation, og at der var nogle standarder for, hvordan det blev gjort – samtidig med at forløbet blev tilpasset den enkelte medarbejders behov.

Set ud fra et retfærdighedsperspektiv understøtter den type af tiltag, der på én gang kan betegnes som behovsafhængige og standardiserede, oplevelsen af retfærdighed på den måde, at medarbejderne oplever en tryghed ved, at alle som har samme behov, bliver set og behandlet på samme måde i virksomheden. Tilbuddene gives ikke ud fra personlige relationer, her- og nu- vurderinger eller 'først til mølle'-principper. De fordrer, at der netop udvikles nogle standarder og fælles principper for, hvornår og hvordan de skal tilbydes, og hvad tilbuddene indeholder: det kræver derfor en aktiv indsats fra virksomhedens side at beslutte og organisere den type tilbud.

Sammenfattende peger resultaterne om tildelingskriterier på, at spørgsmål omkring oplevelse af retfærdighed og tillid i processen kommer i spil uanset tildelingsprincippernes beskaffenhed. Afsnittet om seniorsamtaler som eksempler på universelle og skræddersyede tiltag pegede på, at tydelighed omkring formålene med at afholde en seniorsamtale og frivillighed i forhold til deltagelse kan bidrage til at understøtte oplevelse af retfærdighed og tillid i processen.

De skræddersyede og behovsafhængige tiltag, fx i form af tilbud om nedsat arbejdstid eller ændrede arbejdsopgaver kan især udfordre oplevelsen af retfærdighed, fordi der let opstår oplevelse af vilkårlighed og uforudsigelighed i tildelingen af goder.

Afsnittet om de standardiserede og universelle tiltag pegede på, at disse umiddelbart bidrager til en høj grad af oplevet retfærdighed, men at der kan opstå et alvorligt dilemma, når der i praksis ikke er ressourcer til at give disse universelle tiltag til alle over en vis alder, og når arbejdspladsen som konsekvens heraf ønsker at nedbringe andelen af seniormedarbejdere – stik imod intentionerne med seniorordningen. Hilsen og Midtsundstad (2014) argumenterer i overensstemmelse med dette for, at de universelle og standardiserede tilbud (fx seniorfridage) på mange måder er lettest at have med at gøre for virksomhederne (Opleves som retfærdige, er populære blandt medarbejderne, lette at implementere, målbare, kontrollerbare og synlige udadtil), men at de er dyre og ikke nødvendigvis effektive i forhold til at øge fastholdelse.

Endelig gav afsnittet om behovsafhængige og standardiserede tiltag et eksempel på, hvordan et tilbage-til-arbejde-program vakte stor tilfredshed og bidrog til oplevelsen af tillid og retfærdighed blandt de ansatte. Hilsen og Midtsundstad (2014) anbefaler, at man satser mere netop på tiltag i denne kategori, som passer til de ansattes og til virksomhedens behov. At det var svært at finde et eksempel på et egentligt seniorpolitisk tilbud, som faldt indenfor denne kategori, kan dog vidne om, at denne

tilgang stiller nogle udfordringer. Set ud fra virksomhedens synsvinkel kan det være vanskeligt at fastslå, om behovet faktisk er til stede – er det fx medarbejderens eget udsagn i forhold til at have et behov, der skal være gældende, eller skal der en lægeerklæring eller lignende til? Desuden kan det være vanskeligt for virksomheden at imødekomme behovet med tiltag, som alle i en tilsvarende situation også vil få tilbud om. Man ved måske ikke, hvor mange det i praksis kan dreje sig om, hverken nu eller i fremtiden, og man ved måske heller ikke, om der vil være ressourcer til at give alle med det pågældende behov det pågældende tilbud. Ledelsen skal også være villig til i praksis at afstå fra at bruge sin ledelsesret til at differentiere tilbud i forhold til, hvem de ønsker at fastholde, og hvem de godt kan undvære.

## Hensynet til den enkelte versus hensynet til kollegerne?

Implementering af en seniorordning kan få som konsekvens, at der sker en omfordeling af arbejdsbyrder fra ældre til yngre medarbejdere. Hvis seniormedarbejdere fx skal friholdes fra visse typer af arbejdsopgaver, betyder det, at de yngre medarbejdere skal tage tilsvarende flere af disse opgaver. Hvis seniormedarbejdere skal have nedsat tid, uden at timerne bliver kompenseret tilsvarende med anden arbejdskraft, betyder det, at yngre medarbejdere skal arbejde mere på samme tid. På nogle virksomheder kan der derfor opstå dilemmaer imellem medarbejdere ansat på almindelige vilkår og medarbejdere ansat på særlige vilkår, fx under senioraftaler.

På arbejdspladser med mange ansatte på særlige vilkår, eller med ret til særlige tilbud, kan det give anledning til gnidninger og evt. utilfredshed eller oplevelse af uretfærdighed. Det kan i særlig grad være tilfældet, hvis medarbejderne på almindelige vilkår oplever, at de skal løfte en større arbejdsbyrde (fx tage flere skæve vagter) for at muliggøre fastholdelse af kolleger. En tillidsvalgt formulerer dilemmaet: *”Man skal ikke lade en aldersgruppe betale for, at en anden kan blive taget hensyn til - sådan kunne det godt være tidligere, at ”midtergruppen” skulle dække for, at de yngre havde barn syg, og de ældre havde senior-fridag”*. Dilemmaet kan fx også handle om retten til at blive fritaget fra nattevagter. På arbejdspladser med mange seniormedarbejdere ansat, vil fritagelse for nattevagter for alle over en vis alder betyde, at nogle af de yngre medarbejdere belastes af mange nattevagter.

I disse tilfælde er det universelle og standardiserede tilbud, i form af ret til barns sygedag, seniorfridage eller fritagelse for nattevagter, som i praksis giver anledning til overbelastninger af andre medarbejdere. Oplevelser af uretfærdighed kan komme i spil, hvis de øvrige medarbejdere ikke nødvendigvis oplever, at den gruppe, der har de særlige rettigheder, også er dem, der har det største behov for dem.

Men balancen mellem hensyn til den enkelte medarbejder og hensyn til kollegernes arbejdssituation kan også blive udfordret, selvom der er tale om behovsafhængige tiltag. Særligt vanskeligt kan det blive i situationer med nedskæringer og ved pres på produktiviteten. Hvis alle medarbejdere i forvejen oplever, at det er svært at nå arbejdsopgaverne, og at arbejdet er belastende, så er det svært at opnå accept af, at der er kolleger, som der skal tages særlige hensyn til. En tillidsvalgt på en arbejdsplads med fysisk krævende arbejde sagde om dette: *”Det er også ledelsens pligt at sikre sig, at de andre kollegaer, der så er der, ikke bliver tvunget til førtidspension. Hver gang der kommer en ind, der skal fritages fra de hårde opgaver (ikke kun seniorer, det kan også være folk i skånejob), er der andre, der skal tage sig af de hårde opgaver.”*

Samtidig er der mange medarbejdere, der oplever det som attraktivt at være ansat på en arbejdsplads, som netop tager individuelle hensyn. På en af case-virksomhederne beskrev de tillidsvalgte, hvordan medarbejdere på tværs af alder fremhævede, at der blev taget hensyn til den enkelte: *”... fx gennem færre aftenvagter til folk med børn, eller en kortere arbejdsdag til en med fritidsinteresser, der fylder meget”*. En kalder det *”Forebyggelse i et livsperspektiv”*.

Hilsen og Midsundstad (2014) understreger, at oplevelsen af retfærdighed kan opnås, selvom alle ikke behandles ens, hvis bare det er tydeligt for medarbejderne hvorfor og i hvilke situationer, der tages hvilke hensyn eller tilbydes hvilke goder. Opbakningen kan således hænge sammen med, om medarbejderne føler tillid til, at de individuelle hensyn også vil kunne komme dem selv til gavn, hvis de får brug for det på et tidspunkt. Med andre ord, hvis der er tale om behovsafhængige tilbud, som samtidig er standardiserede på den måde, at alle i samme situation får samme tilbud.

Resultaterne peger på, at synlighed og gennemskuelse i forhold til kriterier og principper for tildeling af tilbud om senior- og eller livsfase-tiltag er vigtige for at mindske oplevelser af urimelighed og uretfærdighed i medarbejdergruppen. Når tilbuddene er behovsafhængige (ikke gives til alle eller til alle over en vis alder), bliver det ekstra vigtigt, at tildelingskriterierne er tydelige, og at det, der tilbydes, er standardiseret.

En nedskreven seniorpolitik kan bidrage til synlighed og gennemskuelse, men det forudsætter, at den er kendt af medarbejderne, og – hvis den skal have en positiv værdi for dem – også, at den hænger sammen med praksis og med de holdninger og indstillinger, som der på andre måder bliver kommunikeret til medarbejderne i virksomheden. I en situation med nedskæringer eller med stærkt pres på effektiviteten kan det være særligt udfordrende at opnå denne sammenhæng mellem de nedskrevne intentioner og praksis. Vi så i flere case-virksomheder eksempler på

medarbejdere, som havde mistet tilliden til seniorordningen. De oplevede at den blev utroværdig, hvis det fx ikke kunne lade sig gøre at overholde en aftale om nedsat arbejdstid i praksis, fordi der var stort pres på produktionen, og fordi der manglede medarbejdere med tilsvarende kompetencer til at tage over.

## Vedtagelse, implementering og vedligeholdelse af seniorpolitikken?

Seniorpolitikker kan gennemføres på forskellige måder i en virksomhed, og netop processen, hvorigennem seniorpolitikken besluttes, implementeres, vedligeholdes og evalueres, er vigtig for, om den bliver succesfuld. Processen kan i større eller mindre grad være med til at understøtte og opbygge oplevelsen af tillid og retfærdighed i virksomheden. Processen kan, hvis den forløber dårligt, også bidrage til at nedbryde tillid og oplevelse af retfærdighed i virksomheden.

Et af de væsentlige elementer i at understøtte oplevelsen af retfærdighed i processen er at sikre sig, at de parter, som seniorpolitikken vedrører, faktisk også involveres i processen med at udforme seniorpolitikken (Kim & Mauborgne, 2003). Alle parter behøver ikke blive involveret i alt, men alle parter bør blive hørt eller repræsenteret. Der er mange i virksomheden, som har en interesse i, hvordan seniorpolitikken udformes:

- De nuværende seniormedarbejdere.
- De kommende seniormedarbejdere (øvrige ansatte).
- Drifts- eller mellemledere, som skal bidrage til at omsætte seniorpolitikken i praksis.
- De tillidsvalgte, som skal sikre, at politikken er i overensstemmelse med de faglige og fagforeningsmæssige interesser.
- Arbejdsmiljørepræsentanterne, som skal sikre politikken med arbejdsmiljøhensyn i virksomheden.
- HR/øverste ledelsesniveau, som skal sikre, at seniorpolitikken hænger sammen med og understøtter virksomhedens generelle strategi.

På en af case-virksomhederne blev initiativet til seniorpolitikken taget på baggrund af et samarbejde om et pilotprojekt imellem SiD og Dansk Byggeri. Lederen fortæller: *”Vi blev opfordret til at være med i projekt, som skulle bygge bro mellem funktionærer og håndværkere. Der blev lavet otte blandede interviewgrupper på tværs af faggrupper og alle aldre. Man skulle lære gensidig accept af hinanden. Hvordan kan det være, at en*



*ynge ikke kan arbejde lige så hurtigt som en ældre? Og det er måske, fordi den ældre har mere erfaring og har alt det med, han skal bruge, når han går op på taget, hvor unge bare fór op ad stigen og ned og hente det næste, de skulle bruge. Det handlede om generationskløfter". Videre fortæller lederen, at: "Det, der kom frem i det interview, var, at de unge så skævt til de ældre. Derfor ønskede vi, at der kom fokus på, at virksomheden rigtig godt ville de ældre medarbejdere". Det var den "... daværende økonomidirektør og virksomhedens håndværksmestre, der lavede den daværende seniorpolitik. Vi begyndte at afholde seniorkonferencer for medarbejdere, som var +55". Eksemplet illustrerer et forløb, hvor virksomhedens etablering af en seniorpolitik startede med en proces, som involverede både yngre og ældre medarbejdere. Udgangspunktet for processen og siden også for den efterfølgende seniorpolitik var netop ønsket om opbygning af øget respekt og tillid imellem de forskellige fag- og aldersgrupper.*

På de fleste af case-virksomhederne spillede mellem- eller linjeledere med personaansvar en vigtig rolle i implementeringen af seniorordningerne, og det var ofte en mellemlider eller en linjeleder, der tog seniorsamtalerne. Men det virkede i nogle tilfælde som om, linjelederen ikke fik tilstrækkelig støtte til at varetage opgaven. Vi så eksempler på, at der opstod et gab imellem intentionerne i den overordnede politik, og mellemlidernes kapacitet, muligheder for eller interesse i at efterleve intentionerne i praksis. Det kunne handle om, at den lokale leder kun havde begrænset overblik over mulighederne for at ændre eller tilpasse arbejdsopgaver, eller det kunne handle om, at det i praksis var svært at få driften til at hænge sammen, hvis der skulle tages særlige hensyn til seniormedarbejdere. En af fordelene ved at lade linjelederen stå for implementeringen i praksis er, at han eller hun som regel har indsigt i det daglige arbejde og har et godt overblik over, hvad der er af muligheder for arbejdstilpasninger under hensyntagen til produktionen. Til gengæld kan mellem- eller linjelederen være mindre forpligtet på en seniorpolitik, som er skabt centralt i virksomheden. Specielt hvis vedkommende ikke er blevet involveret i processen, og evt. bekymringer relateret til driften ikke er blevet hørt og taget seriøst. Linjelederen kan på den baggrund være mindre indstillet på at udvise den fleksibilitet, som kræves for at omfordele arbejdet eller at acceptere, at en medarbejder går ned i tid (Nielsen, 2013).

En succesfuld implementering af seniorordningen er mere sandsynlig, hvis målsætningen i politikken bliver understøttet på alle niveauer i organisationen, ikke alene af topledelsen, men i ligeså høj grad af mellemlidere og medarbejdere. Ud over oplevelse af retfærdighed i beslutnings- og etableringsfasen, kan det også antages at være vigtigt, at der er strukturer og kommunikationskanaler i virksomheden, som understøtter samarbejdet og sikrer vidensdeling og fælles retning mellem de

enkelte afdelinger og niveauer i virksomheden (Gittell, 2012; Albertsen, Jeppesen & Hvenegaard, 2012). Det er derfor også vigtigt at gennemtænke, hvordan mellem- og linjeledere bliver understøttet i deres rolle med implementeringen af seniorpolitikker. En mulighed kan fx være at lade seniorordningerne udmønte sig i et samarbejde mellem linjeleder, en central leder og HR (som normalt skal ind over alle nedsættelser af arbejdstiden).

Flere af case-virksomhederne var inde på, at det ikke var tilstrækkeligt at etablere en seniorpolitik, det var nødvendigt med en løbende opmærksomhed på, hvordan den fungerede i praksis, for at den ikke skulle blive forældet. En af de tillidsvalgte siger: ”Jeg oplever ikke, at medarbejderpolitikkerne fungerer optimalt. De fungerer ikke i praksis. Det er ikke nok med politik, man skal også snakke om det, og det bliver der ikke gjort i øjeblikket. Man kunne godt gøre mere fra ledelsens side for at informere AMR og TR om det. Sørge for, at politikkerne blev implementeret grundigere eller sørge for, at politikkerne blev taget op og debatteret på et personalemøde”.

På en af de andre case-virksomheder fortæller en tillidsvalgt om seniorpolitikken: ”Vi taler jo om det. Det har vores interesse, det er ikke bare et stykke papir, den blive brugt”. På denne virksomhed er seniorpolitikken ’levende’ i virksomheden.

Så udfordringen med at lave en seniorpolitik og få den til at fungere er langt fra løst med at vedtage den og skrive den ned. Det handler om at skabe en kultur og en organisationsstruktur:

- Hvor både seniorer og ledere kan tage spørgsmålet om seniortiltag op, når der er et behov for det.
- Hvor mellemledere på alle niveauer i organisationen er loyale overfor intentionerne i seniorpolitikken.
- Hvor mellemlederne har støtte og opbakning opadtil til at implementere tiltagene i praksis.
- Hvor seniormedarbejderne oplever, at intentionerne i seniorpolitikken også udleveres i praksis.
- Hvor seniormedarbejderne ikke føler sig pressede til fx seniorsamtaler på tidspunkter, hvor det ikke opleves som passende.
- Hvor øvrige medarbejdere i organisationen ser seniorpolitikken som et fælles gode og ikke som en belastning for dem selv.
- Hvor seniorpolitikken løbende evalueres og tilpasses ud fra systematisk indsamlede erfaringer og behov.

Disse processer kan forventes at blive understøttet af oplevelsen af tillid og retfærdighed, ligesom de kan tænkes at bidrage til udviklingen af tillid og retfærdighed i virksomheden.

## Konklusion

Sammenfattende pegede resultaterne på en række opmærksomhedspunkter, hvor udviklingen og implementeringen af seniorpolitikker på virksomhedsniveau på en gang bygger på og kan være med til at påvirke virksomhedens sociale kapital i form af tillid og retfærdighed i de sociale relationer, som udvikler sig i løsningen af virksomhedens kerneopgave.

Overordnet pegede resultaterne på, at en seniorpolitik altid implementeres i en konkret kontekst, og at det er afgørende for, om den kommer til at fungere, at den passer til, udvikles og implementeres i overensstemmelse med de muligheder og begrænsninger, der ligger i de den aktuelle kontekst.

Mere specifikt blev der udpeget fire opmærksomhedspunkter af betydning for relationer og samarbejde, når en virksomhed ønsker at udvikle og implementere en seniorpolitik. Det første handlede om, hvorvidt et seniorfokus opleves som relevant og velkomment af medarbejderne, eller om det opleves stigmatiserende. Resultaterne pegede på, at medarbejdernes tillid til intentionerne bag seniorordningen var væsentligt for, om politikken og seniorbetegnelsen blev hilst velkommen eller oplevet som stigmatiserende. Desuden så det ud til at være betydningsfuldt, i hvilken grad alder var et relevant kriterie i forhold til mulighederne for at udføre kerneopgaven i virksomheden.

Det andet opmærksomhedspunkt handlede om, hvordan tildelingskriterierne for seniortiltag bedst udformes. Resultaterne vedrørende dette opmærksomhedspunkt pegede på, oplevelse af retfærdighed og tillid i processen er væsentlig uanset tildelingsprincippernes beskaffenhed. Standardiserede tiltag, der tilbydes til alle medarbejdere eller alle over en vis alder, fx igennem overenskomstaftaler, er retfærdige i den forstand, at alle får det samme, men kan være meget ressourcekrævende at implementere, og dermed stå i risiko for at skabe utilsigtede negative virkninger på mulighederne for fastholdelse. Standardiserede og behovsafhængige tilbud på den anden side kan i høj grad bidrage til oplevelsen af tillid og retfærdighed blandt de ansatte, men kan være vanskelige at vedtage og også svære at administrere i praksis.

Det tredje opmærksomhedspunkt handlede om vægtningen af hensynet til den enkelte og hensynet til kollegaerne. Resultaterne pegede her på, at synlighed og gennemsuelighed i forhold til tildelingskriterier var vigtige elementer i at forebygge

oplevelser af urimelighed og uretfærdighed i medarbejdergruppen. Desuden pegede de på det væsentlige spørgsmål, om seniorpolitikken i det hele taget hænger sammen med praksis, holdninger og indstillinger i virksomheden. I tider med nedskæringer kan det være særligt udfordrende at opnå sammenhæng mellem de nedskrevne intentioner i seniorpolitikken og praksis i øvrigt.

Endelig så vi med det fjerde opmærksomhedspunkt på, hvor og hvordan seniorpolitikken vedtages, implementeres og vedligeholdes. Her pegede resultaterne på vigtigheden af at inddrage og høre alle berørte parter i processen omkring både vedtagelse, implementering og vedligeholdelse af en seniorordning. Der blev sat fokus på vigtigheden af at skabe en kultur og en struktur, der understøtter, at både seniorer og ledere kan tage spørgsmålet om seniortiltag op, når der er et behov for det, hvor mellemledere på alle niveauer i organisationen er loyale overfor intentionerne i seniorpolitikken og har støtte og opbakning i systemet til at implementere den i praksis, og hvor medarbejderne oplever, at intentionerne i seniorpolitikken også udleveres i praksis.

Tidligere forskning har dels bekræftet at processuel retfærdighed hænger tæt sammen med oplevelsen af tillid i en organisatorisk kontekst (Bal et al., 2011) og dels, at højere processuel retfærdighed mindsker sandsynligheden for, at medarbejdere stopper på arbejdspladsen (ibid.). Et studie har undersøgt processuel retfærdighed i relation til seniorpolitik og har fundet, at måden, seniorpolitik bliver håndteret på i en virksomhed, hænger sammen med seniormedarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold til virksomheden (Schlosser & Armstrong-Stassen, 2011). Mere generelt har tidligere forskning fundet, at gode relationer mellem ledelse og seniormedarbejdere (Poulsen, 2017) og at samarbejdet og samværet mellem kolleger (Amilion & Larsen, 2019) har betydning for, hvornår medarbejdere trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Oplever medarbejderne lav anerkendelse fra leder, lav organisatorisk retfærdighed, lav tillid til ledelsen, lav ledelseskvalitet og lav forudsigelighed, så er de mere tilbøjelige til at vælge en tidlig overgang til efterløn (Thorsen, Jensen & Bjørner, 2016). I overensstemmelse med dette har man fundet, at høj social kapital, organisatorisk retfærdighed og ledelseskvalitet mindsker sandsynligheden for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (Breinegaard, Jensen & Bonde, 2017).

Resultaterne fra praksisundersøgelsen peger på større sandsynlighed for succes med en seniorordning, hvis der er:

- Overensstemmelse imellem italesættelse og indhold i seniorordningen og virksomhedens kerneopgave.

- Transparens og gennemskuelighed i forhold til intentionerne bag seniorpolitikken og de enkelte indsatser i denne.
- Transparens og gennemskuelighed i tildelingskriterier for seniortiltag. Hvem har ret til hvilke ydelser og tilbud, hvornår og hvorfor?
- Klar overensstemmelse imellem intentioner og praksis for implementeringen.
- Frivillighed i forhold til deltagelse (fx i seniorsamtaler og konferencer).
- Inddragelse af alle relevante parter i beslutninger omkring vedtagelse, implementering og vedligeholdelse.
- Lydhørhed overfor parternes (både medarbejdere, ledere og tillidsvalgte) synspunkter og bekymringer.
- Organisationskultur og struktur, der understøtter kommunikationen omkring seniortiltagene på alle niveauer i organisationen.

## Perspektivering

Resultaterne omkring betydningen af tillid og retfærdighed i relation til implementeringen af seniorpolitikkerne peger på en mulig sammenhæng imellem virksomhedernes sociale kapital og deres kapacitet til at etablere og implementere en seniorordning eller en livsfasepolitik. Det er sandsynligt, at en høj social kapital på en virksomhed kan fungere som en støttende faktor i forhold til at aftale, implementere og vedligeholde en seniorordning.

Man kan også omvendt antage, at etablering og implementering af en seniorordning kan være en mulig måde at styrke virksomhedens sociale kapital på. Det kan give anledning til at få diskuteret og formuleret værdier, principper og målsætninger om, hvordan virksomheden sikrer, at samarbejdet om løsningen af kerneopgaven sker på måder, der er præget af tillid og oplevelse af retfærdighed for alle medarbejdergrupper inklusiv dem, der står i livssituationer, der kræver særlige hensyn eller tilpasninger.

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case arbejdspladser*. TeamArbejdsliv, Ålborg Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø & TRYG.
- Albertsen, K., Jeppesen, D., Hvenegaard, H. (2012) 'Samarbejde om kerneopgaven'. I: *Sund Ledelse - 19 bud på god sygehusledelse. 41 Teoretikere og praktikere drøfter ledelsesudfordringer i sygehusvæsenet*. Udgivet af Danske Regioner og Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet.
- Amilon A & Larsen M (2019): *Forventet tilbagetrækningsalder og arbejdsrelaterede forhold - Opgørelser baseret på Ældredatabasen*. VIVE.
- Bal P.M., de Lange A.H., Ybema J.F., Jansen P.G.W., Paul G.W. Jansen, van der Velde M.E.G. (2011). 'Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale longitudinal Study', *Applied Psychology: An International Review*, 60 (1), 66-86. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x
- Borg, V., Andersen, M.F. (2017) *Social kapital på arbejdspladsen. Rapport 1. En ny syntese af begrebet social kapital på arbejdspladsen*. København. National Research Centre for the Working Environment 2017. ISBN 978-87-7904-327-5.
- Breinegaard, N., Jensen, J.H., Bonde, J.P. (2017) 'Organizational change, psychosocial work environment, and non-disability early retirement: a prospective study among senior public employees', *Scand J Work Environ Health*, 43(3):234-240. doi:10.5271/sjweh.3624.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001) 'The role of justice in organizations: A Meta-Analysis', *Organizational behavior and human decision processes*. 86, s. 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K.Y. (2001) 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), pp 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Friis, K., Jensen, P.H. & Wøgens, J. (2008) *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*. København: Frydenlund Academic.
- Gittell, J.H. (2012), *High Performance Healthcare. Using the power of relationships to achieve quality, efficiency and resilience*, Mc-Graw Hill, US.
- Hasle, P., Toft, E. & Olesen, K.G. (2010) *Ledelse med social kapital*, København, L&R Business.
- Hasle, P., Toft, E. & Olesen, K.G. (2018): *Ledelse med social kapital i den offentlige sektor*. København, Akademisk Forlag.
- Hilsen, A.I. & Midtsundstad, T. (2014) 'Seniorpolitik - behov for nytt kart og compass?' *Søkelys på arbeidslivet*, 31(1-2): s. 157-182.
- Kim, C. & Mauborgne R. (2003) 'Fair Process: Managing in the Knowledge Economy', *Harvard Business Review*, RO301K s. 127-136.
- Kristensen T.S.K. (2017) *Professionel kapital på gymnasier, erhvervsskoler og VUC - en håndbog*. Gymnasieskolernes Lærereforening og Uddannelsesforbundet.

- Nielsen, K.M. (2013) 'Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions', *Human Relations* 66(8):1029-1050. DOI: 10.1177/0018726713477164
- Nielsen, K.M. & Miraglia, M. (2017) 'What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research', *Human Relations*, 70 (1). s. 40-62. ISSN 0018-7267
- Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P., Kristensen, T.S. (2008) *Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog*, København, Arbejdsmiljørådet.
- Poulsen, O.M. (2017) *Notat vedr. sammenstilling af dansk viden om Arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af ældre arbejdstagere*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Schlosser, F.K. & Armstrong-Stassen, M. (2011) 'Perceived organizational membership and the retention of older workers', *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), s. 319-344.
- Thorsen, S.V., Jensen, P.H., Bjørner, J.B. (2016) *Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89:891-900.

# Udfordringer og muligheder for seniorpolitikker i forskellige virksomheder

*Af Flemming Pedersen, Ulrik Gensby & Karen Albertsen*

## Indledning

I en dansk sammenhæng findes flere kvalitative undersøgelser, der bidrager med viden om faktorer, der fastholder og udstøder seniorer fra arbejdsmarkedet. I en undersøgelse (Müller et al, 2005) inden for brancherne handel, social og sundhed samt fødevarer og hotel- og restauration, blev der gennemført interview med seniorer og ledere på udvalgte arbejdspladser. Undersøgelsen fandt, at faktorer som lederens syn på seniormedarbejdere har stor betydning for seniorers muligheder på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet. I andre tilfælde er det seniorernes eget syn på sig selv, der sætter grænser for egen udfoldelse og muligheder på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet. En af de vigtigste faktorer der kan være med til at forklare, hvorfor seniorer vælger at forblive på arbejdsmarkedet, er fællesskabet med kollegaerne og den identitet, det giver at have et job (Müller et al, 2005).

I en sammenfatning af viden fra en række danske undersøgelser konkluderes det, at arbejdsmiljøet har stor betydning for fastholdelse af seniorer (se også denne bog kapitel 5). Især kendte psykosociale faktorer som lav jobtilfredshed, lav indflydelse, lave udviklingsmuligheder og dårlige relationer til nærmeste leder (fx lav anerkendelse) udgør væsentlige faktorer for beslutning om tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Mange seniorer oplever derudover aldersdiskrimination som en udfordring under forandringsprocesser såsom personalereduktion og afskedigelser (Poulsen, 2017).

Hvad gør danske virksomheder så for at få seniorer til at blive i arbejde? Flere undersøgelser viser, at det er mindre end halvdelen af danske arbejdspladser, der gør en indsats for at fastholde ældre arbejdstagere (se denne bog kapitel 7). Det er især store arbejdspladser, der gør en indsats, og det er især arbejdstagere, som er placeret højt i stillingshierarkiet, der oplever, at virksomheden gør en indsats for at fastholde



ældre medarbejdere (Poulsen, 2017; se også denne bog kapitel 10). En nyere kvalitativ undersøgelse baseret på interview med HR/ledere og seniormedarbejdere på syv forskellige virksomheder viser, at en nedskreven seniorpolitik ikke er ensbetydende med, at den bliver brugt (Jensen et al., 2016; se også denne bog kapitel 7 & 8). Andre undersøgelser peger på, at der især på kommunale arbejdspladser er udfordringer, der opfattes som langt mere presserende end at fokusere på arbejdet med en seniorpolitik (Liversage & Larsen, 2017). I andre tilfælde viser det sig, at virksomheder, der ikke har en formaliseret seniorpolitik, ofte gør meget for at skabe muligheder for at fastholde seniorer i praksis (Jensen et al., 2016). Endelig er der blevet diskuteret for og imod at indføre en specifik seniorpolitik frem for en bredere livsfasepolitik eller en integreret del af en personalepolitik (Jensen et al., 2016; Friis et al., 2008).

Hvad er da god seniorpraksis? Går man mere ind i karakteren af de forskellige seniortiltag, som virksomheder bruger, er der typisk fokus på nedsat arbejdstid, fleksibel arbejdstid og mindre krævende arbejdsopgaver (Poulsen, 2017; se også denne bog kapitel 9), samt seniorsamtaler og seniordage (Liversage & Larsen, 2017). Færre får tilbudt kompetenceudvikling (Poulsen, 2017; mere nuanceret, se denne bog kapitel 6). Med afsæt i de kvalitative erfaringer synes en god seniorpraksis dels at tage sigte på at vedligeholde medarbejdernes arbejdsevne langt op i årene og dels på at forebygge nedslidende og helbredstruende arbejdsforhold. I tillæg bør der også tages sigte på at skabe nogle gode sociale og kollegiale relationer på arbejdspladsen (Friis et al., 2008).

Samtidig med, at der syntes at være god viden om forskellige seniortiltag og praksis, og at mange virksomheder bruger seniortiltag i praksis, er det mere usikkert, hvordan en god seniorpraksis virker og får gennemslagskraft? Der er derfor stadig brug for viden, der kan hjælpe med at forklare, hvad der er med til at definere udfordringer og muligheder i arbejdsmiljøet, så flere seniormedarbejdere kan fastholdes i arbejde. Der synes især at være et stort potentiale i at udbygge den eksisterende viden med dybdegående analyser af de udfordringer og muligheder, der er for at fastholde seniormedarbejdere, og koble denne viden til udvikling af konkrete interventioner på forskellige virksomheder.

Formålet med dette kapitel er at analysere bagvedliggende faktorer, der kan være med til at definere forskellige udfordringer og muligheder for fastholdelse af medarbejdere gennem en seniorordning. Diskussionen sker på baggrund af interviews gennemført på ni danske virksomheder. Med udgangspunkt i forskelligheder i seniorordninger undersøges, om der er typologier i udformning af ordningerne, og om forskellige former for baggrundsinformationer om casene kan kobles til typologierne.

Metodisk er der tale om et kvalitativt studie med kun ni cases, og der kan derfor ikke siges noget om udbredelsen af de tendenser, som vi finder.

De baggrundsinformationer, som anvendes, er dels en overordnet opdeling i job-funktionskategorier (se kapitel 2), som skelner imellem, de som 'arbejder med mennesker', 'de som arbejder med ting' og 'de som arbejder med symboler'. Kategorier, som også er anvendt i andre bidrag i bogen. Desuden opdeles der i offentlige versus private virksomheder, samt om arbejdet udpræget kan udføres som alenearbejde, eller om det primært udføres i et samarbejde mellem flere på arbejdspladsen. En opdeling efter uddannelsesniveau eller snarere vidensarbejde versus manuelt arbejde anvendes også i analysen. Endelig diskuteres det, hvilken rolle virksomhedens markedsposition spiller.

Udover det analytiske formål med at undersøge faktorer, som definerer virksomhedernes udfordringer og muligheder, sigter kapitlet mod at give virksomheder, som endnu ikke har en seniorpolitik, en forståelse af deres handlerum og for, hvor det eventuelt kan bryde konventionerne for deres handlerum.

## Forskelle i udfordringer og muligheder

Undersøgelsen blandt de ni virksomheder viser, at der er væsentlige forskelle i udfordringer og muligheder for seniorerne og seniorpolitikken i de ni case-virksomheder (Albertsen et al., 2018). Der er fx virksomheder, hvor mange seniorer kan gå ned i tid til 10-20 % af normal arbejdstid, og der er virksomheder, hvor det hverken procentuelt eller antalsmæssig vil være tænkeligt. Der er virksomheder, hvor der er et begrænset antal pladser til seniorer på en seniorordning, og der er virksomheder, hvor det ikke på samme måde er en udfordring at skaffe pladserne til seniormedarbejdere.

## Seniorpolitik

Seniorpolitik bliver i dette kapitel forstået som den seniorpolitik, som udøves på virksomheden. Politikken kan stamme fra seniorpolitiske formuleringer i overenskomsten, fra seniorpolitiske formuleringer i en lokal overenskomstaftale på virksomheden, fra en lokal ikke overenskomstlig seniorpolitik formuleret af ledelse eller ledelse og medarbejderrepræsentanter i et samarbejde. Det har betydning for virksomhedens levede seniorpolitik, hvordan den internt i virksomheden bliver transformeret fra politik til praktisk udøvelse. De to helt primære seniorpolitiske virkemidler er at tilbyde seniormedarbejdere nedsat arbejdstid og/eller arbejdsopgaver, som belaster mindre (se kapitel 5 & 10). Det er af denne årsag reduceret arbejdstid og andre (mindre belastende) arbejdsopgaver, som omtales mest i kapitlet.

## Dynamikker inden for forskellige typer af virksomheder

### Universitetet – alle kan få en seniorordning

I en case, som dækker et universitet, er der indført en seniorordning, som blandt andet indebærer systematiske seniorsamtaler. Det videnskabelige personale på universitetet har i stor udstrækning mulighed for at få en seniorordning, hvor de kan gå ned i tid, og hvor der er stor fleksibilitet i, hvor meget de går ned i tid. Der er eksempler på seniormedarbejdere, som arbejder helt ned til 10-20 % af normal arbejdstid. Der synes i høj grad at være mulighed for, at ledelsen honorerer medarbejdernes ønsker om nedsat arbejdstid. De midler, der frigøres, når en medarbejder går ned i tid, kan fx anvendes til at ansætte en anden videnskabelig medarbejder. Aftalen om at gå ned i tid skal forhandles mellem medarbejder og ledelse, men synes at være tæt på en rettighed, som medarbejderen har. Muligheden for gå ned i tid giver samtidig mulighed for, at arbejdsgiver og arbejdstager forhandler hvilke faglige opgaver, som den ansatte løser fremover, hvilket giver mulighed for at tilpasse opgaverne til medarbejderens kapacitet. De arbejdsopgaver, der varetages på et universitet og også på andre arbejdspladser med en betydelig grad af vidensarbejde, ser ud til at give gode muligheder for fleksibel tilpasning af arbejdstid og opgaver.

### Industri samt bygge og anlæg

#### – seniorordning for de mest udsatte medarbejdere

To cases dækker virksomheder med henholdsvis industriel produktion samt bygge og anlæg. Begge virksomheder har primært ansat faglært og ufaglært arbejdskraft, herunder fx medarbejdere med en kortvarig teknisk uddannelse. I begge virksomheder findes der en lokalaftale om seniorpolitik, herunder et tilbud om årlige seniorsamtaler. Blandt de ufaglærte og faglærte er det især medarbejdere, der har været på kanten af at måtte trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet (fx på grund af sygdom generelt eller på grund af belastninger i arbejdet), som har en seniorordning. Seniorordningerne består primært i, at der er indgået aftale om, at medarbejderen har fået mindre belastende arbejdsopgaver end tidligere og eventuelt er gået ned i tid. Det er ofte de mest udsatte medarbejdere, som har fået en seniorordning, og ordningen er kommet på plads, fordi virksomhederne udviser et socialt ansvar overfor en medarbejder, som står i risiko for ellers at måtte forlade arbejdsmarkedet. De mange seniormedarbejdere, der stadig er forholdsvis raske, men måske kunne have glæde af en ordning om nedsat tid eller ændrede arbejdsopgaver, har kun sjældent en senioraftale med deres virksomhed.

En af årsagerne, til at kun relativt få seniormedarbejdere har en aftale om nedsat tid eller ændrede arbejdsopgaver, er formodentlig, at både ledere og medarbejdere på disse virksomheder har nogle klare og afgrænsede forestillinger om, hvordan seniorjobs kan organiseres i virksomheden.

Ser man på muligheden for at reducere belastninger i arbejdet, findes der i *industrivirksomheden* en afdeling, hvor de fysiske belastninger i arbejdet er lavere, og hvor seniormedarbejdere med nedsat kapacitet kan tilbydes arbejde. I *byggevirksomheden* har man oprettet et værksted, der leverer ud til byggepladserne, og hvor arbejdet kan tilrettelægges, så de fysiske belastninger er mindre. I byggevirksomheden kan seniormedarbejderen også få opgaver på byggepladsen, som er af forberedende og opryddende karakter, og hvor belastningerne er lavere end fx ved opsætning af gipsvægge. De to virksomheder placerer ofte udsatte seniormedarbejdere i disse afdelinger. Der er dog et numerisk begrænset antal arbejdspladser med lavere fysisk belastning i de to virksomheder og dermed også en klar begrænsning for antallet af medarbejdere, der på samme tid kan tilbydes en seniorordning.

Ser man på muligheden for nedsat arbejdstid, foregår arbejdet på byggepladsen ofte i sjak, hvor den enkelte bidrager til det fælles arbejde, og det er derfor ikke umiddelbart hensigtsmæssigt, at der 'mangler' en person i sjakket hver onsdag. På byggepladsen er det vigtigt at være fuldgældigt medlem af arbejdsfællesskabet (Wenger, 2004), og det kan være truende for seniormedarbejderens identitet at forlade mange års arbejde i sjakket. Dette gør det mindre attraktivt for seniormedarbejderen at tage imod et tilbud om arbejde på et værksted, før det er absolut nødvendigt. Industrivirksomheden er underlagt amerikanske principper for måltal og styring, hvor en del af styringsparametrene er 'headcount'. De har derfor en særlig udfordring med at etablere seniorarbejdspladser baseret på reduktion i arbejdstid. Headcount betyder, at det har negativ indflydelse på målingen af produktiviteten, hvis man øger antallet af ansatte under samme produktion og omsætning. På den måde indebærer headcount reelt en forhindring for at lade fx fire seniormedarbejdere dele timerne for tre med normalt timetal.

Især på industrivirksomheden kan man finde enkelte faglærte eller ufaglærte senior medarbejdere, der har et væsentlig lavere antal ugentlige arbejdstimer. Det vil oftest være personer, som allerede er stoppet i virksomheden, men som efterfølgende er kommet tilbage. Det kan være, fordi der er sket noget i deres privatliv, så de igen har ønsket en tilknytning til arbejdspladsen (fx at de forlod arbejdsmarkedet for at være sammen med en syg ægtefælle, som efterfølgende er gået bort). De fungerer typisk som afløsere og ekstra arbejdskraft inden for de jobområder, som de tidligere

havde. Det, at medarbejderne allerede har været stoppet, betyder, at virksomheden undgår, at senior medarbejdere generelt forventer at kunne gå direkte fra fuld tid til ordninger med meget lavt timetal. Der etableres – også for kollegerne – en særlig logik og forståelse omkring, at virksomheden har brug for denne særlige medarbejder, som allerede var stoppet.

I industri og bygge- og anlægs-virksomheden eksisterer der parallelt en del vidensarbejde, som typisk løses af personer med en videregående uddannelse. Disse personers muligheder for seniorordninger er ofte bredere, end de er for de ufaglærte og faglærte. Det kan fx være en projekterende bygningsingeniør, som sent i sit arbejdsliv enten arbejder på nedsat tid eller har fået særlige arbejdsopgaver, hvor denne i modsætning til yngre kolleger kun involveres i et enkelt stort projekt ad gangen for på den måde at nedsætte kompleksiteten i opgaver og relationer og skabe mulighed for at koncentrere sig om denne ene store opgave.

Både i industrivirksomheder og i bygge og anlæg er det en mulighed at organisere arbejdet eller dele af arbejdet på en anden måde, så seniormedarbejderne får mulighed for en reduceret arbejdsuge. For eksempel ved at der i industrien etableres skifteholdsarbejde med et lavere timetal end 37 timer om ugen, eller på byggepladsen formeres hele sjak af seniormedarbejdere, som arbejder færre timer om ugen end andre sjak. For industrivirksomheden ligger udfordringen formodentlig i, at behovet for seniorarbejdsstyrke ikke på nuværende tidspunkt er stort nok til, at dele af arbejdet omorganiseres. I byggevirksomheden er det ikke kun virksomheden, som skal tænke anderledes, men også sjakkene, i og med at de ofte har karakter af at være selvsupplerende med medarbejdere og vandre mellem opgaver og virksomheder. På plejehjemmet er der formodentlig brug for en oplevelse af, at virksomheden er i ressourcemæssig fremgang, før det bliver muligt at tildele seniorordninger, uden at det kan opleves uretfærdigt blandt medarbejderne.

### **Busselskabet – at dele en arbejdsdag**

I en case, som dækker et busselskab, er arbejdsopgaven for chaufførerne at køre bus. Der kan findes enkelte mindre belastende jobs på værkstederne, men som majoritet handler seniorordningen primært om en mulig nedsættelse af arbejdstiden. En del medarbejdere benytter sig af en ordning, hvor medarbejderen arbejder henholdsvis 80 eller 90 % af normal arbejdstid og får tilsvarende betaling, men hvor medarbejderen som en form for bonus for at blive i arbejde får fuld indbetaling til pension. Der er også seniormedarbejdere, som vælger at arbejde deltid eller som timelønnede, og

endelig er der nogle seniormedarbejdere, som finder sammen to og to og deler en fuld arbejdstid – i alle de nævnte tilfælde uden kompensation i form af fuld pension.

Deltidsarbejde er også en mulighed for de medarbejdere, som ikke er seniorer. Indenfor bustransportområdet har deltidsarbejde siden 1970'erne været udbredt. På det tidspunkt kom mange kvinder på arbejdsmarkedet, og især kvindelige chauffører indgik i deltidsansættelser. For seniormedarbejdere, der allerede har været på deltid, inden de kommer op i årene, er der ikke nogen ordninger, som yder dem fuld pension ved yderligere nedgang i timer.

Når det er muligt at organisere arbejdet ved brug af deltidsansatte, skyldes det, at den enkelte chauffør kører flere ture på samme rute og/eller forskellige ruter på en dag. Blot kørselsafdelingen samlet set har den nødvendige arbejdskraft til at bemane ruterne, kan arbejdets udførelse stort set fungere med et vilkårligt antal medarbejdere.

Sammenlignet med arbejdet i industrivirksomheden og i bygge og anlæg er der også her tale om ufaglært/faglært arbejde, men arbejdet kan overvejende udføres som alenearbejde, hvilket skaber en mulighed for, at en vilkårlig medarbejder udfører arbejdet, og for, at medarbejderne ikke selv oplever, at de taber en samhørighed med kolleger ved at gå ned i tid. Virksomheden skal dog være indstillet på og kunne se en interesse i at udvise fleksibilitet.

## **Ældreplejen – nedsat tid i et område med nedskæringer**

En stor del af arbejdet i jobfunktionskategorien 'arbejde med mennesker' er hospitals- og omsorgsarbejde. Vi har indenfor dette område blandt andet undersøgt seniorpolitikken indenfor ældreplejen i en kommune.

I ældreplejen findes der seniorpolitiske bestemmelser i den centrale overenskomst, som giver mulighed for et antal årlige feriefridage. Situationen inden for kommunalt omsorgsarbejde er præget af vigende budgetter, hvilket er en udfordring for at kunne omsætte den overenskomstbestemte seniorpolitik til seniorordninger på arbejdspladsen.

Samtidig er de ansatte indenfor ældreplejen ofte i forvejen på nedsat tid i dele af eller hele deres arbejdsliv (KL, 2014). En seniorordning, som indebærer nedsat tid for en social- og sundhedshjælper, som i forvejen er ansat på reduceret tid, truer den ansatte med at komme ned under 30 timer ugentligt, hvilket medfører reducerede rettigheder ifølge overenskomsten (FOA, 2018). Mulighederne for, som i industri og nogle steder i bygge og anlæg, at skabe 'øer' af arbejdsopgaver, som er mindre belastende, er samtidig begrænsede. Den enkelte SoSu-hjælper skal ligesom sin kollega

dagligt passe et antal borgere eller beboere. Det bliver op til den enkelte leder og kollegerne at afgøre, om seniormedarbejderen får mulighed for at tage flere af de 'lette' borgere, og det kan være svært at åbne for den fleksibilitet, hvis mange af kollegerne også er pressede. Mulighederne bliver dermed meget lidt rettighedsbaserede. På den måde kommer området til at minde om de begrænsede muligheder for ændringer af arbejdsopgaver, som gjorde sig gældende i bygge og anlæg og i industrivirksomheden.

Seniorpolitik og seniorordninger i en nedskæringskultur skaber en række dilemmaer. Både ledere og tillidsrepræsentanter føler et ansvar for at leve op til de seniorpolitiske intentioner for offentlige arbejdspladser, men i de konkrete situationer kan det være svært at give en seniormedarbejder lettere arbejdsopgaver eller reduceret tid velvidende, at det fører til en reduktion i den samlede kapacitet i opgaveløsningen på arbejdspladsen, og at det samtidig fx er nødvendigt at afskedige en yngre medarbejder af budgetmæssige årsager. Set ud fra kvaliteten i den samlede opgaveløsning og i forhold til den samlede belastning af medarbejderne i afdelingen, kunne det være lige så godt at afskedige seniormedarbejderen og beholde den yngre.

En del af omsorgsarbejdet udføres som aften- og natarbejde, hvor det er oplagt at reducere belastningen i arbejdet for seniormedarbejdere ved at tilbyde dem fast dagarbejde (James et al., 2017). Dette er imidlertid en løsning, som skubber mere aften- og natarbejde hen på yngre medarbejdere, som så på et tidligere tidspunkt end ellers vil blive udsat for en større belastning i deres arbejdsliv (en problematik som også er gældende for skifteholdsarbejde fx i industrien).

## **Banken og servicevirksomheden – muligheder**

På disse to virksomheder er der flere medarbejdere, der er gået ned i tid, og nogle medarbejdere, som har fået flyttet nogle af deres større arbejdsopgaver og bibeholdt mere af det rutineprægede arbejde. Der er også fleksibilitet i forhold til, hvornår og hvordan seniorfridagene kan placeres. Sammenlignet med universitetet er det betydeligt vanskeligere at gå ned i tid og især at gå langt ned i tid. Der er i højere grad tale om en forhandling end en rettighed for medarbejderen.

I servicevirksomheden er flere medarbejdere gået ned i tid, men der bliver ikke fortalt om medarbejdere, der er flyttet til helt andre og mindre belastende arbejdsopgaver. Dog er der medarbejdere, som har fået flyttet nogle af deres større og udfordrende arbejdsopgaver og bibeholdt mere af det rutineprægede arbejde. Der er især i teknikergruppen, som yder service til kunder, rigtig mange medarbejdere med høj anciennitet og med en høj gennemsnitsalder (54 år). Virksomheden ønsker at

beholde disse medarbejdere, fordi medarbejdernes har kompetencer og en uddannelse, som ikke findes længere. Der er altså behov for deres arbejdskraft, selvom de er oppe i årene. Servicearbejdet består oftest i at køre alene ud til kunder, hvilket giver en mulighed for at planlægge udkørsler sådan, at den enkelte kan gå ned i ugentlig arbejdstid.

I banken var man tidligere sikret i sit job, når man havde været en trofast medarbejder gennem mange år – men det har ændret sig. I dag er der større krav til, at den enkelte medarbejder igennem hele sin ansættelsestid i banken skal byde ind og vise sig engageret og villig til at lære nyt og følge med udviklingen. Medarbejderne forventes at bidrage til at opretholde markedsværdien af virksomheden og imødegå mange store forandringer i finanssektoren, og det er vigtigt, at medarbejderen har lyst til dette. De tilbud, der er for nuværende seniorer, følger overenskomsten og omfatter en mulighed for at gå på seniordeltid. Der er tale om, at den enkelte medarbejder kan forhandle med sin leder/HR-partner, efter at medarbejderen er fyldt 58 år, om vedkommendes ønsker og planer omkring seniorordninger og pension. Det er muligt som medarbejder at sige, at man ikke ønsker dialogen her og nu – det udelukker ikke, at man kan bede om at få en samtale om det på et senere tidspunkt.

## Systematikker i muligheder for seniorordninger

Ud fra casene tegner der sig nogle billeder af hvilke forhold, der skal være til stede, før der kan etableres succesfulde seniorordninger, som tilbydes til alle på en arbejdsplads, som har behov for det.

### Markedsposition

Seniorordninger i form af nedsat arbejdstid eller ændrede arbejdsopgaver synes som en generel erkendelse ud fra de ni cases i undersøgelsen at have de bedste muligheder for at opstå og fungere, når der er et pull i form af, at virksomheden har brug for arbejdskraften. Eksempelvis er årlige nedskæringer i ældreplejen med til at skabe en situation, hvor det er vanskeligt at tilbyde medarbejderne seniorordninger.

### Arbejde med ting, med mennesker og med symboler

Indenfor jobfunktionskategorien 'arbejde med ting', kan det på grund af arbejdets nuværende organisering i både industrivirksomheden og i byggevirksomheden være relativt svært at have mange seniormedarbejdere, som på samme tid har en seniorordning i form af tilpassede arbejdsopgaver eller nedsat tid. Indenfor jobfunktionskategorien 'arbejde med symboler' ser det ud til på universitetet at være



betydeligt lettere at tilbyde nedsat arbejdstid til de seniormedarbejdere, som har et ønske derom. I to andre virksomheder, der arbejder med symboler (banken og servicevirksomheden), er det muligt at opnå en seniorordning i form af nedsat tid og eller/andre arbejdsopgaver, men her er det op til individuelle forhandlinger, og kun et mere begrænset antal medarbejdere kan få denne mulighed.

I den ene virksomhed, hvor der arbejdes med mennesker (ældreplejen), er det relativt svært at opnå reduktion i tid eller andre opgaver, mens det i den anden virksomhed (busselskabet) er relativt nemt at opnå reduktion i tid.

Resultaterne fra de kvantitative undersøgelser, præsenteret i kapitel 7, pegede dog ikke på, at der generelt er store forskelle på udbud af seniorordninger imellem de tre jobfunktionskategorier, men at der er en tendens til flere tilbud om fleksibel arbejdstid, karriereudvikling og seniorrådgivning i jobfunktionskategorien 'arbejde med symboler', end der er i de øvrige.

### **Alenearbejde versus arbejde med afhængighed af andre**

Analysen af cases viser, at der i tre cases er tale om udpræget alenearbejde eller om arbejde, som udføres relativt alene, og hvor samarbejdet med kolleger er afgrænset til bestemte afleveringer eller udvekslinger. I disse cases er der gode muligheder for, at medarbejderne kan få en senioraftale, som indebærer at gå ned i tid. I flere cases, hvor arbejdet omvendt er baseret på en høj grad af samarbejde med andre, er det sværere for medarbejdere at opnå mulighed for at gå ned i tid.

### **Uddannelseslængde og -niveau**

Eksemplet med universitetet og eksemplerne med højtuddannelse i cases med mange lavtuddannede kunne pege på, at det er enklere at etablere muligheder for nedsat tid eller ændrede arbejdsopgaver for medarbejdere med højere uddannelsesniveauer, end det er på arbejdspladser med mange lavtuddannede, særligt indenfor industri og bygge og anlæg. Tendensen, til at højtuddannede har gode muligheder, er også gældende, hvis man har en videregående uddannelse og er ansat i en virksomhed, hvor majoriteten er kortuddannet.

I virksomheder, hvor medarbejdere udpræget har ufaglært eller faglært uddannelse, er det relativt sværere at opnå en senioraftale. En afvigelse fra dette billede er den lavt uddannede i busselskabet, der kan opnå halv arbejdstid ved at dele en fuld arbejdsuge med en kollega.

## Konklusion

Vi har i det foregående præsenteret en række cases som eksempler på, at det i nogle typer af virksomheder synes nemmere at etablere seniorordninger i form af nedsat tid eller mindre belastende arbejdsopgaver end i andre. De dynamikker og udfordring, der er vist i casene, baserer sig på forhold i arbejdets organisering, jobfunktionskategorier og kompetencer. Alenearbejde, høj uddannelse og i nogle tilfælde 'arbejde med symboler' synes at skabe bedre vilkår for at etablere seniorordninger. Resultaterne peger på, at det kan være sværere at etablere generelle tilbud om seniorordninger for medarbejdere på virksomheder, der 'arbejder med ting', men potentielt kunne det blive muligt, hvis arbejdet blev organiseret anderledes.

Kapitlet har således eksemplificeret, at der kan være en sammenhæng imellem virksomhedernes tilbud om seniorordninger og de forskellige rammevilkår, der knytter sig til den type af arbejdsopgaver, der udføres i virksomheden, traditionerne omkring arbejdets organisering, nødvendige kompetencer og graden af samarbejde, som arbejdets udførelse kræver.

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. TeamArbejdsliv*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). TrygFonden København.
- FOA (2018) *Overenskomst og arbejdstidsaftale, social- og sundhedspersonale i kommunerne*, København.
- Friis, K., Jensen, P.H., & Wøgens, J. (2008) *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*. København: Frydenlund Academic.
- James, S.M., Honn, K.A., Gaddameedhi, S., Van Dongen, H.P. (2017). Shift Work: Disrupted Circadian Rhythms and Sleep-Implications for Health and Well-Being. *Current Sleep Medicine Reports*. Vol.3, pp 104-112. <https://doi.org/10.1007/s40675-017-0071-6>.
- Jensen, M.K., Boesen, B., Maarbjerg, M., Ulk, R. & Ammentorp, P. (2016) *Seniorpolitik på arbejdsmarkedet*. København: Konsulenthuset Antropologerne for Ældre Sagen.
- KL (2019) *Det kommunale arbejdsmarked i tal*. København.
- Liversage, A. & Larsen, M. (2017) *Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser*. København: Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE).
- Müller, C., Wendelboe, L., Holsbo, A. & Panton, T. (2005) *Værdifulde seniorer: En kvalitativ analyse af seniorers værdi for virksomhederne*. Taastrup: Teknologisk Institut. Erhvervsudvikling, Arbejdsliv.
- Pedersen, F., Wiegman, I.M., Groth-Broderson, S. & Mogensen, M. (2013) *Kulturanalyse af årsager til deltids- og heltidsansættelser*. København: KL/FOA/SHK.
- Poulsen, O. (2017) *Arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af ældre medarbejdere. Notat om sammenstilling af dansk viden*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Wenger, E. (2004) *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.

# Hvilke typer virksomheder gør en indsats for at fastholde seniorer – og hvilke kombinationer af virkemidler anvendes?

*Af Per H. Jensen, Peter Nielsen & Wouter de Tavernier*

## Indledning

Med en række politiske initiativer har skiftende regeringer søgt at indskrænke seniorernes mulighed for at forlade arbejdsmarkedet, dels ved i 2006 at hæve pensionsalderen, og dels ved i 2011 at ændre efterlønsordningen<sup>9</sup>. Disse reformer, der påbegyndtes implementeret i 2014, byggede på forestillinger om, at seniorerne frit kunne vælge, om de ville arbejde – eller ikke. Reformerne overså således, at der er mange seniorer, der ikke kan fortsætte, fx på grund af dårligt helbred (se fx Andersen, Jensen & Sundstrup, 2019), ligesom det blev negligeret, at mange seniorer er uønskede af arbejdsgiverne. I sidstnævnte perspektiv er det værd at notere, at cirka halvdelen af arbejdsgiverne (52 %) rapporterer, at de er 'imod' eller 'meget imod', at pensionsalderen øges, og at mulighederne for tidlig tilbagetrækning (52 %) fjernes. Kun 15 % er 'meget for' eller 'for' at øge pensionsalderen<sup>10</sup>, og kun 13 % er 'meget for' eller 'for' at fjerne mulighederne for tidlig tilbagetrækning.

Det er endvidere værd at bemærke, at arbejdsgiverne i Danmark har nogle meget vidtgående dispositionsbeføjelser, hvad angår ansættelse, fastholdelse og frisættelse af arbejdskraften. Hvis flere seniorer skal fastholdes på arbejdsmarkedet – også i peri-

---

9 2006 og 2011 reformerne adskilte sig markant fra tidligere reformer, fx 1999-reformen. 1999 reformen gjorde det mere økonomisk attraktivt at vente med at gå på efterløn indtil man var fyldt 62 år, men det var stadig muligt at forlade arbejdsmarkedet som efterlønsmodtager som 60-årig. Dette ændres med 2006 og 2011 reformerne, hvor man tvinger seniorerne til at udskyde tilbagetrækningstidspunktet, idet disse reformer betyder, at efterlønsalderen fra 2023 hæves til 64 år.

10 At kun 15 % er 'meget for' eller 'for' at øge pensionsalderen er ganske overraskende set i lyset af, at Dansk Arbejdsgiverforening er fortalere for ændringerne. Den registrerede lave opbakning til reformer kan være influeret af, at kun 25 % af virksomhederne har besvaret spørgeskemaet, og at der formentlig er mange "ældrevenlige" arbejdsgivere blandt respondenterne, se kapitel 2.

oder med høj arbejdsløshed - kommer man derfor ikke udenom, at virksomheden er den arena, hvor nye praksisser må udvikles og udfoldes. Følgelig har arbejdsgiverne en særlig forpligtigelse til at gøre en indsats og motivere seniorerne til at udsætte overgangen til pensionisttilværelsen.

Internationale studier har klart demonstreret, at arbejdsgiverorkestrerede HR- og seniorpolitikker i betydelig grad kan motivere seniorerne til at forlænge deres arbejdsliv, fordi seniorpolitikker får seniorerne til at føle sig anerkendte og værdsatte (Casper & Harris, 2006), ligesom seniorpolitikker øger jobtilfredsheden og engagementet (Crowne, Cochran & Carpenter, 2014; Innocenti, Profili & Sammarra, 2013) fx ved at tilsikre, at der skabes en sammenhæng mellem de krav, som arbejdsgiveren stiller, og de ressourcer, som den ældre lønmodtager besidder (Ilmarinen, 2005; Kooij & van de Voorde, 2015). Seniorpolitikker skaber endvidere gode relationer mellem medarbejderne, og mellem ledelse og ansatte, hvilket ifølge Armstrong-Stassen & Ursel (2009) og Boehm, Kunze & Bruch (2014) stimulerer produktiviteten og effektiviteten på den enkelte arbejdsplads.

Seniorpolitikker kan være formelle eller uformelle og materielle eller immaterielle (Friis, Jensen & Wègens, 2008). Formelle og materielle seniorpolitikker handler om, at der er en vedtaget politik på virksomheden (der kan være skriftlig eller mundtlig), og at ældre medarbejdere søges motiveret til at forblive erhvervsaktive, ved at de ældre fx tilbydes et mindre fysisk eller psykisk belastende job, nedsat arbejdstid og lignende. Uformelle og immaterielle seniorpolitikker kan fx tage form af uformelle samtaler mellem ledelsen og den ældre medarbejder, og at ledelsen under denne type samtaler anerkender og værdsætter den ældre og opfordrer vedkommende til at undlade at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Kvalitative (Friis, Jensen & Wègens, 2008; Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018) og kvantitative (Larsen, 2006; Jensen & Møberg, 2012) undersøgelser gennemført i Danmark har især fokuseret på de formelle og materielle aspekter af virksomhedernes seniorpolitikker. Undersøgelserne har afdækket, hvilke seniorpolitikker - eller kombinationer af seniorpolitiske virkemidler - der anvendes på danske virksomheder. Dette vil også være omdrejningspunktet for dette kapitel. Endvidere forfølger kapitlet sporet fra tidligere kvantitative undersøgelser. Et første ærinde vil derfor være at give et opdateret billede af, hvilke seniorpolitikker - eller kombinationer af virkemidler - der er fremherskende og anvendes på danske arbejdspladser.

Tidligere kvantitative undersøgelser har vist, at udbredelsen og sammensætningen af seniorpolitiske virkemidler varierer alt efter virksomhedernes karakter, behov og den type arbejdskraft, der er ansat på virksomheden. Larsen (2006) og Jensen &

Møberg (2012) viser fx samstemmende, at udbredelsen af seniorpolitikker varierer med virksomhedens størrelse. Jo større virksomhed, jo større er sandsynligheden for, at virksomheden har en seniorpolitik. Problemet med disse undersøgelser er dog, at datagrundlaget er ret begrænset. I Larsens (2006) undersøgelse indgår 1.000 virksomheder, og i Jensen & Møbergs (2012) undersøgelse indgår cirka 600 virksomheder, hvorfor disse undersøgelser ikke tillader, at man analyserer udbredelsen af seniorpolitiske virkemidler på et mere detaljeret niveau.

Imidlertid indgår i SeniorArbejdsLivs virksomhedsundersøgelse (for en redegørelse af data, se kapitel 2 i denne bog) 2525 virksomheder. Dette antal virksomheder muliggør, at der kan gennemføres en undersøgelse opgjort på 10 overordnede brancher, samt en opdeling mellem offentlig og privat service. Ligeledes vil der blive skelnet mellem de jobfunktioner, der er dominerende på den enkelte arbejdsplads, idet vi har foretaget en distinktion mellem virksomheder, hvor jobfunktionerne primært er struktureret omkring (1) "arbejde med symboler", dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) "arbejde med mennesker", dvs. service, omsorg osv., eller (3) "produktion", dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting. Det andet ærinde med dette kapitel er derfor at afdække, i hvilket omfang forskellige virkemidler – og kombinationer af virkemidler – varierer i forhold til virksomhedernes branchetilknytning og jobfunktioner.

## Analytisk ramme

Seniorpolitik drejer sig om politiske praksisser, anvendt på virksomhedsniveau, der søger at modvirke push og stimulere stay (for en redegørelse af disse begreber, se kapitel 1). Til dette formål kan virksomhederne bringe mange forskellige virkemidler – eller kombinationer af virkemidler – i anvendelse, fx nedsat arbejdstid, overgang til mindre belastende arbejde, forebyggende helbredstiltag mv. En lang række internationale studier har undersøgt omfanget og anvendelsen af seniorpolitiske virkemidler (Principi, Fabbietti & Lamura, 2015; Furunes, Mykletun & Solem, 2011; Hermansen & Midtsundstad, 2015; van Dalen, Henkens & Schippers, 2009; Conen, Henkens & Schippers, 2012), og det viser sig, at antallet af seniorpolitiske virkemidler, der kan bringes i anvendelse, på det nærmeste er utallige. For eksempel kan 'nedsat arbejdstid' implementeres på en lang række forskellige måder, fx kan man nedsætte den daglige, ugentlige, månedlige eller årlige arbejdstid, endda med eller uden lønkomensation.

For at tilvejebringe en mere analytisk forståelse af det seniorpolitiske indgrebsinstrumentarium er der *deduktivt* gjort forsøg på at klassificere seniorpolitiske virkemidler i mere overordnede kategorier og begrebsdannelser. Medens fx Walker (1998,

2005; se også Naegele & Walker, 2006) skelner mellem (1) retfærdighed i rekruttering og afvikling, (2) uddannelse, udvikling og forfremmelse, (3) fleksible arbejdsforhold, (4) ergonomisk jobdesign og (5) bearbejdning af holdninger eller fordomme overfor ældre medarbejdere (med henblik på at modvirke aldersdiskrimination), opererer Drury (2001) med seks overordnede fokusområder: (1) uddannelse og udvikling, (2) fleksibilitet i arbejdsforholdene, (3) job-design der modvirker nedbrydelse af helbredet, (4) retfærdighed i rekruttering, (5) retfærdighed i forfremmelse og (6) retfærdighed i afskedigelser. Som det fremgår, er der ikke store forskelle i den måde, hvorpå seniorpolitiske instrumenter er klassificeret af forskellige forskere.

Forskningen i personalepolitiske (HR) praksisser viser, at hvis man vil nå et personalepolitisk mål (fx fastholde seniorer), så er det mere effektivt, hvis man anvender en buket eller kombination af politikker, snarere end enkeltstående virkemidler (se fx Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Wood, 1999). Derfor har den seniorpolitiske forskning tilsvarende interesseret sig for, hvorledes forskellige virkemidler kan tjene enslydende formål og have et komplementerende målrettet resultat for virksomheden. For eksempel kan forskellige seniorpolitiske virkemidler understøtte en fleksibilisering af arbejdstiden. Med et virkemiddel kan man justere den daglige arbejdstid, et andet virkemiddel kan regulere den ugentlige arbejdstid (4-dages uge) og et tredje kan regulere den årlige arbejdstid (længere ferier til seniorer). Virksomhederne kan så sammensætte virkemidlerne, så de passer til deres specifikke situation, formål og arbejdskraft.

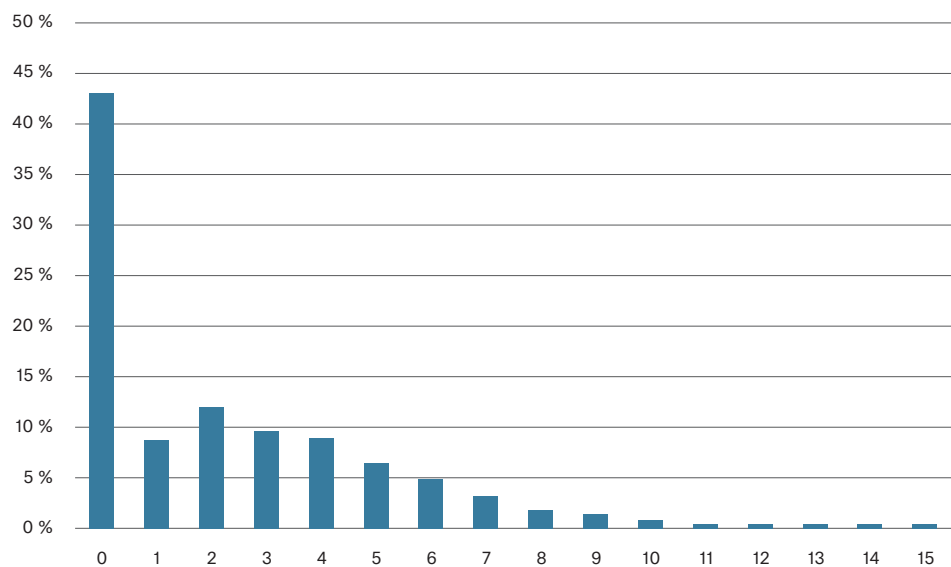
Da forskellige politiske virkemidler kan have forskellige eller komplementerende formål, kan det i et analytisk ærinde være relevant at gruppere dem i bundter eller seniorpolitiske praksisser, dels for at reducere kompleksiteten i en verden med en mangfoldighed af seniorpolitiske virkemidler, men også for at identificere de virkemidler, der anvendes i kombinationer, tilpasset virksomhedernes krav og behov samt den ældre arbejdskrafts ressourcer. Kooij et al. (2014) har på basis af hollandsk materiale og ved hjælp af en *induktiv* analytisk fremgangsmåde (faktoranalyse) identificeret fire bundter af konsistente seniorpolitiske virkemidler, som virksomhederne anvender i praksis. Disse bundter eller seniorpolitiske praksisser er altså kombinationer af anvendte virkemidler, som konsistent retter sig mod ensartede formål, der eksempelvis tilpasses virksomhedens krav og de ressourcer, som arbejdskraften er i besiddelse af, samt indirekte kan styrke engagement og motivation. Induktivt identificerer Kooij et al. (2014) fire grupper af virkemidler: (1) udvikling (typisk uddannelse mv.), (2) fastholdelse (fx ergonomisk jobdesign), (3) anvendelse (fx at senioren fritages

fra arbejdsopgaver, han/hun ikke længere kan eller har lyst til varetage), (4) og tilpasning (fx fritagelse fra overarbejde og skifteholdsarbejde).

## Metode

I projekt SeniorArbejdsLivs virksomhedsundersøgelse har vi kortlagt, hvorledes 20 forskellige seniorpolitiske virkemidler anvendes i danske virksomheder (se denne bogs kapitel 7).

Tidligere studier har, som nævnt, ovenfor vist, at det er meget væsentlig at undersøge, hvorledes virksomhederne i praksis anvender kombinationer af seniorpolitiske virkemidler. I udgangspunktet kan det konstateres (se Figur 10.1.), at 43 % danske virksomheder ikke anvender seniorpolitiske virkemidler. 9 % af danske virksomheder anvender et seniorpolitisk virkemiddel, 12 % anvender to seniorpolitiske virkemidler, 9 % tre virkemidler, 9 % fire virkemidler, 6 % anvender fem virkemidler, 5 % anvender seks virkemidler, 3 % anvender syv virkemidler, medens relativt få virksomheder gør brug af otte eller flere virkemidler.



Figur 10.1. Omfanget af virksomhedernes brug af virkemidler (N = 2.525).

Viden, om hvorledes virksomhederne kombinerer virkemidlerne, kan give et præcis og detaljeret billede af deres seniorpolitiske prioriteringer og indsatser på bestemte måder. For at afdække virksomhedernes kombination af virkemidler anvendes med



inspiration fra Kooij et al. (2014) faktoranalytiske fremgangsmåder<sup>11</sup>, mere præcist den såkaldte principal component analyse (PCA), som egner sig godt til vores datamateriale. Analysemåden afdækker den underliggende (latente) kombination af seniorpolitiske virkemidler, som virksomhederne i praksis anvender.

Comp1	Forebyggende helbredstiltag	2.95926
Comp2	Opgavemæssig og tidsmæssig fleksibilitet	1.58486
Comp3	Karriereudviklingstiltag	1.2975
Comp4	Nedsættelse af arbejdstiden	1.17933
Comp5	Andre incitamenter	1.12862
Comp6	Produktivitetsfremme	1.0687

**Tabel 10.1.** Faktoranalyse – Eigenvalues.

Faktoranalysen peger på, at de 20 seniorpolitiske virkemidler grupperer sig i seks forskellige kombinationer. Vi har imidlertid med afsæt i den teoretiske litteratur (deduktivt) opsplittet opgavemæssig og tidsmæssig fleksibilitet i to kategorier, hvorfor vi når frem til syv kombinationer af virkemidler, jf. nedenfor.

Den første kombination omfatter de forebyggende helbredstiltag (fysisk træning, behandlingsordning, rygestop, kostvejledning og sundhedscheck). Det er interessant, at virksomhederne typisk anvender en flerhed af forebyggende helbredstiltag.

Den anden kombination omfatter de seniorpolitiske tiltag, som har med opgavemæssig og tidsmæssig fleksibilitet at gøre. Imidlertid er der en begrænset sammenhæng mellem de opgavemæssige og de tidsmæssige virkemidler. Derfor har vi fulgt Naegele & Walkers (2006) eksempel, og som nævnt adskilt tidsmæssig fleksibilitet (flekstid, øvre aldersgrænse for ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde) fra opgavemæssig fleksibilitet (færre/mindre belastende arbejdsopgaver, virksomhedens krav og medarbejdernes ressourcer tilpasses hinanden, intern jobmobilitet).

Den tredje kombination omhandler seniorpolitiske karriereudviklingstiltag (seniorrådgivning, seniorkurser og kontinuerlig karriereudvikling). Som det er tilfældet med de foregående, hænger disse tiltag også logisk sammen som virkemidler.

Den fjerde kombination omfatter de tiltag, der retter sig mod nedsættelse af arbejdstiden for seniorerne (nedsat arbejdstid med kompensation i løn eller pensionsbidrag, flere fridage), den femte kombination retter sig mod 'andre incitamenter'

<sup>11</sup> At vi ikke anvender den kategorisering, som er foretaget Kooij et al. (2014), skyldes, at der er store landeforskelle i de seniorpolitiske praksisser (Conen, Henkens & Schippers, 2012), hvorfor de hollandske erfaringer ikke direkte kan overføres til Danmark.

(nedsat arbejdstid uden kompensation, bonus hvis tilbagetrækning udskydes), og endelig omfatter den sidste kombination produktivitetsfremme (uddannelsesprogrammer, lønforbedringer).

Som det fremgår af Tabel 10.2. har vi på baggrund af virksomhedernes praksisser alt i alt afdækket seks forskellige kombinationer. Imidlertid har vi ud fra teoretiske hensyn foretaget en distinktion mellem tidsmæssig og opgavemæssige fleksibilitet, hvorfor vi i det følgende vil operere med syv kombinationer af seniorpolitiske virkemidler. Som det imidlertid vil fremgå, anvendes virkemidlet 'produktivitetsfremme' kun i meget begrænset omfang. Derfor vil virkemidlet 'produktivitetsfremme' ikke systematisk blive inddraget i de følgende analyser.

Seniorpolitisk praksis/fastholdelsesstimuli	Anvendte midler
Forebyggende helbredstiltag	Fysisk træning, behandlingsordning, rygestop, sundhedsvejledning.
Tidsmæssig fleksibilitet	Flekstid, øvre aldersgrænse for ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde.
Opgavemæssig fleksibilitet	Færre/mindre belastende arbejdsopgaver, Arbejdspladsens krav og den ældres ressourcer tilpasses hinanden; intern jobmobilitet.
Karriereudvikling	Seniorrådgivning, seniorkarrierekurser, kontinuerlig karriereudvikling.
Arbejdstidsreduktion	Nedsat arbejdstid med hel eller delvis løn- eller pensionskompensation, flere fridage/mere ferie.
Andre incitamenter	Bonus hvis tilbagetrækning udskydes, nedsat arbejdstid uden kompensation.
Produktivitetsfremme	Uddannelsesprogrammer for ældre, lønforbedring.

Tabel 10.2. Seniorpolitiske praksisser og anvendte virkemidler.

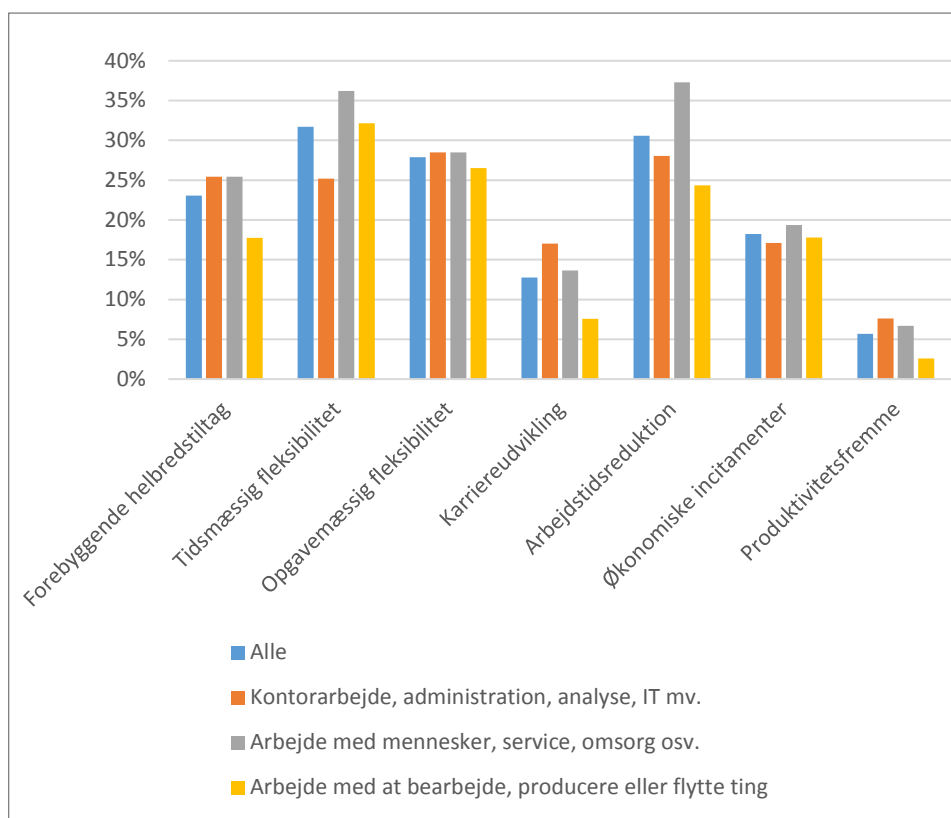
Med afsæt i disse kombinationer er formålet med det følgende for det første at foretage en statistisk beskrivelse af, i hvilket omfang de syv seniorpolitiske praksisser/fastholdelsesstimuli anvendes i forskellige virksomhedstyper (kerneopgaver og størrelse). Herefter analyseres, hvorledes seks af de syv seniorpolitiske virkemidler er fordelt på branche ('produktivitetsfremme' udgår af denne analyse, da virkemidlet ikke anvendes i tilstrækkeligt omfang). Endelig fokuseres på de seks virkemidler som afhængige variable i en logistisk regression. Formålet er at identificere de strukturelle og situationsbestemte forhold, der betinger fremkomsten af bestemte kombinationer af virkemidler.

I forbindelse med regressionsanalysen er hver af de syv kombinationer af virkemidler kodet binært således, at hvis en virksomhed praktiserer mindst et af virkemidlerne i kombinationen, tildeles denne værdien én for hele kombinationen. Der

er således tale om en analytisk forenkling, der gør det muligt at anvende logistiske regressionsmodeller, men reducerer præcisionsgraden i analysen. Generelt omfatter analysen kun virksomheder, som rent faktisk har en ansat medarbejder over 55 år, således at disse har forudsætninger for at have erfaringer med anvendelse af de undersøgte kombinationer af virkemidler.

## Resultater

Vi forventer, at kombinationer af seniorpolitiske virkemidler varierer mellem brancher og mellem forskelle i virksomhedernes karakteristika (kerneopgaver og størrelse). For at belyse dette anvender vi en trinvis fremgangsmåde. Først ser vi på betydningen af hvilke kerneopgaver, der er dominerende i virksomheden, og derefter på den rolle, virksomhedstørrelse og branchetilhør har. Herefter forsøger vi at etablere et mere samlet og overordnet billede af de faktorer, der betinger hvilken kombination af virkemidler, virksomhederne tager i anvendelse.

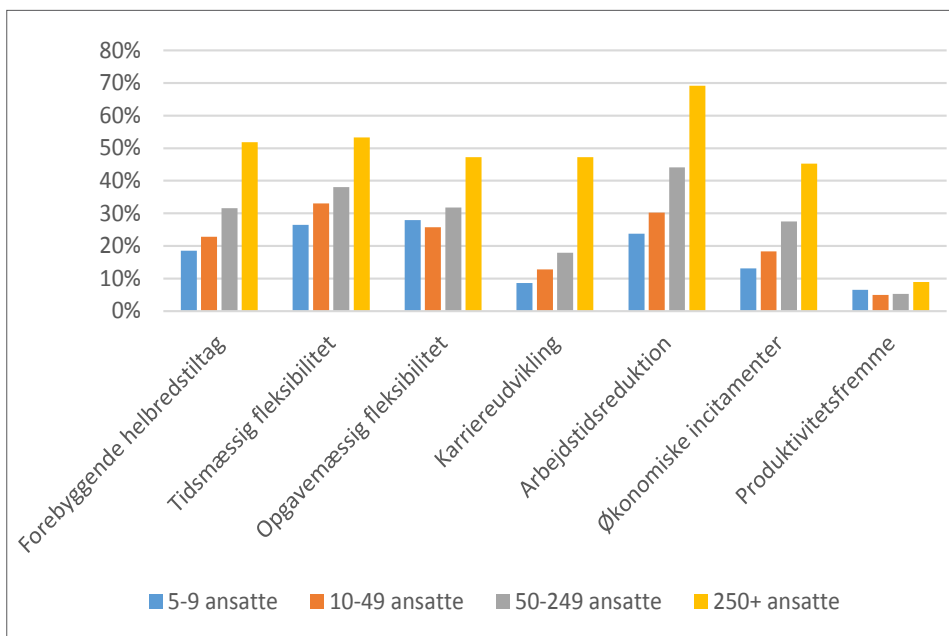


**Figur 10.2.** Udbredelsen af de forskellige kombinationer af virkemidler, samlet og fordelt efter virksomhedens kerneopgaver (N= 2.525).

Af Figur 10.2. fremgår det tydeligt, at de hyppigst forekommende kombinationer er de tidsregulerende virkemidler. Omkring en tredjedel af samtlige virksomheder anvender 'tidsmæssig fleksibilitet' og lidt færre anvender 'arbejdstidsreduktion'. Anvendelsen af de tidsregulerende virkemidler er betinget af virksomhedernes kerneopgaver. Virksomheder, der "producerer eller flytter ting", er mest tilbøjelige til at anvende 'tidsmæssig fleksibilitet', medens virksomheder, som "arbejder med symboler", prioriterer 'arbejdstidsreduktion'. 'Opgavemæssig fleksibilitet' anvendes blandt mere end hver fjerde virksomhed, og her er variationen mellem virksomheder med forskellige kerneopgaver ikke særlig stor. Anderledes er det med 'forebyggende helbredstiltag', hvor de "producerende" virksomheder interessant nok scorer lavt. 'Andre incitamenter' anvendes af 18 % af virksomhederne, og variationen på forskellige kerneopgaver er lav her. De mindst anvendte kombinationer er 'karriereudvikling' og 'produktivitetsfremme'. Mens karriereudvikling særlig anvendes blandt virksomheder, der arbejder med symboler, anvendes produktivitetsfremme kun i meget begrænset omfang.

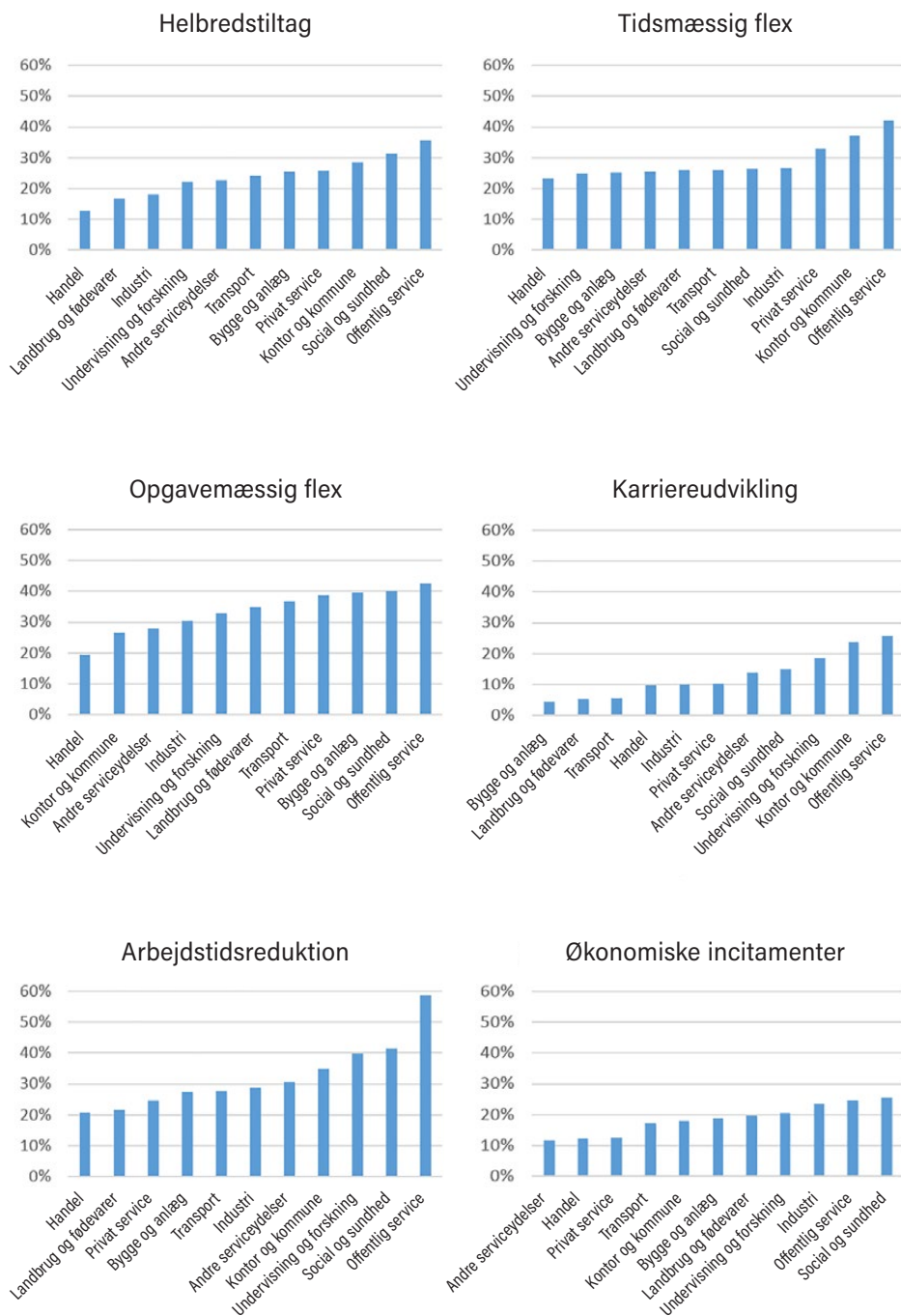
Dette første billede af hvilken type virksomheder, der prioriterer hvilke virkemidler i deres seniorpolitiske indsats, givet på baggrund af deres kerneopgaver, viser, at virksomheder, der producerer eller flytter ting, hyppigt anvender 'opgavemæssig fleksibilitet', 'tidsmæssig fleksibilitet' samt 'arbejdstidsreduktion', men er mindre tilbøjelige til at anvende 'forebyggende helbredstiltag' og 'karriere-udvikling'. Virksomheder, der arbejder med mennesker, er mest tilbøjelige til at anvende 'arbejdstidsreduktion' samt 'tidsmæssig fleksibilitet'. Endelig prioriterer virksomheder, der arbejder med symboler, 'opgavemæssig fleksibilitet' og scorer relativt højt på både 'karriereudvikling' og 'tidsmæssig fleksibilitet'.

Ser vi på betydningen af et andet strukturelt træk, nemlig virksomhedsstørrelse, viser det sig, at alle former for fastholdelsesstimuli er mest udbredt i store virksomheder med over 250 ansatte. Dette tværgående resultat indikerer, at større virksomheder – ofte med forskellige medarbejdergrupper – har større tilbøjelighed til at gøre brug af flere virkemidler. Blandt de store virksomheder anvendes hyppigst 'arbejdstidsreduktion' og tilsvarende anvendes 'tidsmæssig fleksibilitet' hyppigt. Det er også tydeligt at store virksomheder – i stor modsætning til mindre virksomheder – gør brug af 'karriere udvikling' som virkemidler. De mindre virksomheder prioriterer den 'opgavemæssige fleksibilitet', 'tidsmæssige fleksibilitet' samt 'arbejdstidsreduktion'. De mindre virksomheder har tydeligvis mulighed for at tilpasse kravene til de ældres ressourcer og evner.



Figur 10.3. Seniorpolitik og virksomhedens størrelse (N= 2.525).

Virksomhedernes branchetilhørsforhold er det tredje strukturelle træk, hvis betydning vi skal undersøge. Her viser Figur 10.4. tydeligt, at de seniorpolitiske virkemidler er mest udbredt inden for offentlig service (politi, beredskab og fængsler mv.). Dette gælder bredt over samtlige kombinationer af virkemidler. Ikke overraskende scorerer social- og sundhedssektorens virksomheder også højt på såvel 'forebyggende helbredstiltag', 'opgavemæssig fleksibilitet' og 'karriereudvikling'. I den lave ende af skalaen finder vi detailhandel samt landbrug og fødevarer. Sidstnævnte har dog en relativt bedre placering såvel ved brugen af 'opgavemæssig fleksibilitet' som ved brugen af 'andre incitamenter'. Industrien scorer også relativt højt i anvendelse af 'andre incitamenter', men scorer lavt, hvad angår brugen af 'forebyggende helbredstiltag' og 'opgavemæssig fleksibilitet'. 'Opgavemæssig fleksibilitet' er til gengæld mere udbredt indenfor bygge- og anlægsvirksomheder, mens 'tidsmæssig fleksibilitet' er relativt mindre fremtrædende blandt disse. Kontor og kommunikation befinder sig i den øverste ende af fordelingen på de fleste kombinationer af virkemidler, undtagen på 'opgavemæssig fleksibilitet'. For mange af brancherne er der en form for uoverensstemmelse mellem de krav, som arbejdet stiller, og de virkemidler, som anvendes. Det er således bemærkelsesværdigt, at industrien i meget ringe grad anvender tiltag såsom 'forebyggende helbredstiltag' og 'opgavemæssig fleksibilitet'.



Figur 10.4. Seniorpolitik fordelt på brancher (N= 2.525).

## Virkemidler, som virksomhederne tager i anvendelse

Hvorledes, branchetilhørsforhold og virksomhedens situationsbestemte karakteristika betinger forskellige kombinationer af virkemidler er indfanget af den logistiske regression, præsenteret i Tabel 10.3., der viser effekten af hver af de undersøgte branche og virksomhedskarakteristika, medens de øvrige karakteristika holdes konstant. Effekterne måles med odd ratios (O.R.). Tallene for O.R. i tabellen er markeret med farve efter størrelsen af p-værdien (se fodnoten til tabellen). Effektmønsteret, der tegner sig, viser de karakteristika ved virksomheden, som betinger valg af seniorpolitiske virkemidler.

Det effektmål som anvendes i logistiske regressioner kaldes odd ratio (O.R.) – se Tabel 10.3. Odd ratio er et relativt sandsynlighedsmål for effekten af uafhængige variable (fx 'organisatoriske forandringer') på den afhængige variabel ('seniorpolitiske praksisser'). Odd ratio angiver, i hvilket omfang en bestemt værdi (fx at der er i virksomheden ikke er foretaget 'organisatoriske forandringer') har effekt på virksomhedens brug af 'karriereudvikling' som seniorpolitisk praksis, sammenholdt med i hvilket omfang en anden værdi (fx at der er foretaget 'organisatoriske forandringer') har effekt på brug af 'karriereudvikling' (se Tabel 10.3). En odd ratio på 1,80 (se Tabel 10.3) er udtryk for, at hvis der er gennemført 'organisatoriske forandringer', så er sandsynligheden for, at man gør brug af 'karriereudvikling' 1,80 gange højere end i virksomheder, hvor der ikke er foretaget organisatoriske forandringer. P-værdien er udtryk for sandsynligheden for, at effekten beror på statistiske tilfældigheder: Jo lavere P-værdi, jo større sandsynlighed er der for at effekten forekommer i virkeligheden.

I den logiske regression indgår allerede omtalte uafhængige variable såsom virksomhedens karakteristika (kerneopgave, størrelse, ejerskabsforhold (offentlig eller privat), arbejdets belastningsgrad) og branchetilhørsforhold. Desuden inddrages følgende variable:

(1) *Virksomhedens alder og andelen af +55-årige på virksomheden*: som Marklund (1994) har påpeget, tenderer seniorer til at koncentrere sig i virksomheder og brancher, der er etableret for mange år siden, dvs. brancher, der er 'gamle', medens seniorer i mindre grad er ansat i 'nyere' virksomheder og brancher. Vi antager derfor, at der er større behov for seniorpolitikker i gamle end i nye virksomheder. Virksomhedens

alder er kortlagt ved spørgsmålet: "Hvor mange år har arbejdspladsen været i drift?" (svarmuligheder: Mindre end 5 år, 5-14 år, 15-25 år, Mere end 25 år, Ved ikke), medens andelen af +55-årige på virksomheden er indkredset ved hjælp af spørgsmålet: "Cirka hvor stor en procentdel af medarbejderne er 55 år eller ældre?" (åbent spørgsmål).

(2) *Ledelseslagets gennemsnitsalder*: ledere kan have en præference for medlemmer af deres egen gruppe, hvilket betyder, at hvis ledelseslaget er i seniorårene, så vil ledelsen være tilbøjelig til at rekruttere og fastholde seniorer (se fx Krings, Sczesny & Kluge, 2011), hvilket i populærvidenskabelige termer karakteriseres som rip-rap-rup-effekten. Indfanget ved hjælp af spørgsmålet: "Hvis man ser på ledelsen på arbejdspladsen, hvad vil du så sige er gennemsnitsalderen?" (åbent spørgsmål).

(3) Om virksomheden har gennemløbet *organisatoriske* eller *teknologiske forandringer*: Lippmann (2008) har påpeget, at virksomheder står i et skæringspunkt i forbindelse med organisatoriske og teknologiske forandringer, idet virksomheden i en sådan situation skal vælge mellem at fastholde og investere i de eksisterende medarbejdere eller ansætte nye medarbejdere. Valget får selvsagt betydning for den seniorpolitiske praksis. Der er spurgt: "Har arbejdspladsen i perioden 2016-2018 indført nye eller væsentlige forandringer inden for følgende områder?". Inden for områderne "Teknologier" og "Organisationsformer" har svarmulighederne været: Ja, flere, Ja, én, Nej, Ved ikke.

(4) *Rekrutteringsproblemer, konkurrenceudsathed og dårlig økonomi*: virksomheder, der oplever knaphed på arbejdskraft og har rekrutteringsproblemer, vil være tilbøjelige til at fastholde seniorarbejdskraften (Karpinska, Henkens & Schippers, 2013), medens konkurrenceudsatte virksomheder med en dårlig økonomi ikke vil investere i fastholdelsesstimuli. I forhold til rekrutteringsproblemer er følgende spørgsmål stillet: "Har din arbejdsplads haft rekrutteringsproblemer i løbet af de sidste 2 år?" (svarmuligheder: ja, nej). Hvad angår konkurrenceudsathed har spørgsmålet været: "I hvilket omfang oplever din arbejdsplads konkurrence fra lokale/nationale/europæiske/globale virksomheder" (svarmuligheder: meget stor, stor, nogen, svag, ingen, ikke relevant), og med hensyn til dårlig økonomi er der stillet følgende spørgsmål: "Hvordan vil du sige, at arbejdspladsens økonomiske situation er?" (svarmuligheder: Særdeles god, Ret god, Nogenlunde, Mindre god, Ikke god, Ved ikke).



(5) Et højt sygefravær kan stimulere udviklingen af en seniorpolitisk praksis, medens *anciennitetsbetemte aflønningssystemer* kan afholde virksomhederne fra at forsøge at fastholde seniorarbejdskraften (Visser et al., 2018).

(6) *Fordomme* mod ældre og *positionen i virksomheden* for den person, der ansætter og er personaleansvarlig, kan have betydning for de seniorpolitiske praksisser. HR managers (i modsætning til fx direktører og afdelingsledere) er i høj grad disponerede for at fastholde +55-årige. Fordomme måles ved, at interviewpersonen er spurgt om, om +60-årige er produktive, har viljen til at lære nyt, er pålidelige og har et godt fysisk helbred og modstandskraft (Jensen, De Tavernier & Nielsen, 2019).

Vi har som nævnt gjort brug af regressionsanalytiske fremgangsmåder, og resultaterne af regressionsanalyserne er vist i Tabel 10.2. For at gøre tabellen overskuelig har vi udeladt resultater, der ikke er statistisk signifikante. Dette er fx årsagen til, at kategorien 'mennesker' ikke optræder under variabelen: "Type of arbejde (ref: symboler)".

Med afsæt i Tabel 10.3. kan det konstateres, at sandsynligheden, for om en virksomhed adopterer "*helbredstiltag*", er betinget af branchetilknytning, virksomhedens størrelse, teknologiske og organisatoriske forandringer, virksomhedens økonomi, samt om virksomheden har rekrutteringsproblemer og de jobfunktioner, der udføres på virksomheden. Sandsynligheden er højere i offentlig service og i større virksomheder samt virksomheder med teknologiske og organisatoriske forandringer. Virksomheder, der har rekrutteringsproblemer, har også højere sandsynlighed, og virksomheder med mange +55 årige har den højeste sandsynlighed for denne praksis. Omvendt har virksomheder med dårlig økonomi lavere sandsynlighed for at anvende helbredstiltag og paradoksalt nok også virksomheder, der producerer eller flytter ting.

Forhold såsom andel ansatte +55-årige, teknologiske og organisatoriske forandringer, rekrutteringsproblemer, konkurrenceudsathed og anciennitetsløn samt virksomhedsstørrelse, og om arbejdet er fysisk krævende, øger sandsynligheden signifikant for at gøre brug af '*opgavemæssig fleksibilitet*'. Omvendt er brancheforholdene (handel, industri, kontor og kommunikation), organisationens alder, fordomme mod ældre, og om virksomheden har en dårlig økonomi, ensbetydende med lavere sandsynlighed for at anvende opgavemæssig fleksibilitet.

Hvad angår *tidsmæssig fleksibilitet*, har vi fundet, at sandsynligheden for anvendelse stiger betinget af brancheforholdene (sandsynligheden er størst inden for offentlige service), organisationens størrelse, mange +55 ansatte, fysisk krævende arbejde, og om der i organisationen er anciennitetsbestemte aflønningssystemer. Omvendt

		Helbreds-tiltag	Opgave-fleksibil.	Tidsflek-sibilitet	Karriere-udvikling	Arbejds-tidsreduk.	Andre incitam.
<i>Arbejdspladskarakteristika</i>							
Branche (reference: off. service)							
	Andre service-ydelser	0,55		0,32		0,34	
	Bygge og anlæg			0,45		0,30	2,11
	Handel	0,49	0,49	0,34		0,22	
	Industri		0,51	0,39		0,32	
	Kontor og komm.	0,47	0,44	0,42		0,31	
	Landbrug & fødev.			0,40		0,24	
	Privat service			0,39		0,18	
	Social og sund-hed			0,28		0,33	2,04
	Transport			0,29	0,25	0,24	
	Undervis. & forskn.	0,55		0,31		0,32	
Organisation: ung			0,76		0,70		
Organisation: størrelse (# ansatte)		2,52	1,86	1,82	3,98	3,72	4,83
Andel ansatte 55+		2,82	1,82	2,54		3,56	2,64
Gennemsnitsalder: ledelseslag		1,03					1,04
Teknologiske forandringer		1,77	1,31		2,06	1,26	
Organisatoriske forandringer		1,38	1,27	1,54	1,80	1,32	1,36
Rekrutteringsproblemer		1,29	1,23				
Konkurrenceudsat			1,54				
Dårlig økonomi		0,63	0,58	0,49		0,53	0,59
Fravær (ref: lavt)							
	Medium				0,66		
	Højt					1,63	
	Ved ikke	0,71		0,75	0,53	0,68	
Anciennitetsløn			1,54	1,59		1,72	1,42
Type of arbejde (ref: symboler)							
	Produktion	0,63					
Fysisk krævende arbejde			1,61		0,70		
<i>Respondent karakteristika</i>							
Position (ref: ejer)							
	Afdelingsleder		0,49	0,37		0,55	
	HR manager			0,48	1,63		
	Andet		0,61	0,52		0,61	
Alder			0,97		0,97	0,98	
Fordomme							
	Er produktiv		0,50				
	Evnen til at lære nyt						0,45
	Helbred		0,66	0,69		0,67	

P-værdier: p < 0.1; p < 0.05; p < 0.01; p < 0.001

**Tabel 10.3.** Logistisk regressionsanalyse af seniorpolitiske praksisser (N=2.550).

har det en negativ effekt, hvis virksomheden har dårlig økonomi, eller der på virksomheden er fordomme mod ældre, dvs. hvis respondenterne har den opfattelse, at ældre har et dårligt helbred.

Sandsynligheden for, at der i en virksomhed anvendes *'karriereudvikling'*, stiger betinget af, om der i virksomheden er en HR-afdeling (dvs., at en person fra en HR-afdeling har besvaret spørgeskemaet), hvilket næppe kommer som en overraskelse. Effekterne er relativt høje i forhold til specielt organisationens størrelse, og om virksomheden har gennemløbet organisatoriske eller teknologiske forandringer. Til gengæld har det en negativ effekt, hvis organisationen er ung, eller der er tale om fysisk krævende arbejde.

Brancheforholdene har en bred effekt i forhold til virkemidlet *'arbejdstidsreduktion'*, idet alle andre brancher end offentlig service har lavere sandsynlighed for anvendelse af virkemidlet, sammenholdt med førstnævnte. Odds stiger også ved teknologiske og organisatoriske forandringer, ligesom der er en effekt af et højt fravær. Ligeledes er der en meget markant positiv effekt af organisationens størrelse og andel ansatte +55-årige. Det har en negativ effekt, hvis virksomheden har en dårlig økonomi, og at man er af den opfattelse, at seniorer har et dårligt helbred.

Brancheforhold har også en effekt på *'andre incitamenter'*, idet sandsynligheden er høj inden for bygge og anlæg samt social og sundhed. Ligeledes er effekten af andelen af +55-årige, organisatoriske forandringer og anciennitetssløn signifikant høj. Organisationens størrelse har tydeligvis også en stor effekt. Hvis virksomheden har en dårlig økonomi, har det en klar negativ effekt på *'andre incitamenter'*.

Mere tværgående fremgår det af Tabel 10.3., at brancheforholdene mere generelt har effekt på de seniorpolitiske virkemidler og praksisser. Under alle virkemidler fremstår offentlige service, som havende effekt på alle seks virkemidler, varierende i forhold til forskellige andre brancher.

Virksomhedens alder har signifikante effekter på opgavefleksibilitet og karriereudvikling, medens ledelseslagets alder har en signifikant (men mindre) effekt på helbredstiltag og andre incitamenter.

Organisationens størrelse har også effekt på alle seks virkemidler. Andelen af +55-årige i en virksomhed har positiv effekt på virkemidlerne, dog ikke karriereudvikling, hvilket forekommer forståeligt (hvorfor satse ressourcer på karriereudvikling, hvor en stor andel af de ansatte nærmer sig pensionsalderen?). Generelt tyder vore fund på, at hvor der er mange seniorer blandt de ansatte, er der også et behov for at holde på disse ved hjælp af opgavefleksibilitet og andre incitamenter.

Organisatoriske forandringer har positiv effekt på alle seks virkemidler, medens teknologiske forandringer på samme måde som organisatoriske forandringer har positiv signifikante effekter, men på fire ud af seks virkemidler. Det fremgår med andre ord, at forandringer i virksomhederne har en bred effekt på anvendelse af de seniorpolitiske virkemidler. Disse kan således bidrage til en fleksibel anvendelse af personaleressourcerne.

Udfordringer i form af rekrutteringsproblemer og konkurrenceudsathed har positiv effekt på virkemidlet opgavefleksibilitet. I tillæg har rekrutteringsproblemer positiv effekt på helbredstiltag, hvilket kan bidrage til bedre udnyttelse af virksomhedens arbejdskraft. Modsat har dårlig økonomi en negativ signifikant effekt på helbredstiltag, opgavefleksibilitet, tidsfleksibilitet, arbejdstidsreduktion og andre incitament. Dette er forståeligt i den forstand, at en virksomhed med dårlig økonomi næppe har tilstrækkelige ressourcer til at udvikle seniorpolitiske praksisser.

I virksomheder, hvor der er et stort sygefravær, har det en negativ effekt på karriereudvikling og en positiv effekt på arbejdstidsreduktion. Ligeledes har anciennitetsbestemte aflønningssystemer en positiv effekt på opgavefleksibilitet, tidsfleksibilitet, andre incitament, samt arbejdstidsreduktion.

Også arbejdets karakter har en effekt på de seniorpolitiske praksisser. I virksomheder, hvor arbejdspladsfunktionen er at bearbejde, producere eller flytte ting, har det en negativ effekt på helbredstiltag, ligesom fysisk krævende arbejde har en negativ effekt på karriereudvikling og på opgavefleksibilitet.

Alder på respondenterne har stort set ingen effekt på de seniorpolitiske praksisser (odds er tæt på 1), medens stillingskategorien for den leder, der har besvaret spørgsmålet, har effekt. Hvis en HR-manager har besvaret spørgeskemaet (hvilket peger i retning af, at der på virksomheden eksisterer en HR-afdeling), så har det en signifikant positiv effekt på karriereudvikling, medens det har en negativ effekt på opgavefleksibilitet, tidsfleksibilitet og arbejdstidsreduktion, hvis en afdelingsleder har besvaret spørgsmålet.

Fordomme og stereotyper kan også spille ind på prioriteringerne. Hvis lederen har fordomme mod ældre i form af, at lederen ikke anser, at ældre er produktive eller har et dårligt helbred, så har det en negativ effekt på sandsynligheden for opgavefleksibilitet samt på tidsmæssig fleksibilitet og arbejdstidsreduktion.

Generelt kan man sige, at de strukturelle forhold (branche, organisations størrelse mv.) har en tydelig effekt på virksomhedernes anvendelse af seniorpolitiske virkemidler. Endvidere har de mere situationsbestemte og processuelle betingelser også

nogle tydelige effekter på anvendelse af virkemidler. Endelig spiller lederens position, alder og stereotyper en rolle.

## Konklusion

Arbejdsgivernes prioriteringer og virksomhedernes seniorpolitiske indsats er af stor betydning i bestræbelserne på at motivere seniorarbejdskraften til at forblive på arbejdsmarkedet frem til eller ud over pensionsalderen. På den baggrund har formålet med dette kapitel for det første været at kortlægge, hvilke kombinationer af seniorpolitiske virkemidler der anvendes på danske virksomheder. For det andet har ambitionen været at finde ud af, i hvilket omfang kombinationen af seniorpolitiske virkemidler, som virksomhederne bringer i anvendelse, er forudsat af virksomhedens (a) strukturelle egenskaber, (b) organisatoriske og situationsbetingede faktorer, og/eller (c) karakteristika ved den individuelle leder.

Kombinationer af virkemidler er indkredset ved hjælp af SeniorArbejdslivs virksomhedsundersøgelse, hvori der er spurgt ind til, i hvilket omfang 20 forskellige seniorpolitiske virkemidler optræder på den enkelte virksomhed. Ved hjælp af en kombination af induktive og deduktive fremgangsmåder er disse 20 seniorpolitiske virkemidler sammenfattet i 7 seniorpolitiske praksisser: (1) forebyggende helbredstiltag; (2) opgavemæssig fleksibilitet; (3) tidsmæssig fleksibilitet; (4) karriere udviklings-tiltag; (5) arbejdstidsreduktioner; (6) andre incitament og (7) produktivitetstiltag. De syv seniorpolitiske praksisser repræsenterer således hver især en kombination af virkemidler.

Til spørgsmålet om, hvilke kombinationer af seniorpolitiske virkemidler, der anvendes på danske virksomheder, kan det konstateres, at 'arbejdstidsreduktion' og 'fleksibilitetsfremmende' (opgavemæssig og tidsmæssig fleksibilitet) er de mest udbredte - og de er også de nemmeste at udforme og implementere i praksis. De optræder i omkring hver tredje virksomhed. Den fleksible personaleanvendelse muliggør, at virksomhedernes krav og de ældres ressourcer kan tilpasses funktionelt og temporært. I den anden ende af skalaen finder vi 'karriereudvikling' og 'produktivitetfremme', hvoraf især sidstnævnte kun anvendes blandt en meget begrænset andel af virksomhederne. Mellem de mest og mindst anvendte seniorpolitiske praksisser finder vi de 'forebyggende helbredstiltag' og 'andre incitament'. Tager man udgangspunkt i, at personalepolitiske praksisser har til formål at sikre tilstedeværelsen af arbejdskraft i tilstrækkelig omfang og kvalitet, kan man sige, at de 'forebyggende helbredstiltag' og 'andre incitament' bygger ovenpå snarere end

komplementerer generelle personalepolitiske praksisser, som det er tilfældet for de fleksibilitetsfremmende eller arbejdstidsreducerende tiltag.

Ser vi nærmere på hvilke typer af virksomheder, der anvender de forskellige kombinationer af seniorpolitiske praksisser, er det tydeligt, at især virksomheder, hvor jobfunktionen omhandler at arbejde med mennesker, service og omsorg – og branchen 'offentlig service' – er seniorpolitisk aktive; især med hensyn til de tidsrelaterede tiltag, såsom 'tidsmæssig fleksibilitet' og 'arbejdstidsreduktion'. Som også andre undersøgelser har vist, er virksomhedens størrelse et andet vigtigt karakteristika. Store virksomheder med over 250 ansatte er mellem to og fem gange mere tilbøjelige til at anvende de undersøgte kombinationer af virkemidler, herunder 'karriereudvikling' og 'andre incitamenter'. Noget tyder således på, at store virksomheder gør brug af en bred portefølje af seniorpolitiske virkemidler sammenlignet med mindre virksomheder.

Også personalesammensætningen på arbejdspladsen har betydning for, om virksomheden gør brug af seniorpolitiske praksisser. Især spiller arbejdspladsens demografi en rolle, idet virksomheder med en stor andel af +55-årige i særlig grad viser sandsynlighed for at bruge en bred vifte seniorpolitiske praksisser. Dette overrasker næppe, om end årsagssammenhængens retning ikke lader sig afgøre. Virksomheder kan indføre seniorpolitiske virkemidler, fordi de har mange seniorer ansat og ønsker at fastholde disse, eller de har mange seniorer ansat, fordi de har indført seniorpolitikker med henblik på at fastholde deres medarbejdere frem til eller ud over pensionsalderen.

For så vidt angår betydningen af de organisatoriske og situationsbetingede faktorer, viser det sig, at virksomhederne i nogle tilfælde er tilbøjelige til at anvende udvalgte problemløsende seniorpolitiske tiltag uden tilsyneladende at sammensætte en flerhed af tiltag, som tilsammen har bedre forudsætninger for at bidrage til en effektiv problemløsning, der til enhver tid sikrer tilstedeværelsen af arbejdskraft i tilstrækkelig omfang og kvalitet.

Virksomheder med *rekrutteringsproblemer* fokuserer således hovedsagelig på anvendelse af forebyggende helbredstiltag, hvilket er relativt langsigtede instrumenter. Det fremgår, at 'forebyggende helbredstiltag' ofte kombineres med det kortsigtede tiltag 'opgavemæssig fleksibilitet', medens 'karriereudvikling', der med fordel kunne komplementere "forebyggende helbredstiltag" og "opgavemæssig fleksibilitet", sjældent anvendes for at håndtere rekrutteringsproblemer.

Noget tilsvarende finder vi for virksomheder med *fysisk krævende arbejde*. Disse virksomheder er tilbøjelige til at anvende 'opgavemæssig fleksibilitet' som den pri-

mære seniorpolitiske praksis. Alt andet lige ville det imidlertid være hensigtsmæssigt, hvis disse virksomheder udviklede en flerdimensionel seniorpolitisk indsats for at sikre en fastholdelse af seniorarbejdskraften på fysisk krævende arbejdspladser. For eksempel kunne 'opgavemæssig fleksibilitet' i dette ærinde komplementeres med 'forebyggende helbredstiltag' og 'arbejdstidsreduktion'.

Ser vi endelig på virksomheder, som befinder sig i en *vanskelig økonomisk situation*, viser det sig, at de generelt er mindre tilbøjelige til at anvende seniorpolitiske tiltag for at motivere og fastholde den ældre arbejdskraft. Derfor risikerer disse virksomheder at miste evner og kvalifikationer, som knytter sig til den ældre arbejdskraft, hvilket kan forværre deres økonomiske situation.

Anderledes forholder det sig med virksomheder, som foretager *teknologiske- og organisatoriske forandringer*. Disse virksomheder er tilbøjelige til at anvende flere seniorpolitiske praksisser. Specielt for virksomheder, som foretager organisatoriske forandringer, er der sandsynlighed for anvendelse af samtlige praksisser.

I et tværgående perspektiv kan man konstatere, at de faktorer, der øver indflydelse på valg af seniorpolitiske praksisser, udfoldes på tre niveauer. For det første det strukturelle niveau, som viser tydelige variationer i sandsynlighederne for anvendelse af praksisser, betinget af branchetilknytning, virksomhedens størrelse, personale sammensætningen mv. Dernæst det organisatoriske eller arbejdspladsbestemte niveau, hvor der er en tendens til, at virksomhederne anvender flere seniorpolitiske praksisser. Dette gælder eksempelvis for ovennævnte virksomheder, der foretager organisatoriske forandringer, men også hvor der forekommer anciennitetssløn. Mere singulære seniorpolitiske praksisser, der er målrettet specifikke og situationsbestemte udfordringer, anvendes dog også i flere tilfælde. Endelig er der det individuelle niveau, hvor det viser sig, at afdelings-/linjeledere er mindre tilbøjelige end HR-afdelinger til at fremme seniorpolitiske praksisser. Denne observation tyder eventuelt på, at der kan opstå implementeringsproblemer, hvis HR-afdelingen træffer seniorpolitiske beslutninger, som møder modstand eller ikke efterleves i virksomhedens enkelte afdelinger.

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser*. Tilgængelig på: [www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-english.pdf](http://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-english.pdf)
- Andersen, L.L., Jensen, P.H. & Sundstrup, E. (2019) 'Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study', *European Journal of Public Health*, ckz146, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz146>
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N.D. (2009) 'Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), s. 201-220.
- Boehm, S.A., Kunze, F. & Bruch, H. (2014) 'Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes', *Personnel Psychology*, 67(3), s. 667-704.
- Casper, W.J. & Harris, C.M. (2008) 'Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models', *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), s. 95-109.
- Conen, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2012) 'Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe', *International Journal of Manpower*, 33(6), 648-665. <https://doi.org/10.1108/01437721211261804>
- Crowne, K.A., Cochran, J., & Carpenter, C.E. (2014) 'Older-worker-friendly policies and affective organizational commitment', *Organization Management Journal*, 11(2), s. 62-73.
- Drury, E. (2001) 'A European code of good practice on age and employment (for older workers)', *The Geneva Papers to Risk and Insurance*, 26, s. 611-622.
- Friis, K., Jensen, P.H. & Wègens, J. (2008) *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*. København: Frydenlund Academic.
- Furunes, T., Mykletun R.J. & Solem, P.E. (2011) 'Age management in the public sector in Norway: Exploring managers' decision latitude', *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), s. 1232-1247.
- Hermansen, Å. & Midtsundstad, T. (2015) 'Retaining older workers - analysis of company surveys from 2005 and 2010', *International Journal of Manpower*, 16(8), 1227-1247. doi:10.1108/IJM-07-2014-0150.
- Huselid, M. (1995) 'The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38(3), s. 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997) 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, 40(1), <https://doi.org/10.5465/257025>, 171.
- Ilmarinen, J. (2005) *Towards a longer worklife!* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Innocenti, L., Profili, S. & Sammarra, A. (2013) 'Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes', *Personnel Review*, 42(6), s. 724-744.



- Jensen, P.H. & Møberg, R. (2012) 'Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much?', *Nordic journal of working life studies*, 2(3), s. 49-66.
- Jensen, P.H., De Tavernier, W. & Nielsen, P. (2019) 'To what extent are ageist attitudes among employers translated into discriminatory practices: The case of Denmark', *International Journal of Manpower*, DOI 10.1108/IJM-10-2018-0365
- Karpinska, K. Henkens, K. & Schippers, J. (2013) 'Hiring retirees: Impact of age norms and stereotypes', *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), s. 886-906.
- Kooij, D.T.A.M. & van de Voorde, K. (2015) 'Strategic HRM for Older Workers' i Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M. & Rousseau, D.M. (Eds.) *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Cham Heidelberg New York Dordrecht London: Springer International Publishing.
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E., & de Lange, A.H. (2014) 'Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers', *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), s. 2192-2212.
- Krings, F., Sczesny, S. & Kluge, A. (2011) 'Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth', *British Journal of Management*, 22(2), s. 187-201.
- Larsen, M. (2006) *Fastholdelse og rekruttering af ældre*. København: Socialforskningsinstituttet, 06:09.
- Lippmann, S. (2008) 'Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment', *Human Relations*, 61(9), s. 1259-1292.
- Marklund, S. (1994) *Varför öker antalet förtidspensionärer? regelförändringar, yrkesförändringar och arbetslöshet 1980-1993*. Stockholm: Sveriges Riksdag.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006) *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Eurofound.
- Principi, A., Fabbietti, P. & Lamura, G. (2015) 'Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter?', *Personnel Review*, 44(5), s. 801-820.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009) 'Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions', *Journal of European Social Policy*, 19(1), s. 47-60. <https://doi.org/10.1177/0958928708098523>
- Visser, M., Gesthuizen, M., Kraaykamp, G. & Wolbers, M.H.M. (2018) 'Labor Market Vulnerability of Older Workers in the Netherlands and its Impact on Downward Mobility and Reduction of Working Hours', *Work, Aging and Retirement*, 4(3), s. 289-299.
- Walker, A. (1998) *Managing an Ageing Workforce - A Guide to Good Practice*. Dublin: European Foundation.
- Walker, A. (2005) 'The Emergence of Age Management in Europe', *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), s. 685-697.
- Wood, S. (1999) 'Getting the Measure of the transformed high-performance organization', *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), s. 391-417.

# Seniorpolitik som afvikling

*Af Peter Nielsen, Per H. Jensen & Wouter de Tavernier*

## Indledning

I løbet af de sidste 10-20 år har seniorernes afgang fra arbejdsmarkedet – især i det politiske system – været betragtet som seniorernes frie valg, der har været styret af seniorernes personlige præferencer for mere fritid (Vickerstaff, 2006). En del seniorer må dog forlade arbejdsmarkedet ufrivilligt, fordi de puffes (push) ud af deres ansættelsesforhold eller arbejdsmarkedet. Ofte på grund af et dårligt helbred, men også fordi seniorerne kan være uønskede af arbejdsgiverne, hvilket betyder, at raske og funktionsduelige ældre medarbejdere puffes ud af arbejdsmarkedet (se fx Ng & Feldman, 2012), eksempelvis hvis alder anvendes som en selektionsmekanisme, når virksomhederne står overfor nødvendige afskedigelser.

Formålet med dette kapitel er at kortlægge, i hvilket omfang alder anvendes som et kriterium ved afskedigelser på danske virksomheder. Om alder fungerer som et kriterium ved afskedigelser, er den primære afhængige variable i dette kapitel. Som sekundær afhængig variabel søger vi at indkredse, om det er en norm på danske virksomheder, at medarbejderne forlader virksomheden, når de når efterlønsalderen. Endvidere har kapitlet som en væsentlig ambition at indkredse de faktorer, der betinger, om alder anvendes som kriterium ved afskedigelser, samt de faktorer, der er relateret til, om efterlønnen er normdannende for tilbagetrækningsmønstrene. Til dette formål anvendes regressionsanalytiske fremgangsmåder. Dette gøres ved at opstille teoretisk baserede hypoteser, som operationelt testes i regressionsanalyser ved hjælp af en række uafhængige variable.

De uafhængige variable, der indgår i regressionsanalyserne, bliver identificeret på grundlag af litteraturstudier, hvorfra hypoteserne dannes. Litteraturstudierne peger således på, at alder som afskedigelseskriterium ofte vil forekomme, hvis (1) arbejdsgiverne er hårdt presset økonomisk, eller virksomheden gennemløber organisatoriske eller teknologiske forandringer, (2) seniorarbejdskraften har forældede kvalifikationer, (3) arbejdsgiverne har fordomme mod ældre, og (4) seniorerne i sær-

lig grad er omkostningstunge, hvilket fx kan gøre sig gældende i anciennitetsbaserede aflønningssystemer.

I det følgende afsnit vil vi, på grundlag af litteraturstudierne og den teoretiske diskussion opstille den række af hypoteser, der vil blive testet empirisk. Kapitlets metodiske og operationelt-empiriske grundlag vil efterfølgende blive klarlagt, og resultaterne vil herefter blive præsenteret. Kapitellet afrundes med en konklusion og perspektivering.

## Hypoteser

Formålet med dette afsnit er på grundlag af litteraturstudier at formulere fire grupper af teoretisk forankrede hypoteser, som efterfølgende vil blive testet empirisk.

### Økonomiske vanskeligheder og organisatoriske ændringer

Historisk set har arbejdsgiverne, når de har været økonomisk pressede, anvendt ældre arbejdstagere som en 'buffer', hvilket løbende har givet arbejdsgiverne en problemfri mulighed for at tilpasse deres medarbejderstab til gældende behov. Denne bufferfunktion har i Danmark været understøttet af efterlønsordningen, der har gjort, at danske seniorer – som seniorer overalt i Europa – er blevet sendt på pension (efterløn) for at "skabe plads" til deres yngre kollegaer (Blossfeld, Buchholz & Kurz, 2011). Det vil sige velfærdsordningerne har gjort, at det har været nemt og problemfrit (det har ikke skabt social uro) at skille sig af med seniorarbejdskraften.

Det er klart, at de økonomiske konjunkturer betinger hvor stor en andel af virksomhederne, der oplever økonomiske vanskeligheder. I en højkonjunktur er det relativt få – i en lavkonjunktur kan det være mange (Ebbinghaus & Hofäcker, 2013). Eftersom Danmark siden 2000 med undtagelse af finanskrisen 2008-10 har befundet sig i en højkonjunktur, samtidig med at erhvervsfrekvensen blandt seniorer er steget markant (seniorbeskæftigelsen blev ikke berørt af finanskrisen), forventer vi ikke, at mange virksomheder er i økonomiske vanskeligheder. Dertil kommer, at systematiske afskedigelser af ældre i forbindelse med konjunkturudsving kommer i konflikt med hovedaftalens- og funktionærlovens samt ligebehandlingslovens bestemmelser om saglighed i afsendelser, dersom alder kan identificeres som afskedigelseskriteriet. Men det kan ikke udelukkes, som forskningsresultater lader formode, at virksomhederne, der af konkurrencemæssige eller andre årsager befinder sig i en vanskelig økonomisk situation, vil gøre brug af alder som afskedigelseskriterium.

Ved siden af økonomiske vanskeligheder har teknologiske og organisatoriske forandringer vist sig at have negativ effekt på fastholdelse af ældre medarbejdere.

Den internationale forskningslitteratur har således dokumenteret, at teknologiske og organisatoriske forandringer hyppigt er alders-skæve (Behagel, Caroli & Muriel, 2014, Aubert, Caroli & Roger, 2006). Endvidere har et studie, gennemført på 9 danske virksomheder, godtgjort (Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018; se også kapitel 9), at større forandringer, fx i form af teknologiske forandringer eller organisatoriske ændringer, fordrer, at der investeres i medarbejdernes kompetenceudvikling. Imidlertid har Ng & Feldman (2012) argumenteret for, at virksomheder i mindre grad vil være tilbøjelige til at foretage nødvendige investeringer i medarbejdere, der er tæt på pensionsalderen, og Behagel, Caroli & Muriel (2014) finder, at kvalificering ikke har effekter på alders-skævheden. I processen omkring gennemførelsen af forandringer vil virksomhederne med andre ord være mindre tilbøjelige til at fastholde seniormedarbejderen.

På grundlag af ovennævnte argumenter kan vi formulere følgende hypoteser:

Hypotese 1: Arbejdspladser med økonomiske vanskeligheder vil være tilbøjelige til at afskedige ældre arbejdstagere.

Hypotese 2: Arbejdspladser, der gennemgår omfattende forandringer, vil være tilbøjelige til at afskedige ældre arbejdstagere.

### **Forældet viden og færdigheder**

Den viden og de færdigheder, der er nødvendige i økonomien og virksomhederne, udvikler sig løbende og med voksende hastighed. Derfor er det meget vigtigt løbende at sikre uddannelse og oplæring af ældre arbejdstagere. Imidlertid viser studier, at seniorer bliver mindre indrulleret i efteruddannelsesaktiviteter end yngre segmenter på arbejdsmarkedet (Møberg, 2012). Derfor kan seniorernes viden være forældet, hvilket alt andet lige gør seniorerne til en mindre attraktiv arbejdskraft.

At der generelt foretages mindre uddannelsesinvesteringer i seniorer, kan som nævnt skyldes, at arbejdsgiveren forventer, at afkastet fra investering (ROI) i uddannelsesprogrammer er lavere for ældre arbejdstagere, end det forekommer at være for deres yngre kolleger (Hirsch, MacPherson & Hardy, 2000), bl.a. fordi seniorerne forventes at gå på pension inden for en kort tidshorisont. Men arbejdsgivernes mindre investering i seniorer kan også skyldes stereotyper, fx i tilfælde hvor arbejdsgiveren er af den overbevisning, at ældre er mindre i stand til at lære nyt (Ng & Feldman, 2012).

Manglende uddannelsesinvesteringer i ældre kan dog også henføres til seniorernes egne forestillinger om sig selv. Ældre kan opleve, at de ikke har behov for efteruddannelse, fordi de behersker deres jobfunktion. Ældre kan være angst for at lære nyt, eller de kan selv tro, at de er mindre kapable til at lære nyt, og derfor mindre villige til at tilmelde sig uddannelse og oplæringsprogrammer (Ng & Feldman, 2012).

Uanset årsagen får ældre arbejdstagere mindre uddannelse og oplæring (Descy, 2006), hvilket resulterer i en højere risiko for at stå tilbage med færdigheder, der er forældede og derfor mindre relevante for organisationen, hvilket alt i alt betyder, at de har en større risiko for at blive afskediget. Derfor antager vi:

Hypotese 3: Arbejdspladser, der investerer mindre i deres ældre medarbejders viden og færdigheder, er mere tilbøjelige til at afskedige ældre medarbejdere.

### **Fordomme mod ældre**

En yderligere grund, til at alderskriterier kan blive bragt i spil i forbindelse med afskedigelser, kan være, at arbejdsgiveren (eller kollegaerne eller kunderne) har fordomme eller en uvilje mod ældre (Neilson & Ying, 2016; se også kapitel 12 i denne bog). Fordomme repræsenterer falske forestillinger om ældres færdigheder, og fordomme kan komme til udtryk ved, at arbejdsgiveren har nogle forestillinger om, at seniorerne ikke er produktive, ikke har viljen til at lære nyt, ikke er pålidelige og ikke har et godt fysisk helbred og modstandskraft (jf. Jensen, De Tavernier & Nielsen, 2019).

Man kan som arbejdsgiver, kollega eller kunde have nogle fordomme mod bestemte befolkningsgrupper, herunder ældre, uden at dette får nogen praktisk betydning, men når fordomme omsættes til praksis, er der tale om diskrimination. Det vil fx være et diskriminationsfænomen, hvis fordomme om ældre omsættes til en aldersbetinget afskedigelsespraksis. Med dette in mente er det relevant at formulere følgende hypotese:

Hypotese 4: Stereotyper og fordomme mod ældre kan give medløb til aldersbetingede diskriminationspraksisser i forbindelse med afskedigelser

### **Lønombestemte**

Om anciennitetsbestemte aflønningssystemer bidrager til at puffe seniorerne ud af arbejdsmarkedet, er et relativt omdiskuteret emne. Argumentet er, at produktiviteten falder med stigende alder, hvorfor arbejdsgiverne ikke er interesserede i at fastholde ældre, eftersom lønnen i anciennitetsbaserede aflønningssystemer ikke er fleksibel i

nedadgående retning (Hutchens, 1989): ”der vil opstå en uoverensstemmelse mellem produktivitet og aflønning”.

Det er dog et åbent spørgsmål, om produktiviteten falder med stigende alder. Nogle undersøgelser har vist, at der er en lineær stigning i produktiviteten indtil 55-årsalderen, hvorefter den ser ud til at flade ud (Cardoso, Guimarães & Varejão, 2011; Mahlberg, Freund & Cuaresma, 2013), medens andre undersøgelser viser, at produktiviteten ligefrem er stigende op til 60-års alderen, muligvis endda indtil 65 år (Börsch-Supan & Weiss, 2016).

Imidlertid er der argumenteret for, at seniorernes faktiske produktivitet er irrelevant i forhold til anciennitetsbestemte aflønningssystemers betydning for seniorernes beskæftigelseschancer. Problemet er, at mange arbejdsgivere *tror*, at seniorernes løn overstiger deres produktivitet (Lippmann, 2008; Visser et. al., 2018), og det er denne ’tro’ der bidrager til, at seniorerne i anciennitetsbestemte aflønningssystemer havner i udsatte positioner på arbejdsmarkedet. Vi antager derfor:

Hypotese 5: Arbejdspladser, hvor anciennitet er en væsentlig komponent i lønfastsættelsen, er mere tilbøjelige til at bruge alder som afskedigelseskriterium.

## Data og metode

Datagrundlaget for dette kapitel er en survey gennemført på et repræsentativt udvalg af danske virksomheder. I alt 2.525 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 25 (for en gennemgang af datagrundlaget, se kapitel 2). Vi anvender i kapitlet som nævnt to afhængige variable.

Den centrale afhængige variable angiver, om alder bruges som kriterium ved afskedigelser i den pågældende virksomhed. Den afhængige variable er en binær variabel, der er konstrueret ved et additivt indeks, der antager værdien én, dersom virksomheden har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” og nul, hvis svaret er ”i mindre grad” eller ”slet ikke” til følgende udsagn (items): ”Er høj alder med i overvejelserne, når det skal besluttes, hvem der skal afskediges?”. ”De ældste medarbejdere bliver afskediget først”, og ”Dem, der har ret til efterløn, bliver afskediget først”.

Seniorer kan forlade en virksomhed, uden at der formelt set har været tale om afskedigelse. For eksempel kan der på virksomheden være en norm om, at medarbejdere går på efterløn, når de når efterlønsalderen. For at inkludere en sådan normbestemt adfærd omkring afgang fra virksomhederne, har vi konstrueret en sekundær afhængig variabel, der bygger på følgende spørgsmål ”Hvor udbredt er det, at medarbejderne forlader arbejdspladsen, når de rammer efterlønsalderen?”.

Vore teoretisk udledte hypoteser er i spørgeskemaet forankret i følgende survey spørgsmål:

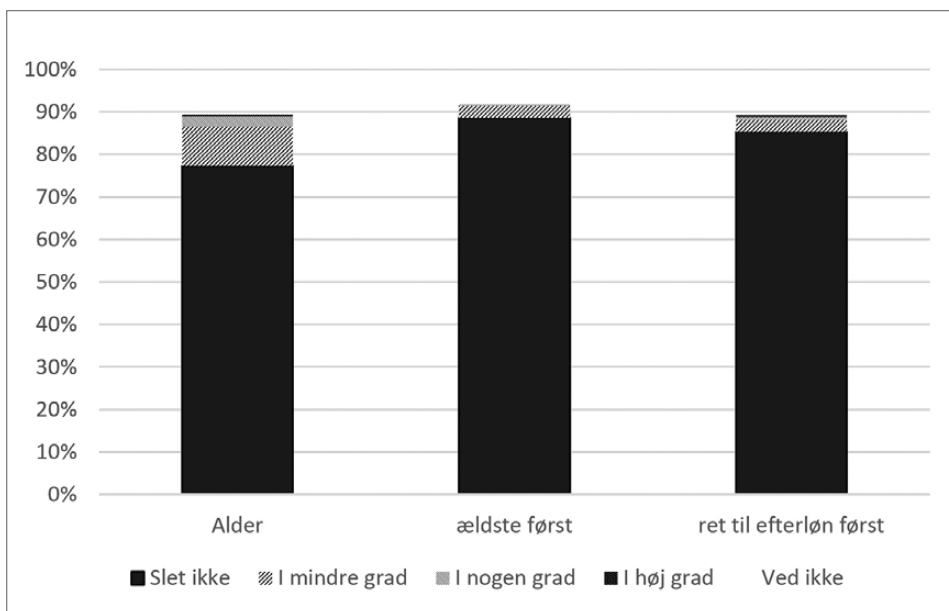
Hypotese	Survey spørgsmål
Hypotese 1: Arbejdspladser med økonomiske vanskeligheder vil være mere tilbøjelige til at afskedige ældre arbejdstagere	Hvordan vil du sige, at arbejdspladsens økonomiske situation er? Særdeles god, Ret god, Nogenlunde, Mindre god, Ikke god, Ved ikke
Hypotese 2: Arbejdspladser, der gennemgår omfattende forandringer, vil være mere tilbøjelige til at afskedige ældre arbejdstagere	Har arbejdspladsen i perioden 2016-2018 indført nye eller væsentlige forandringer inden for følgende områder? (A) Teknologier (B) Organisationsformer
Hypotese 3: Arbejdspladser, der investerer mindre i deres ældre medarbejders viden og færdigheder, er mere tilbøjelige til at afskedige ældre medarbejdere	(A) Hvilke af følgende tiltag vedrørende ældre medarbejdere anvendes i øjeblikket på din arbejdsplads?: Uddannelsesprogrammer for ældre medarbejdere, dvs. kompetenceudvikling/ efteruddannelse. (B) Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: På din arbejdsplads må medarbejderne kontinuerligt uddanne sig gennem hele deres karriere
Hypotese 4: Stereotypier og fordomme mod ældre kan give medløb til aldersbetingede diskriminationspraksisser i forbindelse med afskedigelser	I hvilken grad mener du, at følgende karakteristika er typiske for medarbejdere, der er +60 år? (A) Er produktive (B) Har viljen til at lære nyt (C) Er pålidelige (D) Har et godt fysisk helbred og modstandskraft
Hypotese 5: Arbejdspladser, hvor anciennitet er en væsentlig komponent i lønfastsættelsen, er mere tilbøjelige til at bruge alder som afskedigelseskriterium	Stiger medarbejdernes aflønning i takt med deres anciennitet på arbejdspladsen? "Ja, i høj grad" eller "ja, i nogen grad"

Tabel 11.1. Hypotesernes operationelle forankring i survey-spørgsmål.

I tillæg til de teoretiske udledte uafhængige variable kan egenskaber ved virksomhedens størrelse influere på personale-/seniorpolitikken. Det er fx oplagt at antage, at virksomhedens størrelse har betydning for, hvorledes seniorarbejdskraften håndteres (se kapitel 10 i denne bog). Vi har derfor kontrolleret for branche, om det er en privat eller offentlig organisation, virksomhedens størrelse målt på antal ansatte, om arbejdet på virksomheden er fysisk krævede, og hvilke jobfunktioner der er dominerende på arbejdspladsen. Med hensyn til sidstnævnte skelner vi mellem jobfunktioner, der primært omhandler (1) "arbejde med symboler", dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) "arbejde med mennesker", dvs. service, omsorg osv., eller (3) "produktion", dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting.

## Resultater

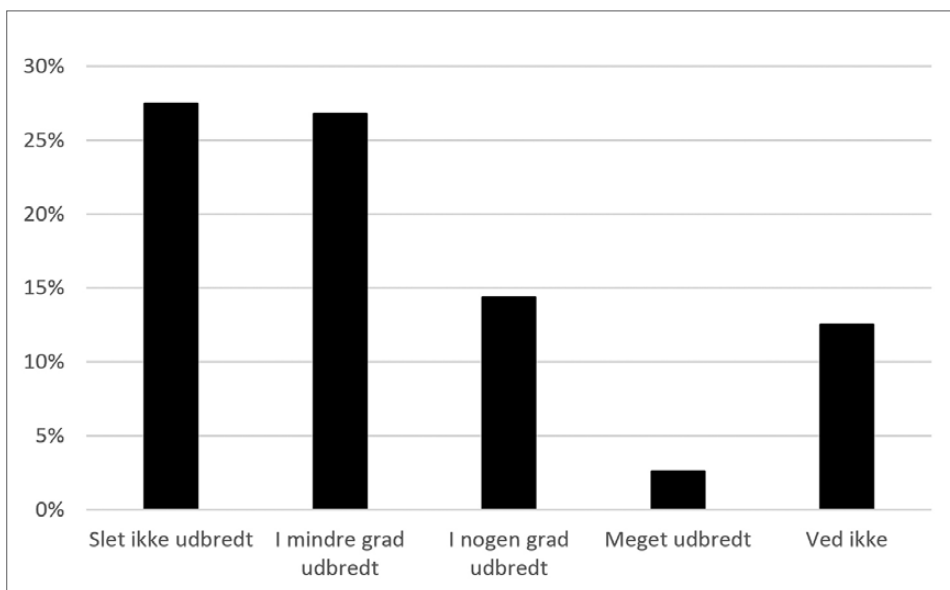
En begrænset andel af virksomhederne/respondenterne (14 %) gav udtryk for, at arbejdspladsen i høj grad eller i nogen grad anvender alder som kriterium ved afskedigelser. Hvis man iagttager besvarelsen af de tre udsagn (items), som har fungeret som grundlag for konstruktionen af det additive indeks og den binære variabel (se Figur 11.1.), er det tydeligt, at spørgsmålet ”Er høj alder med i overvejelserne, når det skal besluttes, hvem der skal afskediges?”, er det spørgsmål, der indgår med den største vægt, medens udsagnene ”De ældste medarbejdere bliver afskediget først” og ”Dem, der har ret til efterløn, bliver afskediget først” har en mere perifer betydning.



Figur 11.1. Svarprocenter på de udsagn, der indgår i variabelen for om alder bruges som kriterium ved afskedigelser.

I figur 11.2. er fordelingen vist på den variabel, som indikerer en normativt bestemt adfærd omkring afgang fra virksomheden. Figuren viser, at det i betydelig lavere omfang end tidligere er udbredt på danske arbejdspladser (mindre end 15 %), at medarbejdere forlader arbejdspladsen, når de når efterlønsalderen.





**Figur 11.2.** Hvor udbredt er praksis for, at medarbejderne forlader arbejdspladsen, når de rammer efterlønsalderen?

Vi har som nævnt gjort brug af regressionsanalytiske fremgangsmåder til at teste vore fem hypoteser, og resultaterne af regressionsanalyserne er vist i tabel 11.2.

Vi anvender bl.a. en logistisk regressionsmodel. Effektmålet i logistiske modeller kaldes odd ratio (O.R.). Odd ratio er et relativt sandsynlighedsmål for effekten af uafhængige variable (fx 'arbejdspladsens økonomi') på den afhængige variabel (fx 'alder som kriterium ved afskedigelser'). Odd ratio angiver, i hvilket omfang en bestemt værdi (fx at 'arbejdspladsens økonomi er særdeles god, ret god eller nogenlunde') har effekt på virksomhedens brug af 'alder som kriterium ved afskedigelser', sammenholdt med i hvilket omfang en anden værdi (fx at arbejdspladsens økonomi er 'mindre god eller ikke god') har effekt på brug af 'alder som kriterium ved afskedigelser' (se Tabel 11.1.). En odd ratio på 1,75 (se Tabel 11.2.) er udtryk for, at hvis arbejdspladsens økonomi er 'mindre god eller ikke god', så er sandsynligheden for, at man gør brug af 'alder som kriterium ved afskedigelser' 1,75 gange højere end på arbejdspladser, hvor arbejdspladsens økonomi er 'særdeles god, ret god eller nogenlunde'. P-værdien (P) er udtryk for sandsynligheden for, at effekten beror på statistiske tilfældigheder: Jo lavere P-værdi, jo større sandsynlighed er der for at effekten forekommer i virkeligheden.

	Alder som afskedigelses- kriterium		Medarbejdere forlader arbejds- pladsen, når de når efterløns- alderen	
	O.R.	P	β	P
Mindre god/ikke god økonomi	1.75	*	0.02	
Nye teknologier	1.03		-0.06	
Nye organisationsformer	1.12		0.04	
Uddannelsesprogrammer	1.27		0.14	
Kontinuerlig uddannelse	1.10		0.00	
Stereotypier				
Er produktiv	0.57		-0.37	*
Har viljen til at lære nyt	0.44	**	-0.08	
Er pålidelig	1.51		0.13	
Har et godt fysisk helbred og modstandskraft	1.09		-0.12	
Løn betinget af anciennitet	1.40		0.06	
Arbejdspladskarakteristika				
Branche (ref: offentlig service)				
Andre serviceydelser mv.	2.18	*	-0.39	***
Bygge og anlæg	2.45	*	-0.13	
Handel	1.91		-0.14	
Industri	3.56	**	-0.29	*
Kontor og kommunikation	2.06	†	-0.32	**
Landbrug og fødevarer	2.20	†	-0.36	**
Privat service	2.16	*	-0.36	***
Social og sundhed	1.21		0.04	
Transport	2.77	**	-0.30	*
Undervisning og forskning	2.26	*	-0.15	
Offentlig organisation	1.14		-0.02	
Virksomheds størrelse	1.66	*	0.51	***
Jobfunktioner (ref: symboler)				
Mennesker	1.65	*	0.12	†
Produktion	1.40		-0.02	
Fysisk krævende arbejde	1.01		0.24	***
n	1992		1513	
(pseudo) R2	0.04		0.12	

† p < 0.1; \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

**Tabel 11.2.** Logistisk regression på brug af alder som kriterium ved afskedigelser og lineær regression på betydningen af kulturel bestemt afgang fra arbejdspladsen.

I analyserne finder vi støtte til hypotese 1: Arbejdspladser med økonomiske vanskeligheder er tilbøjelige til at anvende alder som et afskedigelseskriterium. Dette resultat er i pagt med tidligere forskning på området. Analysen giver derimod ikke støtte til hypotese 2. Selvom vi forventede, at ældre arbejdstagere også ville være mere udsatte over for fyringer i organisationer, der har indført nye eller væsentlige teknologiske eller organisatoriske forandringer, kan det ikke bekræftes empirisk. I hypotese 3 antog vi, at arbejdspladser, der investerer mindre i deres ældre medarbejders viden og færdigheder, er mere tilbøjelige til at afskedige ældre. Igen viser det sig, at hverken virksomheder, der angiver at have uddannelsesprogrammer for ældre medarbejdere, dvs. kompetenceudvikling/ efteruddannelse som seniortilgag for ældre arbejdstagere, eller arbejdspladser, hvor det er vigtigt for arbejdstagerne i alle aldersgrupper, at de uddanner sig kontinuerligt gennem hele karrieren, har mindre sandsynlighed for, at alderen bruges som kriterium ved afskedigelser.

Hvad angår stereotyper (hypotese 4), synes forestillinger om ældre arbejdstagere som mere eller mindre villige til eller i stand til at lære nye ting og tilpasse sig skiftende omstændigheder at være relevante. Chansen for at alder er en grund til afskedigelse blandt arbejdstagere er omtrent halv så stor, hvis ledere er overbevist om, at ældre arbejdstagere har en vilje til at lære nyt, sammenlignet med, når de er af den opfattelse, at ældre arbejdstagere ikke har en vilje til at lære nyt.

Afslutningsvist finder vi, modsat antagelsen (Hypotese 5) samt en koefficient, der peger i antagelsens retning, ingen statistisk signifikant effekt af anciennitetsbaseret lønfastsættelse på alderen som et afskedigelseskriterium.

Hvor analysen kun giver støtte til et par af de opstillede hypoteser, viser det sig, at der fremkommer mange signifikante brancheforskelle. Som reference (baseline) i analysen anvendes offentlig service, og det viser sig, at en lang række brancher signifikant hyppigere bruger alder som kriterium ved afskedigelser. I industrien er tendensen særlig udtalt, med over tre gange så stor chance for at bruge alderskriteriet, sammenlignet med offentlig service. Interessant nok finder vi den modsatte tendens, hvad angår normen for at forlade virksomheden ved efterlønsalderen. Her har mange af de samme brancher en signifikant lavere tendens end offentlig service. Noget tyder altså på, at i offentlig service betyder normen om at forlade virksomheden ved efterlønsalderen, at alder som afskedigelseskriterie omvendt sjældent bringes i anvendelse.

Andre virksomhedskarakteristika spiller også en rolle for brugen af alder som afskedigelseskriterium. Dette gælder fx en størrelse, hvor mindre virksomheder især anvender alderskriteriet samt i virksomheder, hvor arbejdet med mennesker domi-

nerer. I sidstnævnte finder vi i øvrigt samme mønster mellem afskedigelseskriterie og norm for at forlade virksomheden, som vi fandt blandt mange brancher.

Regressionsanalysen med fokus på normen, om at ældre medarbejdere forlader virksomheden, når de når efterlønsalderen, viser i øvrigt, at dette især er tilfældet, hvis man på virksomheden har et negativt syn på seniorernes produktivitet. Det synes også som om, at særlige karakteristika ved virksomheden fremmer, at seniorer forlader arbejdsmarkedet, når de når efterlønsalderen. Dette sker i store virksomheder, hvor arbejdet er fysisk krævende, samt inden for servicesektoren, men især hvor arbejdet er fysisk krævende, er det tydeligvis en indikation på efterlønsordningens betydning.

## Konklusion

På grundlag af den eksisterende internationale litteratur om emnet, har vi identificerede fem konkrete forventninger eller hypoteser, som vi efterfølgende har testet empirisk med regressionsanalytisk fremgangsmåde og ved hjælp af data fra virksomhedsundersøgelsen i SeniorArbejdsLiv.

For det første forventede vi, at ældre arbejdstagere ville være mere sårbare over for fyringer i virksomheder med økonomiske vanskeligheder, fordi det ville skabe færre spændinger at afskedige ældre arbejdstagere end at afskedige yngre, specielt når ældre arbejdstagere har ret til tidlig pensionering. Vi finder rent faktisk støtte til, at dette er tilfældet. Virksomheder, hvis økonomiske situation er vanskelig, er mere tilbøjelige til at inddrage arbejdstagerens alder, når ledelsen beslutter, hvem der skal afskediges.

For det andet antog vi, at arbejdspladser, der har indført nye og væsentlige teknologiske eller organisatoriske forandringer, ville være tilbøjelige til at bruge alder som afskedigelseskriterium. Denne antagelse byggede på, at større forandringer på en virksomhed fordrer, at der investeres i medarbejderne, og at investeringer i medarbejdere tæt på pensionsalderen ikke vil give det nødvendige afkast. Vi fandt intet belæg for denne hypotese.

For det tredje fremhæver litteraturen forældede færdigheder som en grund til at afvikle ældre arbejdstagere, hvilket gav os anledning til at opstille hypotesen om, at virksomheder, der investerer i ældre arbejdstageres uddannelse og færdigheder, er mindre tilbøjelige til at bruge alder som kriterium i afskedigelser. Der blev dog ikke fundet nogen empirisk sammenhæng mellem at have uddannelsesprogrammer for ældre medarbejdere, dvs. kompetenceudvikling/ efteruddannelse som seniortiltag for ældre arbejdstagere, eller for arbejdspladser, hvor det er vigtigt, at arbejdstagerne

uddanner sig kontinuerligt gennem hele karrieren og (fravær af) aldersbetingede afskedigelser.

For det fjerde kiggede vi mere specifikt på stereotypernes rolle, da ledernes syn på alderdom kan være en årsag til at afskedige ældre arbejdstagere. Her ser det ud til, at stereotyper om læring er vigtige: Virksomheder med ledere, som er stærkt overbeviste om, at ældre arbejdstagere ikke har en vilje til at lære nyt og tilpasse sig til nye situationer, viser mere end dobbelt sandsynlighed for at bruge alderen som et kriterium ved afskedigelser, sammenlignet med virksomheder med ledere, der ikke besidder slige fordomme.

Endelig, for det femte, nævnes anciennitetsbaserede lønninger ofte i litteraturen som en grund til at afvikle ældre arbejdstagere - argumentet er, at anciennitetsbaserede stigninger forvrider balancen mellem lønninger og produktivitet, hvilket gør ældre arbejdstagere dyrere, sammenlignet med hvad de leverer arbejdsmæssigt til organisationen. Vi finder dog intet empirisk belæg for denne antagelse i forhold til aldersbaserede afskedigelser.

Sluttelig viser der sig at være nogle interessante brancheforskelle, hvor en række brancher, herunder især industrierhvervene og transport anvender alder som afskedigelseskriterie signifikant hyppigere end offentlig service, men omvendt har mindre tilbøjelighed til at have en norm for tilbagetrækning, sammenlignet med offentlig service. På samme måde er mindre virksomheder mere tilbøjelige til at anvende alderskriteriet ved afskedigelser, mens større virksomheder i højere grad har normen om tilbagetrækning ved efterlønsalderen. Et tilsvarende mønster mellem signifikant brug af alder som afskedigelseskriterie og lavere tendens til at have en norm for at forlade virksomheden ved efterlønsalderen finder vi for virksomheder, der arbejder med mennesker.

Selv om anvendelse af alder som kriterium ved afskedigelse ikke er særligt udbredt, finder vi dog en klar sammenhæng mellem økonomiske vanskeligheder i virksomheden og anvendelse af dette kriterie. Dette gør seniorerne sårbare på tværs af brancher, og det kan have indirekte betydning i forbindelse med organisationsændringer, der gennem rationaliseringer sigter mod at rette op på en presset økonomi i virksomheden. Også virksomhedens oplevelse af seniorernes vilje til at lære nyt er fundet vigtig for virksomhederne. Stereotypien om ældres læringsvillighed viser sig således af betydning for fastholdelse eller afsked. Endelig er der nogle brancher og virksomhedsstørrelser, hvor alderskriteriet for afskedigelse i betydelig grad er i anvendelse og omvendt nogle brancher og virksomhedsstørrelser, hvor normen om tilbagetrækning ved efterlønsalderen er udbredt.

## Referencer

- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen*. Seniorarbejdsliv. Tilgængelig på: [www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-ende-lig.pdf](http://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-SeniorArbejdsliv-2018-ende-lig.pdf)
- Aubert, P., Caroli, E. & Roger, M. (2006) 'New technologies, organization and age: firm-level evidence', *Economic Journal*, 116, s. 73-93.
- Behaghel, L., Caroli, E. & Muriel, R. (2014) 'Age-biased Technical and Organizational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers', *Economica*, 81, s. 368-389.
- Blossfeld, H.P., Buchholz, S. & Kurz, K. (Eds.) (2011) *Aging Populations, Globalization and the Labor Market: Comparing Late Working Life and Retirement in Modern Societies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2016) 'Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line', *The Journal of the Economics of Ageing*, 7, s. 30-42.
- Cardoso, A.R., Guimarães, P. & Varejão, J. (2011) 'Are older workers worthy of their pay? An empirical investigation of age-productivity and age-wage nexuses', *De Economist*, 159(2), s. 95-111.
- Descy, P. (2006) 'Review of European and international statistics' i Tikkanen, T. & Nyhan, B. (eds.) *Promoting lifelong learning for older workers: An international overview*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, s. 68-89.
- Ebbinghaus, B. & Hofäcker, D. (2013) 'Reversing early retirement in advanced welfare economies: A paradigm shift to overcome push and pull factors', *Comparative Population Studies - Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 38(4), s. 807-840.
- Hirsch, B.T., MacPherson, D.A. & Hardy, M.A. (2000) 'Occupational age structure and access for older workers', *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), s. 401-418.
- Hutchens, R.M. (1989) 'Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade', *The Journal of Economic Perspectives*, 3(4), s. 49-64.
- Jensen, P.H., De Tavernier, W. & Nielsen, P. (2019) 'To what extent are ageist attitudes among employers translated into discriminatory practices: The case of Denmark', *International Journal of Manpower*, DOI 10.1108/IJM-10-2018-0365.
- Lippmann, S. (2008) 'Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment', *Human Relations*, 61(9), s. 1259-1292.
- Mahlberg, B., Freund, I., Cuaresma, J.C. & Prskawetz, A. (2013) 'Ageing, productivity and wages in Austria', *Labour Economics*, 22, s. 5-15.
- Nøberg, R.J. (2012) 'Betydning af efteruddannelse for fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet' i Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (eds.) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. København: Frydenlund, s. 129-135.
- Neilson, W. & Ying, S. (2016) 'From taste-based to statistical discrimination', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 129, s. 116-128.

- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012) 'Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data', *Personnel Psychology*, 65(4), s. 821-858.
- Vickerstaff, S. (2006) 'I'd rather keep running to the end and then jump off the cliff'. Retirement Decisions: Who Decides?', *Journal of Social Policy*, 35(3), s. 455-472.
- Visser, M., Gesthuizen, M., Kraaykamp, G. & Wolbers, M.H.M. (2018) 'Labor Market Vulnerability of Older Workers in the Netherlands and its Impact on Downward Mobility and Reduction of Working Hours', *Work, Aging and Retirement*, 4(3), s. 289-299.

# Stereotyper, fordomme og aldersdiskrimination

*Af Annette Meng, Per H. Jensen, Karen Albertsen, Emil Sundstrup & Lars L. Andersen*

## Indledning

I 2000 vedtog Europarådet et direktiv der forbød direkte og indirekte forskelsbehandling og diskrimination på arbejdsmarkedet på grund af alder, og dette direktiv blev implementeret i Danmark i 2001. Selvom direktivet dækker hele EU-området, og selvom direktivet snart har 20 år på bagen, har en række undersøgelser vist, at fordomme og diskrimination mod ældre er vedholdende og meget udbredt i de europæiske lande (se fx Riach & Rich, 2010; Ahmed et al., 2012, Ayalon & Tesch-Römer, 2018). Desværre er der ikke nogen danske undersøgelser, der belyser fænomenet i dybden. En undersøgelse af Jensen & Møberg (2012) har påpeget, at der blandt arbejdsgiverne er udbredte stereotyper af ældre, mens en nyere undersøgelse har vist, at arbejdsgiverne er tilbøjelige til at bruge ansøgerens alder som et kriterie i ansættelsesprocesserne (Harris et al., 2018). At ældre arbejdsløse gennem mange år har haft meget længere arbejdsløshedsperioder end yngre arbejdsløse, er også blevet udlagt som et diskriminationsfænomen<sup>12</sup>.

Fordomme og stereotyper medvirker til at skabe og vedligeholde social ulighed. Fordomme beskrives som holdninger til eller følelser for medlemmer af en bestemt gruppe. Stereotyper beskrives som forestillinger om en bestemt gruppe, eksempelvis hvordan de ser ud, hvordan de opfører sig, og hvilke kompetencer/evner de har. Stereotyper er således kognitive repræsentationer af, hvordan en gruppe adskiller

---

<sup>12</sup> Dansk Industri har lavet en analyse, der viser, at de 50-54-årige i dag ikke er mere langvarigt ledige end yngre aldersgrupper (DI, 2018). Analysen omtaler dog ikke de +55-årige, og noget tyder på, at diskrimination er stigende med stigende alder (Harris et al., 2018). Analysen omtaler heller ikke, at nye politiske indsatser er sat i værk med henblik på at bringe ledige seniorer i arbejde, hvilket reducerer ledighedsperioden. Fx trådte Seniorjobordningen i kraft i 2008, der er målrettet personer, der har opbrugt dagpengereetten fem år før, pågældende når efterlønsalderen. I 2018 var der cirka 3.500 personer i seniorjob.



sig fra eller ligner andre grupper. Fordomme og stereotypier kan være såvel positive som negative og bevidste som ubevidste (Vescio & Weaver, 2013).

Aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet beskriver en situation, hvor to personer, der har samme kvalifikationer og produktivitet, alene på grund af alder forskelsbehandles i forbindelse med ansættelse, fastholdelse (herunder tilbud om efteruddannelse mv.) og frisættelse af arbejdskraften (Heckman, 1998; Macnicol, 2006). Diskrimination baserer sig ofte på fordomme og stereotypier, eksempelvis, at arbejdsgivere, medarbejdere, kunder, fagforeninger mv. tilskriver individer nogle karakteristika, som man mener gør sig gældende for en hel gruppe, eller at erfaringer med få personer i en gruppe (man kender 2-3 ældre) generaliseres til at gøre sig gældende for alle medlemmer i gruppen (alle ældre) (Phelps, 1972; Arrow, 1973). Stereotypier er med til at reducere den kognitive belastning ved, at vi hurtigt kan danne os et billede af en person, uden at skulle indhente en masse information om pågældende, fordi vi antager (bevist eller ubevist), at vi kan tilegne pågældende karakteristika, vi mener, er gældende for den gruppe han/hun tilhører (Macrae et al., 1994). Brugen af stereotypier opstår derfor nemt i sociale situationer, særligt når vi hurtigt skal danne os et indtryk af en person, som vi ikke kender, fx ved ansættelser, og kan føre til fordomme mod personen, hvis pågældende bliver tilskrevet karakteristika, der ikke er gældende for ham/hende, og i værste fald føre til diskrimination, hvis disse fordomme fører til forskelsbehandling, altså egentlig adfærd.

Da diskrimination på arbejdsmarkedet er relativt underbelyst i en dansk sammenhæng, er formålet med dette kapitel at bidrage til en bedre forståelse af diskriminationsfænomenets udbredelse på det danske arbejdsmarked. Det er dog vanskeligt at analysere omfanget og karakteren af diskriminationsfænomenet. Anvendte fremgangsmåder har for eksempel været laboratorieeksperimenter, hvor man fx har vist deltagerne i eksperimentet billeder af ukendte personer i forskellige aldre og hudfarve for at teste, om ansigtstræk påvirker vores opfattelse af et menneske (for en sådan dansk undersøgelse vedr. etnicitet, se fx Larsen et al., 2013). En anden fremgangsmåde har været, at man har lavet "falske" jobansøgninger. Man har således konstrueret jobansøgninger, hvor alder (eller etnicitet/navn) er den eneste forskel på ansøgerne. Disse jobansøgninger er sendt til arbejdsgivere, idet formålet har været at teste, hvem der bliver indkaldt til jobsamtale (de ældre eller de unge). Disse metoder kan dog være etisk problematiske.

I dette kapitel søger vi både at belyse diskrimination ud fra et arbejdsgiver og et lønmodtagerperspektiv. I dette ærinde anvender vi resultater fra de tre delprojekter gennemført i forskningsprojektet SeniorArbejdsLiv: Perceptionsundersøgelsen, en

spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt arbejdsgivere, Arbejdslivsundersøgelsen, en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt beskæftigede, ledige, og personer på efterløn eller førtidspension i alderen 50+, samt Praksisundersøgelsen, hvor der er gennemført interviews med såvel medarbejdere som ledere på udvalgte virksomheder (for en nærmere redegørelse af data, se denne bogs Kapitel 2). I den ene spørgeskemaundersøgelse kortlægges, om arbejdsgiverne har fordomme mod/stereotyper af ældre medarbejdere, og i den anden spørgeskemaundersøgelse kortlægges, i hvilket omfang medarbejdere i alderen 50+ oplever, at de bliver diskrimineret på arbejdsmarkedet, og hvilke stereotyper af eller fordomme de oplever, at ledelsen har mod ældre medarbejdere. Disse fremgangsmåder giver dog ikke et fuldt dækkende billede af diskriminationsfænomenet på det danske arbejdsmarked, da fremgangsmåderne har nogle metodiske begrænsninger: (1) Selvom en arbejdsgiver har fordomme mod ældre medarbejdere, behøver dette ikke at omsætte sig i en diskriminationspraksis; man kan godt have fordomme uden at handle i overensstemmelse med disse. (2) Selvom man føler sig diskrimineret eller oplever, at andre har fordomme mod sig, behøver dette ikke at være tilfældet.

## Arbejdsgivernes fordomme om ældre medarbejdere

Det er velkendt, at der både findes positive og negative stereotyper og opfattelser af ældre medborgere (for en oversigt se fx Duncan & Loretto, 2004; Henkens, 2005; van Dalen et al., 2010; Bal et al., 2011; Jensen & Møberg, 2012; Harris et al., 2018). Generelt opfattes ældre medarbejdere som pålidelige, erfarne, vidende (de har et stort fagligt overblik), loyale, pligtopfyldende og med stærke sociale og interpersonelle kompetencer. Til gengæld anses ældre medarbejdere også som værende mindre produktive, ligesom det er opfattelsen, at de har svært ved eller er mindre villige til at lære nyt eller påtage sig udfordrende jobopgaver. Studier har endvidere fundet en tendens til, at holdningerne til eller stereotyperne af ældre medarbejdere er blevet mindre negative over tid (Kluge & Krings, 2008).

Danske arbejdsgivere har meget vidtgående dispositionsbeføjelser i forbindelse med ansættelsen, anvendelsen og frisættelsen af arbejdskraften. Derfor kan det have vidtrækkende konsekvenser for ældrearbejdskraftens beskæftigelsesmuligheder, hvis fordomme mod ældre er udbredte blandt danske arbejdsgivere. Tabel 12.1 giver et overblik over, hvorledes arbejdsgiverne vurderer egenskaberne blandt de 30-40-årige versus de +60-årige.

	Alders- gruppe	I høj grad (%)	I nogen grad (%)	I mindre grad (%)	Slet ikke (%)
Er loyale	60+	69	29	1	0
	30-40	24	54	21	1
Er pålidelige	60+	69	30	1	0
	30-40	29	60	10	1
Har sociale færdigheder	60+	48	46	5	0
	30-40	33	60	7	0
Er engagerede	60+	46	48	5	0
	30-40	40	55	5	0
Er motiverede til at gøre en ekstra indsats, når der er brug for dette	60+	43	45	11	1
	30-40	33	57	9	0
Er fleksible	60+	41	45	14	1
	30-40	23	61	16	1
Har mindre sygefravær	60+	38	44	15	3
	30-40	9	48	36	6
Er produktive	60+	31	58	11	1
	30-40	41	55	4	0
Har evnen til at håndtere et stort pres	60+	21	54	23	2
	30-40	25	59	15	1
Har ledelseskompetencer	60+	20	56	21	3
	30-40	14	63	21	1
Er kreative	60+	16	48	34	2
	30-40	34	59	6	1
Har et godt fysisk helbred og modstandskraft	60+	15	59	25	1
	30-40	35	57	7	0
Har viljen til at lære nyt	60+	14	50	34	1
	30-40	53	46	2	0
Behersker nye teknologiske færdigheder	60+	5	38	52	5
	30-40	56	41	2	0

N = 2.525

**Tabel 12.1.** Hyppighed og fordeling af aldersstereotyper: I hvilken grad mener du, at følgende karakteristika er typiske for medarbejdere, der er +60 år og der er 30-40 år?

Resultaterne vist i Tabel 12.1. flugter med eksisterende forskning, der analyserer vurderinger af ældres egenskaber. Resultaterne viser, at ældre især vurderes at have fortrin frem for yngre segmenter på arbejdsmarkedet, når det drejer sig om loyalitet over for virksomheden og pålidelighed, ligesom opfattelsen blandt danske arbejdsgivere er, at ældre har lavere fraværshfrekvenser end yngre medarbejdere. Danske arbejdsgivere vurderer også ældre positivt (om end i mindre grad), for så vidt angår fleksibilitet, sociale færdigheder og motivation. Til gengæld vurderes +60-årige meget mere negativt end de 30-40-årige i henseende til at beherske ny teknologi og viljen til at lære nyt. Endvidere vurderes yngre mere positivt end ældre i forhold til helbreds-tilstanden, kreativiteten og produktiviteten. Andre analyser af resultaterne peger dog

i retning af, at de negative stereotyper ikke kommer til udtryk som diskrimination (Jensen et al., 2019).

En række studier har påpeget, at udbredelsen af aldersstereotyper kan være betinget af egenskaber i den enkelte virksomhed, fx antallet af ansatte ældre i virksomheden (den såkaldte kontaktteori, se fx Brown et al., 1986; Pettigrew, 1998), samt størrelsen, og hvor mange år der er gået, siden virksomheden blev etableret (se fx Kunze et al., 2011; Harper et al., 2006). På grundlag af data fra Perceptionsundersøgelsen i projekt SeniorArbejdsLiv kan det i forhold til den danske erfaring konstateres, at jo ældre arbejdsgiveren er, og jo højere gennemsnitsalderen i ledelseslaget er, desto færre fordomme, dvs. desto mere positivt syn på ældre. I større virksomheder har linjeledere – og i nogen grad HR – et negativt syn på ældre. Også i virksomheder, hvor arbejdet er fysisk krævende, eller hvor der for nyligt er gennemført organisatoriske forandringer, er der et negativt syn på ældre, om end der overvejende er et positivt syn på ældre inden for handel, industri, transport og byggebranchen, ligeså i virksomheder, der for nyligt har gennemløbet teknologiske forandringer (Jensen et al., 2019).

## Oplevelse af diskrimination, stereotyper og fordomme

Forskningen antyder, at oplevelsen af aldersdiskrimination kan være associeret med ønsket om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet tidligere (Schermuly et al., 2014; Thorsen et al., 2012), altså medvirke til at skubbe ældre medarbejdere ud af arbejdsmarkedet. Derudover kan negative stereotyper af ældre medarbejdere have en negativ indvirkning på ældre medarbejders adfærd ved, at de internaliseres af det enkelte individ. Det sker ved, at individet gennem livet internaliserer de negative stereotyper om ældre personer, fordi vedkommende gentagne gange er blevet eksponeret for disse. Efterhånden, som personen selv kommer ind i kategorien ”ældre”, bliver de til ”selv-stereotyper” (self-stereotypes), der ofte er ubevidste. Disse ”selv-stereotyper” kan påvirke vedkommendes selvtillid og handlekraft (self-efficacy) og føre til selvopfyldende profetier og derved bekræfte stereotyperne (Weber et al., 2019). En litteraturgennemgang af Weber et al. (2019) bekræfter, at negative stereotyper kan påvirke ældre medarbejders adfærd. De fandt, at studierne gennemgående viste, at negative stereotyper var associeret med lavere engagement, læring, udvikling og intention om at søge forfremmelse, samt øget intention om at sige op og gå på pension. Derfor er det vigtigt at belyse, i hvilket omfang ældre medarbejdere oplever diskrimination, og hvilke stereotyper af eller fordomme de oplever, at ledelsen på deres arbejdsplads har om ældre medarbejdere.

Når vi ser på undersøgelser af det danske arbejdsmarked, viser tal fra Eurobarometer 2015, at 6 % af personer i alderen 50+ havde oplevet aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet, hvilket er lidt over gennemsnittet på 5 % for de Europæiske lande (EU<sub>27</sub>) (Poulsen et al., 2017). Oplevelsen af diskrimination hænger tilsyneladende sammen med ens jobsituation. For eksempel viste resultaterne af undersøgelsen beskrevet i Andersen og Jensen (2011), at 21 % blandt personer, der er gået på efterløn, mener, at høj alder spiller en stor rolle ved fyringsrunder, sammenlignet med kun 9 % af 60+ årige, der stadig var i arbejde.

I Arbejdslivsundersøgelsen i SeniorArbejdsLiv projektet spurgte vi personer i alderen 50+, om de selv havde været udsat for aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet, og i så fald i hvilke situationer. Derudover spurgte vi ind til, hvilke såvel positive som negative opfattelser af ældre medarbejdere, de mente, ledelsen på deres arbejdsplads/seneste arbejdsplads havde.

Først præsenterer vi resultaterne opdelt efter svarpersonernes tilknytning til arbejdsmarkedet (i arbejde, ledig, på efterløn og førtidspension). Derefter fokuserer vi på dem i arbejde og sammenligner de tre jobfunktioner: arbejde med *produktion* (bearbejde/producere/flytte ting), arbejde med *mennesker* (mennesker/omsorg/service), og arbejde med *symboler* (kontorarbejde/administration, analyse/IT) på tværs af tre uddannelsesniveauer.

## Oplevelse af diskrimination

I Tabel 12.2. viser vi andelen af svarpersonerne, der angiver at have oplevet aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet og sammenligner dem i arbejde, ledige, efterlønsmodtagere og dem på førtidspension.

Tilknytning til arbejdsmarkedet	Andel der svarer ja (%)
I arbejde (N=14.420)	5
Ledig (N=1.882)	23
På efterløn (N=2.103)	11
På førtidspension (N=701)	8

**Tabel 12.2.** Har du oplevet at blive diskrimineret på arbejdsmarkedet på grund af din alder?

Som det fremgår af Tabel 12.2., er andelen, der angiver at have oplevet aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet størst blandt de ledige 23 % sammenlignet med 5-11 % i de andre tre grupper, hvor den laveste andel er blandt dem i arbejde. Resultaterne

støtter således op om tidligere resultater, der peger i retning af, at der er en sammenhæng mellem oplevelsen af aldersdiskrimination og personens jobsituation.

Når vi sammenligner mændenes og kvindernes besvarelser, er der ikke nogen systematiske forskelle (resultater ikke vist).

Derudover blev de svarpersoner, der angav at have oplevet diskrimination, bedt om at angive i hvilke situationer, de havde oplevet at blive diskrimineret. Her kunne de vælge så mange af svarmulighederne, som de ville. I tabellen nedenfor viser vi igen, resultaterne fordelt efter svarpersonernes arbejdsmarkedstilknytning.

Tilknytning til arbejdsmarkedet	I hvilke situationer har du oplevet at blive diskrimineret?				
	Ved ansættelser (%)	Ved afskedigelser (%)	Under arbejde (%)	Under ledighed (%)	Under sygefravær (%)
I arbejde (N=813)	30	10	57	11	6
Ledig (N=510)	32	25	41	27	7
Efterløn (N=227)	16	25	48	19	10
Førtidspension (N=54)	29	7	47	10	31

**Tablet 12.3.** Svarpersonernes angivelse af i hvilke situationer, de har oplevet aldersdiskrimination, fordelt efter deres tilknytning til arbejdsmarkedet.

Når vi sammenligner de fire grupper, kan vi se, at det for dem alle gælder, at der er flest, der har oplevet diskrimination under arbejdet. Gruppen på førtidspension er dog for lille til, at det giver mening at tolke på resultaterne, men ellers ser vi, at der er en større andel af ledige og af dem på efterløn, der har oplevet diskrimination ved afskedigelser og en større andel af især de ledige, der har oplevet diskrimination under ledighed.

Igen sammenlignede vi besvarelserne fra mændene og kvinderne, og igen fandt vi ikke nogen systematiske forskelle (resultater ikke vist).

Blandt dem, der angiver at have oplevet diskrimination, angiver ca. en tredjedel af såvel de ledige som dem i arbejde at have oplevet diskrimination i forbindelse med ansættelser. Dette kan dels afspejle en oplevelse af, at det er svært at komme tilbage på arbejdsmarkedet, og at ens alder er en væsentlig barriere. Lederne gennemførte i 2006 en undersøgelse blandt 1.636 medlemmer, der altså alle har ledelsesansvar i et eller andet omfang (Lederne, 2006). På dette tidspunkt var ledigheden for de 55-59-årige betydelig højere end blandt de 50-54-årige. Deltagerne i undersøgelsen blev bedt om at angive, hvor enige de var i en række årsager til den større ledighed

blandt dem over 55 år. De årsager, flest var enige i, var blandt andre, ”Virksomhederne foretrækker yngre medarbejdere ved nyansættelser”, og ”ældre ledige er så tæt på tilbagetrækning, at det ikke kan betale sig at ansætte dem” (Lederne, 2006), hvilket peger i retning af holdninger, der kan gøre det sværere for ældre medarbejdere at komme tilbage i arbejde. På den anden side, når lederne blev spurgt om betydningen af forskellige forhold, når de ansætter medarbejdere, var der kun 12 %, der angav, at alder havde stor eller meget stor betydning, sammenlignet med ”personlige egenskaber”, ”kemi”, ”erhvervs erfaring” og ”kompetencer”, som henholdsvis 100, 98, 93, 95 % angav, havde stor eller meget stor betydning. Ligeledes antyder resultaterne afrapporteret i Jensen et al. (2019), at de negative stereotyper ikke kommer til udtryk som diskrimination. Men selvom det blot skulle være en myte, at ældre nedprioriteres ved ansættelser, kan en sådan myte være medvirkende til, at de ældre personer tilskriver udfordringer med at komme tilbage i arbejde deres alder og i kraft af dette føler, at de er udsat for aldersdiskrimination. Dog skal man være opmærksom på, at når man spørger ledere direkte til deres adfærd eller holdninger, kan der være en vis andel, der giver et politisk korrekt svar, og udbredelsen af diskrimination derved undervurderes.

Det er primært de ledige og dem på efterløn, der angiver at have oplevet aldersdiskrimination i forbindelse med afskedigelser. Det stemmer fint overens med resultaterne fra Andersen & Jensens (2011) undersøgelse, der fandt, at en større andel af dem på efterløn angav, at høj alder havde en stor betydning ved fyringsrunder, end dem i arbejde. Disse resultater er i kontrast til resultaterne fra undersøgelsen, gennemført af Lederne (2006), her var en af de årsager, færrest pegede på som årsag til den højere arbejdsløshed blandt 55+ årige, ”at ældre fyres som de første, når der sker nedskæringer”. Så blandt lederne i denne undersøgelse var der tilsyneladende ikke en oplevelse af, at det primært er ældre, der bliver fyret. Dette kan måske til dels afspejle, at oplevelsen af diskrimination ikke altid er ensbetydende med, at man faktisk har været udsat for det.

Endelig var den situation, den største andel af alle grupper angav at have oplevet aldersdiskrimination i, i arbejdet. Som nævnt tidligere, er aldersdiskrimination forbudt, og oplevelsen af diskrimination forbundet med negative konsekvenser, fx ønske om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet tidligere (Schermuly et al., 2014; Thorsen et al., 2012). Derfor, uanset om der er tale om reel diskrimination eller oplevelsen af diskrimination, er det vigtigt at komme til bunds i, hvordan denne diskrimination kommer til udtryk, og hvorledes den kan elimineres.

Som beskrevet tidligere angiver 5 % af dem i arbejde at have oplevet aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet. I Tabel 12.4. viser vi resultaterne særskilt for de tre jobfunktioner, yderligere opdelt efter uddannelsesniveau.

Jobfunktion	Uddannelsesniveau		
	Grundskole, gymnasie	Erhvervsfaglig uddannelse	Videregående uddannelse
Produktion	4	4	5
Mennesker	5	5	7
Symboler	6	3	5

N = 500-2371

**Tabel 12.4.** Har du oplevet at blive diskrimineret på arbejdsmarkedet på grund af din alder? Andel (%) inden for de tre jobfunktioner, der har svaret ja, fordelt på uddannelsesniveau.

Som det fremgår af Tabel 12.4., er der ikke nogen systematiske forskelle mellem jobfunktionerne eller på tværs af uddannelsesniveauerne.

I Tabel 12.5. viser vi i hvilke situationer, disse beskæftigede angav at have oplevet aldersdiskrimination. Da antallet af personer i hver af de ni undergrupper kun er på mellem 10 og 120, giver det ikke mening at kigge på resultaterne særskilt for uddannelsesniveauerne. I Tabel 12.5. er de derfor kun opdelt efter jobfunktion.

Jobfunktion	I hvilke situationer har du oplevet at blive diskrimineret?				
	Ved ansættelser (%)	Ved afskedigelser (%)	Under arbejde (%)	Under ledighed (%)	Under sygefravær (%)
Produktion (N=117)	19	8	73	7	6
Mennesker (N=253)	31	10	52	10	8
Symboler (N=315)	36	10	56	12	3

**Tabel 12.5.** Svarpersonernes angivelse af i hvilke situationer, de har oplevet aldersdiskrimination, fordelt efter jobfunktion.

Når vi sammenligner jobfunktionerne, kan vi se, at der er en tendens til at en større andel af især medarbejdere, der arbejder med symboler, har oplevet aldersdiskrimination i forbindelse med ansættelser end medarbejdere, der arbejder med produktion. En mulig forklaring på dette kan være, at oplæring tager lang tid i specialiserede jobfunktioner, og at arbejdsgiveren måske har overvejelser om, hvorvidt man får



tilstrækkeligt ud af sin investering, hvis man ansætter en ældre person, der har begrænset tid tilbage på arbejdsmarkedet. Løn niveauer kan muligvis også spille en rolle. Det er dyrere at ansætte ældre medarbejdere, og måske er lønforskellen større mellem unge og ældre inden for symboler end inden for de andre to områder (Se fx van Dalen et al., 2009).

Til gengæld er der en større andel af dem, der arbejder med produktion, der har oplevet aldersdiskrimination under arbejdet. Dette kan måske handle om, at de fysiske krav i arbejdet ofte er høje, og at den fysiske kapacitet bliver påvirket af alderen, og at arbejdsevnen til den type opgaver derfor kan være nedsat. Nedsat arbejdsevne udgør et særligt problem, hvis man arbejder i sjak med fælles akkord (udbredt inden for byggeriet), hvor det handler om, at man tilsammen skal kunne præstere for at få en høj indtjening ud af det. Det gør det mindre attraktivt at samarbejde med kollegaer med nedsat arbejdsevne, og der er eksempler på, at man som ældre medarbejder bliver presset til at gå ud af et sjak.

### Fordomme om ældre medarbejdere

Endelig bad vi svarpersonerne udpege, hvilke såvel positive som negative fordomme, de mente, ledelsen på deres arbejdsplads/seneste arbejdsplads har/havde om ældre medarbejdere.

I Tabel 12.6. viser vi hvor stor en andel af svarpersonerne, der angav, at ledelsen på deres arbejdsplads/seneste arbejdsplads har/havde en række fordomme om og stereotypier af ældre medarbejdere, fordelt efter svarpersonernes arbejdsmarkedstilknytning.

På tværs af de fire grupper er der en generel tendens til, at en større andel angiver, at ledelsen har positive end negative fordomme om ældre medarbejdere. Der blev ikke spurgt til, hvorvidt svarpersonerne mente, at ledelsen havde de nævnte fordomme om yngre grupper af medarbejdere, det er derfor ikke muligt at vurdere, hvor specifikt for ældre medarbejdere, svarpersonerne oplever, de nævnte fordomme er.

Når vi sammenligner de fire jobtilknytningsgrupper i undersøgelsen, kan vi se en tendens til, at en lavere andel af ledige og førtidspensionister end af dem i arbejde tænker, at ledelsen på deres arbejdsplads havde positive fordomme om ældre medarbejdere. For alle de negative fordomme om ældre medarbejdere er det blandt de ledige, at der er den største andel, der mener, at ledelsen tænkte sådan om ældre medarbejdere. Endelig er det blandt førtidspensionisterne, at der er den største andel, der angiver, at de ikke ved, hvad ledelsen tænkte om ældre medarbejdere. Kort sagt har de ledige i undersøgelsen generelt den mest negative forestilling om

ledelsens holdning til ældre medarbejdere. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at resultaterne kan være påvirket af ”recall bias”, altså hvor svarpersonernes tilstand eller situation på svartidspunktet påvirker hukommelsen i en bestemt retning (Se fx Raphael, 1987). Det kan således være, at dem, der har mistet deres arbejde, husker de negative fordomme bedre end de positive. Derudover kan svarpersonerne i det hele taget have sværere ved at huske ledelsens holdninger på en arbejdsplads, de ikke længere er tilknyttet. Ikke desto mindre kan resultaterne også afspejle, at en andel af disse svarpersoner kom fra arbejdspladser, hvor der var mindre positive holdninger til ældre medarbejder, og at det har været en medvirkende faktor til, at de ikke længere er ansat, og at nogen altså reelt har været udsat for aldersdiskrimination.

Når vi sammenligner de tre jobfunktioner, kan vi se, at der er det samme mønster på tværs af funktionerne. Vi ser heller ikke nogen systematiske forskelle, når vi kigger på tværs af både jobfunktionerne og uddannelsesniveauerne (resultater ikke vist).

Tror du at ledelsen på din (seneste) arbejdsplads tænker/(tænkte) følgende om ældre medarbejdere?	I arbejde (N=12.462)	Ledig (N=1924)	Efterløn (N=2123)	Førtids- pension (N=709)
Ældre medarbejders erfaring og viden er en væsentlig ressource for arbejdspladsen	55	34	48	30
Ældre medarbejdere er fleksible i forhold til arbejdstider	27	17	22	15
Ældre medarbejdere er fleksible i forhold til arbejdsopgaver	25	15	23	15
Ældre medarbejdere er nemme at samarbejde med	18	13	16	12
Ældre medarbejdere er produktive	17	7	14	8
Ældre medarbejdere kan ikke følge med i tempoet og udviklingen	10	22	12	10
Ældre medarbejders kvalifikationer er forældede	5	13	6	3
Ældre medarbejdere skal give plads til de unge	4	2	5	5
Ældre medarbejdere skaber konflikter	2	6	4	4
Ældre medarbejdere tænker mest af alt på deres pensionering	2	3	1	2
Ved ikke	28	33	26	44

**Tabel 12.6.** Andel (%) af deltagerne, der mener at ledelsen på deres arbejdsplads/seneste arbejdsplads har/havde de nævnte fordomme om ældre medarbejdere, opdelt efter tilknytning til arbejdsmarkedet.

## Praksisundersøgelsen

I overensstemmelse med tidligere forskning viser resultaterne fra praksisundersøgelsen, at lederne generelt anerkender seniorer som en god arbejdskraft. De fremhævede blandt andet, at seniormedarbejdere har erfaring, har en stor og nogle gange specialiseret viden, kan sige til og fra i forhold til arbejdsopgaver, er bedre til at håndtere arbejdspress end yngre kolleger, har større overblik, rutine og manøvredegytighed. På nogle virksomheder så ledelsen seniormedarbejderne som rollemodeller/kulturbærere og nævnte, at dette også kan være forpligtende for medarbejderne. Det blev også fremhævet, at seniormedarbejdere er meget fleksible i forhold til arbejdstiden, og ledelsen på en af virksomhederne fremhæver, at det er en klar fordel, at seniormedarbejdere har et stort netværk udadtil.

Særligt på virksomheder, der arbejder med symboler, gav ledelsen udtryk for, at seniorer er på toppen af deres karriere videnskæssigt, og at der er et stort behov for, at de initierer samarbejder og bringer deres kompetencer i spil i relation til virksomheden. Dette står ikke nødvendigvis i modsætning til resultatet fra medarbejderundersøgelsen, der pegede på, at en større andel blandt de der arbejder med symboler, havde oplevet aldersdiskrimination i forbindelse med ansættelse. Dels kan indstillingen meget vel være forskellig i relation til nyansættelse og i relation til værdsættelse af allerede ansatte, og dels var virksomhederne i Praksisundersøgelsen udvalgt særligt, fordi de havde en aktiv seniorpolitik og positiv indstilling til seniormedarbejdere.

På langt de fleste virksomheder var seniormedarbejderne heller ikke i tvivl om, at seniorer blev anerkendt og værdsat på linje med andre medarbejdere, og at alder ikke er en relevant parameter. En medarbejder siger: *"Man synes ikke, det er underligt at blive her - tværtimod er det underligt at stoppe"*, en anden: *"Jeg oplever en indstilling i firmaet, at man vil behandle folk med værdighed. Hvis medarbejderen har et ønske om at udfylde en funktion, så er der en plads ledig til dig."*

Der er dog også enkelte medarbejdere, særligt fra virksomheder, som står overfor eller for nyligt har været igennem nedskæringer, som er mere usikre på ledelsens indstilling. For dem handlede det om den personlige værdsættelse, og ikke den generelle indstilling til seniorer: *"Det er afgørende, at virksomheden reelt set også ønsker at beholde mig og ser mine kvalifikationer som en styrke"*. Det var ikke alle, der opfattede det som negativt, hvis ledelsen brugte en nedskæringsrunde til at skille sig af med ældre eller syge medarbejdere: *"Det er en glimrende mulighed for at sætte holdet og være mere fremtidsberedte. Det ville jeg også tænke, så det forstår jeg godt"*.

Generelt peger resultaterne på, at intentioner om fastholdelse af seniormedarbejdere bliver opfattet som signalpolitik under omstændigheder, som kræver nedskæ-

ringer i medarbejderstaben, og særligt hvis nedskæringerne går ud over seniorer. Dette er i overensstemmelse med, at specielt gruppen af ledige i medarbejderundersøgelsen giver udtryk for at have oplevet diskrimination.

## Konklusion

Da diskrimination på arbejdsmarkedet er relativt underbelyst i en dansk sammenhæng, var formålet med dette kapitel at bidrage til en bedre forståelse af diskriminationsfænomenets udbredelse på det danske arbejdsmarked.

Resultaterne peger i retning af, at der stadig er en lille andel medarbejdere i alderen 50+, der oplever aldersdiskrimination på arbejdspladsen. Når vi ser besvarelserne fra dem, der ikke længere er tilknyttet arbejdsmarkedet, er andelen højere, særligt blandt de ledige, hvor næsten en fjerdedel angiver at have oplevet aldersdiskrimination. Som nævnt i indledningen, er oplevelsen af at være blevet diskrimineret imod ikke nødvendigvis udtryk for, at det faktisk er tilfældet. Der kan være tilfælde, hvor personen fejlagtigt tilskriver aldersdiskrimination som fx årsag til en afvisning af en ansøgning eller som årsag til en afskedigelse. Ikke desto mindre er der en ikke ubetydelig andel af især ledige danskere i alderen 50+, der oplever at have været udsat for aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet, og derfor noget man bør adressere.

Diskrimination er ofte baseret på stereotyper og fordomme. Besvarelserne fra arbejdsgiverne antyder, at selv om mange har positive fordomme eller holdninger til ældre medarbejdere, er der stadig en tendens til, at medarbejdere over tres år vurderes til at være dårligere til at beherske ny teknologi, mindre villige til at lære nyt, har dårligere helbred og er mindre kreative og produktive end medarbejdere, der er i trediverne (se Tabel 12.1.). Det er selvfølgelig ikke ensbetydende med, at de også diskriminerer ældre medarbejdere, men det øger sandsynligheden for, at det kan ske. Når vi kigger på besvarelserne fra de 50+årige, kan vi se, at det er en relativ lille andel, der rapporterer, at de tænker, at ledelsen på deres arbejdsplads/seneste arbejdsplads har direkte negative fordomme om ældre medarbejdere. Resultaterne siger dog ikke noget om, hvorvidt det er i større eller mindre omfang end fordomme om yngre medarbejdere. Igen ser vi tendensen til, at en større andel af de ledige oplever, at ledelsen har negative fordomme mod ældre medarbejdere.

Alt i alt indikerer resultaterne, at der stadig findes visse negative fordomme om ældre medarbejdere, og at der er en vis andel, især blandt ledige, der i hvert fald føler sig diskrimineret på grund af deres alder på arbejdsmarkedet. Dette peger i retning af, at det er relevant at gøre en indsats for at reducere fordomme og forebygge aldersdiskrimination på det danske arbejdsmarked.

Weber et al. (2019) fremhæver, at forskningen (Ng & Feldman, 2008; 2012) ikke har kunnet bekræfte de gængse stereotypier af ældre medarbejdere (fx reduceret præstation, fleksibilitet og tilpasningsevne). På baggrund af dette anbefaler de, at ledere, HR personale og såvel unge som ældre medarbejdere informeres om, at disse stereotypier ikke er korrekte, og om hvordan de faktisk kan have en negativ indflydelse på ældre medarbejdere og deres muligheder. Et sted at starte kunne således være at øge opmærksomheden på, hvilke stereotypier af og fordomme der er om ældre medarbejdere, og at de faktisk ikke er korrekte, samtidig med, at man informere om de negative konsekvenser af disse.

## Referencer

- Ahmed, A.M., Andersson, L. & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), s. 403-406.
- Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (2011). *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Arrow, K.J. (1973). The Theory of Discrimination, in O. Ashenfelter & A. Rees (eds), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, s. 3-33.
- Ayalon, L. & Tesch-Römer, C. (eds)(2018). *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer, Champ.
- Bal, A.C., Reiss, A.E., Rudolph, C.W., & Baltes, B.B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), pp 687-698, doi:10.1093/geronb/gbr056.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G. & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational psychology*, 59(4), s. 273-286.
- DI (2018). *Personer i starten af 50'erne er ikke ledige længere end andre*. København: DI Analyse.
- Duncan, C. & Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), s. 95-115.
- Harper, S., Khan, H.T.A., Saxena, A. & Leeson, G. (2006). Attitudes and Practices of Employers towards Ageing Workers. Evidence from a Global Survey on the Future of Retirement. *Ageing Horizons*, 5, s. 31-41.
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J. & Rudman, D.L. (2018). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *Gerontologist*, 58(2), pp e1-e14, doi:10.1093/geront/gnw194.
- Heckman, J.J. (1998). Detecting Discrimination. *Journal of Economic Perspectives*, 12(2): s. 101-116.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian Journal of Aging*, 24 (4), s. 353-366.
- Jensen, P.H. & Møberg, R.J. (2012). Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much? *Nordic journal of working life studies Volume*, 2(3): s. 49-66.
- Jensen, P.H., De Tavernier, W. and Nielsen, P. (2019). To what extent are ageist attitudes among employers translated into discriminatory practices. *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJM-10-2018-0365>
- Kluge, A. & Krings, F. (2008). Attitudes Toward Older Workers and Human Resource Practices. *Swiss Journal of Psychology* 67(1), s 61-64.
- Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), pp 264-290.
- Larsen, C.A., Ringgaard, M., Kantharoban, P., Senthilnathan, A.A., Johansen, T.S. & Holbøll, J.L. (2013). Når hudfarven forsvinder. *Dansk Sociologi*, 24(2), s. 59-76.
- Lederne (2006). *Seniorer på arbejdsmarkedet*. Lederne's Hovedorganisation, November 2006.
- Macnicol, J. (2006). *Age Discrimination*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Macrae, C.N., Stangor, C., & Milne, A.B. (1994). Activating social stereotypes, A functional analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30(4), s. 370-389. doi: 10.1006/jesp.1994.1018.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 9 (2), pp 392-423. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, s. 821-858. doi: 10.1111/peps.12003.
- Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, s. 65-85.
- Phelps, E.S. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *The American Economic review*, 62(4), s. 659-661.
- Poulsen, O.M., Fridriksson, J.F., Tómasson, K., Midtsundstad, T., Mehlum, I.S., Hilsen, A.I., Nilsson, K. & Albin, M. (2017). *Working environment and work retention*. TemaNord 2017, pp. 559. doi:10.6027/TN2017-559.
- Raphael, K. (1987). Recall Bias: A Proposal for assessment and control. *International Journal of Epidemiology*, 16(2), s. 167-170.
- Riach, P.A. & Rich, J. (2010). An Experimental Investigation of Age Discrimination in the English Labor Market. *Annals of Economics and Statistics*, No. 99/100, s 169-185.
- Schermyly, C.C., Deller, J. & Büsch, V. (2014). A Research Note on Age Discrimination and the Desire to Retire: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Research on Aging*, 36(3), s. 382-393. doi: 10.1177/0164027513508288.
- Thorsen, S., Rugulies, R., Løngaard, K., Borg, V., Thielen, K. & Bjorner, J.B. (2012). The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, s. 437-445. doi: 10.1007/s00420-011-0689-5.
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Productivity of the older worker: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36 (2), s. 309-330.
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), s. 47-60. doi: 10.1177/0958928708098523.
- Vescio, T. & Weaver, K. (2013). *Prejudice and stereotyping*. Oxford University press. doi: <https://dx.doi.org/10.1093/obo/9780199828340-0097>
- Weber, J., Angerer, P. & Müller, A. (2019). Individual consequences of age stereotypes on older workers: A systematic review. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*. doi.org/10.1007/s00391-019-01506-6.

# Konklusion og perspektivering

Af Per H. Jensen & Flemming Pedersen

## Indledning

Politiske reformer har siden 1999 haft til formål at øge arbejdsudbuddet. Pensionsalderen vil fremadrettet blive hævet og i 2050 ligge på 72 år samtidig med, at den rettighedsbaserede Efterlønsordning i dag stort set er udfaset. Som kompensation indførte man i 2011 den behovsbestemte Seniorførtidspension, som pr. 1. januar 2020 blev afløst af den (også behovsbestemte) Seniorpension<sup>13</sup>, som er en ordning rettet mod seniorer, der har en *væsentlig* nedsat arbejdsevne, og som har seks år eller mindre til folkepensionsalderen.

Det står allerede nu klart (se denne bogs Kapitel 1), at langt fra alle kan leve op til en pensionsalder på 72 år. I projekt SeniorArbejdsLiv har vi da også fundet, at 51 % af de +50-årige allerede i dag planlægger at forlade arbejdsmarkedet før pensionsalderen, 30 % til tiden, og 19 % planlægger at blive længere end deres pensionsalder. Man kan derfor forvente, at der vil komme et voldsomt pres på Seniorpensionsordningen, med mindre andre kompenserende initiativer iværksættes, fx seniorpolitikker eller seniorordninger, der er overenskomstbestemte eller baserer sig på lokalaftaler på den enkelte virksomhed.

Det er således vigtigt, at der gøres en mere samlet indsats for at fastholde flere ældre på arbejdsmarkedet, da det selvsagt er forbundet med mange fordele, hvis man kan få seniorerne til at udskyde tilbagetrækningstidspunktet. Flere ældre på arbejdsmarkedet vil (1) gavne samfundsøkonomien (flere skattebetalere) og (2) sikre en tilstrækkelig tilførsel af arbejdskraft i lyset af igangværende demografiske forskydninger. Ikke mindst er det vigtigt, at (3) mange ældre faktisk ønsker at være deltagende på arbejdsmarkedet. I forhold til sidstnævnte opleves tidlig tilbagetrækning af mange som en form for social eksklusion, som efterlader de tilbagetrukne seniorer i socialt og økonomisk sårbare situationer (se fx Jensen, Kongshøj & de Tavernier,

---

<sup>13</sup> Se Jensen & von Nordheim (2019) for en diskussion af betydningen af, at en rettighedsbestemt ydelse afløses af en behovsbestemt ydelse.



2019), hvorved der opstår en risiko for (trods indførelsen af Seniorpensionen), at der dannes et seniorproletariat (Andersen, Hede & Andersen, 2017).

Hvis fordelene ved at fastholde flere ældre på arbejdsmarkedet skal kunne høstes, er det vigtigt, at politikker og aftaler indgået på arbejdsmarkedet i praksis bringes i spil med henblik på at kompensere for de vidtgående pensionsreformer, som det bliver svært at efterleve. Derfor er det en central udfordring at tilvejebringe handlerelevant viden om, hvorfor nogle seniorer forlader arbejdsmarkedet før, de når folkepensionsalderen, medens andre fortsætter med at arbejde frem til eller ud over pensionsalderen. Hvis vi ved hvilke faktorer, situationer og omstændigheder, der *betinges* og *udløser* tilbagetrækning, vil vi også blive bedre i stand til at sige noget om, hvilke sociale forandringer, der er nødvendige for at påvirke seniorernes tilbagetrækningsbeslutning. Derfor har formålet med denne bog især været at indkredse de faktorer, der betinger, at ældre ufrivilligt må forlade arbejdsmarkedet, før de når pensionsalderen (push), samt kortlægge de omstændigheder, der motiverer seniorerne til at fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet frem til eller ud over pensionsalderen (stay).

## Centrale fund i denne bog

Tidlig tilbagetrækning kan både være uønsket og ønsket. Det er fx uønsket (push), hvis senioren beslutter at forlade arbejdsmarkedet, fordi han/hun ikke oplever sig behandlet (af arbejdsgiver eller kollegaer) på lige fod, eller ligefrem oplever sig diskrimineret. Hvis vedkommende bliver arbejdsløs og rammes af den modløshed, der opstår, hvis ingen vil ansætte vedkommende, eller hvis vedkommende opgiver at være på arbejdsmarkedet på grund af et fysisk eller psykisk dårligt helbred.

Tidlig tilbagetrækning kan også være frivillig. Især blandt efterlønsmodtagere finder vi, at den tidlige tilbagetrækning kan være motiveret af ønsker om mere tid til fritidsinteresser og/eller mere samvær med ægtefællen (jump). Det er imidlertid relativt få tilbagetrukne, der begrundes deres tilbagetrækning med økonomiske motiver, dvs. det er relativt få, der rapporterer, at det er økonomiske incitamenter indlejret i tilbagetrækningsordningerne, der har lokket dem ud af arbejdsmarkedet. Ligeledes er det relativt få, der angiver at forlade arbejdsmarkedet, fordi det på arbejdspladsen er en norm, at man trækker sig tilbage ved en given alder (pull). Omvendt kan vi med afsæt i de data, vi har indsamlet, dokumentere, at seniorer bliver disponerede for at forlænge deres karriere på arbejdsmarkedet, hvis (1) de tilbydes et godt socialt arbejdsmiljø, (2) de har tillid til ledelsen, og at denne udtrykker et ønske om, at seniorerne fortsætter på arbejdspladsen, samt (3) arbejdet understøtter identiteten. Et

godt, meningsfuldt og socialt bæredygtigt job kan med andre ord få mange seniorer til at forlænge deres tilknytning til arbejdsmarkedet.

Når det drejer sig om omstændigheder, der betinger eller rammesætter tilbagetrækningstidspunktet, kan man skelne mellem faktorer på mikro, meso og makro niveau. På mikro (eller individ) niveau betinges tilbagetrækningstidspunktet af faktorer såsom alder, helbred, genbeskæftigelseschancer og uddannelsesniveau. Jo ældre, jo ringere helbred, jo lavere uddannelsesniveau og jo ringere genbeskæftigelseschancer – jo tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og vice versa. Givet, at vor vidensbaserede økonomi stiller stigende krav til arbejdskraftens færdigheder, er et af de mest overraskende fund i denne bog, at efteruddannelse – eller omfanget heraf – ikke afgørende påvirker tilbagetrækningstidspunktet, hvilket også rejser spørgsmålet om, hvor effektivt et tilbud om efteruddannelse er som seniorpolitisk instrument?

På meso (eller virksomheds-) niveau er en central betingende faktor de psykiske og fysiske krav, der stilles til arbejdskraften, dvs. psykosociale belastninger og intensive arbejdskrav vil fremskynde tilbagetrækningstidspunktet. Organisatoriske forandringer og indførelsen af ny teknologi vil ligeledes tendere til at fremskynde tilbagetrækningstidspunktet. Også jobfunktionen spiller en rolle for tilbagetrækningstidspunktet. Vi har i denne bog skelnet mellem tre kategorier af jobfunktioner: (1) 'arbejde med symboler', dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., (2) 'arbejde med mennesker', dvs. service, omsorg osv., og (3) 'produktion', dvs. arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting. Vore data viser, at push i størst omfang forekommer i jobfunktioner omhandlende "arbejde med produktion". Push forekommer også hyppigt i virksomheder, der anvender alder som kriterium ved afskedigelser, hvilket især er forankret i fordomme om, at ældre ikke kan lære nyt. Generelt må man dog skelne mellem fordomme og diskrimination (som en praksis), og aldersdiskrimination synes ikke at være særligt udbredt på danske virksomheder.

I forhold til makroniveauet har vi i denne bog i særlig grad fokuseret på den makroøkonomiske udvikling. I litteraturen er der således bred enighed om, at de økonomiske konjunkturer betinger seniorernes erhvervsdeltagelse, idet seniorerne historisk har været anvendt som en arbejdskraftsbuffer. Derfor har det i perioden siden 2000 i høj grad gavnet beskæftigelsessituationen for seniorerne (især de +60-årige), at efterspørgslen efter arbejdskraft er steget samtidig med, at arbejdsstyrken blandt de 25-54-årige på grund af demografiske forandringer er faldet betydeligt. Ergo, for at få dækket arbejdskraftbehovet, har arbejdsgiverne haft god grund til at rette blikket mod og ny-rekruttere eller fastholde seniorerne ved bedriften.

Det bør i forlængelse af ovenstående pointeres, at tilbagetrækningen er kompleks og dynamisk, og at de betingende faktorer varierer mellem jobfunktioner og brancher. Blandt andet er seniorernes beskæftigelseschancer, som disse fx betinges af afgang- og tilgangsraterne, meget forskellige mellem forskellige brancher. Ligeledes har seniorerne forskellige ressourcer, og det er endda ikke alle seniorer i samme helbredstilstand, der forlader arbejdsmarkedet på samme tidspunkt, idet forhold i fx privatlivet også spiller ind. Seniorernes adfærd er således ikke en mekanisk og automatisk reaktion på de betingende faktorer, ligesom de udløsende faktorer kan modificeres eller modvirkes (for en diskussion af betingende og udløsende faktorer, se kapitel 1 i denne bog). Dette er ikke mindst påpeget af Wang & Shultz (2010), der har introduceret begrebet om "fits" og "mis-fits". "Mis-fits" refererer til, at en senior trækker sig tilbage, fordi der er et "mis-fit" mellem den ældres personlige egenskaber og karakteristika på den ene side, og karakteristika ved arbejdet, organisationen og omgivelserne i bred forstand (de objektive eksistensvilkår) på den anden. Ligeledes kan "mis-fits" handle om, at arbejdsgivere og arbejdsløse seniorer anvender forskellige søgekanaler, når de søger nyt job eller nye medarbejdere. Hvor arbejdsløse anvender formelle, anvender arbejdsgiverne uformelle søgekanaler, hvilket gør søgeprocesserne på arbejdsmarkedet lidet effektive. Modsat handler "fits" eksempelvis om, at en senior med nedsat arbejdsevne (i princippet en såkaldt 'udløsende' faktor) vil være i stand til og kan motiveres til at fortsætte med at arbejde, hvis vedkommende tilbydes nedsat eller fleksibel arbejdstid og et ergonomisk job-design. Dette indebærer, at fx seniorpolitikker kan bidrage til, at "mis-fits" konverteres til "fits".

Mere generelt rapporterer cirka 60 % af danske virksomheder, at de har en seniorordning og cirka 30-35 % af seniormedarbejderne, at der på deres arbejdsplads er en seniorordning. Disse tal er forbavsende lave. Det bør således erindres, at seniorordninger i dag er indlejret i såvel de nationale overenskomster som i lokalaftaler inden for overenskomsten og virksomhedsspecifikke aftaler. Alene de nationale overenskomster dækker 100 % af de offentligt ansatte og cirka 80 % af de privatansatte. Det er således tydeligt, at hverken arbejdsgivere eller lønmodtagere i særligt omfang har kendskab til de seniorordninger, der er gældende på det danske arbejdsmarked.

Man skal imidlertid være forsigtig med at påtvinge virksomhederne at indføre en seniorpolitik. Indsigter fra denne bog peger således på, at seniorpolitikker skal opleves som relevante, legitime og retfærdige, hvis de ikke bare skal fungere som "window dressing". Seniorpolitik indebærer ofte en omfordeling mellem forskellige medarbejdergrupper, hvorfor seniorpolitikker kan være konfliktfyldte. Hvis man fx fritager seniorerne fra natarbejde, er det de unge (med børn), der hænger på de

ubekvemme arbejdstider. Nogle seniorer oplever endog, at seniorpolitikker er stigmatiserende. Seniorpolitikker gør nemlig seniorerne "anderledes", dvs. seniorerne udpeges som en personalegruppe, der skal tages særlige hensyn til. Dette fænomen er i nogen grad betinget af jobfunktionen. Det er især personer, der arbejder med "symboler", som finder, at seniorpolitikker er stigmatiserende. Især for denne gruppe ville det derfor være relevant at gøre seniorpolitikken til en integreret del af virksomhedens personalepolitik - eller livsfasepolitik.

Man skal også passe på med at tro, at 'one-size-fits-all'. I denne bog har vi fundet, at det på den enkelte virksomhed er strukturelle, organisatoriske, situationelle og individuelle faktorer, der betinger, om og hvilke typer seniorpolitikker der tages i anvendelse, hvoraf nedsat arbejdstid er den mest almindelige seniorpolitik på det danske arbejdsmarked. Ligeledes er udformningen af seniorpolitikker betinget af udfordringer og muligheder. Især mulighederne varierer mellem jobfunktioner. Det er især nemt at indføre seniorpolitikker i forbindelse med alenearbejde og for højt uddannede, der arbejder med 'symboler'. Og denne bog har overraskende vist, at det formentlig er dårlig seniorpolitik at ændre karrierevejene i opad- eller nedadgående retning. Det er de færreste seniorer, der i et fastholdelsesøjemed ønsker at få frataget kompetenceområder eller blive pålagt nye opgaver.

## Perspektivering eller opmærksomhedspunkter

I et internationalt perspektiv ligger Danmark ganske lunt i svinget, når det drejer sig om danske seniorers deltagelse på arbejdsmarkedet. Hvor erhvervsdeltagelsen for danske 55-64-årige i 2018 lå på 69,2 %, lå den i EU-28 på kun 58,7 % (Eurostat, u.d.). Indsigter fra denne bog viser imidlertid, at det er nødvendigt at rette blikket mod og handle i forhold til en række opmærksomhedspunkter og udfordringer, hvis den gunstige position i Danmark skal befæstes og ekspanderes.

Det er først og fremmest vigtigt, at beskæftigelsen kontinuerligt holdes på et højt niveau, således at seniorerne ikke igen får rollen som buffer på arbejdsmarkedet i forbindelse med fremtidige konjunkturedgange. En vigtig årsag, til at man på det svenske arbejdsmarked kan opvise ekstremt høje deltagelsesrater blandt seniorerne (i 2018 lå erhvervsdeltagelsen blandt 55-64-årige på 78,0 %) er blandt andet, at arbejdsløsheden historisk har været meget lav (især i 1970'erne og 1980'erne), hvad der kan forklares med, at man i Sverige har haft et såkaldt institutionelt engagement i den fulde beskæftigelse. Et institutionelt engagement i den fulde beskæftigelse betyder blandt andet, at der eksisterer et udtalt engagement for at bibeholde/opnå den fulde beskæftigelse, og at man undlader at anvende arbejdsløsheden til at håndtere balan-

ceproblemer eller opnå andre økonomiske udviklingsmål (Therborn, 1985:25). Det er når arbejdsløsheden er høj, at der udvikles en såkaldt tidlig tilbagetrækningskultur (Guillemard, 2003).

Økonomien gennemgår løbende strukturelle forandringer. Det er derfor vigtigt, at seniorerne gennem arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger kanaliseres derhen, hvor efterspørgslen og jobmulighederne er størst. Vi har i denne bog fx set, at der inden for branchen 'Industri' forekommer, hvad der kan betegnes som strukturel diskrimination. Seniorernes arbejdsløshedsrisikokvoter er høje og ansættelseskvoten lav inden for denne branche. En oprustning af arbejdsmarkedspolitikken må dog kombineres med, at der skabes en større gennemsigtighed og transparens på det danske arbejdsmarked. Det er u hensigtsmæssigt, at arbejdsgiverne anvender uformelle søgekanaler, medens arbejdsløse seniorer gør brug af formelle søgekanaler.

Det er velkendt, at uddannelse er en vigtig prædikator for tilbagetrækningstidspunktet. Jo bedre uddannet, jo senere tilbagetrækning. I denne bog er det imidlertid kommet som en overraskelse, at efteruddannelse ikke afgørende påvirker tilbagetrækningsmønstrene. Derfor bør der i et tilbagetrækningsperspektiv sættes mindre på efteruddannelse og mere på, at vi alle får et højere grunduddannelsesniveau. Det er i de kompetencegivende uddannelser, at kimen til tilbagetrækningsmønstrene lægges.

Trenden mod flere ældre på arbejdsmarkedet er understøttet af lovgivningsbestemte initiativer, fx i form af tilbagetræknings- og pensionsreformer. Det er dog vigtigt, at denne lovgivning komplementeres af andre initiativer. Det kan på lovgivningsområdet som nævnt dreje sig om en oprustning af en seniorrettet arbejdsmarkedspolitik, men det kan også handle om, at der via overenskomster eller lokale aftaler mere massivt sættes på seniorpolitiske initiativer. Herunder kunne det være statens opgave at understøtte udbredelsen af seniorpolitikker på det danske arbejdsmarked. Fx som i 00'erne, hvor staten stillede en gratis konsulentordning til rådighed for virksomheder, der ønskede at etablere en seniorpolitik. Tilsvarende kan mange virksomheder i dag have brug for støtte til at formulere en senior- eller livsfasepolitik.

Faktisk er store dele af det danske arbejdsmarked i dag gennem overenskomster eller lokalaftaler omfattet af senioraftaler. Et problem er imidlertid, at hverken virksomhederne eller seniorerne har et særlig stort kendskab til disse aftaler. Der er derfor brug for, at arbejdsmarkedets parter engagerer sig i et oplysningsarbejde, så både virksomheder og medarbejdere får kendskab til de overenskomstbestemte seniorordninger.

Et andet problem med de overenskomstbaserede ordninger er, at det er lidt uklart, om adgang til seniorpolitikker er en rettighed eller behovs- eller vurderings-

bestemt mulighed for den enkelte. I dette perspektiv bør seniorarrangementer gøres til en rettighed - lidt på samme måde som gravide medarbejdere, der har krav på at arbejdsopgaverne gennem hele graviditeten tilpasses den gravides arbejdskapacitet.

Hvis seniorpolitiske arrangementer gøres til en rettighed, imødegås også, at der på det danske arbejdsmarked tilsyneladende er stor ulighed i adgangen til seniorpolitiske arrangementer mellem personer i forskellige jobfunktioner. Fx spreder ordninger om nedsat tid sig lige fra, at medarbejderen får fuld løn og fuld pension og nedsat tid, over ordninger med reduceret løn og fuld pension til ordninger, hvor medarbejderen må betale for nedsat tid ved at bruge af sin opsparede pension. Det er dem, der har de korteste og mindst boglige uddannelser (og de dårligste pensioner), som har de dårligste muligheder i forhold til at gå ned i tid uden at miste løn og pension. Det er oplagt, at fx ordninger om nedsat tid bliver reguleret med det formål at skabe mere ens vilkår for alle.

Der findes et væld af seniorpolitiske instrumenter, der kan understøtte, at den enkelte medarbejder kan og ønsker at blive på arbejdsmarkedet så længe som muligt. Mere grundlæggende handler seniorpolitikker imidlertid om at skabe et teknisk og socialt godt arbejdsmiljø. Et godt socialt arbejdsmiljø handler om, at seniorerne skal opleve sig værdsat og anerkendt af ledelsen og kollegaer, medens et teknisk godt arbejdsmiljø angiver, at der skal ske en balancering mellem de krav, som der stilles til arbejdskraften, og de ressourcer, som arbejdskraften besidder. Denne balancering bør i øvrigt ikke kun ske, når medarbejderen er blevet senior - men livslangt. Mange af de fysiske og psykiske skavanker, som seniorerne oplever, er opbygget gennem et langt og nedslidende arbejdsliv. Derfor bør en god seniorpolitik i virkeligheden starte, når arbejdskraften indtræder på arbejdsmarkedet, givet, at ressourcer og kapaciteter ændres over livsforløbet. I øvrigt kan gode seniorpolitikker være kontra-intuitive. Det er fx bemærkelsesværdigt, at medarbejdere med et fysisk belastende arbejde stik mod forventningerne har brug for generel fysisk træning for at kunne varetage deres arbejde uden at få arbejdsskader eller bliver ramt af nedslidning.

I mange virksomheder har man formelt set nogle ganske avancerede seniorpolitikker. Imidlertid opstår der ofte en uoverensstemmelse mellem en centralt formuleret seniorpolitik (ofte formuleret i HR-afdelingen) og så den måde, hvorpå den udmøntes ude blandt førstelinjeledere i driften. Der bør på mange virksomheder, derfor skabes større sammenhæng mellem de oftest 'lidt flotte' formuleringer, som findes i seniorpolitikken, og den virkelighed, som findes blandt de ledere, som skal udmønte politikken i samarbejde med seniormedarbejderne.

## Referencer

- Andersen, J., Hede, A. & Andersen, J.G. (2017) *Tilliden til samfundets bærebjælker*. København: Trygfonden.
- Eurostat (u.d.) <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem050&plugin=1>.
- Guillemard, A.-M. (2003) 'France: struggling to find a way out of the early exit culture', *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28, s. 558-574.
- Jensen, P.H., Kongshøj, K. & de Tavernier, W. (2018) 'On how the nature of early retirement is related to post-retirement life conditions from a citizenship perspective', *Ageing & Society*, s. 1-24. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001691>.
- Jensen, P.H. & von Nordheim, F. (2019) 'Differentieret pensionsalder?', *SOC DOK*, 1(4), s. 3-14. Hentet fra [https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/314253320/SOC\\_DOK\\_4\\_OPFLAGSTAVLEN\\_for\\_oktober\\_november\\_2019\\_2\\_.pdf](https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/314253320/SOC_DOK_4_OPFLAGSTAVLEN_for_oktober_november_2019_2_.pdf).
- Therborn, G. (1985) *Nationernas ofärd*. Lund: Arkiv.
- Wang M. & Shultz K.S. (2010) Employee retirement: a review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-2006.

# Om forfatterne

**Karen Albertsen** er cand.psych. et al., ph.d., forskningschef og seniorforsker i TeamArbejdsliv Aps. Hun har været leder af en lang række forskningsprojekter primært inden for psykosocialt arbejdsmiljø og har bl.a. forsket i førtidig tilbagetrækning, tilbage til arbejde efter sygemelding med mentale helbredsproblemer, arbejdstid, grænseløst arbejde, arbejde/privatlivs-balance, social kapital, ledelse og samarbejde. Metodemæssigt har hun arbejdet både kvantitativt og kvalitativt - og har ofte kombineret datakilder i praksisrettede interventionsprojekter. Karen Albertsen er projektmedarbejder i praksisundersøgelsen i SeniorArbejdsliv. E-mail: kal@teamarbejdsliv.dk

**Lars L. Andersen** er cand.scient., ph.d. og professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i København. Han forsker bl.a. i arbejdsmiljøets betydning for sundhed og sygdom samt tidlig og sen tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Han leder p.t. NFA's tværfaglige forskningsprogram 'Et sundt og sikkert arbejdsliv' om seniorer på arbejdsmarkedet og det Europæiske PEROSH-projekt "Prolonging working life". Lars L. Andersen er faglig ansvarlig og projektleder for Arbejdslivsundersøgelsen i SeniorArbejdsliv. E-mail: lla@nfa.dk

**Ulrik Gensby** er cand.scient.adm, ph.d. og forsker hos TeamArbejdsliv. Han har igennem de seneste 10 år beskæftiget sig med anvendelsesorienteret forskning med fokus på sygefravær, arbejdsfstholdelse og arbejdsrettet rehabilitering. Som led i dette arbejde er han særligt optaget af vidensmobilisering og forskningens anvendelsesmuligheder i praksis. Internationalt er han p.t. adjungeret forsker ved Institute for Work and Health i Canada, hvor han leder et metaetnografisk review om ledelsespraksis og samarbejde. Ulrik Gensby har bidraget til praksisundersøgelsen i projekt SeniorArbejdsliv. E-mail: uge@teamarbejdsliv.dk

**Per H. Jensen** er mag.scient.soc., ph.d. og professor i 'Social Policy' ved Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS) ved Aalborg Universitet. Han har gennem mange år bl.a. forsket i årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet i Danmark og i et komparativt perspektiv. Som led i dette har han deltaget i en lang række nationale og internationale forskningsprojekter. Internationalt deltager han p.t. i EXTEND-projektet (Social Inequalities in Extending Working Lives of an Ageing Workforce), der er finansieret under "the EU Joint Programming Initiative, "More Years, Better Lives - The Potential and Challenges of Demographic Change"". Per H. Jensen er overordnet faglig koordinator af projekt SeniorArbejdsliv. E-mail: perh@dps.aau.dk

**Annette Meng** er cand.psych., ph.d. og forsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i København. Hun forsker i psykosocialt arbejdsmiljø med særlig fokus på tilpasningsstrategier (Selektion, Optimering, Kompensation (SOK)) i arbejdet, der bidrager til et langt og sundt arbejdsliv ud fra et livsførelsesperspektiv. Derudover forsker hun i social kapital og samarbejde i et bredere perspektiv. Annette Meng er projektmedarbejder i Arbejdslivsundersøgelsen i SeniorArbejdsliv. E-mail: ame@nfa.dk



**Peter Nielsen** er cand.scient.pol. og lektor emeritus samt ekstern lektor tilknyttet Center for Arbejdsmarkedsforskning (Carma) ved Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet. Han har i over 35 år arbejdet med undersøgelser om arbejdsmarkeds-, organisations-, innovations- og personaleforhold. De seneste 25 år har fokus været på innovation, nye organisationsformer, forandring af arbejdet, arbejdsmiljø, læring og kompetenceudvikling. Peter Nielsen har i denne forbindelse deltaget i udarbejdelsen og koordineringen af en række nationale tværsnits- og panelundersøgelser. Han har endvidere koordineret den danske del af det europæiske Meadow-projekt om måling af forandringer i organisationer og arbejde samt læring og kompetenceudvikling i private og offentlige virksomheder.

E-mail: peter@dps.aau.dk

**Flemming Pedersen** er cand.scient.soc og direktør i TeamArbejdsliv. Han arbejder især med kortlægninger, evaluering og udredning og har et stort kendskab til virkemidler og orkestrering af indsatser. Han kender i høj grad til virksomhedsforhold herunder til lederes og medarbejderes og samarbejdsorganisationens betydning i at skabe attraktive virksomheder, som skaber et godt arbejdsliv for sine ledere og medarbejdere og herunder også et godt seniorarbejdsliv. Flemming Pedersen er faglig ansvarlig og projektleder for Praksisundersøgelsen i Seniorarbejdsliv.

E-mail: flemp@teamarbejdsliv.dk

**Jeevitha Yogachandiran Qvist** er ph.d.-studerende ved Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS) ved Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet. Hun forsker i social ulighed i seniorers tilbagetrækningsmønstre, herunder hvad årsagerne er til og konsekvenserne er af den sociale ulighed for seniorers tilbagetrækningsmønstre. Hendes ph.d.-afhandling er en del af det tværfaglige internationale projekt EXTEND "Social Inequalities in Extending Working Lives of an Ageing Workforce".

Email: jy@dps.aau.dk

**Emil Sundstrup** er cand.scient., ph.d. og seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i København. Han forsker bl.a. i arbejdsmiljøets betydning for sundhed og sygdom samt tidlig og sen tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Han forsker også i brugen af ny teknologi på danske arbejdspladser. Emil Sundstrup er projektmedarbejder i Arbejdslivsundersøgelsen i Seniorarbejdsliv.

E-mail: esu@nfa.dk

**Wouter de Tavernier**, ph.d. og postdoc ved Center for Social and Cultural Psychology (CSCP), KU Leuven (Belgien). Tidligere arbejdede han på projekt Seniorarbejdsliv som postdoc ved Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS), Aalborg Universitet, hvor han også har erhvervet ph.d.-graden. Han forsker bl.a. i forskellige aspekter af diskrimination af ældre medarbejdere, tilbagetrækning og pension. Han er for nuværende tilknyttet projekt MIGAPE, der handler om kønsbetingede pensionsforskelle, og hvordan mænd og kvinder på forskellig vis inddrager deres pension i overvejelserne ved karrierebeslutninger.

E-mail: wouter.detavernier@kuleuven.be