

# Værdifulde seniorer

*- en kvalitativ analyse af seniorers værdi for virksomhederne*

*Februar 2005*

Teknologisk Institut, Arbejdsliv  
Gregersensvej  
2630 Taastrup

Tlf.: 7220 2620  
Fax: 7220 2621  
E-mail: [arbejdsliv@teknologisk.dk](mailto:arbejdsliv@teknologisk.dk)

ISBN: 87-90489-69-1

\\fildmwt\dmw\_docs\1247042\625399\_Seniorrapport endelig, revideret 100305.doc

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Forord .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Resumé.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Indledning.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Formål, baggrund og metode.....</b>	<b>13</b>
	4.1 Formål .....	13
	4.2 Baggrund.....	13
	4.3 Metode .....	14
	4.3.1 Forståelsesramme.....	14
	4.3.2 Projektdesign.....	18
	4.3.3 Afgræsning via desk research .....	19
	4.3.4 Kvalitative interview.....	20
	4.3.5 Udvalgelse af brancher.....	20
	4.3.6 De interviewede arbejdspladser .....	20
	4.3.7 Opbygning af interviewguiden.....	21
	4.3.8 Økonomisk illustration af seniorers værdier .....	21
	4.3.9 Ressourcegruppe .....	21
	4.3.10 Perspektivering på baggrund af scenarier .....	22
<b>5</b>	<b>Analyseresultater .....</b>	<b>23</b>
	5.1 Kvalitativ analyse af seniorers værdi .....	23
	5.1.1 Introduktion til de undersøgte brancher .....	23
	5.1.2 Fællestræk på tværs af brancherne.....	28
	5.2 I hvilken udstrækning er medarbejderes værdi betinget af alder? .....	29
	5.3 Udstødnings- og fastholdelsesmekanismer .....	36
	5.4 Opsamling .....	38
<b>6</b>	<b>Økonomisk illustration af seniorers værdi.....</b>	<b>39</b>
	6.1 Model for værdier .....	39
	6.2 Eksempler på den økonomiske betydning af mer- og metaværdier.....	42
	6.3 Opsamling .....	53
	6.4 Opsamling første del - den kvalitative undersøgelse .....	53
<b>7</b>	<b>Scenarier for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet i 2015.....</b>	<b>55</b>
	7.1 Scenarier som metode til at udvikle billeder af fremtiden .....	55
	7.2 Fire scenarier for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet.....	57
	7.3 Scenario 1: Slaraffenland.....	58
	7.3.1 Den politiske regulering.....	59
	7.3.2 På arbejdspladserne.....	60
	7.4 Scenario 2: Hjemland.....	61
	7.4.1 Den politiske regulering.....	62
	7.4.2 På arbejdspladserne.....	62
	7.5 Scenario 3: "Ingenmandsland" .....	63
	7.5.1 Den politiske regulering.....	64

7.5.2	På arbejdspladserne .....	64
7.6	Scenario 4: "Grænseland" .....	65
7.6.1	Den politiske regulering.....	65
7.6.2	På arbejdspladserne.....	66
7.7	Implikationer af scenarierne.....	67
7.7.1	Er det overhovedet en relevant diskussion? .....	67
7.7.2	Brug for en anden sprogbrug .....	67
7.7.3	Skattelettelser og tvungen fastholdelse går ikke hånd i hånd .....	68
7.7.4	Pisk eller gulerod?.....	68
7.7.5	Arbejdspladskulturer .....	68
7.7.6	Arbejds miljølovgivning .....	69
7.7.7	Opsamling .....	69
<b>8</b>	<b>Anbefalinger .....</b>	<b>71</b>
8.1	Virksomheder .....	71
8.2	Staten, organisationerne m.fl. ....	72
<b>9</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>Bilag 1.....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>Bilag 2.....</b>	<b>78</b>

# 1 Forord

I mange samfund falder det naturligt at omgås samfundets ældre borgere med ære og respekt, og ældres tilstedeværelse tillægges en ganske særlig betydning for fællesskabet. Familiens ældre betragtes som de "kloge", idet de er bærere af familiens og lokalsamfundets historie og kultur og er de eneste, som kan påtage sig den rolle at overlevere og videreføre traditioner og kultur til den næste generation i samværet med familiens yngre medlemmer. I familiemæssig og kulturel sammenhæng stilles der i disse samfund sjældent spørgsmålstegn ved, hvor værdifuld denne funktion egentlig er for stabilitet og kontinuitet i familiemønstret og samfundet og for udviklingen af en selvforståelse og en rodfæstet identitet hos de yngre generationer.

Det er da også mekanismer som disse, der har fået mange virksomheder til at interessere sig for ledelsesmæssigt generationsskifte de senere år. Man har fået øje på vigtigheden af at sikre, at den viden, der møjsommeligt er blevet opbygget gennem generationer, eksempelvis hos virksomhedens stifter og ejer, systematisk må sikres overleveret til næste ledelsesgeneration.

Anderledes forholder det sig imidlertid generelt for virksomhedernes ældre medarbejdere, fristes man til at sige. De senere år har ordet "seniorer" vundet indpas som en almindelig betegnelse for virksomhedernes ældste medarbejdere, men ikke altid i forståelsen "*virksomhedens viseste*" (det grå guld); lige så ofte i forståelsen "*dem, som er på vej ud*" (de marginaliserede ældre), og som måske på længere sigt bliver en del af "*ældrebyrden*".

Denne blandede brug og forståelse af seniorbegrebet har skabt en del forvirring og desværre også en hel del fordomme og misforståelser. Både arbejdsgivere og arbejdstagere stiller tilsyneladende sig selv spørgsmålene: *Er seniorer overhovedet noget specielt? Og hvis ja, hvad er det så, de tilfører virksomheden?*

Denne analyse er udarbejdet af Teknologisk Institut for Arbejdsmarkedsstyrelsen og har til hensigt at kigge nærmere på spørgsmål som disse. Analysen belyser seniorers værdi og uudnyttede potentialer. Analysen har til hensigt at beskrive, hvilken værdi seniorer tilfører virksomheden - dels set fra virksomhedens synspunkt, og dels set fra seniorernes eget synspunkt - og at tage de barrierer i betragtning, som er til hindring for fuld udfoldelse af seniorernes potentiale.

Det har i arbejdet med analysen vist sig, at det ikke var nogen nem opgave for respondenterne at sætte ord på, hvilke værdier seniormedarbejdere egentlig tilfører virksomheden. Det er jo heller ikke nogen hverdagsforeteelse at søge den slags erkendelser, men bliver man som respondent bedt om det, som det jo er tilfældet i interviewsituationen, er det tankevækkende, hvor stor betydning selve samtalen har for erkendelsesprocessen. Emnet skal bringes op, før man opdager betydningen af emnet. Dette viser med al tydelighed, at skabelsen af en større opmærksomhed og synlighed omkring seniorers værdier kræver, at seniorer sættes på dagsordenen og debatteres. Dette er af stor betydning for mulighederne for overhovedet at arbejde med og udnytte seniorernes potentiale, hvilket også er forhold, som afspejler sig i de anbefalinger, som findes sidst i nærværende rapport.

Målet med analysen er, at en større viden om forskelle og ligheder mellem seniorers og arbejdsgiveres syn på seniorer og de barrierer, der kan ligge heri for fastholdelse af seniorer, kan være med til at dæmme op for eksistensen af uudnyttede menneskelige ressourcer blandt seniorer, som både kan og vil fortsætte nogle år endnu på arbejdsmarkedet.

Analysen er udarbejdet af Claus Müller, Lene Wendelboe, Annemarie Holsbo og Trine Pantou.

Teknologisk Institut  
Erhvervsudvikling, Arbejdsliv

Februar 2005

## 2 Resumé

Formålet med denne rapport er at belyse, hvilke værdier seniorer kan tilføre virksomheder og derigennem synliggøre økonomiske og ressourcemæssige incitamenter til at styrke fastholdelse og beskæftigelse af seniorer på arbejdsmarkedet. Med rapporten sættes der ligeledes fokus på de faktorer, der fastholder og udstøder seniorer fra arbejdsmarkedet. Rapporten har dernæst som mål at give anvisninger til, hvordan der kan skabes et større sammenfald af interesser mellem virksomhederne og seniorernes holdninger og værdier, således at problemstillingen på kort eller længere sigt kan mindskes.

I rapporten er fokus rettet mod seniorer, der er ansat inden for brancher, som er kendetegnet ved at beskæftige færre ældre end yngre medarbejdere. Resultaterne i analysens kvalitative del er baseret på interview med ledere og medarbejdere inden for de pågældende brancher.

### **Ikke erkendte værdier**

I projektet antages det, at den lavere seniorandel kan være en følge af, at der ikke er opmærksomhed omkring alle de værdier, som ældre medarbejdere tilfører en virksomhed, men primært omkring den direkte produktionsværdi. Praksis i den enkelte virksomhed er derfor ikke rettet mod at udnytte disse (andre) værdier, og der iværksættes ikke initiativer for at fastholde eller beskæftige ældre medarbejdere, ligesom der ikke laves beregninger over, hvilken værdi den enkelte medarbejder bidrager med.

Den enkelte virksomhed kan som følge have begrænset viden om, hvilken værdi der går tabt, hvis en seniormedarbejder forlader virksomheden. Dette kan føre til, at værdifulde ressourcer går tabt eller ikke udnyttes.

For at imødekomme dette er der i projektet sat fokus på, hvilke værdier henholdsvis medarbejdere og ledere mener, at seniorer kan tilføre virksomheder.

### **Få, men dog erkendte forskelle**

Interviewene viser, at respondenterne i mange tilfælde har svært ved at stadfæste bestemte kvalifikationer til at være karakteristiske særligt for seniorer. Tendensen i svarene er, at en overvejende del af kvalifikationer og færdigheder mere er personbundne end knyttet til alder.

Givet tid til refleksion tilkendegiver respondenterne dog, at der på enkelte områder er forskelle på, hvilke værdier yngre og ældre medarbejdere bidrager med.

### **Livserfaring**

Det er de forskelle, som i sagens natur har med alder at gøre. Seniorer har levet længere end yngre medarbejdere og har derfor mere erfaring med livet - livserfaring. Det betyder alt andet lige, at seniorer i givne situationer handler og bedømmer situationen ud fra en større pulje af erfaringer fra tidligere i livet.

Af flere af interviewene fremgår det, at livserfaring "afføder" en række andre kvalifikationer - i særdeleshed personlige kvalifikationer. Det drejer sig f.eks. om at turde stole på sin egen intuition, hvilket giver en ro hos seniorer, som både medarbejdere og ledere

er enige om er med til at gøre seniorer lidt mere modstandsdygtige over for stressede situationer.

### **Stabilitet**

Forandringsparathed, som er en kvalifikation, der traditionelt tilskrives den yngre del af arbejdskraften, modsvares ligeledes ofte af en større rutine og stabilitet hos den ældre del af medarbejderne.

Hvad angår de teknisk-faglige kvalifikationer, altså de kvalifikationer, der knytter sig til udførelsen af et bestemt job, har interviewpersonerne sværere ved at få øje på, at yngre eller ældre medarbejdere skulle have en fordel.

### **Efteruddannelse og social "ansvarlighed"**

Der er dernæst ikke megen forskel på ældres og yngres vilje til at deltage i efteruddannelse, men der er tilsyneladende forskel på, hvem der tager initiativet på dette område. Yngre tager ikke initiativ til at igangsætte udviklingsaktiviteter og sociale aktiviteter på arbejdspladsen i samme grad som seniorerne. Det er dog ikke en utvetydig tendens, da andre seniorer oplever, at det i slutningen af 50'erne bliver sværere at argumentere for efteruddannelse, fordi arbejdsgiverne vurderer udgifterne til efteruddannelse i forhold til, hvor mange år de kan påregne at få udbytte af investeringen.

Der er en del i interviewene, der peger på, at seniorerne er mere kollektivt indstillet over for arbejdspladsen, hvor yngre i højere grad måske tænker, at de skal være på arbejdspladsen i kortere tid og tænker: "Hvad kan jeg få ud af det?" Senioren tænker: "Hvad har arbejdspladsen brug for?"

### **Mindre teknologi**

Teknologi, computere og højteknologiske maskiner og indførelse af ny teknologi er nogle af de emner, som traditionelt drages frem som et område, hvor der kan være forskel på seniorer og yngre medarbejdere. Fra interviewene har vi blandede oplysninger, hvad dette angår.

Ikke desto mindre er der i hvert fald den opfattelse - måske en myte - at yngre medarbejdere alt andet lige har et forspring og en fordel, da de er opvokset med IT. Set fra et virksomhedsperspektiv er det dog ikke sikkert, at det er et problem, at seniorerne måske ikke er helt på samme niveau, da ældre kompenserer ved at tilføre virksomheden værdi på andre måder. Det kan i praksis betyde, at seniorers kollegaer tager sig af de IT-tunge opgaver som almindelig hjælp kollegaer imellem, hvor så seniorerne i andre tilfælde hjælper de yngre. Eventuelle manglende kompetencer når på den måde ikke nødvendigvis at slå igennem i virksomheden, men kompenseres altså mellem kollegaer.

Dekvalificering i jobbene som følge af den teknologiske udvikling kan dog medføre, at den ekstra værdi og erfaring, som seniorerne kan byde på, bliver mindre betydningsfuld, da kompetenceindholdet i jobbene blive mindre.

### **Historie- og kulturbærer**

Seniorers værdi ses ofte også i sammenhæng med, at de i høj grad er historie- og kulturbærere. De er med til at videreføre organisatorisk erfaring og viden til de nye medarbejdere, der kommer til. Dette handler både om viden af faglig karakter og viden om kun-

der, men i høj grad også viden om arbejdspladsens egen historie, skikke, rutiner og mennesker.

De faglige og virksomhedsrelaterede erfaringer overgives fra seniorer til yngre medarbejdere i en oftest uformel mentorfunktion, der indtræder i samarbejdsrelationerne på tværs af aldersskel. Aldersspredning i medarbejdergruppen har på den måde stor betydning for den grundlæggende, organisationskulturelle kontinuitet og sammenhæng på arbejdspladserne.

### **Udstødnings- og fastholdelsesmekanismer**

#### *Ledelsens syn har betydning*

Virksomhedernes - det vil sige kollegaernes, men især ledernes - holdning til seniorer og seniorernes potentiale har stor betydning for seniorers muligheder på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet. Dels i form af de udfoldelsesmuligheder i jobbet og de udviklingsmuligheder, som i praksis gives til seniorerne fra ledelsens side, men også i form af den afledte effekt, som ledelsens syn på seniorerne har på seniorernes selvopfattelse. På arbejdspladser hvor seniorarbejdskraften anses for at være en ressource, kan det have en positiv afsmittende effekt på seniorernes lyst til fortsat at blive i arbejde. Følelsen af fortsat at kunne bidrage til arbejdspladsens udvikling, og at indsatsen værdsættes, har en betydning for lysten og motivationen til fortsat at være i arbejde.

Omvendt gælder det også, at virksomheder, der bevidst eller ubevidst overser seniorerne, ej heller får det udbytte ved at have seniorer ansat, man ellers kunne have fået. Hvis en ledelse stiller spørgsmålstejn ved, om seniorerne eksempelvis "kan løbe hurtigt nok", er det sandsynligt, at denne holdning, udfoldet i en ledelsespraksis, vil have en udstødende effekt på seniorerne.

#### *Seniorenens eget syn*

I andre tilfælde er det seniorerne selv, der sætter grænser for egen udfoldelse. Der kan her både være tale om, at en manglende lyst til at bevæge sig til andre arbejdsopgaver kan reducere fleksibiliteten hos senioren, men det kan også være evnen til at udføre arbejdet i det påkrævede tempo, der kan være blevet reduceret. Endvidere kan den almindelige opfattelse af seniorer i brancherne være med til at skabe det selvbillede hos seniorerne selv, at "man på et tidspunkt er for gammel" til at udføre det pågældende arbejde.

### **Når kollegaerne holder op**

Et andet forhold, der gør sig gældende, er, at seniorer, der oplever, at andre kollegaer lidt oppe i alderen ofte vælger at trække sig tilbage, står tilbage med færre jævnaldrende kollegaer. Effekten af dette kan virke forstærkende på andre seniorers lyst til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Det generelle indtryk fra interviewene er dog, at der er et udbredt ønske fra seniorernes side om at blive ved med at arbejde, så længe helbredet tillader det.

### **Efterløn fremmer tilbagetrækning**

Alle de interviewede siger samstemmende, at muligheden for efterløn ved 62 år er et gode, som giver sikkerhed og tryghed, således at ingen behøver at være bekymrede for ikke at kunne klare sig økonomisk, hvis der bliver behov for f.eks. af helbredsmæssige grunde at holde op med at arbejde. Ingen udtrykker direkte, at muligheden virker som

en udstødningsmekanisme, men de interviewede giver udtryk for, at det formentlig har en indirekte indflydelse. Når medarbejderen kommer i slutningen af 50'erne skærpes opmærksomheden på, at muligheden foreligger, og både ledere og medarbejdere begynder mentalt at indstille sig på, at der kun er 3 - 4 år tilbage på arbejdspladsen med konsekvenser for efteruddannelse og jobudvikling.

### **Faktorer uden for jobbet**

Andre faktorer, der er medforklarende, når seniorer bevæger sig væk fra arbejdsmarkedet, er de faktorer, som trækker "uden for" jobbet. Det, der typisk trækker, er ønsket om samværet med ægtefællen, familien og børnebørn i den 3. alder, og der er i mange tilfælde lagt planer for rejser, kulturelle aktiviteter og lignende, som skal føres ud i livet.

### **Arbejds miljøet**

Nogle af de faktorer, som derimod kan være med til at forklare, hvorfor seniorer vælger at forblive på arbejdsmarkedet, har i denne undersøgelse vist sig at være tæt knyttet til arbejdsmiljøet på den enkelte virksomhed. En af de vigtigste faktorer, der spiller ind som fastholdelsesmekanisme hos seniorerne, er således fællesskabet med kollegaerne og den identitet, det giver at have et job.

### **Illustration af den økonomiske betydning af seniorers værdier**

På baggrund af den viden der er indhentet i analysens kvalitative del, illustreres det efterfølgende, hvilken økonomisk betydning det kan have for en virksomhed at tage højde for og indberegne alle de værdier, som seniorer tilfører en virksomhed. Der skelnes i den forbindelse mellem den direkte produktionsværdi og mer- og metaværdier (som eksempelvis erfaring, loyalitet, ansvarsbevidsthed mv.)

Beregningseksemplerne viser, at det kan svare sig fortsat at beskæftige en seniormedarbejder - også selv om vedkommende bidrager med mindre end de omkostninger, der er forbundet med at have vedkommende ansat. Eksemplerne viser ligeledes, at virksomheder bør tage højde for den samlede sum af værdier, som en seniormedarbejder bidrager med, når virksomheden overvejer eller beregner, om det kan svare sig fortsat at beskæftige en seniormedarbejder.

### **Perspektivering af analyseresultaterne via scenarier**

Projektet sigter dernæst mod at give anbefalinger til initiativer, der kan fremme en øget beskæftigelse af seniorer på arbejdsmarkedet.

For at nuancere grundlaget for anbefalinger opstilles der fire forskellige scenarier for den fremtidige udvikling for seniorer på arbejdsmarkedet. De fire scenarier baseres på forskellige forudsætninger for, hvordan virksomheder forholder sig til seniorer, og for, om der fra samfundsmæssig side reageres pro- eller reaktivt over for udfordringer i forhold til seniorer. Scenarierne har et 10-års-sigte.

Scenarier er en struktureret måde at forholde sig til fremtiden på. Med metoden udvikles fire lige sandsynlige, men samtidig forskellige scenarier for fremtiden, der tilsammen udgør en fælles ramme for den fremtidige udvikling. Målet med denne proces er således ikke at udpege ét scenario som værende det bedste bud på fremtiden, men i højere grad på tværs af scenarierne at skærpe forståelsen af mulige udviklingstræk og dermed opnå bud på forskellige begivenheder, tendenser og usikkerheder, der kan anvendes som strategisk grundlag for at diskutere en given problemstilling.

Den anvendte scenariemetode er udviklet af Global Business Network i USA og er en meget struktureret og fastlagt metode.

Essensen af de fire udarbejdede scenarier og ressourcepanelets kommentarer dertil omhandler to meget væsentlige resultater. For det første at en bedre fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet i år 2015 udspringer af nødvendighed, nemlig truslerne om manglen på arbejdskraft og vanskeligheder med at opretholde vores velfærdsstat, som den er i dag, fordi vi risikerer at blive for få til at forsørge de mange.

For det andet - hvilket især baseres på ressourcepanelets vurdering - vil vi ikke opnå en bedre fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet med tvang. Den altoverskyggende udfordring vil således være at igangsætte en general holdningsbearbejdning, der omhandler vores syn på ældre og det sprog, hvormed vi omtaler de ældre. "Varen skal sælges" - det skal være attraktivt at blive på arbejdsmarkedet frem for at vælge "det tredje liv".

### **Anbefalinger**

Med afsæt i de udarbejdede scenarier og de øvrige resultater fra analysen afsluttes rapporten med at opliste anbefalinger til, hvordan der kan skabes en øget beskæftigelse og fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet.

### 3 Indledning

Danmark har sammen med den øvrige vestlige verden længe været et IT-samfund, et vidensamfund, og er nok på vej til at blive et oplevelses- og fritidssamfund. Uanset hvilken af disse betegnelser man vælger at bruge om samfundets stade, er det karakteristisk, at der er hårdt brug for menneskelig viden og erfaringer - både i *frembringelsen* af ydelserne og i *forbruget* af samme ydelser. I det moderne samfund både producerer og forbruger vi med intellektet. De menneskelige ressourcer er derfor mere centralt placeret i vores samfundøkonomiske forståelse end nogensinde før, og tager man konjunkturerne og den demografiske udvikling her i landet med i betragtning, forstår man, hvorfor efterspørgslen på erfaring og viden er så stor som aldrig før.

Selvom der er mangel på kvalificeret arbejdskraft, er der mennesker med forskellig alder, køn, etnicitet mv., der af forskellige årsager ikke kan komme i arbejde. Når man samtidig tager i betragtning, at der måske altid vil være mangel på kvalificeret arbejdskraft i et vidensamfund, er det tankevækkende, at den samfundsgruppe, der nok besidder den største erfaring, nemlig seniorerne, i arbejdsmarkedssammenhæng til tider betegnes som en marginaliseringstruet gruppe.

I denne rapport kigger vi nærmere på den værdi, som seniorerne har for virksomhederne. Efter at have gjort rede for analysens formål, baggrund og metode i kapitel 4 præsenterer vi i kapitel 5 konsulentteamets analyseresultater, som er udarbejdet på baggrund af en indledende desk research, efterfølgende personlige kvalitative interview med ledere og seniorer samt to ressourcegruppemøder med et ekspertpanel nedsat i forbindelse med analysearbejdet.

I kapitel 6 er der opstillet forskellige beregningseksempler, som har til formål at illustrere, hvilken økonomisk betydning det kan have at tage højde for de værdier, som seniorer tilfører virksomheder.

I kapitel 7 skitseres fire mulige scenarier for den fremtidige udvikling for seniorer på arbejdsmarkedet. Hvilket scenario der i praksis vil realisere sig i et 10-årsperspektiv, har vi i denne sammenhæng valgt at betragte som afhængigt af, for det første, om en sidende regering forholder sig pro- eller reaktivt over for udfordringerne, samt, for det andet, om de danske virksomheder har viljen - kan se potentialet - i at fastholde seniorer på arbejdspladserne.

De skitserede scenarier har vi udarbejdet med henblik på at sikre, at de anbefalinger og opmærksomhedspunkter, der efterfølgende drages frem i kapitel 8, til hver en tid kan vurderes i perspektiv af en aktuel udvikling. Derved er det vores håb, at konsulentteamets anbefalinger med tiden må blive revurderet i forhold til de udviklingstendenser, der reelt viser sig på den politiske scene såvel som i erhvervslivet.

## 4 Formål, baggrund og metode

I dette kapitel beskrives formålet og baggrunden for denne rapport samt en kort præsentation af det metodiske grundlag for rapporten og projektdesign.

### 4.1 Formål

Projektet har til formål

- overordnet at synliggøre økonomiske og ressourcemæssige incitamenter til at styrke fastholdelsen og beskæftigelsen af seniorer på arbejdsmarkedet
- at præcisere de værdier, som virksomheder og seniorer værdsætter omkring arbejdskraft og arbejdsliv, samt de faktorer, der fastholder og udstøder seniorer fra arbejdsmarkedet (push-/pull-faktorer).

Endelig er det et mål at give anvisninger til, hvordan der kan skabes et større sammenfald af interesser mellem virksomhederne og seniorernes holdninger og værdier, således at problemstillingen på kort eller længere sigt kan mindskes.

Undersøgelsen foretages i brancher, hvor seniorer er særligt udsat.

### 4.2 Baggrund

Der er gode grunde til at se nærmere på seniorernes vilkår på det danske arbejdsmarked. Det gælder for samfundet, virksomhederne og seniorerne selv. Grunde, der hænger sammen med udviklingen på arbejdsmarkedet, i demografien og i konjunkturerne. Vi lever i et samfund, hvor udviklingen går i retning af, at en stadig mindre arbejdsstyrke skal forsørge en stadig større gruppe af ældre borgere. Denne udvikling vil ifølge Velfærdskommissionen fortsætte og forstærkes fremover<sup>1</sup>. Dette medfører et stigende pres på den erhvervsaktive del af befolkningen og skaber (blandt andet) en stigende interesse for at iværksætte tiltag, der bevirker, at ældre bliver længere på arbejdsmarkedet. I nogle brancher er det tillige sådan, at ældre af forskellige grunde træder tilbage fra arbejdsmarkedet særligt tidligt.

---

<sup>1</sup> Problematikken forstærkes især fra 2025, hvor andelen af ældre er større end andelen af unge. Kilde: "Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv", Velfærdskommissionen, 2004. Andre kilder understøtter, at der bliver en voksende forsørgerbyrde fremover. Se eksempelvis "DREAMs landsdækkende befolkningsfremskrivning til år 2100 - Metode og resultater", Andreas Koch, Peter Stephensen og Poul Schou, 23. november 2004.

Viden er en af de vigtigste ressourcer for en moderne virksomhed. Når en ældre, erfaren medarbejder forlader en virksomhed, er der risiko for, at dyrebare viden om kunder, produkter og procedurer også forlader virksomheden. Denne viden har ikke bare betydning for virksomheden her og nu, men har også betydning for de muligheder, virksomhedens næste generation af medarbejdere har for at bidrage til, at virksomheden videreudvikler sig på baggrund af tidligere givne erfaringer og indsamlet viden. Hertil kommer, at medarbejdere i forskellige livsfaser supplerer hinanden. Dette er bare nogle af grundene til, at det set fra virksomhedernes perspektiv kan være frugtbart at interessere sig for at forbedre evnen til at fastholde seniorerne på arbejdspladsen. Og som samfund er det også vigtigt, at der er mulighed for beskæftigelse for dem, der kan og vil arbejde, selvom "de er kommet op i alderen". Som moderne samfund er vi heller ikke tjent med, at samfundsgrupper, der ønsker at arbejde, alene på grund af alder ikke kan komme til det.

Men hvad er årsagen til, at der især i nogle brancher sker en udstødning af seniorer? Der er lavet mange undersøgelser vedrørende seniorer. Denne undersøgelse kigger nærmere på, hvorledes sammenhængen mellem arbejdspladsernes og seniorernes værdier kan være medforklarende som en udstødende eller fastholdende faktor for seniorer.

Andre undersøgelser<sup>2</sup> har vist, at uddannelsesniveau og position på arbejdsmarkedet er væsentlige for tidspunktet for tilbagetrækning. Kortuddannede trækker sig tidligere tilbage end faglærte og personer med kort eller lang videregående uddannelse<sup>3</sup>. Ligeledes er personer med kontorarbejde, håndværkspræget arbejde eller salgs-, service og omsorgsarbejde mere tilbøjelige til at trække sig tilbage end topledere og personer, som bestrider stillinger, som kræver færdigheder på mellem- eller højeste niveau. Tilbagetrækningsmønstret for personer, der udfører mere fysisk betonet arbejde inden for land- og skovbrug samt proces-, transport- og anlægsarbejde, falder mellem de to førnævnte ydergrupper.

Der er således nogle fag- og brancheområder, hvor seniorer har vanskeligere ved at opretholde beskæftigelse.

## 4.3 Metode

I dette kapitel præsenteres analysens forståelsesramme samt den fremgangsmåde, der er benyttet ved udarbejdelsen af undersøgelsens resultater.

### 4.3.1 Forståelsesramme

Med dette projekt er der sat fokus på seniorer, der er ansat inden for brancher, der er kendetegnet ved at beskæftige færre ældre medarbejdere i forhold til andre brancher. Når vi benytter betegnelsen 'seniorer', er det således med reference til seniorer inden for disse brancher.

I projektet antages det, at den lavere seniorandel kan være en følge af, at der inden for disse brancher ikke er opmærksomhed omkring alle de værdier, som ældre medarbejde-

---

<sup>2</sup> Se f.eks. "Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet", SFI, Thomas Quaade, august 2001

<sup>3</sup> Undtagelsen er personer med mellemlang videregående uddannelse, hvis tilbagetrækningsmønster statistisk ikke kan skelnes fra kortuddannedes.

re tilfører en virksomhed, men primært omkring den direkte produktionsværdi. Praksis i den enkelte virksomhed er derfor ikke rettet mod at udnytte disse (andre) værdier, og der iværksættes ikke initiativer for at fastholde eller beskæftige ældre medarbejdere, ligesom der ikke laves beregninger over, hvilken værdi den enkelte medarbejder bidrager med.

Den enkelte virksomhed kan som følge heraf have begrænset viden om, hvilken værdi der går tabt, hvis en seniormedarbejder forlader virksomheden. Dette kan føre til, at værdifulde ressourcer går tabt eller ikke udnyttes.

Formålet med dette projekt er derfor dels at undersøge, udfolde og beskrive, hvilke værdier seniorer kan tilføre en virksomhed i sammenligning med yngre medarbejdere. Og dels via beregningseksempler at illustrere, hvilken økonomisk betydning det kan have at tage højde for den samlede sum af værdier, som en seniormedarbejder bidrager med.

Forståelsesrammen for arbejdet med værdier er i et vist omfang inspireret af en model udviklet af det svenske forsikringselskab Alectra<sup>4</sup>. Ifølge modellen består en medarbejders værdi ikke alene af den direkte produktionsværdi, men også af en merværdi og en metaværdi.

Den samlede værdi, som den enkelte medarbejder tilfører en virksomhed, kan opdeles i tre forskellige typer af værdi, og den samlede medarbejderværdi består derfor af:

1. Direkte produktionsværdi
2. Merværdi
3. Metaværdi

*Den direkte produktionsværdi* svarer til den værdi, som den enkelte medarbejder bidrager med i den direkte produktion, dvs. den mentale eller fysiske præstation, som medarbejderen er ansat til at udføre.

*Merværdien* er det medarbejderen bidrager med af andre værdier ud over produktionsværdien, eksempelvis erfaring, kundskaber/viden og personligt netværk.

*Metaværdien* - den sociale eller emotionelle nytteværdi - refererer til den værdi, som medarbejderen bidrager med i form af eksempelvis motivation, loyalitet, ansvarsbevidsthed og engagement. Metaværdien er også en merværdi, men tolkes på mere subjektive og emotionelle grunde.

Set i relation til seniorers værdi er det i dette projekt en arbejdshypotese, at seniorer især besidder eller bidrager med værdier, som kan henføres til dimensionerne mer- og metaværdi i modellen for medarbejderværdi.

---

<sup>4</sup> "Äldre arbetskraft ur ett företagsekonomiskt perspektiv", Alectra, Camilla Sundström, Birgitta Larsson, Paul Larsson, Underlagsrapport till SENIOR 2005. Rapporten vedrører økonomiske perspektiver af ældre i arbejdslivet og er bidrag til en udredningsrapport for socialdepartementet i Sverige.

## **Samspil og værdiskabelse**

Hver medarbejder bidrager med forskellige værdier på en arbejdsplads alt afhængig af sine kvalifikationer, kompetencer, erfaringer, helbredstilstand, overbevisninger, selvforståelse mv.

Medarbejderne vil følgelig også have forskellige grader eller omfang af de tre forskellige typer af værdier (produktions-, mer- og metaværdi) og derfor bidrage med forskellige værdier i en arbejdsgruppe.

For at nå en virksomheds mål vil det ofte være nødvendigt, at virksomhedens medarbejdere arbejder sammen. Værdien i virksomheden skabes på den led ved, at medarbejderne samarbejder og påvirker hinanden. De forskellige værdier, som hver enkelt bidrager med, er derfor med til at skabe arbejdsgruppens samlede arbejdspræstation.

Hvis der er et godt samspil mellem medarbejderne, vil summen af medarbejdernes særskilte værdi være større end hver enkelt medarbejders værdi. Der vil med andre ord opstå en synergieffekt.

Den enkelte medarbejders værdi er imidlertid ikke en konstant størrelse, men vil afhænge af, hvilke muligheder der er for at bringe den i spil på den enkelte virksomhed. Der kan derfor skelnes mellem en medarbejders potentielle værdi og den værdi, som kommer til udfoldelse.

Som udgangspunkt må det antages, at en virksomhed ønsker at opnå størst mulig produktivitet, så der med mindst muligt input produceres mest muligt output. Det har derfor betydning, om hver enkelt medarbejders potentielle værdi bringes i spil.

Hvilken potentiel værdi, den enkelte medarbejder har, vil afhænge af faktorer som uddannelse, helbred, medarbejdernes sammensætning mv. Om potentialet derimod kommer til udfoldelse vil afhænge af "rammerne" på virksomheden. Det den enkelte medarbejder kan præstere - den enkeltes værdi - vil eksempelvis kunne påvirkes og styrkes af et konstruktivt lederskab, kompetenceudvikling, gode arbejdsvilkår og et godt psykisk arbejdsmiljø. Disse faktorer vil imidlertid ikke kun påvirke den enkelte medarbejder, men vil også influere på samspillet og den indbyrdes påvirkning i en arbejdsgruppe.

Virksomhedens evne til at skabe optimale "rammer" og derigennem tage vare på medarbejdernes forskellige værdier vil derfor være bestemmende for virksomhedens performance på længere sigt. Hvordan virksomheden forholder sig hertil vil med andre ord være bestemmende for niveauet af den samlede medarbejderværdi i virksomheden.

På tilsvarende vis har de samfundsmæssige rammer betydning for, hvordan virksomheder og individer udfolder deres potentiale.

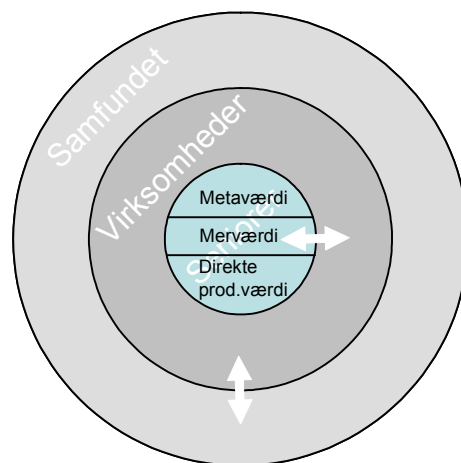
Det antages således, at skabelsen af værdi afhænger dels af det enkelte individ (her seniormedarbejderen), dels af rammerne på den enkelte virksomhed samt de samfundsmæssige rammevilkår, som såvel senioren som virksomheden er underlagt eller påvirket af.

Forståelsesrammen for projektet bygger således på en antagelse om, at de udfoldelsesmuligheder, der eksisterer for medarbejdere, i høj grad er med til at bestemme, hvordan

medarbejdernes værdier og kvalifikationer kan udfoldes i praksis. Men også de samfundsmæssige rammer, ja, omgivelserne som helhed, er med til at udstikke rammerne for adfærd og personers opfattelse af de muligheder, der eksisterer for handling. Og dermed også for viljen til at lade sit fulde potentiale komme til udfoldelse. Hertil kommer naturligvis personers opfattelse af sig selv, der er styrende for adfærd og den vilje, det enkelte individ har til at udnytte de muligheder, som er givet.

Samspillet mellem de tre niveauer (individ-, virksomheds- og samfundsniveau) samt koblingen til de tre typer af medarbejderværdier kan illustreres ved følgende figur.

**Figur 1: Samspillet mellem niveauerne individ, virksomhed og samfund**



Figuren illustrerer, at skabelsen af værdi dels afhænger af det enkelte individ (her seniormedarbejderen), dels af rammerne på den enkelte virksomhed samt de samfundsmæssige rammevilkår, som såvel senioren som virksomheden er underlagt eller påvirket af.

I vores forståelsesramme lægger vi således tre antagelser til grund, der også fungerer som styrende for vores tilgang til analysen.

- **Udvidet forståelse af værdibegrebet:** Der opereres med en udvidet forståelse af værdibegrebet, en forståelse, der rækker ud over den direkte økonomiske. Seniorers værdi skal både forstås som den direkte produktionsværdi, seniorerne tilfører ved udførelsen af et givent stykke arbejde, som den merværdi, de tilfører organisationen i kraft af deres kundskab og erfaring, samt som den metaværdi, en sådan erfaring kan antages at tilføre en organisation. Dette gælder eksempelvis øget sammenhængskraft, styrket virksomhedskultur, organisatorisk kontinuitet i kraft af seniorernes videnoverførende og historie-/kulturbærende egenskaber.
- **Seniorers værdi hænger sammen med ledelsens syn på seniorernes værdi:** En afdækning af årsager, der virker henholdsvis udstødende og fastholdende på seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet, kan med fordel søges ved at se nærmere på seniorers egne værdier og værdiernes grad af overensstemmelse med ledelsens værdier. Det, som en senior kan tilføre en virksomhed af værdi, er derfor både afhængig af senioren selv, men også af, hvorvidt der er rent ledelsesmæssigt/organisatorisk er mulighed for, at denne værdi kan komme til udfoldelse. Betragtes seniorerne af le-

delsen som en værdifuld ressource, og er der fokus på seniorernes potentiale fra ledelsens side både i ord og handling?

- **Mangfoldighed skaber værdi:** Endelig antages det, som det allerede er blevet antydnet i punkterne ovenfor, at værdibegrebet ikke kan anskues uafhængigt af den sammenhæng, værdierne udfoldes i. Det betyder også, at den grad af forskellighed og mangfoldighed, der findes i organisationen, har indflydelse på, om og hvordan seniorernes værdi kan komme til udfoldelse. Heri ligger med andre ord, at jo større værdimæssige afstande, modsætninger og forskelligheder en organisation rummer, des større er organisationens innovative og kreative potentiale. I det omfang en virksomhed evner at bringe en sådan mangfoldighed i spil, kan organisationens forskelligheder omsættes til stor værdi for virksomheden i form af nytænkning i både de organisatoriske processer og produkter (i modsætning til at forskellighederne lammer organisationen og gør den ineffektiv som følge af konflikter og uoverensstemmelser).

#### 4.3.2 Projektdesign

Som skitseret i det foregående antages det i dette projekt, at den lavere andel af seniorer inden for nogle brancheområder kan hænge sammen med, at der ikke er bevidsthed om de værdier, seniorer bidrager med.

Projektets analysedesign sigter derfor mod at undersøge, udfolde og beskrive, hvilke værdier seniorer kan tilføre en virksomhed. I den forbindelse er der særligt fokus på indkredsning af mer- og metaværdier, dels set fra medarbejderens side og dels fra ledelsens.

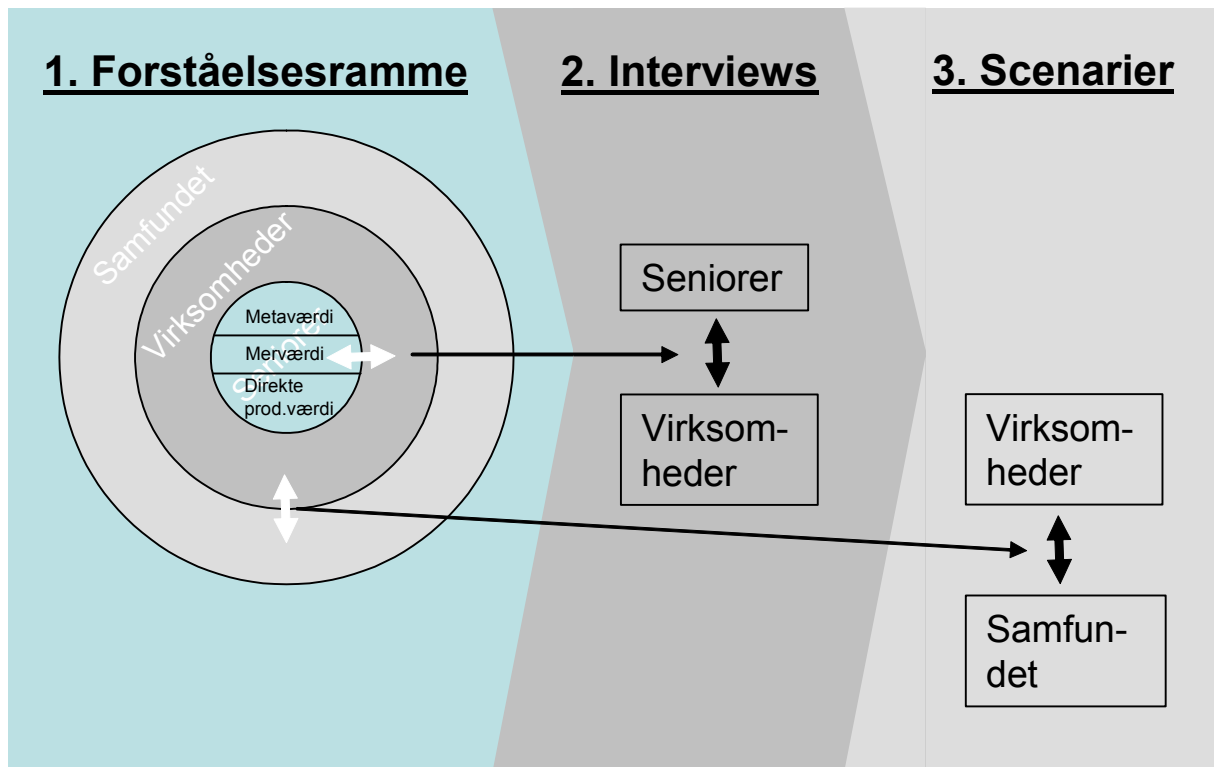
For at belyse dette baseres projektet metodisk dels på desk research og dels på kvalitative interview med ledere og medarbejdere inden for udvalgte brancheområder, jf. det nedenstående.

Gennem projektet vil der ligeledes blive givet eksempler på, hvilke økonomiske konsekvenser det kan have for en virksomhed at tage højde for mer- og metaværdier. Dette vil metodisk blive baseret på kvantitative datakilder samt egne beregninger.

Projektet sigter dernæst mod at give anbefalinger til initiativer, der kan fremme en øget beskæftigelse af seniorer på arbejdsmarkedet. For at nuancere grundlaget for anbefalinger opstilles der fire forskellige scenarier for den fremtidige udvikling for seniorer på arbejdsmarkedet. De fire scenarier baseres på forskellige forudsætninger for, hvordan virksomheder forholder sig til seniorer og for, om der fra samfundsmæssig side reageres pro- eller reaktivt over for udfordringer i forhold til seniorer.

Gennem analysedesignet vil der således fra forskellige vinkler blive arbejdet med de tre niveauer: Individ-, virksomheds- og samfundsniveau, hvilket kan illustreres ved nedenstående figur.

**Figur 2: Metodens sammenhæng med forståelsesrammen - projektdesign**



Projektdesignet og de metodiske overvejelser udfoldes i det følgende.

#### 4.3.3 Afgræsning via desk research

Der er gennemført talrige analyser, der fra forskellige vinkler afdækker seniorers værdi og vilkår på arbejdsmarkedet, ligesom seniorlivet som sådan også har været genstand for flittig undersøgelse.

Ser man alene på projekter støttet af Seniorpuljen i 2004 falder disse i fire hovedkategorier, der alle har arbejdsmarkedsperspektiv:

1. Projekter, der belyser seniorers værdi som arbejdskraft
2. Projekter, der drejer sig om at fastholde ældre medarbejdere
3. Projekter, der drejer sig om nye redskaber til kompetenceudvikling og integration af ledige seniorer.

Andre analyser og projekter har haft fokus på kategorier, der i højere grad har fokus på helheden i seniortilværelsen.

1. Projekter, der drejer sig om seniorlivet som sådan: Fritid, økonomi, sociale relationer og sundhed.

På baggrund af desk research af tidligere gennemførte analyser har vi fundet, at vi med fordel kan indsnævre fokus til primært at koncentrere dataindsamlingen om at afdække værdier og barrierer, der vedrører seniorers arbejdsmæssige forhold. Dermed vælger vi at begrænse os til kun sekundært at fokusere på faktorer som f.eks. helbred, privatøkonomi, socialt netværk og specifikke brancheforhold. Dette skyldes, at talrige andre ana-

lyser i forvejen har afdækket disse faktorerers betydning for seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet.

Til gengæld vælger vi at gå mere i dybden, hvad angår arbejdsmæssige forhold - og dette set fra henholdsvis seniorernes og arbejdsgivernes perspektiv. I en komparativ analyse af seniorers, henholdsvis arbejdsgiveres syn på færdigheder/kvalifikationer, meta-værdi og arbejdsmarkedsperspektiv sigter vi således efter at opnå ny viden om seniorernes egne og arbejdspladsernes muligheder og barrierer for, at seniorer opnår en stærkere arbejdsmarkedstilknytning.

#### **4.3.4 Kvalitative interview**

Nærværende analyse er baseret på kvalitative, personlige interview med seniorer og deres ledere fra brancher, der i mindre omfang beskæftiger seniorer. Der er på den måde ikke tale om, hvad man kunne kalde en "statistisk robust" undersøgelse for de udvalgte brancher, men derimod om en casebaseret, eksplorativ undersøgelse af de forklaringsvariabler, der har med seniorerne selv og deres nære arbejds kontekst at gøre, eksemplificeret ved et udvalg af brancher, der i forhold til andre brancher i mindre omfang formår at fastholde seniorer.

Interviewdelen af analysen er baseret på, at både seniorer og disses nærmeste leder er blevet interviewet. Formålet hermed har været at skabe et samlet billede af synet på seniorers værdi. Ved at interviewe begge parter tages der højde for, at der kan være forskellige bud og vurdering af, hvilke værdier seniorer bidrager med, men at disse synspunkter tilsammen tegner et samlet billede af seniorers værdi.

Gennem interviewene er der således sat fokus på henholdsvis leders og medarbejders vurdering af, hvilken mer- og metaværdi seniorer tilfører virksomheder. Sigtet hermed er at få italesat, hvilke mer- og metaværdier der kommer til udtryk inden for de udvalgte brancher.

#### **4.3.5 Udvælgelse af brancher**

Der er gennemført interview med seniorer og ledere på udvalgte arbejdspladser inden for brancherne: Handel, social og sundhed, fødevarer og hotel- og restauration. Disse brancher har vi udvalgt på baggrund af statistiske kørsler, der har vist, at især disse brancher har svært ved at fastholde seniorer. Det er her vores antagelse, at interview på arbejdspladser inden for disse brancher netop kan give særlig indsigt i, hvilke udstødnings- og fastholdelsesmekanismer der gør sig gældende for seniorer.

#### **4.3.6 De interviewede arbejdspladser**

I den konkrete udvælgelse af virksomheder til interview inden for disse brancher er det endvidere tilstræbt, at virksomhederne ikke gør en særlig indsats målrettet seniorer. Dette udvælgelseskriterium har vi valgt ud fra den betragtning, at eksisterende barrierer ikke i samme grad ville kunne spores hos virksomheder, "der godt kan finde ud af det i forvejen". På denne måde har vi ønsket at sikre, at anbefalingerne, formuleret på baggrund af analyseresultaterne, i højest mulige grad bidrager til at adressere de reelle barrierer for seniorernes tilknytning til arbejdsmarkedet. Vi må dog erkende, at det i praksis har været forbundet med visse vanskeligheder at identificere virksomheder ud fra netop det kriterium. Man skal derfor være opmærksom på, at interviewene i mange tilfælde er foretaget i virksomheder, hvor seniorerne så at sige "er der endnu" og derfor i nogle til-

fælde kan antages at have en kunstig loyalitet<sup>5</sup> og en ledelse, der i forhold til andre er mere opmærksomme på deres værdi.

Det har været tilstræbt at interviewe både små og store virksomheder inden for de nævnte brancher, ligesom vi også så vidt muligt har ønsket at sprede respondenterne på land og by. Der er blevet gennemført interview med seniorer, ledere og kollegaer på 10 arbejdspladser.

Endelig er analysen afgrænset til at fokusere på problematikker forbundet med fastholdelse - og ikke nyrekruttering - af seniorer. Det skyldes dels, at nyrekruttering af seniorer er et område, som allerede er forholdsvis velbelyst, samt det forhold, at de udvalgte brancher netop er karakteriseret ved at have vanskeligt ved at fastholde seniorer, hvorved nyrekruttering må antages ikke at være højaktuelt i disse brancher.

#### **4.3.7 Opbygning af interviewguiden**

Interviewene bestod af to dele, dels en åben eksplorativ del og dels en mere lukket og struktureret del, hvor respondenterne blev stillet mere konkrete spørgsmål.

Interviewene drejede sig således indledningsvist om at afdække respondenternes umiddelbare synspunkter og holdninger, hvad angår seniorer på arbejdsmarkedet. Den indledende fase af interviewene var dermed helt åben og har på den måde givet mulighed for at afdække de forhold, der fylder i respondenternes bevidsthed, inden den resterende mere strukturerede del af interviewet blev gennemført.

I den mere strukturerede del af interviewet blev der fokuseret på de potentielle værdier, herunder den direkte produktionsværdi, som seniorerne tilfører, merværdien samt metaværdien. I lyset af afgrænsningen har vi valgt at se på den direkte produktionsværdi, merværdien og metaværdien som primære variable for undersøgelsen. De sekundære variable er dermed områder som helbred, fritid, privatøkonomi samt særlige branchespecifikke forhold, som ville kræve et andet undersøgelsesdesign at gå dybere ind i, hvilket ikke har været hensigten med nærværende analyse.

En mere detaljeret beskrivelse af interviewguidens opbygning fremgår af bilag 1.

#### **4.3.8 Økonomisk illustration af seniorers værdier**

I forlængelse af de kvalitative interview er der opstillet forskellige beregningseksempler, som har til formål at illustrere, hvilken økonomisk betydning det kan have at tage højde for de værdier, som seniorer tilfører virksomheder. Beregningerne er dels baseret på oplysninger fra interviewene og på kvantitative datakilder samt egne beregninger.

#### **4.3.9 Ressourcegruppe**

Foruden de kvalitative interview er der undervejs i analyseprocessen blevet afholdt to møder med en ressourcegruppe, som blev nedsat i forbindelse med analysen. Hvor det første ressourcegruppemøde havde sigte på at afdække aktuelle problemstillinger på seniorområdet set ud fra deltagernes respektive positioner, var formålet med det andet ressourcegruppemøde at perspektivere analyseresultaterne på baggrund af de udarbejdede scenarier.

---

<sup>5</sup> En kunstig loyalitet kan antages at opstå, hvis der kun er få alternative muligheder for beskæftigelse.

I september 2004 afholdt vi således første møde med ressourcepanelet på Teknologisk Institut, hvor deltagere fra Gerontologisk Institut, Ældre Sagen, Senior Erhverv, DA, LO, AMS, DI, AC, Ledernes Hovedorganisation, Dansk Metal, AF og KL var inviteret. Formålet med dette møde var som nævnt at indkredse særlige og aktuelle problemstillinger på seniorområdet.

I januar 2005 blev ressourcepanelet samlet igen, hvor dagsordenen var at diskutere de fremtidige scenarier på baggrund af de foreliggende analyseresultater.

#### **4.3.10 Perspektivering på baggrund af scenarier**

Med henblik på at perspektivere analysens resultater er der i forlængelse af den kvalitative analysedel gennemført en scenarieproces. Scenarierne har et 10-års-perspektiv.

## 5 Analyseresultater

I dette kapitel fremstilles analysens samlede resultater. Kapitlet bygger på resultaterne fra desk researchen, de gennemførte interview samt ressourcegruppemøderne. Endelig indeholder kapitlet overvejelser og regneeksempler med hensyn til den økonomiske beregning af seniorers værdi for arbejdspladserne.

### 5.1 Kvalitativ analyse af seniorers værdi

Dataindsamlingen i forbindelse med analysen har som nævnt fundet sted i brancherne: hotel- og restauration, detailhandel, social og sundhed samt fødevarer. Alle fire brancher er ifølge det statistiske materiale karakteriseret ved, at der i forhold til andre brancher er en mere udbredt tendens til, at seniorerne træder ud af arbejdsmarkedet tidligere end i andre brancher, at branchen ikke i særlig stor udstrækning beskæftiger seniorer. Dette taler naturligvis for, at der i netop disse brancher må være forhold, der i særlig grad virker udstødende på arbejdskraften, jo højere medarbejderne kommer op i alderen.

I det følgende vil resultaterne af den kvalitative undersøgelse blive udfoldet. Som omtalt i kapitel 4 er undersøgelsen gennemført på arbejdspladser inden for de fire brancher. Der er naturligvis ikke tale om fuldstændige afdækninger af disse branchers karakteristika i forhold til seniorspørgsmålet, men vi mener dog via de dybtgående og lange interview at have fået nogle billeder, der kan kaste lys over lederes og medarbejderes opfattelse af spørgsmålet om seniorers værdi på arbejdspladserne, og hvilke faktorer der spiller en rolle i forhold til tiltrækning og udstødning.

Først i kapitlet kommer en kort introduktion til de fire brancher efterfulgt af billeder af arbejdspladser i branchen. Dernæst følger et afsnit, hvor vi ser på tværs af de fire brancher og trækker de mange ligheder og de få forskelle op og belyser dem med citater fra interviewene.

#### 5.1.1 Introduktion til de undersøgte brancher

##### **Social- og sundhedsområdet**

Social- og sundhedsområdet har i mange år været karakteriseret ved at mangle arbejdskraft - groft sagt inden for alle fagkategorier - spændende fra læger med specialer over sygeplejersker til social- og sundhedsassistenter. For lægernes vedkommende er arbejdskraftmanglen størst på provinshospitalerne, mens de store byer især mangler personalegrupperne med de kortere uddannelser. På trods af sygeplejerskemanglen viser det sig, at det kan være svært for ældre sygeplejersker at skifte arbejde eller komme ind på arbejdsmarkedet.

Social- og sundhedsområdet spænder samtidig over en meget bred vifte af forskellige typer arbejdspladser med de store sygehuses specialafdelinger i den ene ende og den privatpraktiserende læge og hjemmeplejen i den anden ende.

I denne undersøgelse har vi udelukkende fokuseret på plejegruppen, det vil sige sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter. Vi har interviewet ledere og medarbejdere på en afdeling på et stort provinshospital og ledere og medarbejdere inden for ældreplejen både udekørende og indenfor på plejehjemmet i en lille stationsby.

Fællestræk for de to arbejdspladser er skiftende arbejdstider med bemanning 24 timer i døgnet 365 dage om året. Fælles er også en meget tæt kontakt med brugerne, om end medarbejderne i ældreplejen er meget tættere på deres brugere/borgere end medarbejdere på en hospitalsafdeling, i særdeleshed da den undersøgte hospitalsafdeling er røntgenafdelingen, som har relativt kort intervention med patienterne.

### ***Ældreplejen satser på at fastholde seniorer***

Det pågældende plejehjem har endnu ikke haft svært ved at rekruttere medarbejdere, selvom området har svært ved at tiltrække ikke mindst sygeplejersker. Lederen mener, det blandt andet hænger sammen med, at det kan være svært at finde andet arbejde lige i nærheden for medarbejdere, der typisk bor i landkommunen. Arbejdspladsen har erfaring med at integrere andre etniske grupper. På et tidspunkt var der fem forskellige nationaliteter på arbejdspladsen. Dette medtages her, fordi det viser, at det er en arbejdsplads med en vis rummelighed - forventeligt også i forhold til aldersspredning.

Aldersfordelingen blandt personalet er i runde tal, at kun ca. 8 % er under 30 år, og kun 2 % over 60 år. De resterende medarbejdere fordeler sig med ca. 30 % i hver af kategorierne 30 - 40, 40 - 50 og 50 - 60. Det vil sige, at der er en relativt høj gennemsnitsalder, men til gengæld også et ret brat frafald, når medarbejderne fylder 60.

Lederen af ældreplejen i denne kommune har en bevidst strategi om at forsøge at fastholde også de ældre medarbejdere og benytter sig f.eks. af den mulighed, de fratrådte medarbejdere har til at arbejde et begrænset antal timer om året ved at bruge dem som vikarer og afløsere.

Ledelsen har en klar opfattelse af, at erfaring og dermed (en vis) alder er en stor fordel inden for ældreområdet. Der er flere aspekter af det. For det første mener hun, at de ældre brugere/borgere føler sig mere og trygge og mindre pinligt berørte ved f.eks. at modtage hjælp til personlig hygiejne af en moden kvinde end af en "stor pige, der kunne være barnebarnet". For det andet er det hendes opfattelse, at alder giver en vis rummelighed, som yngre mennesker kan mangle. For unge vil tingene oftere være sorte eller hvide, hvor de ældre i mange tilfælde er bedre til også at se nuancerne, som medfører større tolerance og accept.

### ***Helbred, kollegaer og uddannelse gør forskellen***

Ingrid er ansat i en mindre kommune som aftensygeplejerske. Hun kører både ud til kommunens borgere i eget hjem og er under vagterne den ansvarlige sygeplejerske på plejehjemmet og den særlige boenhed for demente. Ingrid har ikke planer om at ophøre med sit arbejdsliv inden for de næste par år, hvis helbredet holder, og det er der ingen grund til at tro, at det ikke gør. Ud over helbredet spiller det en stor rolle for hende, at der på arbejdspladsen er et arbejdsmiljø, hvor man kan være sikker på, at problemer bliver taget op åbent, og at det f.eks. er sådan, at hvis der opstår nogle problemer med arbejdsudførelsen hos en ældre kollega, bliver det taget op, og det er ikke noget, man taler om bag hendes ryg. Hun har oplevet tendenser i den retning og alene bekymrin-

gen herfor ville kunne få hende til at holde tidligere op med at arbejde, end hun egentlig har lyst til. Hun mener derfor, det er en ledelsesopgave at sikre, at der også for seniormedarbejdere er en løbende dialog om arbejdet.

Ingrid mener ligeledes, at ledelsen, hvis de vil fastholde medarbejderne har en forpligtelse til at blive ved med at udvikle medarbejderne, herunder også tilbyde kurser. Samtidig er det medarbejderens ansvar at udvise "rettidig omsorg", som for hende betyder, at medarbejderne/arbejdskraften har et stort ansvar for at uddanne og udvikle sig og derved vedblivende være attraktiv for arbejdsgiverne.

Ingrids opfattelse er, at "man med alderen bliver bedre til at stole på sig selv og turde gå i situationen og træffe nogle beslutninger", f.eks. i forbindelse med terminalforløb.

### ***Sygehuset har brug for seniorer***

Sygehuset ligger i en stor provinsby og varetager en række forskellige specialer inden for regionen. Som på alle andre sygehuse er der mange forskellige faglige grupperinger, og det er generelt vanskeligt at tiltrække arbejdskraft.

#### *Radiologisk afdeling har mange seniorer, fordi der er mangel på arbejdskraft*

Der er ansat ca. 40 medarbejdere i afdelingen, ca. 20 sygeplejersker/radiografer, 5 social- og sundhedsassistenter, 8 læger, som er radiologer, 10 sekretærer og 1 fotograf. Ca. halvdelen af medarbejderne er mellem 50 og 60 år, 40 % er mellem 45 og 50 år og de sidste 10 % er mellem 30 og 45 år. Afdelingen har altså ingen helt unge medarbejdere. Det radiologiske område er i hvert fald i provinsen særligt hårdt ramt af mangel på arbejdskraft, idet der ikke uddannes radiografer nok, og der gennemføres ikke tilstrækkelige forløb af den overbygningsuddannelse, som sygeplejersker skal have for at arbejde på afdelingen. Afdelingen er som resten af hospitalet bemanded 24 timer i døgnet, dog under nattevagten med væsentligt reduceret mandskab, som til gengæld skal være fleksible og velkvalificerede, så de kan betjene udstyret.

#### *Brug for mindre belastet jobfunktion*

Marianne er 59 år og har arbejdet på radiologisk afdeling i mange år. Hun synes arbejdspresset er blevet stort og bekymrer sig af og til om, hvorvidt hun kan blive ved med at slå til, bl.a. fordi der i forhold til udstyr er kommet meget nyt på området. Samtidig synes hun, at hendes erfaring kompenserer for en del af det, f.eks. ved at hun har et godt overblik. Marianne har startet et udviklingsforløb inden for ultralydområdet både for at få nye udfordringer, men også fordi: "Ultralyd giver mulighed for noget arbejde, som ikke er så hårdt belastende. Der er f.eks. ingen tunge løft." Samtidig har hun valgt et andet område fra og siger: "Det er nok på grund af alder, jeg har valgt det fra. Det er et meget stort område, og det tidsrum, jeg ville kunne anvende det, er trods alt begrænset." Marianne mener, at det både er medarbejderens eget og ledelsens ansvar, at der er udvikling og udfordringer i jobbene og synes, hun oplever, at en del af de ældre kollegaer mangler energien hertil. Der findes arbejdsopgaver i afdelingen, som er mindre belastende, men de kan ikke dedikeres specielt til de ældre, fordi de yngre så vil blive nedslidt af de andre arbejdsopgaver. På samme måde kan de ældre ikke blive særligt skånet i forhold til vagter, fordi de andre kollegaer så får flere af de dårlige vagter. Der har været nedsat en arbejdsgruppe for at se på, hvad man kunne gøre for at fastholde seniorerne, men der kom ikke rigtigt noget ud af det. Et af de centrale ønsker fra seniorernes egen side var muligheden for i lighed med børnefamilier at

få nogle omsorgsdage eller ferie-/fridage.

### **Restaurationsbranchen**

Denne branche er præget af stor diversitet fra de helt små caféer til store restaurationskæder. En del af virksomhederne skifter relativt hyppigt ejere, og medarbejderne i denne branche har derfor ofte prøvet at være ansat i en virksomhed, der går konkurs, og derefter købes af en (ung) ny ejer. Branchen er præget af megen ufaglært arbejdskraft og høj medarbejderomsætning, især på tjenersiden, hvor unge arbejder inden for faget i nogle år, eventuelt samtidig med at de studerer. Inden for de sidste år er kokkefaget blevet moderne blandt de unge. Der har endnu ikke været mangel på arbejdskraft hverken på tjener- eller kokkeområdet. Omvendt er der tale om arbejdsløshed blandt seniorerne inden for de to fag.

#### ***Mange unge medarbejdere gør det svært for seniorer at falde til hos Restaurant "God mad"***

Restaurant "God mad" ligger i en større provinsby. Afhængig af årstiden er der ansat mellem 80 og 120 personer, og gennemsnitsalderen er omkring 30 år. Restauranten har både en café-/barafdeling og en klassisk spiseafdeling, hvor der serveres à la carte- og buffetmåltider. Derudover er der knyttet et hotel til restauranten.

Stemningen er præget af, at der arbejder så mange unge mennesker, og de få gange, der er blevet ansat en ældre - hvilket her betyder over 40 - har vedkommende haft svært ved at falde til. "Det er både sproget og omgangsformen, som gør det svært for en ældre at være her. De falder ikke til og holder som regel hurtigt op", fortæller Morten. Der er en ældre medarbejder ansat på nattevagt, og det er alle vældig glade for, bl.a. fordi hun er en meget stabil arbejdskraft, kommer til tiden og aldrig er sygemeldt. "Man skal kunne løbe hurtigt og løfte på tunge fade, samtidig med at man smiler til kunderne. De unge er bedre til at være serviceminded", er ejerens opfattelse. I kroerne ude på landet har de ansat seniormedarbejdere.

#### ***Seniorer giver bedre service?***

Værtshuset ligger i en stor by og har for nylig skiftet ejer. Der er bar/café og servering af enkle måltider ved bordene. Der er mellem 5 og 10 mennesker på arbejde af gangen. Jane - udlært tjener - er 46 år og arbejder her på deltid, samtidig med at hun har to andre deltidsjob. Hun synes, det er hårdt at arbejde tre forskellige steder, men hun er begyndt at opfatte det som et vilkår: "Jo ældre jeg bliver, jo sværere er det at få arbejde, selvom der er mange gæster, som siger, at de gerne vil se mig og betjenes af mig." Hun synes, at vilkårene er blevet værre, fordi der er blevet reduceret i personalet. I dag er der ikke ansat nogen til at feje og rydde op, så det er typisk tjenerne, der skal gøre det. "Det var helt utænkeligt tidligere". Hun har også arbejdet som reservetjener, dvs. er blevet indkaldt, når der var store arrangementer, f.eks. firmafester og lignende, men der bruger de nu også unge ikke faglærte. "Vi, der er ældre, er bedre til at se, hvad kunderne har behov for: Fylde op og spørge, om der er andet, de skal have. Det betyder, at kunderne føler sig godt behandlet og ekstra salg."

## **Detailhandel**

Detailhandlen er en branche "for de unge". Det ses af statistikkerne, og i forbindelse med selve udvælgelsen af respondenter, i hvert fald blandt mindre detailbutikker i Danmarks store byer, oplevede vi i praksis, hvor svært det er at finde en forretning, hvor der står en senior bag disken. Indtrykket var, at det - sat lidt på spidsen - stort set kun var hos urmagerne, bog- og vinhandlerne, der var en sandsynlighed for at finde en senior blandt medarbejderne. Alligevel har vi i mindre butikker jo interviewet seniorer hos en isenkræmmer og en tøjforretning, så de findes naturligvis.

Detailhandlen er præget af en ret stor personaleomsætning. Det er en branche, som i mange tilfælde bruges af de unge i overgangsfasen mellem skole/studier og det faste job, uddannelsen bærer i retning af. Dette medfører i sagens natur en mindre loyalitet blandt de unge, men på den anden side også muligheden for butikkerne for at trække på en medarbejdergruppe, der kan være fleksibel med hensyn til arbejdstider, og hvor det ikke er altafgørende for dem at bibeholde tilknytningen til netop denne branche. For branchens seniorer betyder dette, at kredsen af kollegaer ofte består af skiftende konstellationer af yngre medarbejdere, og at der er relativt få jævnaldrende kollegaer. Dette er i sig selv ikke nødvendigvis et problem, men alt andet lige er der tale om en vis ubalance i aldersfordelingen, som i nogle tilfælde kan gøre det vanskeligere for seniorerne at "socialisere med ligesindede" i det daglige.

En medvirkende årsag til, at der kun er få seniorer i denne branche, er kort sagt arbejdets karakter. For det første er det hårdt arbejde at stå i butik. Medarbejderne går og står og bærer meget i løbet af en arbejdsdag. Den fysiske belastning og nedslidningen kan derfor være stor. For det andet ligger arbejdstiderne ofte sent på dagen og i weekenderne. Dette er i mange tilfælde være en ulempe, ikke kun for seniorer, som gerne vil bruge weekender og aftener på andet end arbejde, men også for den yngre skare af medarbejdere, som har børn.

### ***Der er forskel på generationerne...***

Marianne er 61 år og har indtil for nylig været ansat som ekspedient i en dametøjsforretning i en forstad til København. Marianne har observeret forskelle på de ældre og de yngre medarbejdere, som, hun mener, har med alder at gøre. De unge virker mere fokuserede på sig selv og har ikke samme fornemmelse af service som de ældre. Mariannes opfattelse er, at det skyldes, at der er forskel på, hvordan generationerne er blevet opdraget. De yngre ser ikke på samme måde som seniorerne, at kunderne har brug for hjælp. Seniorerne er mere talende og imødekommende, og det er vigtigt at kunne matche kunderne på alder. Ældre ved mere om produkterne og er bedre til at tage initiativ til at hænge tøj op og rydde op.

## **Fødevarerindustrien**

Fødevarerindustrien i Danmark er karakteriseret ved at bestå af nogle meget store koncerner som Arla Foods og Danish Crown, hvortil kommer en række små og mellemstore virksomheder, der har specialiseret sig inden for nicheområder. Virksomhederne er præget af en meget høj grad af automatisering, men samtidig er der også inden for disse områder stadig meget fysisk krævende arbejde og ensidigt gentagne arbejdsprocesser. Især inden for slagteribranchen har det medført, at branchen er blevet pålagt at udarbejde nogle særlige handlingsplaner for at forebygge EGA og de negative konsekvenser, det har på medarbejderne.

### ***Virksomheden "Gode råvarer"***

Virksomheden er underleverandør til andre fabrikker, der videreforarbejder deres produkter. Virksomheden blev i 2003 overtaget af en udenlandsk virksomhed, men fortsætter produktion i Danmark parallelt med, at der er etableret en fabrik i Polen. Der er ansat 40 medarbejdere i Danmark og omkring 60 i Polen, og omkring 90 % af virksomhedens produktion går til eksport. Arbejdet er sæsonpræget med den intensive periode om sommeren.

#### *Seniorer er bærere af virksomhedens hukommelse*

Bjarne har været ansat på virksomheden siden dengang, det var familien, der ejede og drev den. Han er i dag 58 år og stadig glad for sit arbejde. På grund af sin lange erfaring har han kendskab til hele produktionen og alle processerne, inklusive de forskellige maskiner, og det betyder, at han er en fleksibel arbejdskraft, der kan "sættes ind", hvor der er behov for det. Derfor var Bjarne også med til at lære medarbejderne på den polske virksomhed op. Bjarne fungerer også på en anden måde som virksomhedens hukommelse. "Jeg har min notesbog, og der har jeg igennem mange år noteret, hvordan sæsonen er gået, hvad vi har fået ind, hvordan vi har justeret maskinerne, og hvordan udbyttet så er blevet." Bjarnes lommebog er nu ved at danne udgangspunktet for et elektronisk system i virksomheden. Bjarne er tidligere landmand, og han mener, at noget af det, man skal kunne i landbruget, også er værdifuldt i hans nuværende arbejde, uden at hverken han eller chefen har gjort det klart for sig selv og hinanden. Bjarne lægger vægt på, at "De unge skal have nogle udfordringer og noget viden for, at de gider blive på arbejdspladsen, også for at de skal få lyst til at komme med nye idéer." Nogle af de gamle kollegaer "er røget ud", fordi de ikke ville være fleksible og kun ville stå fast ved en maskine. Dette synspunkt bliver bakket op af en af Bjarnes unge kollegaer, som mener, at: "De gamle forhindrer udvikling. De vil ikke være med til at ændre på noget, og så er vi ikke konkurrencedygtige. Men det er de ældre, der sidder på magten." Erfaring mener han ikke har så stor værdi: "Vi unge kan jo bare slå det op på Internettet, hvis der er noget, man ikke ved", og de ældre er muligvis mere loyale, men også mindre effektive.

### **5.1.2 Fællestræk på tværs af brancherne**

Studerer man fællestrækkene ved brancherne, er der en række forhold, der springer i øjnene; forhold, der må antages at være medforklarende for det forholdsmæssigt store frafald af seniorer i brancherne.

Brancherne er for det første karakteriseret ved, at arbejdet typisk foregår med skiftende arbejdstider. For nogle af brancherne er der tale om bemanning døgnet rundt, og som konsekvens heraf arbejder medarbejderne i skiftende vagtmønstre. Dertil kommer, at arbejdet foregår alle ugens syv dage, således at weekender i mange tilfælde berøres af arbejde. Det medfører naturligvis skift i arbejdsrytmen, hvilket er krævende og nedslidende for alle medarbejdergrupper - unge med børn som ældre medarbejdere.

*"Åbningstiderne er en barriere. Jeg er bange for, at lukkeloven bliver lempet yderligere. Det vil gøre det svært at rekruttere og endnu sværere at få ældre medarbejdere." (Leder detailhandel)*

Arbejdet er desuden karakteriseret ved at være fysisk krævende. Medarbejdere i disse brancher går, står og/eller bærer meget i løbet af en arbejdsdag. Dette stiller store krav

til fysikken, som ikke i alle tilfælde nødvendigvis er helt i top hos den ældre del af medarbejderne, måske især ikke for de personer, der igennem et langt arbejdsliv har arbejdet inden for branchen.

Tre af disse brancher er desuden karakteriseret ved at have en høj grad af social kontakt med skiftende brugere og kunder. Det gælder detailhandel, hotel og restaurationsbranchen og social- og sundhedsområdet. Inden for disse brancher skal medarbejderne i løbet af en arbejdsdag hyppigt omstille sig til nye sociale sammenhænge med nye mennesker, nye udfordringer og nye hensyn. De skiftende sociale "relationer" rummer hver deres særlige pres i form af forskellige krav om service eller forskellige grader af krævende kunder eller klienter med meget forskelligartede problemer, der skal tages stilling til. Heroverfor står desuden det ledelsesmæssige eller systemmæssige pres om kvalitet og ressourceoptimering. Medarbejderne virker således i et job, hvor de skal udføre deres arbejde under hensyntagen til den svære balance, krydspreset, mellem de ledelsesmæssige krav om ressourceoptimering og kunde-/brugerkravet om god service og kvalitet.

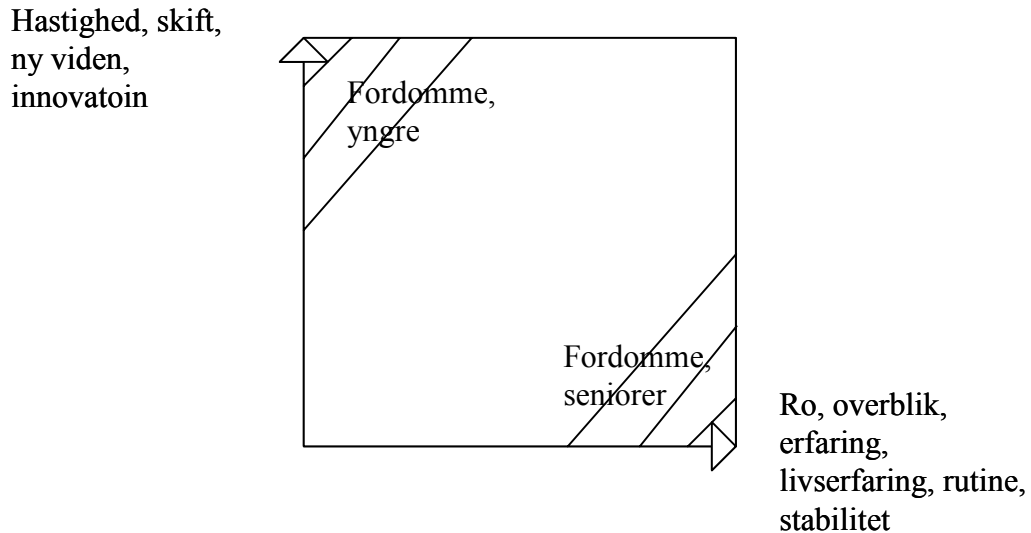
Endelig er brancherne generelt karakteriseret ved at have en forholdsvis lav løn og ved job, som i den offentlige opinion ofte fremstilles som ikke-attraktive/ikke-prestigefyldte job. Specielt social- og sundhedsområdet og detailhandelen har i en årrække kæmpet med et dårligt image, der signalerer, at det er hårdt arbejde, hvor skiftende arbejdstider og fysisk belastning honoreres med et lavt lønniveau.

## **5.2 I hvilken udstrækning er medarbejderes værdi betinget af alder?**

Det kvalitative arbejde i forbindelse med gennemførelsen af interviewene efterlader det indtryk, at der ikke entydigt kan sættes lighedstegn mellem bestemte kvalifikationer og alder. Alligevel kan der af samtalerne med respondenterne, både ledere og medarbejdere, udledes visse særkender, som kan være knyttet til alder.

Diskursen om seniorer lader til at foregå i gråzonen mellem myter og realiteter. Respondenterne peger på (både ledere og seniorer), at de i langt de fleste tilfælde ikke kan stadfæste bestemte kvalifikationer til at være karakteristiske særligt for seniorer. Tendensen i svarerne er, at en overvejende del af kvalifikationer og færdigheder mere er personbundne end knyttet til alder. Grafisk kan man illustrere udfoldelsesrummet for synspunkterne med nedenstående figur:

**Figur 3: Yngre og seniorers kvalifikationer**



Yngre medarbejdere bliver typisk karakteriseret ved, at de tilfører virksomheden ny viden, at de er mere innovativt indstillet og bedre kan affinde sig med og tilpasse sig hastigt skiftende krav. Ældre medarbejdere har til gengæld en større erfaring og arbejder med en større rutine og stabilitet. Medlemmer af ressourcepanelet finder, at disse karakteristika betegner reelle forskelle på yngre og ældre medarbejdere. En antagelse kan være, at der i stor udstrækning er tale om, at medarbejderne uanset alder er kvalificerede - altså har de kvalifikationer, som er relevante inden for deres faglige område, men at seniormedarbejderne er bedre til at omsætte kvalifikationerne til kompetencer og foretager kompetente handlinger, fordi de kobler udførelsen af arbejdet med erfaringer.

Vi har også mødt synspunkter, der peger i retning af, at seniorbegrebet i sig selv kan være stigmatiserende for den generelle opfattelse af seniorer på arbejdsmarkedet.

*"Når de begynder at snakke om, at man er senior, begynder man langsomt at se på sig selv på en anden måde, og måske begynder man også at tænke på, at man skal holde med at arbejde." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

Ved at bruge begrebet "senior" som en generel betegnelse for arbejdskraft "lidt oppe i alderen" bliver den udbredte opfattelse af, hvad der er alment karakteristisk for seniorgruppen som helhed let pr. automatik knyttet til enkeltpersoner eller grupper. Også selvom disse karakteristika ikke nødvendigvis er betegnende for specifikke personer i specifikke brancher. På denne måde bliver fordomme italesat, og stereotype billeder kan komme til at danne grobund for fastlåste opfattelser af seniorarbejdskraft og fjerne fokus - både fra det individuelle, men også fra de generelle, positive egenskaber hos seniorer. Ordet "senior" har, når det bruges i arbejdsmarkedssammenhæng, en ret negativ

konnotation: "Der må være tale om en lidt udtjent, ufleksibel, ikke-forandringsparat arbejdskraft."

I og med at seniorbegrebet opfattes som knyttet til en række generelle egenskaber for en aldersgruppe er begrebet - modsætningsvis - med til at knytte en række andre egenskaber til gruppen af yngre medarbejdere. Denne effekt gælder givet også den modsatte vej rundt; altså at forudindtagede holdninger omkring den yngre generation er med til modsætningsvis at definere en række egenskaber ved den ældre generation. Vores pointe på baggrund af interview og møder med ressourcepanelet er imidlertid, at alder i sig selv ikke kan være generelt betegnende for faglige eller personlige egenskaber, og hvis alder og senioritet bruges som massebetegnelser, kan det let være med til at italesætte og materialisere forudindtagede holdninger.

Nogle af de forskelle, der fremhæves mellem ældre og yngre medarbejdere, fremgår af skemaet nedenfor. Det skal bemærkes, at interviewpersonerne ikke umiddelbart kommer op med disse karakteristika og i mange tilfælde modererer deres udsagn. Forskellene i nedenstående skema er således i en vis udstrækning udtryk for, at interviewpersonerne er blevet bedt om at have skærpet opmærksomhed på karakteristika for de to grupper og har fået tid til at reflektere over det. Det at respondenterne ikke umiddelbart kan give et svar kan være udtryk for, at der blandt respondenterne er begrænset bevidsthed om, hvilke værdier seniorer tilfører virksomheden.

**Figur 4: Yngre og seniorers kvalifikationer**

Juniorer	Seniorer
Hurtighed	Grundighed, overblik "Behøver ikke løbe to gange"
Forandringsparat	Rutineret "Stressresistent"
Teknologiparat	Livserfaring, hviler i sig selv Tør stole på intuitionen
Hyppige korte sygefravær	Lavt sygefravær, men hyppigere længere, når først syge Stabilt fremmøde
Vil gerne deltage i efteruddannelse	Vil gerne deltage i efteruddannelse + initiativ til efteruddannelse og andre (sociale) aktiviteter
Gode til at indordne sig under skiftende arbejdstider	Rummelighed
	Historie- og kulturbærer
Pæne at se på (restaurationsbranchen - detailhandel)	

På trods af ovennævnte udjævning er der - også erkendte - forskelle mellem ældre og yngre medarbejdere. Det er de forskelle, som i sagens natur har med alder at gøre. Seniorer har levet længere end yngre medarbejdere og har derfor mere erfaring med livet -

livserfaring. Det betyder alt andet lige, at seniorer i givne situationer handler og bedømmer situationen ud fra en større pulje af erfaringer fra tidligere i livet. Heri ligger også, at seniorer i hvert fald har haft muligheden for at gennemleve flere omvæltninger, forandringer, livskriser osv. - både i privat- og arbejdslivet - hvilket er medvirkende til, at seniorers livserfaring klart fremhæves som en af de største forskelle på seniorer og yngre arbejdskraft.

*"De unge kan lige så meget som os på de fleste områder, men det er klart, hvis der kommer store traumer ind, så kan det være en fordel at have erfaring". (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Benny har stor erfaring, han er rolig og får lavet sine opgaver. Jeg har særlig tillid til, at seniorer passer tingene. Alderen giver helt klart gennemslagskraft. Faktisk vejer det tungere, når Benny siger noget over for ledelsen, end når jeg gør det. Der er respekt, fordi han har været der i mange år. Benny kører derfor med stor frihed under ansvar. Dét, som giver en stor forskel på yngre og ældre medarbejdere, er, at livserfaringen giver ældre en bredere baggrund og et overblik og analyserer situationer og måske også en større idérigdom at igangsætte ud fra, fordi man ikke lader sig slå ud af komplicerede problemer. Det er også sådan, at ældre kan bedre matche yngre end omvendt. Ældre afsætter også bedre tid til at gøre noget for det sociale arbejdsmiljø. De kan bedre overskue det uden at komme bagud." (Leder, detailhandel)*

Af flere af interviewene fremgår det, at livserfaring tillige "afføder" en række andre kvalifikationer - i særdeleshed personlige kvalifikationer. Det drejer sig om at turde stole på sin egen intuition, hvilket giver en ro hos seniorer, som både medarbejdere og ledere er enige om er med til at gøre seniorer lidt mere modstandsdygtige over for stressede situationer.

*"Når det rigtigt presser på med mange opgaver og måske for få på arbejde, tror jeg, at vi ældre er bedre til at bevare roen og tage opgaverne efterhånden i stedet for at fare rundt og tro, man kan alting på en gang" (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Det er meget godt, at de unge kokke har lært at arrangere maden fint, men det går ikke at bruge en masse tid på det, når der lige om lidt kommer flere hold busser, som skal have mad. Der er det meget vigtigere at have overblikket og kunne planlægge, hvordan det hele bliver klart, og det hænger meget sammen med erfaring." (Medarbejder, restaurationsbranchen)*

*"Jeg oplever, at seniorer har større erfaring og ekspertise end yngre medarbejdere. Seniorer udviser større interesse, sætter sig ind i tingene, føler et større ansvar og har større viden om varerne. Og så er seniorer mere stabile på grund af mindre sygdom. Den livserfaring, som ældre har, gør, at de ikke handler så impulsivt, men mere overvejet. Ældre bevarer bedre roen i pressede situationer og kan på den måde bedre tackle eventuelle konflikter med kunderne. Evnerne i forhold til konfliktløsning kan også bruges internt på arbejdspladsen, mellem kollegaerne, hvis det skulle blive nødvendigt." (Medarbejder, detailhandel)*

Forandringsparathed, som er en kvalifikation, der traditionelt tilskrives den yngre del af arbejdskraften, modsvares på denne måde af en større rutine og stabilitet hos den ældre del af medarbejderne. På industriområdet er det opfattelsen, at seniorers forandringsparathed begrænser sig til små forandringer og ikke radikale.

Vi er stødt på det synspunkt, at den relativt større forandringsparathed hos yngre medarbejdere måske kan bunde i - ikke at ældre nødvendigvis er mindre forandringsparate - men at det for en rutineret og erfaren medarbejder kan være sværere at aflære tidligere erfaringer i de tilfælde, man som senior står i nye arbejdssituationer eller jobsammenhænge. Vanskeligheder med aflæring er nok bagsiden af erfaringens medalje.

*"Vi (seniormedarbejdere) har det måske sommetider sådan, at vi siger, det ikke er alt nyt, der er godt nyt, selvom vi arbejder på at prøve at tage imod nyt på en positiv måde." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Ældre medarbejdere kan have svært ved at begå sig i denne branche, hvor der hele tiden sker forandringer, og hvor man skal være meget fleksibel." (Leder, restaurationsbranchen)*

Hvad angår de teknisk-faglige kvalifikationer, altså de kvalifikationer, der knytter sig til udførelsen af et bestemt job, er det vanskeligere at få øje på, at yngre eller ældre medarbejdere skulle have en fordel.

*"De unge er lige så dygtige som os" (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"De unge sygeplejersker har en mere teoretisk uddannelse, end vi fik og har på det område et bedre fundament. I nogle tilfælde kan det betyde, at de unge sygeplejersker nogle gange bruger et sprog, der kan virke afskrækkende og dermed udstødende på de ældre kollegaer." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Vi ser ikke på alder, når der skal ansættes nye medarbejdere, udelukkende på kvalifikationer, og det betyder f.eks., at vi lige har ansat en på 58 som sælger. Men vi har ikke brug for en ung smart fyr, der kan sparke døren ind, men en der kan opbygge relationer og netværk" (Leder, fødevarerindustrien)*

Nedenfor ser vi nærmere på andre af hovedpunkterne fra interviewene.

### **Efteruddannelse**

Der er ikke megen forskel på ældres og yngres vilje til at deltage i efteruddannelse, men der er tilsyneladende forskel på, hvem der tager initiativet på dette område. Yngre tager ikke initiativ til at igangsætte udviklingsaktiviteter og sociale aktiviteter på arbejdspladsen i samme grad som seniorerne. Det er dog ikke en utvetydig tendens, da andre seniorer oplever, at det i slutningen af 50'erne bliver sværere at argumentere for efteruddannelse, fordi arbejdsgiverne vurderer udgifterne til efteruddannelse i forhold til, hvor mange år de kan påregne at få udbytte af investeringen.

*"Ledelsen har et stort ansvar for at holde seniormedarbejderne opdaterede, ikke mindst inden for IT og pc. Hvis lederne allerede fra man er midt i*

*50'erne, begynder at ofre mindre uddannelse, bliver det en ond spiral, hvor medarbejderne sakker mere og mere bagud." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Når der er uddannelses tilbud, bliver de slået op, og alle kan søge, og jeg oplever aldrig, det har noget med alder at gøre, hvem der får muligheden. Sidste gang var der både en ung og en gammel, der deltog på et kursus." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"På mange af de små kroer, caféer og restauranter er der ikke råd og tid til, at medarbejderne går på kurser eller uddannelse, så i denne branche kommer medarbejderne hurtigt til at sakke bagud." (Medarbejder, restaurationsbranchen)*

Der er en del i interviewene, der peger på, at seniorerne er mere kollektivt indstillet over for arbejdspladsen, hvor yngre i højere grad måske tænker, at de skal være på arbejdspladsen i kortere tid og tænker: "Hvad kan jeg få ud af det?" Senioren tænker: "Hvad har arbejdspladsen brug for?"

*"De unge er mere sultne for at komme i gang med en karriere og har måske ikke planer om at blive i virksomheden. Det kan betyde, at de er mere villige til at arbejde ekstra for at fremme deres muligheder fremover." (Medarbejder, fødevarerindustrien)*

*"Seniorer er bedre til at skabe et godt socialt arbejdsmiljø. De giver sig bedre tid til at snakke med kollegaerne, fordi de bedre kan overskue det uden at blive stresset af måske at komme bagud med arbejdsopgaverne." (Leder, detailhandelen)*

### **Teknologi og den teknologiske udvikling**

Teknologi, computere og højteknologiske maskiner og indførelse af ny teknologi er nogle af de emner, som traditionelt drages frem som et område, hvor der kan være forskel på seniorer og yngre medarbejdere. Fra interviewene har vi blandede oplysninger, hvad dette angår, og det er vanskeligt at konkludere, at yngre har en fordel, hvad angår IT frem for ældre. Vi har dog fået det synspunkt, at det ville kunne højne de arbejdsløse seniorers værdi og dermed sandsynligheden for at vende tilbage til arbejdsmarkedet, hvis de fik mere IT-kompetence. Men man skal samtidig tænke på, at der er stor forskel på, hvor meget unge ved om IT, og man skal derfor være varsom med at konkludere, at unge medarbejdere generelt har en IT-fordel i forhold til ældre - specielt i forhold til de undersøgte i disse brancher.

Ikke desto mindre er der i hvert fald en opfattelse - måske en myte - om, at yngre medarbejdere alt andet lige har et forspring og en fordel, da de er opvokset med IT. Set fra et virksomhedsperspektiv er det dog ikke sikkert, at det er et problem, at seniorerne måske ikke er helt på samme niveau, da ældre kompenserer ved at tilføre virksomheden værdi på andre måder (i stedet for at taste på pc'erne, gør de i praksis noget andet nyttigt og lader de yngre om pc'en). Det kan i praksis betyde, at seniorers kollegaer tager sig af de IT-tunge opgaver, som almindelig hjælp kollegaer imellem, hvor så seniorerne i andre tilfælde hjælper de yngre. Eventuelle manglende kompetencer når på den måde ikke nødvendigvis at slå igennem i virksomheden, men kompenseres altså mellem kollegaer.

*"Inden for vores område går den tekniske udvikling meget hurtigt, og de nyuddannede har fået en mere teknisk orienteret uddannelse. Det gælder også IT, hvor de unge går mere ubekymret til sagen. Det betyder, at det er de unge, der har fået ny løn-tillæg, fordi de er blevet superbrugere. For senior medarbejderne - især sygeplejerskerne, som oprindeligt har haft et ikke teknologisk uddannelsesvalg - kan det være svært at bevare interessen for den kontinuerlige teknologiske udvikling." (Leder, social- og sundhedsområdet, røntgenafdelingen)*

*"De unge mennesker er bedre til det med computer. Vi er jo ikke vokset op med den, og så går vi til den mindre bramfrit. Jeg tror, vi forstår det langsommere. Gamle er langsommere til at lære nyt. Hvis der er problemer, f.eks. kan min søn bare lige gøre noget uden at læse i manual eller noget. Men måske er det også fordi, jeg ved, jeg kan få ham til at lave det, at jeg ikke selv får taget mig sammen!" (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

Man kan så anføre, at det med tiden kan blive et problem, efterhånden som der kommer mere og mere teknologi ind i arbejdet, og det er da muligt. Men igen er det ikke sikkert, at det på virksomhedsniveau vil slå igennem som et problem, da den teknologiske udvikling går i retning af mere brugervenlige teknologier, som ikke kræver særskilte "teknologiske" forudsætninger, men i højere grad kommer til at tage udgangspunkt i jobbet og de medarbejdere, der udfører arbejdet.

Dekvalificering i jobbene som følge af den teknologiske udvikling kan medføre, at den ekstra værdi og erfaring, som seniorerne kan byde på, bliver mindre betydningsfuld, da kompetenceindholdet i jobbene blive mindre. Her tænkes især på kokkefaget og fødevarereindustrien.

*"Efterhånden er det sådan, at rigtig mange steder kommer maden præfabrikeret og skal bare varmes op og arrangeres på en tallerken. Det behøver man ikke være kok for at kunne. Og på nogle af de steder, hvor de faktisk står og forbereder måltiderne fra grunden, er det inden for nogle retninger, som vi ældre ikke har lært om. Så hvis vi skal have arbejde, skal vi hele tiden have mulighed for efteruddannelse, og det er der mange arbejdsgivere, der ikke vil investere i. Der er jo nok af unge sprælske kokke at få fat på." (Medarbejder, restaurationsbranchen, arbejdsløs)*

### **Seniorer som historie- og kulturbærere**

Seniorerne er i høj grad historie- og kulturbærere. De er med til at videreføre organisatorisk erfaring og viden til de nye medarbejdere, der kommer til. Dette handler både om viden af faglig karakter og viden om kunder, men i høj grad også om viden om arbejdspladsens egen historie, skikke, rutiner og mennesker. Ikke alene har dette stor betydning for arbejdspladsen som sådan, men det kan også have en afsmittende betydning for fastholdelsen af yngre medarbejdere. Blandt unge er der tilsyneladende et udbredt ønske om at være beskæftiget et sted, som gør en forskel, et sted, der har en historie, karisma og giver en oplevelse af, at ens eget job indgår i en større sammenhæng og har en betydning.

De faglige og virksomhedsrelaterede erfaringer overgives fra seniorer til yngre medarbejdere i en oftest uformel mentorfunktion, der indtræder i samarbejdsrelationerne på tværs af aldersskel. Aldersspredning i medarbejdergruppen har på den måde stor betydning for den grundlæggende, organisationskulturelle kontinuitet og sammenhæng på arbejdspladserne. Overleveringen af viden og erfaring udfolder sig i praktiske dagligdags-situationer i form af hjælp-fra-kollega, når behovene opstår, f.eks. i pressede situationer, hvor der eksempelvis er problemer med kunderne eller produkterne. Seniorer har på den måde meget stor betydning for, hvordan begreber/værdier som service og produktkvalitet materialiserer sig i den pågældende virksomhed.

### 5.3 Udstødnings- og fastholdelsesmekanismer

Virksomhedernes - det vil sige kollegaernes, men især ledernes - holdning til seniorer og seniorernes potentiale har stor betydning for seniorers muligheder på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet. Dels i form af de udfoldelsesmuligheder i jobbet og de udviklingsmuligheder, som i praksis gives til seniorerne fra ledelsens side, men også i form af den afledte effekt, som ledelsens syn på seniorerne har på seniorernes selvopfattelse. På arbejdspladser hvor seniorarbejdskraften anses for at være en ressource, kan det have en positiv afsmittende effekt på seniorernes lyst til fortsat at blive i arbejde. Følelsen af fortsat at kunne bidrage til arbejdspladsens udvikling, og at indsatsen værdsættes, har en betydning for lusten og motivationen til fortsat at være i arbejde.

Omvendt gælder det også, at virksomheder, der bevidst eller ubevidst overser seniorerne, ej heller får det udbytte ved at have seniorer ansat, man ellers kunne have fået. Hvis en ledelse stiller spørgsmålstegn ved, om seniorerne eksempelvis "kan løbe hurtigt nok", er det sandsynligt, at denne holdning, udfoldet i en ledelsespraksis, vil have en udstødende effekt på seniorerne.

I andre tilfælde er det seniorerne selv - eventuelt i kombination med de førnævnte muligheder eller begrænsninger givet fra ledelsens side - der sætter grænser for egen udfoldelse. Der kan her både være tale om, at en manglende lyst til at bevæge sig til andre arbejdsopgaver kan reducere fleksibiliteten hos senioren, men det kan også være evnen til at udføre arbejdet i det påkrævede tempo, der kan være blevet reduceret. Brancherne er som tidligere nævnt hårdt fysisk krævende og kan medføre nedslidning med reduceret arbejdsevne og/eller manglende fleksibilitet til følge. Endvidere kan den almindelige opfattelse af seniorer i brancherne være med til at skabe det selvbillede hos seniorerne selv, at "man på et tidspunkt er for gammel" til at udføre det pågældende arbejde.

Dette fører diskussionen tilbage til branchernes særlige karakteristika. Hvorfor er der, i forhold til andre brancher, et højere frafald af seniorer i disse brancher? En antagelse kunne være, at arbejdsvilkårene i brancherne ganske enkelt er i mismatch med den livsfase, seniorerne er i. Det handler især om, at arbejdet er fysisk hårdt for ældre arbejdskraft, men givetvis også om, at der i brancherne ikke er kutyme eller tradition for at organisere arbejdet fleksibelt i forhold til disse udfordringer.

Et andet forhold, der gør sig gældende er, at seniorer, der oplever, at andre kollegaer lidt oppe i alderen ofte vælger at trække sig tilbage, står tilbage med færre jævnaldrende

kollegaer. Effekten af dette kan virke forstærkende på andre seniorers lyst til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Det generelle indtryk fra interviewene er, at der er et udbredt ønske fra seniorernes side om at blive ved med at arbejde, så længe helbredet tillader det. Dog skal man også være opmærksom på, at de forholdsvis begrænsede muligheder, seniorerne har for at skifte job, godt kan være med til at skabe, hvad man kunne kalde en kunstig loyalitet i jobbet.

*"Ja, absolut har jeg tænkt mig at blive ved med at arbejde. Jeg bliver i hvert fald til 62. Derefter tager jeg 1 år af gangen afhængigt af, hvordan det går med helbredet. Hvis der er mulighed for det, vil jeg da gerne blive ved, til jeg er 65, eventuelt på nedsat tid, men det kommer jo til at koste løn og pension. Men det er også medarbejdernes eget drive, der skal fastholde den personlige udvikling." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"På afdelingen er kollegaerne med til at fastholde hinanden, og det er som regel på grund af helbredet, når folk holder op." "Nedslidningen af medarbejderne foregår langsomt og er både fysisk og psykisk. Det hænger sammen med, at der er meget stå-, løfte- og gå-arbejde, og at det er hårdt at være i et område, hvor der mest er udsigtsløs behandling og mange triste skæbner." (Ledere, social- og sundhedsområdet)*

*"Man mangler meget arbejdskraft på sygehusområdet, så der er ingen understøtning hverken fra ledelsen eller kollegaerne." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

Alle de interviewede siger samstemmende, at muligheden for efterløn ved 62 år er et gode, som giver sikkerhed og tryghed, således at ingen behøver at være bekymrede for ikke at kunne klare sig økonomisk, hvis der bliver behov for f.eks. af helbredsmæssige grunde at holde op med at arbejde. Ingen udtrykker direkte, at muligheden virker som en understøttelsesmekanisme, men de interviewede giver udtryk for, at det formentlig har en indirekte indflydelse. Når medarbejderen kommer i slutningen af 50'erne, skærpes opmærksomheden på, at muligheden foreligger, og både ledere og medarbejdere begynder mentalt at indstille sig på, at der kun er 3 - 4 år tilbage på arbejdspladsen med konsekvenser for efteruddannelse og jobudvikling.

*"Det er dejligt med efterlønsordningen, for det betyder, at man selv bestemmer." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

*"Muligheden for at gå på efterløn spiller positivt ind på den måde, at det er godt at have i baghånden - en god ventil at have, samtidig med at man forhåbentlig kan glæde sig over at kunne fungere og fortsætte med at arbejde." (Medarbejder, social- og sundhedsområdet)*

Andre faktorer, der er medforklarende, når seniorer bevæger sig væk fra arbejdsmarkedet, er de faktorer, som trækker "uden for" jobbet. Der kan være tale om, at seniorens partner, som også har opnået en vis alder, er holdt op med at arbejde, og at der derfor opstår et kraftigt ønske hos den anden ægtefælle om også at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Det, der typisk trækker, er ønsket om samværet med ægtefællen, familien og børnebørn i den 3. alder, og der er i mange tilfælde lagt planer for rejser, kulturel-

le aktiviteter og lignende, som skal føres ud i livet. Fritidssamfundets - oplevelsessamfundets - mange muligheder for adspredelse og personlig udvikling er en faktor, der har en betydning, når senioren vurderer indholdet i arbejdslivet og fritidslivet over for hinanden.

Nogle af de faktorer, som derimod kan være med til at forklare, hvorfor seniorer vælger at forblive på arbejdsmarkedet, har i denne undersøgelse vist sig at være tæt knyttet til arbejdsmiljøet på den enkelte virksomhed. En af de vigtigste faktorer, der spiller ind som fastholdelsesmekanisme hos seniorerne, er således fællesskabet med kollegaerne og den identitet, det giver at have et job. Både på selve jobbet, mens man arbejder, men også i forhold til den betydning, det har for fritidslivet, at man har en arbejdsdag at berette om, når man kommer hjem, og et job at referere til i andre sociale sammenhænge. Jobbet har stor betydning i forhold til selvopfattelse, mening og identitet hos seniorerne.

## 5.4 Opsamling

I dette kapitel er der set nærmere på, hvilke værdier seniorer kan tilføre virksomheder. Interviewene viser, at respondenterne i mange tilfælde har svært ved at stadfæste bestemte kvalifikationer til at være karakteristiske særligt for seniorer. Tendensen i svarene er, at en overvejende del af kvalifikationer og færdigheder mere er personbundne end knyttet til alder.

Givet tid til refleksion tilkendegiver respondenterne dog, at der på enkelte områder er forskelle på, hvilke værdier yngre og ældre medarbejdere bidrager med.

Det drejer sig om forhold knyttet til seniorernes livserfaring og en deraf følgende større stressresistens og stabilitet. Seniorer menes også at udvise en større social ansvarlighed i relation til brugen af efteruddannelse. Unge kan have en fordel i relation til IT og ny teknologi, men ældre kompenserer her ofte med andre kompetencer. Seniorer kan ligeledes have en fordel i kraft af, at de ofte er historie- og kulturbærere i virksomheden.

I kapitlet er det dernæst belyst, hvilke udstødnings- og fastholdelsesmekanismer der kan være i spil. Her peges der på, at der både kan være forhold internt på virksomheden - eksempelvis ledelsens og andre kollegaers syn på seniorer - og forhold eksternt såsom efterlønsordning. Det kan ligeledes være forhold, som i højere grad knytter sig til den enkelt senior og dennes øvrige liv, eksempelvis ønske om samvær med familie og ægtefælle.

## 6 Økonomisk illustration af seniorers værdi

Med dette projekt er der sat fokus på seniorer, der er ansat inden for brancher, der er kendetegnet ved at beskæftige færre ældre end yngre medarbejdere.

En af forklaringerne på den lavere seniorandel kan være, at der blandt virksomhederne ikke er opmærksomhed omkring alle de værdier, som ældre medarbejdere tilfører virksomheden, men primært omkring den direkte produktionsværdi. Virksomhedens praksis er derfor ikke rettet mod at udnytte disse (andre) værdier, og der iværksættes ikke initiativer for at fastholde eller beskæftige ældre medarbejdere, ligesom der ikke laves beregninger over, hvilken værdi den enkelte medarbejder bidrager med.

Den enkelte virksomhed kan som følge heraf have begrænset viden om, hvilken værdi der går tabt, hvis en seniormedarbejder forlader virksomheden. Dette kan føre til, at værdifulde ressourcer går tabt eller ikke udnyttes.

Formålet med dette kapitel er gennem forskellige beregningseksempler at illustrere, hvilken økonomisk betydning det kan have at tage højde for den samlede sum af seniormedarbejderens værdi og ikke alene at fokusere på den direkte produktionsværdi.

### 6.1 Model for værdier

Beregningseksemplerne er i et vist omfang inspireret af en model udviklet af det svenske forsikringsselskab Alectra<sup>6</sup>, jf. metodeafsnittet. Ifølge modellen består en medarbejders værdi ikke alene af den direkte produktionsværdi, men også af en merværdi og en metaværdi.

Den samlede værdi, som den enkelte medarbejder tilfører en virksomhed, kan således opdeles i tre forskellige typer af værdi. Den samlede medarbejderværdi består således af:

1. Direkte produktionsværdi
2. Merværdi
3. Metaværdi

Den direkte produktionsværdi svarer til den værdi, som den enkelte medarbejder bidrager med i den direkte produktion, dvs. den mentale eller fysiske præstation som medarbejderen er ansat til at udføre.

---

<sup>6</sup> "Äldre arbetskraft ur ett företagsekonomiskt perspektiv", Alectra, Camilla Sundström, Birgitta Larsson, Paul Larsson, Underlagsrapport till SENIOR 2005. Rapporten vedrører økonomiske perspektiver af ældre i arbejdslivet og er et bidrag til en udredningsrapport for socialdepartementet i Sverige.

Merværdien er det, medarbejderen bidrager med af andre værdier ud over produktionsværdien, eksempelvis erfaring, kundskaber/viden og personligt netværk.

Metaværdien - den sociale eller emotionelle nytteværdi - refererer til den værdi, som medarbejderen bidrager med i form af eksempelvis motivation, loyalitet, ansvarsbevidsthed og engagement. Metaværdien er også en merværdi, men tolkes i forhold til mere subjektive og emotionelle grunde.

Set i relation til seniorers værdi har det i dette projekt været en arbejdshypotese, at seniorer især besidder eller bidrager med værdier, som kan henføres til dimensionerne mer- og metaværdi i modellen for medarbejderværdi. Dette understøttes af de gennemførte interview, som viser, at der kan være forskel på, hvilke mer- og metaværdier henholdsvis unge og ældre medarbejdere bidrager med (jf. det foregående kapitel). Interviewene tyder ligeledes på, at der kan være forskel på størrelsesordenen af mer- og metaværdier for unge og ældre medarbejdere.

Det, at hver enkelt medarbejder bidrager med forskellige værdier, kan ifølge modellen for medarbejderværdi have betydning for den samlede værdiskabelse i en virksomhed. Det er derfor ikke uden betydning, hvilke værdier henholdsvis seniorer og yngre medarbejdere bidrager med og omfanget af disse værdier.

Dette skal ses i sammenhæng med, at det i modellen antages, at mer- og metaværdien påvirker den direkte produktionsværdi, ikke alene for den enkelte medarbejder, men for en gruppe af medarbejdere.

Den samlede værdi af en medarbejder - medarbejderværdien - kan ikke ses uafhængigt af samspillet mellem medarbejdere og den værdi, de hver især bidrager med, jf. nedenstående.

### **Samspil og værdiskabelse**

For at nå en virksomheds mål vil det ofte være nødvendigt, at virksomhedens medarbejdere arbejder sammen. Værdien i virksomheden skabes på den led ved, at medarbejderne samarbejder og påvirker hinanden.

Hver medarbejder bidrager med forskellige værdier på en arbejdsplads alt afhængigt af deres kvalifikationer, kompetencer, erfaringer, helbredstilstand mv.

Medarbejderne vil følgelig også have forskellige grader eller omfang af de tre forskellige typer af værdier (produktions-, mer- og metaværdi) og derfor bidrage med forskellige værdier i en arbejdsgruppe. De forskellige værdier, som hver enkelt bidrager med, er med til at skabe arbejdsgruppens samlede arbejdspræstation.

Hvis der er et godt samspil mellem medarbejderne, vil summen af medarbejdernes særskilte værdi være større end hver enkelt medarbejders værdi. Der vil med andre ord opstå en synergieffekt. Virksomheden kan dermed have en interesse i at sikre, at der er et godt samspil mellem medarbejderne for at fremme en optimal arbejdspræstation.

Den enkelte medarbejders værdi er ikke en konstant størrelse, men vil afhænge af, hvilke muligheder der er for at bringe den i spil på den enkelte virksomhed. Der kan derfor

skelnes mellem en medarbejders potentielle værdi og den værdi, som kommer til udfoldelse.

Som udgangspunkt må det antages, at en virksomhed ønsker at opnå størst mulig produktivitet, så der med mindst muligt input produceres mest muligt output. Det har derfor betydning, om hver enkelt medarbejders potentielle værdi bringes i spil.

Hvilken potentiel værdi, den enkelte medarbejder har, vil afhænge af faktorer som uddannelse, helbred, medarbejdernes sammensætning mv. Om potentialet derimod kommer til udfoldelse vil afhænge af "rammerne" på virksomheden. Det, den enkelte medarbejder kan præstere - den enkeltes værdi - vil eksempelvis kunne påvirkes og styrkes af et konstruktivt lederskab, kompetenceudvikling, gode arbejdsvilkår og et godt psykisk arbejdsmiljø. Disse faktorer vil imidlertid ikke kun påvirke den enkelte medarbejder, men vil også influere på samspillet og den indbyrdes påvirkning i en arbejdsgruppe.

Virksomhedens evne til at skabe optimale "rammer" og derigennem tage vare på medarbejdernes forskellige værdier vil derfor være bestemmende for virksomhedens performance på længere sigt. Hvordan virksomheden forholder sig hertil vil med andre ord være bestemmende for niveauet af den samlede medarbejderværdi i virksomheden.

### **Værditab**

Omvendt kan en mindskelse af den samlede medarbejderværdi være en følge af, at virksomheden ikke har formået at forvalte de menneskelige ressourcer og taget vare på de forskellige værdier, som medarbejderne bidrager med. Der kan være forskellige årsager til et værditab. En årsag kan være, at der ikke er sammenhæng mellem arbejdets krav og medarbejderens indflydelse på arbejdet.

Værditabet vil imidlertid ikke kun være relateret til den enkelte medarbejder, men vil også påvirke de øvrige medarbejdere i en arbejdsgruppe. Hvis en medarbejders værdi mindskes eller reduceres, vil det således påvirke arbejdspræstationen for resten af arbejdsgruppen.

Det kan derfor svare sig for den enkelte virksomhed at forsøge at modvirke, at medarbejderværdien mindskes.

På tilsvarende vis kan det svare sig for virksomheden at arbejde for at øge medarbejdernes værdi, eksempelvis ved at arbejde strategisk med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og ved at sætte fokus på helbredsspørgsmål. Dette vil kunne føre til øget motivation, bedre helbred, øget kompetence blandt medarbejderne mv., hvilket kan lede til forbedret produktivitet, færre kvalitetsfejl, mindre sygefravær og lignende.

Virksomhedens forvaltning af medarbejdernes værdier og ressourcer har således stor betydning. I den forbindelse er det vigtigt, at virksomheden har viden om og er bevidst om den værdi, den enkelte medarbejder bidrager med.

## 6.2 Eksempler på den økonomiske betydning af mer- og metaværdier

De virksomheder, som indgår i dette projekt, har ikke iværksat særlige initiativer rettet mod ældre medarbejdere for at medvirke til, at seniorer forbliver i virksomheden. Som skitseret kan der være flere årsager hertil. En forklaring kan være, at virksomheden har begrænset viden om, hvilken værdi der går tabt, og hvilken økonomisk betydning det har, hvis en seniormedarbejder forlader virksomheden. Det følgende afsnit har derfor til formål at illustrere, hvilken betydning det kan have at tage højde for mer- og metaværdier i den forbindelse.

Som beskrevet i det foregående kapitel er der forskel på, hvilke mer- og metaværdier unge og ældre medarbejdere bidrager med. Ved interview med seniormedarbejdere og ledere er det søgt belyst, hvilken størrelsesorden disse værdier har, dvs. hvor meget mer- og metaværdierne bidrager med i forhold til seniormedarbejderens samlede medarbejderværdi. Det er i den forbindelse de interviewedes vurdering, at seniormedarbejdernes mer- og metaværdi udgør omkring 20 %.

Denne oplysning vil blive brugt i de følgende beregningseksempler, hvor det vil blive illustreret, hvilken økonomisk betydning dette kan have. Der vil ligeledes blive givet eksempler på, hvilken betydning størrelsesordenen af mer- og metaværdien har for, hvornår og i hvilke situationer det kan svare sig at forsøge at fastholde en seniormedarbejder frem for at ansætte en yngre medarbejder.

I beregningseksemplerne tages der afsæt i en situation, hvor en virksomhed overvejer, om de skal afskedige en ældre medarbejder og i stedet ansætte en yngre medarbejder. Der er i beregningseksemplet ikke taget højde for, om dette sker i samråd med seniormedarbejderen, eller om den ældre medarbejder ufrivilligt må forlade virksomheden. Det antages således, at der ikke er ekstraordinære omkostninger forbundet med, at seniormedarbejderen forlader virksomheden<sup>7</sup>.

Der tages ligeledes ikke højde for lønstigninger, inflation og forrentning i beregningseksemplerne.

### Beregningseksempel 1

Beregningerne er baseret på, at seniormedarbejderen er 57 år og er berettiget til pension, når vedkommende er 65 år. Der er således mulighed for, at senioren kunne fortsætte på arbejdsmarkedet 8 år endnu og bidrage til virksomhedens indtjening i den periode.

---

<sup>7</sup> Hvis der er tale om en seniormedarbejder, som virksomheden vurderer som værdifuld, vil det for nogle grupper af medarbejdere være relevant at antage, at senioren udbetales en fratrædelsesgodtgørelse. Det er imidlertid vurderingen, at dette ikke er relevant at inddrage i forhold til de grupper af medarbejdere, som indgår i dette projekt. Ifølge DA forekommer det sjældent, at timelønnede medarbejdere (lønmodtagere uden ledelsesansvar) modtager en fratrædelsesgodtgørelse. Det er vurderingen, at det drejer sig om 10 %. Men godtgørelsen udbetales hovedsageligt i forbindelse med større afskedigelsesrunder. Denne problematik vil ikke indgå i beregningseksemplerne, hvor der for overskuelighedens skyld kun opstilles scenarier, hvor en ældre medarbejder erstattes af en yngre.

For at vurdere hvilke omkostninger der er forbundet med, at seniormedarbejderen forlader virksomheden, opstilles der en beregning af, hvad senioren kunne have bidraget med, hvis vedkommende var fortsat i virksomheden frem til pensionsalderen.

I eksemplet antages det, at seniormedarbejderen bidrager med en produktionsværdi, som svarer til de omkostninger, der er forbundet med at have vedkommende ansat, dvs. til de samlede arbejdsomkostninger.

Som det fremgår af tabel 1 udgør de samlede arbejdsomkostninger 363.636 kr. om året for en lønmodtager uden ledelsesansvar (år 2003) i aldersgruppen over 55 år. På 8 års sigt svarer dette til 2.909.088 kr. Medarbejderen vil således potentielt kunne bidrage med en produktionsværdi, der svarer til knap 3 mio. kr., hvis medarbejderen fortsatte i virksomheden til pensionsalderen.

De direkte lønomkostninger udgør den væsentligste del af de samlede arbejdsomkostninger; lønnen udgør gennemsnitligt omkring 70 % af de samlede arbejdsomkostninger for lønmodtagere uden ledelsesansvar.

I beregningen er der taget højde for forskel i omfang af (korterevarende) sygefravær blandt henholdsvis ældre og yngre medarbejdere. Der kan i den forbindelse skelnes mellem kort sygefravær og længerevarende sygefravær. Flere undersøgelser<sup>8</sup> peger på, at yngre medarbejdere har mere kort sygefravær<sup>9</sup> end ældre medarbejdere. Dette viser den kvalitative del af dette projekt også. Omkostningerne til kortvarigt sygefravær er medtaget i nedenstående beregninger af omkostninger.

---

<sup>8</sup> Se eksempelvis "Arbejdsmarkedsrapport 2002. Tema sygefravær" fra Dansk Arbejdsgiverforening.

<sup>9</sup> Omfanget af længerevarende sygefravær stiger derimod med alderen. Ældre medarbejdere har således mere langt sygefravær end yngre. Dette er ikke medtaget i beregningerne, men vil blive inddraget senere.

**Tabel 1: De direkte økonomiske konsekvenser ved en seniormedarbejders fratrædelse**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Samlede arbejdsomkostninger: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genetillæg (f.eks. overtidbetaling, holddriftstillæg mv.)</li> <li>- Løn og andre betalinger i forbindelse med andet fravær (betaling for sygedage, feriedage, omsorgsdage mv.)</li> <li>- Ferie- og søgnehelligdagsbetalinger</li> <li>- Personalegoder</li> <li>- Bidrag til pensionsordninger (ATP og den særlige pensionsopsparing)</li> <li>- Øvrige arbejdsomkostninger (bidrag til offentlige kasser, refusion, uddannelse, andre personaleomkostninger mv.)</li> </ul>		
I alt	363.636 kr.	2.909.088 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks statistik og Strukturstatistik fra DA 2003. Omfatter lønmodtagere inden for den private sektor, som er på "normale" vilkår med et fast ansættelsesforhold af et vist minimum. Note: Beregningerne er baseret på en ugentlig arbejdstid på 37 timer. Der er ikke taget højde for inflation, lønudvikling, renter mv. i beregningen. Det er antaget, at omfanget af øvrige arbejdsomkostninger er af samme størrelse for såvel yngre som ældre.

I dette beregningseksempel antages det, at virksomheden ønsker at ansætte en yngre medarbejder som erstatning for seniormedarbejderen. Der vises her de direkte omkostningerne ved at have ansat en medarbejder, som er under 30 år.

Det antages, at erstatningsmedarbejderens produktionsværdi modsvarer den løn, der udbetales til vedkommende.

Som det fremgår af tabel 2, er de samlede arbejdsomkostninger mindre, bl.a. som følge af en lavere løn mv. De samlede arbejdsomkostninger beløber sig til 326.123 kr. pr. år. For at have et sammenligningsgrundlag vises omkostningerne både for ét år og for 8 år. I løbet af 8 år vil erstatningsmedarbejderen bidrage med 2.608.984 kr.

**Tabel 2: De direkte økonomiske konsekvenser ved rekruttering og ansættelse af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Samlede arbejdsomkostninger:		
- Genetillæg (f.eks. overtidsbetaling, holddriftstillæg mv.)		
- Løn og andre betalinger i forbindelse med andet fravær (betaling for sygedage, feriedage, omsorgsdage mv.)		
- Ferie- og søgnehelligdagsbetalinger		
- Personalegoder		
- Bidrag til pensionsordninger (ATP og den særlige pensionsopsparring)		
- Øvrige arbejdsomkostninger (bidrag til offentlige kasser, refusion, uddannelse, andre personale omkostninger mv.)		
I alt	326.123 kr.	2.608.984 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks statistik og Strukturstatistik fra DA 2003. Omfatter lønmodtagere inden for den private sektor, som er på "normale" vilkår med et fast ansættelsesforhold af et vist minimum. Note: Beregningerne er baseret på en ugentlig arbejdstid på 37 timer. Der er ikke taget højde for inflation, lønudvikling, renter mv. i beregningen.

Foruden de samlede arbejdsomkostninger vil virksomheden også skulle afholde rekrutteringsomkostninger ved nyansættelse af en yngre medarbejder. I beregningseksemplet udgør disse 162.940 kr.

Rekrutteringsomkostningerne er medtaget i tabel 3, som viser de samlede økonomiske omkostninger ved en seniormedarbejders fratrædelse og ved rekruttering og ansættelse af en yngre medarbejder.

**Tabel 3: De direkte økonomiske konsekvenser ved en seniormedarbejders fratrædelse og efterfølgende rekruttering og ansættelse af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Udeblevne indtægter pga. tidlig fratrædelse (seniormedarbejder)	363.636 kr.	2.909.088 kr.
Rekrutteringsomkostninger* (engangsbeløb)	162.940 kr.	162.940 kr.
Indtægt fra erstatningsmedarbejder (yngre medarbejder)	- 326.123 kr.	- 2.608.984 kr.
Omkostninger i alt	200.453 kr.	463.044 kr.

\* Kilde: Dansk Handel og Service. Beregningen af rekrutteringsomkostningerne omfatter bl.a. omkostninger til annoncering, stillingsbeskrivelse, sortering, udvælgelse, gennemførelse af samtaler, forhandling, ansættelsesaftale, introduktion, oplæring, produktivitetssnedgang i indkøringsperiode mv. Eksemplet er baseret på en gennemsnitlig timeløn på 140,00 kr., og at medarbejderen arbejder 160 timer om måneden.

Posten udeblevne indtægter modsvarer det økonomiske bidrag, som seniormedarbejderen ville have bidraget med ved fortsat ansættelse. Som det ses af tabel 3, er de værdier, som går tabt ved fratrædelse af senioren højere end de indtægter, erstatningsmedarbejderen bidrager med.

### **Direkte omkostninger inklusive værditab**

I beregningseksemplet er der hidtil kun vist de direkte omkostninger, der er i forbindelse med fratrædelse af en seniormedarbejder og efterfølgende rekruttering og ansættelse af en yngre medarbejder. Som del af beregningerne er der bl.a. taget højde for, at der kan være forskel på omfanget af kortvarigt sygefravær blandt unge og ældre medarbejdere.

Der er imidlertid ikke taget højde for omkostningerne i forbindelse med længerevarende sygefravær. Flere undersøgelser peger i den forbindelse på, at ældre medarbejdere har større sandsynlighed for at blive langtidssyge end yngre medarbejdere. Nyere opgørelser<sup>10</sup> viser eksempelvis, at det lange sygefravær<sup>11</sup> for lønmodtagere i alderen 50 - 59 år er dobbelt så højt som for unge mellem 20 - 29 år. Mandlige lønmodtagere har således gennemsnitligt et langt sygefravær på knap 1,6 uge, mens det tilsvarende for yngre mænd er på godt 0,8 uge<sup>12</sup>.

Dette indgår i beregningerne og er i tabel 4 indsat som et værditab. Værditabet for seniormedarbejderen indgår som en negativ post i beregningerne, da senioren værdi (udebleven indtægt) indgår som en positiv post.

I beregningerne er der kun taget højde for det værditab, som virksomheden får i form af tabt arbejdsfortjeneste, dvs. den produktionsværdi som medarbejderen kunne have bidraget med<sup>13</sup>. Der er således ikke taget højde for de øvrige omkostninger, som måtte forekomme, når en medarbejder er langtidssygemeldt, såsom vikardækning, administrative omkostninger, nedsat produktivitet blandt øvrige medarbejdere mv. (Omkostnin-

---

<sup>10</sup> "Arbejdsmarkedsrapport 2002. Tema: sygefravær", DA, 2002

<sup>11</sup> Opgørelsen af sygefraværet vedrører kun den private sektor. Det lange sygefravær dækker sygefravær, som strækker sig ud over de første 2 uger (arbejdsgiverbetalt). Det lange sygefravær dækker således både fraværperioder på godt 2 uger og meget lange fraværperioder på over 1 år. Sygefraværet i den private sektor er bestemt på baggrund af en sammenkøring af sygedagpengeregistret og den registerbaserede Arbejdsstyrke Statistik (RAS). Jf. Arbejdsmarkedsrapport 2002 fra DA.

<sup>12</sup> For kvinder er det tilsvarende henholdsvis 2,25 for 50 - 59-årige og 0,89 for 20 - 29-årige.

<sup>13</sup> Alle virksomheder udbetaler som hovedregel sygedagpenge under de første 2 uger af en sygeperiode. Herefter udbetaler kommunerne sygedagpenge enten direkte til den sygemeldte eller til virksomheden som refusion, hvis virksomheden betaler løn under sygdom. Ved længerevarende sygefravær har virksomheden således ikke udgifter til løn mv., med mindre der ansættes en vikar eller lignende. Derfor antagelsen om at tabet i første omgang relaterer sig til tabt bidrag til den direkte produktionsværdi.

gerne i forbindelse med korterevarende sygefravær er medtaget i de foregående beregninger)

Som det fremgår af tabel 4 er tabet ved fratrædelse af senioren højere end de indtægter, erstatningsmedarbejderen bidrager med. Forskellen er dog reduceret til godt 190.000 kr., hvilket i løbet af 8 år beløber sig til omkring 385.000 kr.

**Tabel 4: De direkte økonomiske konsekvenser inklusive værditab ved en seniormedarbejders fratrædelse og efterfølgende rekruttering og ansættelse af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Udeblevne indtægter pga. tidlig fratrædelse (seniormedarbejder)	363.636 kr.	2.909.088 kr.
Værditab for seniormedarbejder (pga. længerevarende sygefravær)	- 95.378 kr.	- 763.024 kr.
Rekrutteringsomkostninger* (engangsbeløb)	162.940 kr.	162.940 kr.
Indtægt fra erstatningsmedarbejder (yngre medarbejder)	- 326.123 kr.	- 2.608.984 kr.
Værditab for erstatningsarbejdskraft	85.539 kr.	684.312 kr.
Omkostninger i alt, inkl. værditab	190.614 kr.	384.332 kr.

\* Kilde: Dansk Handel og Service. Beregningen af rekrutteringsomkostningerne omfatter bl.a. omkostninger til annoncering, stillingsbeskrivelse, sortering, udvælgelse, gennemførelse af samtaler, forhandling, ansættelsesaftale, introduktion, oplæring, produktivitetstnedgang i indkøringsperiode mv. Eksemplet er baseret på en gennemsnitlig timeløn på 140,00 kr., og at medarbejderen arbejder 160 timer om måneden. Note: Der er foretaget oprunding i de viste talstørrelser, hvorfor der kan forekomme et andet resultat ved sammenlægning.

Forskellen mellem de samlede omkostninger i tabel 3 og 4 er af mindre omfang. Dette skyldes, at det gennemsnitlige værditab i forbindelse med langtidssygdom er begrænset i forhold til de beløb, som virksomheder har ved aflønning af medarbejdere og ved nyrekruttering.

#### **De samlede omkostninger inklusive mer- og metaværdier**

I det følgende tages der afsæt i modellen for medarbejderværdi, hvorfor der vises beregninger, hvor mer- og metaværdien medregnes. Den betydning, som senioren har på den samlede arbejdsgruppes præstation, er ikke medregnet.

Det er antagelsen, at medarbejderne bidrager med værdier, som ikke medtages i den samlede økonomiske vurdering af hver enkelt medarbejder. Det antages således, at

medarbejderne hovedsageligt modtager løn for deres bidrag til den direkte produktionsværdi og ikke for de øvrige værdier, de bidrager med.

Ifølge de interview der er afholdt med ledere og medarbejdere, er det deres vurdering, at seniormedarbejdere bidrager med værdier i form af erfaring mv., og at seniorer som følge heraf bidrager med en mer- og metaværdi på omkring 20 %.

Det kan f.eks. dreje sig om en situation på et plejehjem, hvor seniormedarbejderen bidrager med ro og erfaring i traumatiske arbejdssituationer såsom terminalforløb med ældre beboere. I den forbindelse bidrager medarbejdere ikke kun med deres faglige ekspertise, men også med mere personlige egenskaber.

Et andet eksempel på mer- og metaværdier kunne være en "maskinpasser" inden for fødevareindustrien. Den erfarne seniormedarbejder har f.eks. et godt kendskab ikke alene til hver enkelt maskine, men har også forståelse for flowet i produktionen. Dette kendskab er baseret på lang tids erfaring. Han vil i kraft af denne erfaring vide, hvor i produktionsflowet der kan være sket en fejl, hvis det endelige produkt ikke lever op til kvalitetsstandarderne. Han vil også vide, hvem han skal kontakte for at rette op på fejlen, og hvordan han skal kommunikere og samarbejde med vedkommende for at få rettet fejlen hurtigt muligt.

Tabel 5 er mer- og metaværdien medregnet i den samlede opgørelse af omkostninger. Tabellen viser den totale værdi af en seniormedarbejder, som forlader virksomheden og viser dermed den indtjening, som virksomheden går glip af, når vedkommende forlader virksomheden.

**Tabel 5: Det samlede værditab ved en seniormedarbejders fratrædelse**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Samlede arbejdsomkostninger: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genetillæg (f.eks. overtidbetaling, holddriftstillæg mv.)</li> <li>- Løn og andre betalinger i forbindelse med andet fravær (betaling for sygedage, feriedage, omsorgsdage mv.)</li> <li>- Ferie- og søgnehelligdagsbetalinger</li> <li>- Personalegoder</li> <li>- Bidrag til pensionsordninger (ATP og den særlige pensionsopsparing)</li> <li>- Øvrige arbejdsomkostninger (bidrag til offentlige kasser, refusion, uddannelse, andre personaleomkostninger mv.)</li> </ul>		
Samlede arbejdsomkostninger i alt	363.636 kr.	2.909.088 kr.
Merværdien i procent af samlede arbejdsomkostninger	10 %	
Metaværdien i procent af samlede arbejdsomkostninger	10 %	
Merværdien i beløb (kr.)	36.364 kr.	290.912 kr.
Metaværdien i beløb (kr.)	36.364 kr.	290.912 kr.
Samlet værditab	436.364 kr.	3.490.912 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks statistik og Strukturstatistik fra DA 2003. Omfatter lønmodtagere inden for den private sektor, som er på "normale" vilkår med et fast ansættelsesforhold af et vist minimum. Note: Beregningerne er baseret på en ugentlig arbejdstid på 37 timer. Der er ikke taget højde for inflation, lønudvikling, renter mv. i beregningen. Det er antaget, at omfanget af øvrige arbejdsomkostninger er af samme størrelse for såvel yngre som ældre.

I tabel 6 er der lavet en tilsvarende beregning for en yngre medarbejder, som rekrutteres og ansættes som erstatningsarbejdskraft for seniormedarbejderen. Som følge af en kortere arbejds- og livserfaring antager vi, at den yngre medarbejders mer- og metaværdi udgør 10 % af de omkostninger, der er forbundet med at have ansat en person under 30 år.

**Tabel 6: Værditilvæksten ved ansættelse af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Samlede arbejdsomkostninger:		
- Genetillæg (f.eks. overtidbetaling, holddriftstillæg mv.)		
- Løn og andre betalinger i forbindelse med andet fravær (betaling for sygedage, feriedage, omsorgsdage mv.)		
- Ferie- og søgnehelligdagsbetalinger		
- Personalegoder		
- Bidrag til pensionsordninger (ATP og den særlige pensionsopsparring)		
- Øvrige arbejdsomkostninger (bidrag til offentlige kasser, refusion, uddannelse, andre personale omkostninger mv.)		
Samlede arbejdsomkostninger i alt	326.123 kr.	2.608.984 kr.
Merværdien i % af samlede arbejdsomkostninger	5 %	
Metaværdien i % af samlede arbejdsomkostninger	5 %	
Merværdien i beløb (kr.)	16.306 kr.	130.448 kr.
Metaværdien i beløb (kr.)	16.306 kr.	130.448 kr.
Samlede værditilvækst	358.753 kr.	2.869.880 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks statistik og Strukturstatistik fra DA 2003. Omfatter lønmodtagere inden for den private sektor, som er på "normale" vilkår med et fast ansættelsesforhold af et vist minimum. Note: Beregningerne er baseret på en ugentlig arbejdstid på 37 timer. Der er ikke taget højde for inflation, lønudvikling, renter mv. i beregningen.

I tabel 7 vises de samlede økonomiske konsekvenser ved fratrædelse af en seniormedarbejder og nyrekruttering af yngre erstatningsarbejdskraft inklusive mer- og metaværdier. I beregningen inddrages også værditab som følge af længerevarende sygdom og rekrutteringsomkostninger.

**Tabel 7: De samlede omkostninger inklusive mer- og metaværdi ved fratrædelse af seniormedarbejder og rekruttering og ansættelse af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Udeblevne indtægter pga. tidlig fratrædelse, inkl. mer- og metaværdi (seniormedarbejder)	436.363 kr.	3.490.912 kr.
Værditab for seniormedarbejder (pga. længerevarende sygefravær)	- 95.378 kr.	- 763.024 kr.
Rekrutteringsomkostninger	162.940 kr.	162.940 kr.
Indtægt fra erstatningsmedarbejder, inkl. mer- og metaværdi (yngre medarbejder)	-358.735 kr.	-2.869.880 kr.
Værditab for erstatningsarbejdskraft	85.539 kr.	684.312 kr.
Omkostninger i alt	230.729 kr.	705.260 kr.

I beregningseksemplet fremkommer der et værditab for virksomheden ved, at seniormedarbejderen fratræder, og der i stedet rekrutteres og ansættes en yngre erstatningsmedarbejder. Værditabet ved senioren's fratrædelse er større end værditilvæksten fra den yngre erstatningsarbejdskraft bl.a. som følge af mindre arbejds- og livserfaring mv. Virksomheden taber således lidt over 700.000 kr. i løbet af de 8 år, hvor seniormedarbejderen ikke er ansat i virksomheden. Værditabet er her større, end hvis der ikke var taget højde for mer- og metaværdierne.

De ovenstående resultater er dog afhængige af de antagelser, der er lavet, bl.a. vedrørende medarbejdernes mer- og metaværdi. For at illustrere hvilken betydning mer- og metaværdien har for resultaterne vil der blive givet to andre eksempler med to forskellige scenarier (eksempel 2 og eksempel 3).

### **Eksempel 2**

Til forskel fra det foregående eksempel antages det, at seniormedarbejderen ikke har en positiv, men en negativ mer- og metaværdi på 5 pct. Dette indebærer, at medarbejderens økonomiske bidrag overstiger omkostningerne ved at have vedkommende ansat.

Den negative mer- og metaværdi kan være en følge af flere faktorer som eksempelvis mindre fysisk formåen med deraf følgende mindre motivation, arbejdsglæde osv. Det kan f.eks. også være en følge af, at der er et dårligt psykisk arbejdsmiljø for ældre medarbejdere på virksomheden; ledelsen eller andre medarbejdere giver måske udtryk for, at ældre ikke er velanset på virksomheden, at de ikke kan løbe hurtigt nok osv. En anden forklaring kan være, at virksomheden gennem længere tid har valgt kun at investere i efteruddannelse for yngre medarbejdere og ikke for ældre medarbejdere. Seniorerne har derfor ikke mulighed for at bidrage lige så kvalificeret i løsning af arbejdsopgaverne som yngre medarbejdere, og ældre medarbejdere mister måske af den grund motivation og lyst til at bidrage til den samlede værdiskabelse.

Det antages derimod, at den yngre erstatningsarbejdskraft bidrager med mere end omkostningerne ved at have vedkommende ansat. Her antages det, at den yngre erstatningsarbejdskraft har en positiv mer- og metaværdi på 10 %.

Som det fremgår af tabel 8, vil der det første år være et værditab på knap 140.000 kr., hvis seniormedarbejderen forlader virksomheden. På længere sigt - her 8 år - vil det imidlertid stort set gå lige op. Her vil den værdiforøgelse, som den yngre medarbejder bidrager med være lidt større end det værditab, der følger af seniormedarbejderens afgang.

Selv om seniormedarbejderen således bidrager med mindre end de direkte arbejdsomkostninger, og den yngre medarbejder bidrager med mere end de direkte arbejdsomkostninger, vil der altså ikke være den store økonomiske gevinst for virksomheden ved dette skift.

**Tabel 8: De samlede omkostninger inklusive mer- og metaværdi ved fratrædelse af seniormedarbejder og rekruttering af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Udeblevne indtægter pga. tidlig fratrædelse, inkl. mer- og metaværdi (seniormedarbejder)	345.454 kr.	2.763.634 kr.
Værditab for seniormedarbejder (pga. længerevarende sygefravær)	- 95.378 kr.	- 763.024 kr.
Rekrutteringsomkostninger	162.940 kr.	162.940 kr.
Indtægt fra erstatningsmedarbejder, inkl. mer- og metaværdi (yngre medarbejder)	-358.735 kr.	-2.869.880 kr.
Værditab for erstatningsarbejdskraft	85.539 kr.	684.312 kr.
Omkostninger i alt	139.820 kr.	-22.018 kr.

### Eksempel 3

I eksempel 3 antages seniormedarbejderens værdiforringelse at være på 20 % og erstatningsmedarbejderens på tilsvarende 10 % værdiforøgelse. Hertil tilføjes, at rekrutteringsmedarbejderen er mindre loyal og derfor forlader virksomheden igen efter 4 år. Dette fører til, at der skal påregnes to nyansættelser i perioden på 8 år.

**Tabel 9: De samlede omkostninger inklusive mer- og metaværdi ved fratrædelse af seniormedarbejder og rekruttering af yngre medarbejder**

Typer af omkostninger	Omkostninger pr. år	Totale omkostninger (8 år)
Udeblevne indtægter pga. tidlig fratrædelse, inkl. mer- og metaværdi (seniormedarbejder)	290.909 kr.	2.327.270 kr.
Værditab for seniormedarbejder (pga. længerevarende sygefravær)	- 95.378 kr.	- 763.024 kr.
Rekrutteringsomkostninger	162.940 kr.	325.880 kr.
Indtægt fra erstatningsmedarbejder, inkl. mer- og metaværdi (yngre medarbejder)	-358.735 kr.	-2.869.880 kr.
Værditab for erstatningsarbejdskraft	85.539 kr.	684.312 kr.
Omkostninger i alt	85.275 kr.	-295.442 kr.

Værditilvæksten er i dette eksempel på knap 300.000 kr. Værditilvæksten fra de to nyansatte (erstatningsmedarbejdere) overstiger værditabet fra seniormedarbejderen. Det er således en fordel for virksomheden at afskedige seniormedarbejderen i dette scenario til trods for den mindre loyalitet fra de nye medarbejdere.

### 6.3 Opsamling

Der er i dette kapitel blevet vist forskellige beregningseksempler på betydningen af mer- og metaværdier. Eksemplerne har vist, at det først kan svare sig for virksomheden at erstatte en seniormedarbejder og rekruttere og nyansætte en yngre medarbejder, hvis produktionsværdi eller mer- og metaværdien udhules så tilpas meget, at det indebærer et værditab for den enkelte og for virksomheden. Eksemplerne illustrerer ligeledes, at virksomheder bør tage højde for mer- og metaværdien, når de overvejer eller beregner, om det kan svare sig fortsat at beskæftige en seniormedarbejder eller at iværksætte initiativer, som kan fremme, at seniormedarbejderen ønsker at forblive i virksomheden.

### 6.4 Opsamling første del - den kvalitative undersøgelse

Det er vores klare opfattelse på baggrund af interview og besøg på virksomhederne og runderne med ressourcepanelet, at langt de fleste seniorer gerne vil fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet, der rækker ud over muligheden for at trække sig ved de 60 og 62 år. De medarbejdere, der er i slutningen af 50'erne satser i stor udstrækning på at bli-

ve ved med at arbejde, dog ofte med den kommentar, at de bliver på arbejdspladsen, såfremt helbredet kan holde til det. Som vi tidligere har beskrevet, er de brancher, vi har arbejdet med, fysisk krævende, og medarbejderne, der i de fleste tilfælde har været i brancherne i mange år, er bevidste om, at de er udsat for nedslidning, og de ønsker ikke at nå til et punkt, hvor de bliver fysisk dårligt stillet, når de trækker sig tilbage.

En konklusion, der kobler sig hertil, er derfor, at medarbejdere i hvert fald i disse brancher faktisk kan have behov for, at der bliver taget særlige hensyn i deres arbejdsliv. Det kan dreje sig om fysiske hjælpemidler, der f.eks. reducerer løft, og det kan dreje sig om nedsat arbejdstid. Da brancherne imidlertid i så stor udstrækning i forvejen arbejder med skiftende arbejdstider, burde det, hvis der er vilje til det, kunne løses.

I det perspektiv spiller efterlønsordningen ind. Alle både arbejdsgivere og arbejdstagere er bevidste om betydningen af, at der er en mulighed for at stoppe arbejdslivet, uden at det bliver en stor økonomisk deroute. Det er vores opfattelse, at medarbejdere fra det tidspunkt, hvor efterløn er en mulighed, opfatter det som et gode, at de aktivt kan vælge arbejdet til. Den anden og mere negativt ladede del af efterlønsmuligheden er den i en vis udstrækning ubevidste kobling, både ledere og medarbejdere foretager, efterhånden som efterlønsmuligheden nærmer sig. Det resulterer f.eks. i, at både ledere og medarbejdere fravælger uddannelse og udviklingsprojekter, allerede fra seniorerne er i slutningen af 50'erne ud fra overvejelser, om det kan betale sig - er investeringen værd.

Forudsætningen for, at det faktisk er en god investering, peger mod vores fjerde konklusion, nemlig at lederne på arbejdspladserne ikke har gjort sig klart, hvilke værdier - kompetencer og kvalifikationer - seniormedarbejderne bidrager med. Nok ved ledelsen, at erfarne medarbejdere er godt, og det er da også dét, der efterspørges i jobannoncerne, men hvad disse ikke ekspliciterede erfaringer egentlig består af, og hvilken betydning de har for virksomheden er ikke klart. Og derfor er det heller ikke klart for ledelsen, hvorfor det kan betale sig at gøre en særlig indsats for at fastholde seniorarbejdskraften på arbejdspladsen.

Endelig har den økonomiske analyse som en del af den kvalitative analyse vist, at det godt - også set med økonomiske briller - kan betale sig for virksomhederne at fastholde seniorer, såfremt seniorernes produktionsværdi ikke er væsentligt forringet, fordi mer- og metaværdien kan udgøre en stor gevinst for virksomheden. Dette forudsætter imidlertid, at der på virksomheden dels er bevidsthed om disse værdier, dels at medarbejderne har mulighed for at sætte værdierne i spil - at folde dem ud til gavn både for medarbejderen selv og for virksomheden.

Det er desuden tydeligt, at restaurationsbranchen adskiller sig fra de tre andre undersøgte brancher ved, at der her er en markant forskel mellem ledelsens og medarbejdernes opfattelser af værdien af seniorarbejdskraft. Dertil kommer, at inden for kokkefaget er medarbejderne allerede fra midten af 30'erne fysisk nedslidte, og branchen har således formentlig nogle helt andre problemstillinger, der skal løses, før det vil være realistisk, at seniorer i større udstrækning kan fastholdes på arbejdspladserne.

## 7 Scenarier for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet i 2015

Som skitseret i de foregående kapitler har det stor betydning for udfoldelse af seniorernes værdi, hvilke rammer der er og gives på den enkelte virksomhed. Analysen har ligeledes vist, at også de samfundsmæssige rammer og vilkår - herunder efterlønsordningen - har betydning for mulighederne for at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet.

Med afsæt i disse resultater præsenteres i det følgende kapitel resultaterne af den scenarieproces, der er gennemført i forbindelse med projektet. Scenarierne har til formål at perspektivere resultaterne fra den øvrige analyse - desk research og kvalitative interview - i et 10-års-perspektiv.

Indledningsvis introduceres til den anvendte metode, ligesom processens delresultater præsenteres. Derefter følger de fire gennemskrevne scenarier, som blev resultatet af scenarieprocessen. Afslutningsvis diskuteres scenarieresultaterne, dels ved de kommentarer, ressourcepanelet havde til scenarierne på det andet møde, dels i forhold til den øvrige analyses resultater. Diskussionen vil udmunde i en endelig vurdering af de muligheder, trusler og udfordringer, som det danske arbejdsmarked står over for i forhold til fastholdelse af ældre i beskæftigelse.

### 7.1 Scenarier som metode til at udvikle billeder af fremtiden

Scenarier er en struktureret måde at forholde sig til fremtiden på. Med metoden udvikles fire lige sandsynlige, men samtidig forskellige scenarier af fremtiden, der tilsammen udgør en fælles ramme for den fremtidige udvikling. Målet med denne proces er således ikke at udpege ét scenario som værende det bedste bud på fremtiden, men i højere grad på tværs af scenarierne at skærpe deltageres forståelse af mulige udviklingstræk og dermed opnå bud på forskellige begivenheder, tendenser og usikkerheder, der kan anvendes som strategisk grundlag for at diskutere en given problemstilling.

Den anvendte scenariemetode er udviklet af Global Business Network i USA og er en meget struktureret og fastlagt metode. Processen tager udgangspunkt i et spørgsmål, som ønskes besvaret. I indeværende projekt blev følgende problemstilling formuleret:

Hvordan sikres fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet i år 2015?

Via en struktureret brainstorm identificerer deltagerne 14 - 12 faktorer, som de vurderer har grundlæggende indflydelse på problemstillingen<sup>15</sup>. Faktorer er at finde i det in-

<sup>14</sup> Deltagerne i denne fase af udarbejdelsen af scenarierne var konsulenter på Teknologisk Institut, som har kompetencer inden for relevante emner i forhold til problemstillingen. Således deltog Thomas Kibak Nielsen (økonomi), Søren Eliassen (erhvervsudvikling), Jens Henrik Haahr (EU og velfærdsstat), Lizzie Mærsk Nielsen (uddannelsesplanlægning), Dorte Degne-

dre, nære eller ydre miljø, på lokalt, regionalt, nationalt og eventuelt overnationalt niveau og kan omhandle økonomi, samfund, miljø/natur, politik og teknologi.

Deltagerne i denne proces fandt, at følgende faktorer har grundlæggende indflydelse på problemstillingen:

- |                               |   |                                   |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|
| • Politiske indgreb           | • Overenskomst/overordnet seniorpolitik | • Uddannelse/efteruddannelse      |
| • Skat/fradrag                | • Samfundsudviklingen                   | • Fleksibilitet på arbejdspladsen |
| • Holdninger hos medarbejdere | • Holdninger hos virksomhederne         | • Teknologisk udvikling           |
| • Arbejdsmiljø                |   | • Netværk                         |

Herefter udvælger deltagerne de to af de identificerede faktorer, som vurderes at være de mest betydningsfulde i forhold til problemstillingen, hvormed forstås, at de har mest direkte indflydelse på problemstillingen. De to faktorer benævnes herefter nøglefaktorer. For hver af de to nøglefaktorer defineres dernæst to yderpunkter, og de to nøglefaktorer kombineres i en matrix således, at der bliver fire forskellige udfaldsrum. Disse udfaldsrum danner hermed rammerne for beskrivelse af fire forskellige scenarier.

Deltagerne valgte "Politiske indgreb" og "Holdninger hos virksomhederne" som værende de to faktorer med størst direkte indflydelse på problemstillingen vedrørende fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet. Med definition af yderpunkter fremkom følgende matrix:

Virksomhederne har ingen vilje til seniorpolitik	Regeringen fører en aktiv seniorpolitik
Regeringen fører en passiv seniorpolitik	Virksomhederne har vilje til seniorpolitik

gaard (arbejdspsykologi), Annemarie Holsbo (kompetenceudvikling), Eva-Carina Nørskov (arbejdsorganisering), Kim Sørensen (arbejdsmarked), Lene Wendelboe (marginaliserede grupper), Claus Müller (organisationsudvikling), Preben Vive (generationsskifte) i brainstormingen. Processen blev faciliteret af Trine Pantan.

<sup>15</sup> I praksis kommer der typisk op mod 100 forslag til betydende faktorer ud af brainstormen, som herefter syntetiseres til de nævnte 10 - 12 afgørende faktorer. Af bilag 2 fremgår deltageres mange bud og deraf syntetiserede grupperinger.

I den efterfølgende fase brainstormer deltagerne på, hvilke kendetegn de forskellige scenarier har, samt hvilke aktører der er de mest betydningsfulde i forhold til at få besvaret problemstillingen. Endvidere forsøger deltagerne at beskrive, hvilke hændelser der vil kunne lede til, at de forskellige scenarier vil kunne blive realiseret. Med andre ord gives scenarierne "liv", så de tegner troværdige billeder af mulige fremtidsperspektiver.

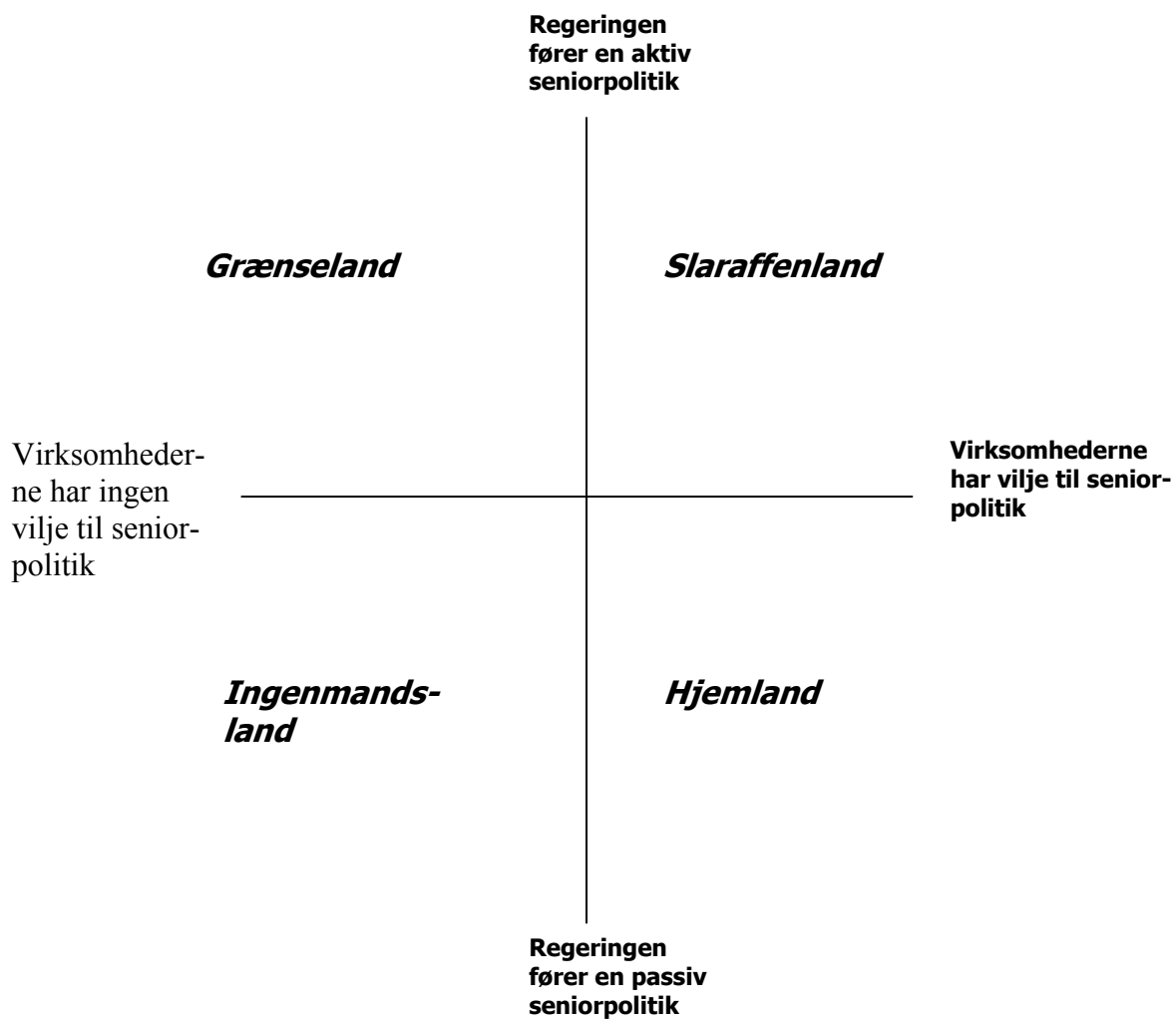
Sammenfattende betyder processen, at deltagerne får en forståelse af, hvilke handlinger og hændelser, man skal være opmærksom på både nu og fremover, hvis man ønsker at fremme en bestemt udvikling.

I det følgende afsnit præsenteres de fire scenarier med det indhold, de blev givet ved input fra deltagerne. Inden da skal det kort nævnes, at deltagerne fandt følgende aktører væsentlige for besvarelse af problemstillingen. Se tekstboks. Som led i processen skulle deltagerne desuden prioritere de tre aktørgrupper, som de fandt var mest afgørende for besvarelse af problemstillingen. Disse er markeret med fed skrift.

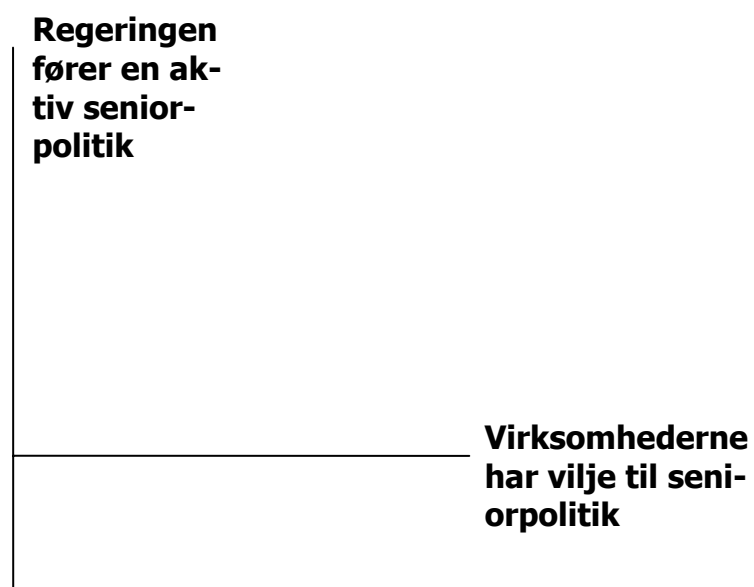
Væsentlige aktører:		
• Kollegaer	• Konsulenter	• Interesseorganisationer
• Tillidsmænd	• <b>Virksomheder</b>	• Medier
• Fagforeninger	• Arbejdsgiverorganisationer	• Arbejdsmiljøinstituttet
• <b>Seniorerne selv</b>	• Arbejdstagerorganisationer	• Sundhedsvæsenet
• Familie	• Offentlige institutioner	• Teknologileverandører
• Venner	• Medicinalvirksomheder	• <b>Politikere</b>

## 7.2 Fire scenarier for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet

I dette afsnit præsenteres de fire udarbejdede scenarier enkeltvis. Som led i processen blev scenarierne også navngivet. Fremover vil der blive refereret til det enkelte scenario ved dets navn.



### 7.3 Scenario 1: Slaraffenland



Slaraffenland er i 2015 et scenario, hvor de tidligere så udsatte seniorer på arbejdsmarkedet har fået betydeligt nemmere ved at fastholde kontakten til arbejdsmarkedet. Den siddende regering har gennem en længerevarende periode ført en aktiv seniorpolitik (y-aksen), hvis formål er at sikre, at flere ældre arbejdstagere (+ 55 år) fastholdes på arbejdsmarkedet i længere tid. Ligeledes er virksomhederne interesseret i at fastholde deres ældre medarbejdere som følge af problemer med mangel på arbejdskraft og har derfor vilje til at skabe rammer, der kan bidrage til at holde på disse medarbejdere (x-aksen).

Slaraffenland er derfor et scenario, hvor ældre arbejdstagere, der ønsker at opretholde kontakten til arbejdsmarkedet, har fået langt større mulighed for det, end tilfældet var for 5 - 10 år siden. Men samtidig er det et scenario, hvor også ældre arbejdstagere, der måtte ønske at forlade arbejdsmarkedet, for eksempel på grund af nedslidning, har fået sværere ved det. Der er således tale om et arbejdsmarkedspolitisk princip, der bygger på ret og pligt til beskæftigelse, selvom man har krydset de 55 år.

Nedenfor uddybes de to akser.

### **7.3.1 Den politiske regulering**

Blandt de store politiske temaer omkring årtusindeskiftet var også diskussionen om den demografiske udvikling, hvor der ville blive færre og færre unge kræfter til at forsørge flere og flere ældre, og dermed ville der ske en udhuling af velfærdsstaten. Spørgsmålet var, hvad man skulle stille op med den problemstilling? Ikke mindst i lyset af at det stigende antal ældre også betød en voksende gruppe af stemmeberettigede, som absolut ikke velvilligt så på, at en regering for eksempel kunne finde på at pille ved retten til efterløn. Tidligere siddende regeringer havde således måttet høste dyrekøbte erfaringer i form af stemmemæssige hug ved først at deklarerer, at der ikke skulle pilles ved efterlønnen for derefter at forsøge sig med en reform alligevel.

5 - 6 år senere var tiden imidlertid blevet moden til en flersidet indsats, der skulle arbejde for en øget fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet. Det eneste, der i hvert fald ikke skulle pilles (for meget) ved, var efterlønnen.

Regeringen satte ind på følgende fronter:

Man gennemførte en voksen- og efteruddannelsesreform, hvor det mest afgørende princip var, at alle arbejdstagere som del af lønnen skulle spare op til efteruddannelse. Princippet var kraftigt inspireret af det pensionsopsparingsprincip, som kendtes fra det offentliges område, hvor såvel arbejdsgiver som arbejdstager betaler til opsparingen. Alle arbejdstagere fik dermed ret og pligt til efteruddannelse. Ordningen blev så tilstrækkelig fleksibel, at opsparingen kan løbe hen over flere år, så en arbejdstager, der ønsker det, kan få længerevarende efteruddannelse. Ligeledes kan en arbejdstager tage sin opsparing med sig over i anden beskæftigelse.

Et andet bærende princip i reformen var indførelsen af retten til IKA: Individuelle kompetenceafklaringsforløb for alle arbejdstagere ikke kun i ledighed, men også i beskæftigelse. Formålet er at få beskrevet realkompetencerne hos især ikke faglærte arbejdstagere med mangeårig arbejdsmarkedserfaring.

Den større grad af kontinuerlig efteruddannelse, som flere arbejdstagere dermed blev del af, kombineret med formalisering af realkompetencer, gjorde det nemmere for seniorer at opretholde deres arbejdsmarkedsmæssige værdi og bidrog dermed også til øget mobilitet blandt den ældre del af arbejdsstyrken.

Regeringen skærpede den hårde linie i dagpengereformen, som blev indført i 2001/2002, ved at ledige skulle aktiveres endnu tidligere, og den "bløde" linie, som mange regioner trods alt havde haft over for de 58 - 59-årige, blev strammet op. Det blev mindre lukrativt at gå på dagpenge, og det blev ligeledes indført, at det først er fra det 64. år, at man kan få fuld glæde af sin efterløn. Indtil da får man blot udbetalt 2/3 af ydelsen/raten. Samtidig indførte man en seniorisbryderordning, der skulle gøre det nemmere for ældre, der mister tilknytningen til arbejdsmarkedet, at komme tilbage på arbejdsmarkedet med hjælp fra løntilskud.

Det tredje sted, regeringen satte ind, var i forhold til det fysiske arbejdsmiljø i erkendelse af, at nedslidning er en af de væsentligste årsager til, at ældre medarbejdere ønsker at forlade arbejdsmarkedet før tid. Arbejdstilsynet fik tilført ekstra ressourcer blandt andet til udvikling af materialer og redskaber, der kunne vejlede virksomheder især inden for brancher, som traditionelt var kendt for nedslidende arbejde såsom social- og sundhedssektoren, visse områder af industrien og hotel- og restaurationsbranchen mv.

Godt hjulpet på vej af statslige forskningsmidler er hele industrien omkring udvikling af tekniske hjælpemidler og "smart work makes you feel better"-koncepter i 2015 blevet til en branche i pæn vækst.

I det hele taget er den politiske regulering baseret på lige dele "pisk" og holdningsbearbejdning. På den ene side er princippet om ret og pligt til beskæftigelse, selvom man har krydset de 55 år, samt indførelsen af sociale klausuler, der betyder, at kun virksomheder, der har en seniorpolitik og reelt sikrer aldersspredning blandt medarbejdere og har etableret rammer, der gør det nemmere for de ældre medarbejdere at blive i virksomheden, kan agere som underleverandører til det offentlige. På den anden side søger regeringen gennem oplysning, kampagner og udvikling af initiativer og værktøjer at holdningsbearbejde såvel arbejdstager- som arbejdsgiverside til dels at anerkende den arbejdsmarkedsmæssige værdi, som seniorer besidder, og dels erkende, at vi alle må gøre vores bedste for bevarelse af velfærdsstaten.

### **7.3.2 På arbejdspladserne**

Slaraffenland er et scenario, der forudsætter en vis grad af arbejdskraftmangel inden for delbrancher. Især brancher, der traditionelt har benyttet sig af yngre medarbejdere såsom detailhandlen og inden for det fysisk mere hårde arbejde i industrien, har problemer. Dette skyldes, at der i 2015 er mange unge, der hælder til andre værdier end de materielle. Den megen uro i Mellemøsten og flere alvorlige naturkatastrofer for et årti siden gjorde de yngre generationer opmærksomme på livets skrøbelighed, hvorfor uddannelse, familie og i et vist omfang spiritualitet er på dagsordenen frem for ikke faglært og tungt arbejde i industrien eller stående arbejde og lange arbejdstider i detailhandlen.

De nye værdier bliver i vid udstrækning bakket op af fagforeninger, der i disse år for alvor har fokus på "det hele liv", hvor det at arbejde sættes i forhold til det enkelte menneskes livscyklus, der jo blandt andet omhandler uddannelse, at sætte børn i verden, ar-

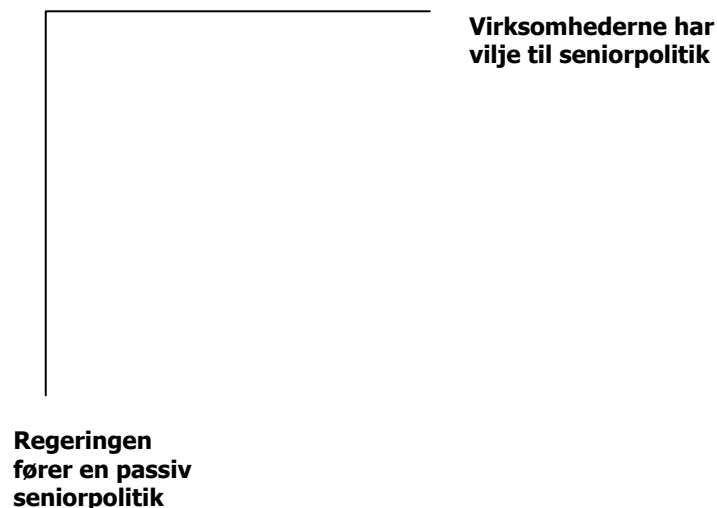
bejdskarriere mv., vel at bemærke ikke simultant men netop i forskellige perioder af livet. Og det skal der være plads til.

Problemerne med at rekruttere arbejdskraft i de nævnte brancher skaber plads til de arbejdstagergrupper, som tidligere havde svært ved at opnå eller fastholde arbejdsmarkedstilknytning. Det gælder arbejdstagere med anden etnisk baggrund end dansk, og det gælder seniorerne på arbejdsmarkedet. Den store møbelproducent IKEA er nok en gang forbillede for mange af de berørte virksomheder. Det handler således om, at sammensætningen af medarbejderstaben skal afspejle befolkningssammensætningen i det omgivende samfund.

De strategier, som virksomhederne vælger, omhandler både arbejdets tilrettelæggelse og de mere bløde værdier. Der er derfor fokus på fleksibilitet i form af fleksible arbejdstider og nedsat tid samt fokus på arbejdets indhold, så for eksempel de ældres erfaringer kommer i spil i form af arbejdsfunktioner som mentor og vejleder i forhold til nye medarbejdere og i forhold til planlægning af arbejdet. Endvidere har mange virksomheder fokus på en mere præventiv personalepolitik, der omhandler hjælp til rygestop, tilbud om motionsordninger, sund mad i kantinen mv.

Ledelsesmæssigt er mangfoldighedsledelse derfor blevet det helt store mantra. I forhold til de ældre medarbejdere betyder det blandt andet en forståelse for, at de ældre på den ene side kan have ønske om at være sammen med børnebørn, på den anden side ønsker fortsat at være del af en arbejdsplads og et kollegialt sammenhold. Deltid kan således være den løsning, der tilgodeser både og.

## 7.4 Scenario 2: Hjemland



Hjemland er et scenario, hvor regeringen fører en passiv seniorpolitik (y-aksen), hvilket betyder, at der ikke gøres noget aktivt for at fastholde (tvinge) de ældre arbejdstagere til at blive på arbejdsmarkedet. Det sker for at tækkes den store vælgerskare, som den aldrende befolkning udgør.

Omvendt er mange af virksomhederne interesserede i at fastholde seniorerne (x-aksen), da den generelle holdning er, at de ældre medarbejdere udgør en erfarings- og videnresource, som er afgørende i en globaliseret verden, hvor videnproduktion bliver et stadig mere afgørende konkurrenceparameter.

Hjemland er således et scenario, hvor nogle ældre arbejdstagere opbygger en identitet, som kan være snævert forbundet til den arbejdsplads, hvor de typisk har været gennem en årrække. Mobiliteten blandt seniorer er dermed begrænset, og mister man først tilknytningen til arbejdsmarkedet, er det meget svært at komme ind igen.

Nedenfor uddybes de to akser.

#### **7.4.1 Den politiske regulering**

Den siddende regering har igennem en årrække været handlingslammet i forhold til at føre en aktiv politik for at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet. Tidligere tiders forsøg på at røre ved efterlønnen og det ramaskrig, det affødte blandt den voksende vælgerskare af dels ældre borgere, dels den store andel af arbejdsstyrken, som gennem en årrække har sparet op til efterløn, har gjort samtlige efterfølgende regeringer berøringsangste. I 2015 bliver der således fra regeringsside ikke ført nogen aktiv seniorpolitik.

For at sikre en kvalificeret arbejdskraft har regeringen til gengæld satset hårdt på dels en bedre integration af flygtninge og indvandrere og deres efterkommere, dels en uddannelsespolitik, der først og fremmest skal sikre, at flest mulige unge af en ungdomsårgang opnår en erhvervsrettet uddannelse, dernæst fokuserer på at tildele de unge kompetencer vedrørende innovation, udvikling og iværksætteri og derigennem en bedre konkurrenceevne.

#### **7.4.2 På arbejdspladserne**

Regeringens uddannelsespolitiske satsning er imidlertid endnu ikke slået helt igennem, hvorfor en del virksomheder oplever problemer med at rekruttere kvalificeret og stabil arbejdskraft. De unges "zapper"-mentalitet betyder, at mange unge hurtigt forlader især de job, der er fysisk krævende, har lange åbningstider, skifteholdsarbejde og/eller er mindre godt betalt. Der er tale om forkælede unge, der stiller krav og hopper rundt i såvel uddannelsessystemet som imellem job og derfor er til megen frustration hos mange arbejdsgivere, der slås med stor personaleomsætning og anvender mange ressourcer på vedvarende rekruttering og oplæring af nye medarbejdere.

Ældre medarbejdere er derfor i høj kurs hos arbejdsgiverne, da de opfattes som stabile og erfarne, ikke mindst hvis seniorerne har en mangeårig historie sammen med virksomheden. Der ses derfor stærke tendenser til en udpræget kerne/periferi-personaleanvendelse hos mange virksomheder. Kernen er de medarbejdere, der bliver på arbejdspladsen og engagerer sig deri. Det er medarbejdere med erfaring, det er medarbejdere som bliver bærere af virksomhedens historie, og det er medarbejdere, som virksomheden investerer i med især virksomhedsrelevant efteruddannelse. Periferien udgøres til gengæld af arbejdstagere, især unge, som typisk kun er på virksomhederne i en kortere periode. Den perifere arbejdskraft kommer typisk ikke længere end det laveste trin i stillingshierarkiet og får ej heller del i virksomhedernes udviklingsinitiativer i form af uddannelse.

Arbejdsmarkedsforskere følger nøje disse udviklingstendenser og advarer indimellem mod stavnsbinding af de ældre medarbejdere. Det har nemlig vist sig, at en af de mere negative konsekvenser af denne udvikling er, at mange ældre medarbejdere i den grad "vokser" sammen med deres arbejdsplads, at mobiliteten på arbejdsmarkedet blandt ældre arbejdstagere er meget begrænset. Deraf følger endvidere, at hvis en senior af en eller anden grund alligevel mister sit arbejde, har vedkommende endog meget svært ved at opnå fornyet tilknytning til arbejdsmarkedet, da vedkommendes kompetencer af potentielle arbejdsgivere opfattes som for snævert forbundne med den forrige arbejdsplads.

Fastholdelsen af ældre medarbejdere har endvidere vist sig at være god for konkurrenceevnen inden for flere delbrancher. For eksempel har detailhandlen erfaret en stigende tilfredshed blandt kunderne, som giver udtryk for, at de ældre medarbejdere giver en langt bedre service end de unge. Et lignende billede ses i hotel- og restaurationsbranchen, hvor det ikke er ualmindeligt at se ældre tjenere udelukkende ansat til at hygge om de spisende gæster, mens de yngre tjenere tager slæbet.

Udover at søge at fastholde seniorer ved at lade dem varetage arbejdsfunktioner, der udnytter deres erfaring og eventuelt fritager de ældre for det fysisk mest belastende arbejde, søger mange virksomheder at tilrettelægge arbejdet fleksibelt, således at der gives muligheder for nedsat tid og/eller fleksible arbejdstider.

## 7.5 Scenario 3: "Ingenmandsland"

**Virksomhederne har ikke vilje til seniorpolitik**

**Regeringen fører en passiv seniorpolitik**

Ingenmandsland er et scenario, hvor det i år 2015 ikke går så godt med fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet. Regeringen er berøringsangst i forhold til at røre ved efterlønsordningen eller i forhold til at iværksætte andre tiltag (y-aksen), der kan bidrage til, at seniorer bliver på arbejdsmarkedet, da det vil blive opfattet som tvang af de ældre. Igen handler det om, at de ældre generationer udgør så stor en gruppe i vælgerskaren, at deres stemmer kan afgøre et valg.

Virksomhederne har ikke i noget særligt omfang incitamenter til at eksplicite en seniorpolitik som del af deres personalepolitik. Der er nok arbejdskraft at tage af, og ældre medarbejdere er typisk dyrere at aflønne.

Ingenmandsland er i det hele taget på mange måder udtryk for et ungdomsfikseret samfund, hvor de værdier, som ældre repræsenterer, generelt ikke regnes for noget særligt. For seniorer på arbejdsmarkedet, som ønsker at blive fastholdt, er Ingenmandsland derfor ikke et særligt rart sted at være. Kun arbejdstagere, der er så nedslidte, at der intet attraktivt er ved at blive på arbejdsmarkedet, vil kunne se noget fornuftigt i dette scenario.

Nedenfor uddybes de to akser.

### **7.5.1 Den politiske regulering**

Udflagning af danske arbejdspladser til lavlønslande har kostet mange arbejdspladser i industrien. Selvom udflagningen af arbejdspladser rammer både lavt- og højt uddannede, er det stadig især de ikke faglærte job, som er forsvundet. Samtidig har udflagningen af arbejdspladser ofte fået følge af implementering af ny teknologi i form af automatiserede produktionsprocesser i den tilbageblevne produktion, hvilket ligeledes har kostet ikke faglærte job.

Globaliseringen har selvfølgelig også skabt nye danske job, men det er job, der kalder på andre og mere kvalificerede arbejdstagere. De faktorer, der i 2005 førte til, at nogle seniorer blev mere udsatte end andre, er således blevet skærpet i 2015.

Samtidig har man fra regeringens side vurderet, at problemet omkring de ældre er et overgangsproblem. Det handler om få generationer, som er derude i dag, og som på grund af nedslidning mv. ønsker at forlade arbejdsmarkedet før tid. Men med tiden vil problemet løse sig selv af den simple grund, at problemstillingen vil omhandle færre og færre. For eksempel er det almindelig kendt, at det er de ældre rengøringsassistenter, som har mest modstand mod at bruge de hjælpemidler, der trods alt findes til at afhjælpe det hårde arbejde, hvorimod de unge i faget tager dem til sig. Med andre ord må det forventes, at der med tiden vil blive færre rengøringsassistenter (serviceassistenter), som på samme måde nedslides.

Regeringen har derfor ikke prioriteret særlige tiltag for gruppen af seniorer, men har i stedet for især satset på at sikre kvalificeret arbejdskraft i forhold til at imødekomme globaliseringens udfordringer med uddannelsespolitiske initiativer, herunder efteruddannelse. Livslang læring er således for alvor kommet på dagsordenen.

Endvidere har man fra regeringens side valgt det lange seje træk, der omhandler holdningsbearbejdning i forhold til dels at udbrede budskabet om en sundere livsstil, dels at få virksomheder til at investere i arbejdsmiljøet.

Der er således en masse politiske tiltag i gang, men de omhandler arbejdsstyrken under ét og har dermed ikke specielt fokus på seniorerne på arbejdsmarkedet.

### **7.5.2 På arbejdspladserne**

Det har været et årti, hvor mange brancher i vid udstrækning har været igennem en omstrukturering og konsolidering, hvor mange ikke konkurrencedygtige virksomheder er bukket under, og hvor de stærke virksomheder har outsourcet produktion, har indført ny

teknologi i form af automatiserede processer, har indført nye effektive ledelsesformer og produktionsmåder (f.eks. principperne i "Lean Production") og har haft fokus på medarbejdernes kvalifikationer for at sikre kvalitet, logistik og innovation og udvikling.

Ældre medarbejdere, som ikke kan honorere denne udvikling, har generelt haft svært ved at opretholde en tilknytning til arbejdsmarkedet. Der er således ikke fra virksomhedernes side tale om decideret aldersdiskriminering, men mere om en udskillellesproces, hvor dem, der kan og vil, kan blive, mens resten må gå.

Når der samtidig er nok kvalificeret arbejdskraft at tage af, har virksomhederne ingen incitamentter til at udforme særlige hensyn, der kan bidrage til at fastholde de ældre medarbejdere i virksomhederne.

## 7.6 Scenario 4: "Grænseland"



Grænseland er et scenario, hvor regeringen fører en aktiv seniorpolitik i et forsøg på at fastholde flere seniorer i længere tid på arbejdsmarkedet til sikring af velfærdsstaten (y-aksen). Imidlertid har regeringens initiativer svært ved at få fodfæste, da virksomhederne mangler incitamentter til at følge trop. Der er således ikke udbredt arbejdskraftmangel (x-aksen).

Regeringens ønske om at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet og dermed bevare dem som arbejdskraftreserve har ført til, at der i 2015 er en del seniorer, som kommer til at befinde sig i et grænseland mellem ledighed og beskæftigelse. Når seniorerne bliver afskediget fra deres arbejdspladser, får de således ikke lov til at være langvarigt ledige, men bliver sluset over i diverse beskæftigelsesprojekter på statens regning.

Nedenfor uddybes de to akser.

### 7.6.1 Den politiske regulering

Regeringen har valgt en strategi, hvor man forsøger at tvinge virksomhederne til at fastholde de ældre medarbejdere. Dette gøres blandt andet ved at indføre sociale klausuler,

der betyder, at en virksomhed kun kan agere som underleverandør/samarbejdspartner til staten, hvis virksomheden udviser socialt ansvar og bestræber sig på aldersspredning i virksomheden samt aktivt forsøger at skabe rammer, der kan bidrage til fastholdelse af de ældre medarbejdere.

Desuden har man indført længere opsigelsesperioder for medarbejdere, der er 55 år eller ældre. Med andre ord er det blevet dyrere for virksomhederne at afskedige en ældre medarbejder. En utilsigtet effekt af dette er imidlertid, at der i pressen efterhånden er dukket en del sager op, hvor ældre medarbejdere pga. mobning og ved at blive frosset ud er blevet tvunget til selv at sige op. Der kører derfor også et par arbejdsretslige sager ved domstolene.

Rekrutteringsmæssigt har regeringen endvidere forsøgt sig med nogle tiltag, der skal gøre det mere attraktivt for virksomhederne at ansætte ældre arbejdstagere. Dette omhandler blandt andet skattefradrag samt det uddannelsespolitiske initiativ, der vedrører seniorlærlinge. En virksomhed får således dækket alle udgifter, hvis den tager en ældre medarbejder eller rekrutterer en ældre arbejdstager (over 45 år) som lærling. Med i ordningen er, at lærlingen efter endt uddannelse skal sikres arbejde i to år.

Ikke desto mindre er der en stor ledighed blandt ældre arbejdstagere. Et af de seneste tiltag omhandler derfor beskæftigelsesprojekter, der skal sluse seniorer over i varetagelse af sociale opgaver. Det handler blandt andet om servicefag inden for social- og sundhedssektoren i form af besøgsvenner, bedstemødre i børnehaver, ældre social- og sundhedsassistenter, der skal skabe tryghed omkring patienterne på landets sygehuse, etc. Et delelement i dette tiltag handler om iværksætterier ud fra den betragtning, at mange seniorer har en erfaring, som kan drages til nytte i selvstændig virksomhed.

Dog har man også fra regeringens side forkortet dagpengeperioden for at skabe et stærkere incitament til selv at søge arbejde.

### **7.6.2 På arbejdspladserne**

Store dele af dansk industri føler sig kraftigt udfordret af globaliseringen og forsøger derfor at imødekomme denne bedst muligt. Men uanset om en virksomhed vælger en lidt mere kortsigtet strategi med konkurrence på pris og outsourcing af produktion eller vælger en mere langsigtet strategi med fokus på opkvalificering af medarbejdere, innovation og effektive produktionssystemer, så er det i udbredt grad de ældre medarbejdere uden eller med kun begrænset uddannelse, som kommer i klemme.

Holdningen blandt mange danske virksomheder er således, at der ikke er råd til at udvise socialt ansvar. Der er dermed ikke tale om aldersdiskriminering, men derimod om at virksomhedernes holdning generelt rammer alle arbejdstagere, som af en eller anden grund har nedsat arbejdsevne, eller som bare ikke er særligt omstillingsparate og derfor har svært ved at finde en varig plads på arbejdsmarkedet.

Omvendt er virksomhederne generelt meget opmærksomme på og villige til at rekruttere sig til de bedste kvalifikationer og kompetencer og siden hen at fastholde dem. Hvad angår de arbejdstagere, som er meget efterspurgt på arbejdsmarkedet, er der tilsyneladende ingen grænser for, hvad virksomhederne vil gøre for at holde på dem i form af diverse goder, udviklingsmuligheder og efteruddannelse.

## 7.7 Implikationer af scenarierne

Scenarierne blev præsenteret på det andet møde med ressourcepanelet og gav anledning til en god diskussion om, hvilke implikationer scenarierne kan give anledning til. Denne diskussion bliver der redegjort for i det følgende.

### 7.7.1 Er det overhovedet en relevant diskussion?

Diskussionen blev retorisk åbnet med spørgsmålet om, hvem der overhovedet har interesse i at fastholde disse ældre medarbejdere. Nedslidte ældre har ingen interesse i at blive på arbejdsmarkedet, og arbejdsgivere har ingen interesse i at fastholde nedslidte ældre. Endnu! Den demografiske udvikling efterlader dog ingen i tvivl om, at indeværende projekts problemstilling vil få langt større relevans i et fremtidigt perspektiv. Med andre ord så vil selv udsatte seniorer blive interessante som arbejdskraftressource. To samfundsmæssige problemstillinger - som imidlertid er tæt forbundne - er hermed i fokus som forudsætninger for opfyldelse af problemstillingen. For det første synes mangel på arbejdskraft at være en forudsætning for, at virksomhederne skal finde gruppen af seniorer attraktiv som arbejdstagergruppe. For det andet synes sikring af velfærdsstaten, hvor der i fremtiden vil være færre i den beskæftigelsesdygtige forsørgergruppe og flere, der skal forsørges, at være en forudsætning for, at den siddende regering på et tidspunkt finder det nødvendigt at fremme fastholdelsen af seniorer. Denne antagelse har vist sig at være aktuel i forbindelse med den kvalitative undersøgelse indenfor restaurationsbranchen.

### 7.7.2 Brug for en anden sprogbrug

Der var i ressourcepanelet enighed om - hvilket ligeledes er diskuteret tidligere i rapporten i form af stigmatiseringen af ældre - at der er behov for et andet sprogbrug i forhold til den måde, der kommunikeres på om ældre. Alene det at tale om "fastholdelse af seniorer" sender forkerte signaler. Ligeledes er der ikke megen positiv signalværdi i, at ældre mister rettigheder, når de fylder 60 år, som det f.eks. er tilfældet på efteruddannelsesområdet inden for Arbejdsmarkedsuddannelserne. Ligeledes er der mange over 60 år, som, hvis de bliver ledige, "presses" til at gå på efterløn, fordi der ingen attraktive tilbud er til dem. Panelets opfattelse er, at så længe der i det offentlige administreres efter regler som disse, skabes der ikke positive billeder af eller forbedrede muligheder for de ældre.

Denne diskussion rører ved en anden problemstilling, nemlig hele den forståelsesramme, der er bygget op omkring aldersgrænser. En bestemt alder er imidlertid ingen fast fysisk størrelse, der pr. automatik leder til et bestemt handlemønster eller er ensbetydende med bestemte kompetencer eller en fast delmængde af en erhvervsevne. At gå på efterløn som 62-årig og blive folkepensionist som 67-årig er i princippet irrelevante størrelser at operere med i en tid og i et samfund som det danske, hvor den gennemsnitlige levetid bliver længere og længere. Det eneste, disse aldersgrænser kan, er at skærpe problemstillingen omkring sikring af velfærdsstaten og mangel på arbejdskraft. Spørgsmålet er i højere grad, hvordan en anden og mere fleksibel fordeling mellem arbejdsliv og tilbagetrækning kan skabes? Hvordan indrettes mere fleksible tilbagetrækningsordninger?

### **7.7.3 Skattelettelser og tvungen fastholdelse går ikke hånd i hånd**

Den anvendte sprogbrug handler endvidere om kommunikation og dermed om troværdighed. I flere af scenarierne er den siddende regering uvillige over for at ændre ved blandt andet efterlønsordningen, da en tidligere regering i høj grad kom til at bøde for dens reform af efterlønnen. Ressourcepanelet er for så vidt enig om denne betragtning, men vurderer samtidig, at man vil komme til at se lidt justeringer alligevel, f.eks. i form af en stramning af alderskravet. I virkeligheden mener panelet ikke, at problemet er at ændre ved efterlønsordningen, hvilket det heller ikke var for den tidligere regering. Problemet var, at den havde givet udtryk for, at den ikke ville røre ved efterlønnen. Med andre ord fik regeringen et troværdighedsproblem, da det alligevel skete. Tilsvarende med den nuværende siddende regering; den kan få svært ved at argumentere for nødvendigheden af, at folk skal blive på arbejdsmarkedet i længere tid - hvilket nemt kan blive opfattet som tvang - når man samtidig giver skattelettelser. Opfattelsen er, at det ikke vil ikke virke troværdigt at regulere i efterlønnen med et argument om nødvendighed, når der samtidig er råd til skattelettelser. Det er panelets opfattelse, at det ikke vil give mening i mange vælgeres samlede velfærdsbillede.

### **7.7.4 Pisk eller gulerod?**

Mange borgere sparer i dag selv op til deres alderdom, hvorfor mange ældre i fremtiden ikke vil være afhængige af offentlig forsørgelse. Med andre ord vil mange ældre selv være i stand til at bestemme, hvornår de vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Bort set fra at netop de ældre, som er særlig udsatte, formentlig også er blandt dem, som kun i mindre grad prioriterer eller har råd til at spare op til deres alderdom, så rører dette faktum omkring pensionsopsparinger ved en helt anden central diskussion, nemlig hvorvidt en regering vil nå længst med pisk eller gulerod? Det er et spørgsmål om, hvor meget samfundet skal bidrage med i forhold til, hvor stor en økonomisk del seniorerne selv skal bære.

Ressourcepanelet synes ikke at være i tvivl. De ældre prioriterer "det tredje liv" højt, og derfor vil gulerod være det bedst egnede middel til at holde seniorerne på arbejdsmarkedet. "Varen skal sælges!"

### **7.7.5 Arbejdspladskulturer**

Der er næppe nogen tvivl om, at f.eks. en stramning af dagpengesystemet vil have betydning for mange seniorers incitament til at blive på arbejdsmarkedet. I et længere perspektiv er det imidlertid panelets opfattelse, at det vil være mere gavnligt at tænke i holdningsbearbejdning. Blandt andet i forhold til den kutyme, der er på mange arbejdspladser, at når man fylder 62 år, så går man på efterløn. Det betyder, at arbejdstagerne uvilkårligt i årene inden begynder at forberede sig på at skulle forlade arbejdsmarkedet som 62-årige uden måske egentlig at mærke efter, om det nu også er det rigtige. Eller mere bekymrende, at have lyst til at blive, men ikke at føle sig velkommen. Tilsvarende ses en udviklingstendens inden for nogle brancher - såsom detailhandlen - der fremmer en ungdomskultur, hvor unge blandt andet meget hurtigt kan opnå forfremmelse. Men med unge chefer ses hurtigt en rekrutteringskultur, hvor der kun ansættes medarbejdere, som ikke er ældre end den pågældende chef.

Det er således vigtigt, at virksomhedsledere tager et direkte ansvar for at undgå denne stigmatisering af de ældre medarbejdere og i stedet får skabt en arbejdspladskultur, hvor det at blive ældre ikke i sig selv giver anledning til specielle forhold eller handlemønstre såsom at trække sig tilbage. Et vigtigt redskab i den forbindelse er, at tillidsrepræsentan-

ter og virksomheder sørger for, at der er en nedskrevet seniorpolitik på arbejdspladsen, som vil bidrage til, at seniorerne føler sig attraktive. Men igen skal man være opmærksom på sprogbruget, da det alene har signalværdi, som kan virke negativt. Måske skulle man i højere grad tale om en "rummelighedspolitik", foreslår ressourcepanelet.

Spørgsmålet om rummelighed bliver ikke mindre relevant i en tid, hvor arbejdstempoet mange steder er meget højt og også får unge arbejdstagere til at forlade arbejdspladsen og eventuelt arbejdsmarkedet på grund af dårligt arbejdsmiljø. Arbejdets organisering spiller således en rolle for mulighederne for at skabe rummelighed på arbejdspladsen, ikke kun i forhold til ældre medarbejdere, men i forhold til alle, der i kortere eller længere perioder kan have behov for at blive skånet lidt.

Organisationerne har desuden en vigtig rolle som formidlere af de positive historier, og det gælder såvel arbejdstager- som arbejdsgiverorganisationerne. De kan være med til at gøre en forskel ved at formidle positive historier om ældre på arbejdsmarkedet, modsat i dag hvor indtrykket er, at der bruges flest ressourcer på at problematisere seniorerne.

Ressourcepanelet påpegede desuden, at virksomhederne skal gives et langt større kendskab til den fleksible efterløn, da det giver virksomhederne mange flere muligheder for at trække på "gamle" medarbejdere, f.eks. i situationer med akut behov for ekstra arbejdskraft.

#### **7.7.6 Arbejdsmiljølovgivning**

Ressourcepanelet forventer i den forbindelse, at arbejdsmiljølovgivningen vil komme til at spille en langt større rolle fremover. For eksempel kan ændrede lønsystemer på nogle arbejdspladser bidrage til et mindre hårdt arbejdsmiljø. Her tænkes bl.a. på akkordlønninger og provisionsløn. En central problematik omkring nedslidning af arbejdstagere vil således i et fremtidigt perspektiv være, hvilke aktører der skal vogte arbejdsmiljøet. Ressourcepanelet var af den holdning, at regulering af arbejdsmiljøet ikke alene kan overlades til arbejdsmarkedets parter, da det er et meget vanskeligt emne at opnå enighed om. Der er derfor (også) brug for politiske holdninger og handlinger.

Der vil være behov for at udvikle et sæt af værktøjer (seniorinitiativer), som alt efter behov - virksomhedstype og differentieret forståelse af alderdom - kan anvendes ude på de enkelte virksomheder.

#### **7.7.7 Opsamling**

Essensen af de fire udarbejdede scenarier og ressourcepanelets kommentarer dertil omhandler således to meget væsentlige resultater. For det første at en bedre fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet i år 2015 udspringer af nødvendighed, nemlig truslerne om manglen på arbejdskraft, og at vores velfærdsstat vil smuldre, fordi vi risikerer at blive for få til at forsørge de mange.

For det andet - hvilket især baseres på ressourcepanelets vurdering - vil vi ikke opnå en bedre fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet med tvang. Den altoverskyggende udfordring vil således være at igangsætte en general holdningsbearbejdning, der omhandler vores syn på ældre og det sprog, hvormed vi omtaler de ældre. "Varen skal sælges". Det skal være attraktivt at blive på arbejdsmarkedet frem for at vælge "det tredje liv".

Spørgsmålet er naturligvis, hvem der kan/skal tage ansvaret for at sikre, at det sker?  
Ressourcepanelets svar er, at vi alle sammen har ansvaret for, at det sker.

## 8 anbefalinger

På baggrund af den samlede analyse har konsulentteamet i dette kapitel formuleret en række anbefalinger. Anbefalingerne er møntet på virksomhederne og staten som aktører og udgør et inspirationskatalog over tiltag, der kan være med til at imødegå udfordringerne på området og forbedre seniorernes muligheder for fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Anbefalingerne tager udgangspunkt i situationen, som den er i dag med hensyn til fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet. Scenarierne, som er udarbejdet i forbindelse med analysen, kan benyttes til at perspektivere anbefalingerne, således at kommende udviklingstendenser kan indtænkes som justeringer i konkrete tiltag møntet på at forbedre seniorernes vilkår på arbejdsmarkedet.

Flere af de foreslåede tiltag kan initieres fra statens side, eksempelvis i form af kampagner over for seniorerne og virksomhederne og/eller i form af støtte og tilskudsordninger.

### 8.1 Virksomheder

- **Øget opmærksomhed på seniorernes kvalifikationer og bidrag til arbejdets udførelse.** På arbejdspladsniveau er det centralt at blive opmærksom på, hvilke kvalifikationskrav der stilles til de forskellige job. Sammen med medarbejderne undersøges det, hvilke kvalifikationer der aktuelt og eventuelt på kort/lang sigt set i relation til virksomhedens strategi vil være behov for. Derefter afdækkes hvilke kvalifikationer medarbejderne har som gruppe og som enkeltpersoner. I forlængelse af dét vil det være naturligt at udarbejde uddannelsesplaner, der dækker hele medarbejdergruppen, altså både de "unge" og seniorerne. På den måde får både medarbejderne og ledelsen øje på, hvad forskellige personer bidrager med, og hvilken værdi det har for virksomheden, f.eks. de erfaringer de ældre medarbejdere har.
- **Politikker:** Virksomhederne kan ved at udarbejde og informere om personalepolitikker og strategier med hensyn til seniorer sikre, at den ældre del af medarbejderne ved, hvad de kan planlægge efter og selv forholde sig aktivt til deres sidste år på arbejdspladsen. Hvis personalepolitikker skal have gennemslagskraft, skal medarbejderne opleve, at de har betydning for virksomhedens "daglige" liv; med andre ord at det ikke kun er noget, der står på glittet papir og hentes frem ved festlige lejligheder. Det betyder f.eks., at hvis der skal være fyringsrunder, skal seniorerne ikke stå først for skud. Kulturen skal afspejle rummelighed og ikke give plads for chikane og mobning.
- Virksomheden kan overveje, når der iværksættes planer for, hvordan **generations-skifte** på ledelsesniveau skal foregå, om det også ville være værdifuldt at gennemføre længere nede i organisationen. Formålet er dobbelt, både at få øje på og samtidig sikre, at vigtig viden, erfaring og historie ikke går tabt, hver gang en seniormedarbejder trækker sig tilbage.

- **Fleksible job:** Virksomhederne kan få større udbytte af seniorernes potentiale og kvaliteter ved at indrette mere fleksible job. I de fire brancher der er undersøgt i forbindelse med dette projekt, er der i forvejen skiftende arbejdstider og skiftende belastninger i løbet af døgnet, ugen og året, så både medarbejdere og ledere er allerede forberedte på at være fleksible. Dette handler om organiseringen af arbejdet mellem ældre og yngre medarbejdere, arbejdstempo og arbejdstid.
- **Mangfoldighed:** At sikre en vis aldersspredning i medarbejdergruppen skaber dynamik og bedre balance. På samme måde som spredning i køn, uddannelsesmæssig baggrund og etnicitet gør. En anden væsentlig pointe ved at have bredde i aldersfordelingen er, at mulighederne for at skabe kontinuitet og innovation i virksomheden forbedres.

## 8.2 Staten, organisationerne m.fl.

- **Orientering og oplysning:** Mange seniorer har op til en sen alder på arbejdsmarkedet ikke aktivt forholdt sig til den 3. alder. Der kunne være behov for at udvikle tilbud (kurser, kampagner, foredrag, konferencer?), hvor seniorer havde mulighed for at sætte sig ind i de økonomiske, sociale og arbejdsmæssige dimensioner af senior-tilværelsen. På den baggrund ville det være muligt, at seniorerne selv mere proaktivt og åbent kunne sætte ord på fremtidsplanerne over for både arbejdsgiver og familie.
- **"Forbyd aldersgrænser!":** "I Danmark får man op til det 55. år gradvist nye rettigheder. Men herefter mister man rettigheder." Sådan lød det fra en af deltagerne i ressourcepanelet. Pointen er, at reguleringsmekanismer systemmæssigt er knyttet stift til alder, hvilket nemt fjerner fokus fra reelle behov, der opstår ud fra specifikke situationer og livsfaser, der ikke indtræder automatisk i en bestemt alder. En mindre aldersbaseret regulering ville kræve en mindre stiv regelstyring, der tager højde for behov mere end alder.
- **Staten skal gå foran!** Staten skal vise i handling, at seniorer har en værdi og aktivt arbejde på at fastholde og ansætte seniorer. Eksemplets magt er en effektiv metode til at få de gode historier frem.
- **Det gode eksempels magt:** Både fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer kan ved at gå foran og vise vejen og i deres egne organisationer vise rummelighed demonstrere, at det er en god investering at fastholde seniormedarbejdere. Rummeligheden kan understøttes af, at der er udarbejdede politikker på området. Ved at organisationerne lægger sig i spidsen på dette felt, får de gode muligheder for at påvirke det øvrige arbejdsmarked - også politisk.
- **Strammere arbejdsmiljølovgivning:** I flere brancher er der tale om, at hårdt fysisk arbejde bevirker nedslidning af medarbejderne, således at medarbejderne af helbredsmæssige årsager må træde ud af arbejdsmarkedet eller arbejde for reduceret kraft. En måde at påvirke denne tendens kunne være at udforme strengere arbejdsmiljøregler, der sigter på at reducere nedslidningen.

- **Udvidelse af AF's beføjelser:** Individuel kompetenceafklaring og afklaringsforløb af realkompetence kan benyttes til aktivt at markedsføre og synliggøre seniorernes kvaliteter over for virksomhederne. Her kunne AF spille en central, udvidet rolle.
- **Arbejdsmarkedets parter** kan bidrage til at sætte temaet på dagsordenen henholdsvis gennem deres tillidsmænd, tillidsmandsuddannelser og deres ledelseskurser og rådgivning.
- **Bonusordning:** Ældre kan tildeles en bonus for at blive længere på arbejdsmarkedet. Herved skabes et direkte økonomisk incitament til at blive et ekstra stykke tid på arbejdsmarkedet, kan eventuelt udmøntes som en lavere skatteprocent.
- **Omskoling:** Mulighed for at blive omskolet til andre fag for 55+ kan være en vej ud af vanskeligheder med at finde alternative beskæftigelsesmuligheder for seniorer beskæftiget i brancher, der har særligt svært ved at fastholde seniorer. Der kan eventuelt være tale om lærlingeordninger.
- **Fleksordning:** En af grundene til, at seniorer ønsker at trække sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet, er, at de ønsker mere samvær med familien og børnebørnene. Mulighed for omsorgsdage eller ordninger, der skaber muligheder for pasning af børnebørn, vil kunne skabe en fleksibilitet, der gør det muligt for seniorerne at tilgodese familien, samtidig med at man bibeholder tilknytningen til arbejdsmarkedet.
- **1 uges ekstra ferie fra det 58. år:** En ekstra ferieuge til seniorer vil kunne gøre det mere attraktivt for seniorer at fortsætte deres tilknytning til arbejdsmarkedet, da der dermed bliver større mulighed for at tilgodese seniorernes ønske om et mere aktivt fritidsliv.
- **Lovgivning om aldersspredning i virksomhederne.** Nogle seniorer oplever, at de bliver fravalgt til fordel for yngre arbejdskraft med henvisning blot til alder. Ved at lovgive på dette felt ville man kunne pålægge virksomhederne et større medansvar for at sikre beskæftigelse for en større andel af seniorer.
- **Sundhedstjek og vejledning fra det 55. år:** Overgangen fra arbejdslivet til pensionisttilværelsen rummer en lang række overvejelser af både økonomisk, personlig og arbejdsmæssig karakter, som kan være vanskelige at overskue samlet. En mulighed for at søge vejledning i forbindelse med disse overvejelser ville kunne bidrage til, at beslutningerne kan tages på baggrund af et større overblik over den samlede situation. Dette tilbud kan eventuelt suppleres med et sundhedstjek, således at også den helbredsmæssige dimension kan tages med i seniorernes overvejelser.
- **Nedsat arbejdstid finansieret af staten.** En af de tungtvejende grunde til, at en senior vælger at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, er, at man ønsker mere tid til samværet med familien og udfoldelsen af planlagte aktiviteter i den tredje alder. Et sådant ønske kræver i dag, at man meddeler sin fulde tilbagetrækning (med mindre man går på efterløn og arbejder deltid samtidig).
- **Efteruddannelsesfond:** Arbejdspladsen og medarbejdere betaler - à la pensionsordninger - ind til en efteruddannelsesfond. Dette medvirker til at sikre, at arbejdsgivernes cost/benefit-overvejelser i forbindelse med efteruddannelse af seniorer

("kan det betale sig, inden de går på pension...") i flere tilfælde falder ud til gavn for seniorerne. Virksomhedernes samlede investeringer i kompetenceudvikling vil ad den vej kunne forøges - også til seniorernes fordel.

## 9 Litteraturliste

*"Seniorers konkurrencekraft. Analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i fire nordiske lande"*, Rambøll Management, april 2004

*"Hvordan fastholdes ældre på arbejdsmarkedet"*, SFI, Mona Larsen, 2002

*"Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet"*, SFI, Thomas Quaade, august 2001

*"Seniorpolitik på virksomhedsniveau"*, SFI, Mogens Nord-Larsen

*"Seniorer i Storkøbenhavn"*, Arbejdsmarkedsrådet for Storkøbenhavn, august 2003

*"Äldre arbetskraft ur ett företagsekonomiskt perspektiv"* Alectra, december 2001

*"Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv"*, Velfærdskommissionen, 2004

SOCIAL KRITIK, tidsskrift for social analyse & debat, nr. 94 - juli 2004, Selskabet til fremme af Social Debat

COWInyheder, september 2004, nr. 15

*"Ældres Europa"*, udgivet i samarbejde mellem Ældre Sagen og Mandag Morgen - Nyhedernes Tænketank med støtte fra Nævnet vedrørende EU-oplysning og Europa-Kommissionen i Danmark, juni 2004

*"Arbejdsmarkedsrapport 2004. Tema: Uddannelse"*, Dansk Arbejdsgiverforening, november 2004

*"Arbejdsmarkedsrapport 2004. Tema: sygefravær"*, Dansk Arbejdsgiverforening, 2002

*"Ældre og arbejdsmarkedet"*, Dansk Arbejdsgiverforening, maj 2003

*"Fraværstatistik 2003"*, Dansk Arbejdsgiverforening, 2003

*"Strukturstatistik 2003"*, Dansk Arbejdsgiverforening, maj 2004

*"Rapport om sygefravær"*, Arbejdsministeriet, Socialministeriet og Finansministeriet, 2001

*"Statistikbank"*, Danmarks Statistik, 2004

## 10 Bilag 1

Den interviewguide, vi i dataindsamlingen har benyttet os af, har haft følgende opbygning:

### PRIMÆRE VARIABLER

#### **1. Færdigheder/kvalifikationer ("Direkte produktionsværdi")**

Fagligheden

Ordenssans

Uddannelse

Efteruddannelse

Pædagogiske kundskaber

Kan lave praktiske løsninger på problemer (ser i billeder)

Idérig

Håndelag

Vant til computere

Analyserende

Køn

#### **2. Mer- og metaværdi**

Livssyn

Erhvervserfaring

Matcher kunder i alder

Livserfaring

Socialt arbejdsmiljø

Menneskekendskab

Rolig

Åbenhed

Lydhør over for kundernes behov

Overblik

Livssyn

#### **3. Arbejdsmarkedsperspektiv/værdier**

Syn på aftrædelsesordninger

Push- / pull-faktorer på arbejdspladsen

Tidligere ledighedsperioder

Motivation for at arbejde

Fremtidsplaner og perspektiv

Fleksibilitet i arbejdet / tilpasning til aldersbestemte behov

#### **4. Mobilitet**

Lokale/regionale forhold

Transport

Alternative beskæftigelsesmuligheder

## SEKUNDÆRE VARIABLER

### **5. Helbred**

Sygefravær

Kroniske lidelser / nedsat arbejdsevne

Syn på egen arbejdsevne

### **6. Fritid og socialt netværk**

Familie / civilstand

Venner

Sport

Hobbyer

### **7. Privatøkonomi**

Pension

Formue

Fast ejendom

Efterløn

### **8. Branche**

Ledighed

Konjunktur

Erhvervstæthed

Afslutningsvis er alle respondenter blevet bedt om at vurdere de direkte økonomiske effekter ved at beskæftige seniorer frem for yngre medarbejdere. Respondenterne er således blevet bedt om at angive størrelsesordenen på mer- og metaværdien for deres seniormedarbejdere.

Vurderingen fra respondenternes side er sket som en ren kvalitativ vurdering af seniorers værdi i forhold til yngre medarbejdere. Vurderingen er helt subjektiv og er angivet i procent.

## 11 Bilag 2

Politiske indgreb	Overenskomst/ overordnet senior- politik	Uddannelse/ efteruddannelse	Skat/ fradrag	Samfundsud- viklingen	Fleksibilitet på arbejdspladsen	Holdninger, med- arbejdere	Holdninger, virk- somhed	Teknologisk udvikling
Forbud mod at ansætte unge, hvor der er arbejdsløse seniorer	Færre arbejdstimer - mere plads til de ældre	Mulighed for uddannelse eller omskoling til andre fag for 55 år+	Virksomheder, der tager god vare på seniorer, opnår skattefordele	Færre manuelle job i industrien - behov for flere servicejob, f.eks. gennem tilskud	Fleksordning med mulighed for omsorgsdage, pasning af barnebarn mv.	Seniorrevolution: "Vi holder aldrig op"	Fokus på seniorers værdi som viden- og historiebærere (organisationer og fagforeninger)	Tekniske hjælpemidler til at lette den fysiske arbejdsbelastning
Mulighed for uddannelse eller omskoling til andre fag for 55 år +	Arbejdsgiverne bliver pålagt at betale en større andel af efteruddannelse	Arbejdsgiverne bliver pålagt at betale en større andel af efteruddannelse	Nedsat skat fra 60 år	Fritids- og oplevelsessamfundet er med til, at ældre ønsker at trække sig tilbage	Nedsat arbejdstid - evt. med off. støtte - kan medvirke til fastholdelse	Holdningsbearbejdning af befolkningen: "Man arbejder da til man bliver 70, og det er sjovt"	Fleksordning med mulighed for omsorgsdage, pasning af barnebarn mv.	Fysisk nærvær bliver mindre betydende - seniorer kan indgå i mange netværk på kryds og tværs
Fleksordning med mulighed for omsorgsdage, pasning af barnebarn mv.	Fleksibel løn - afskaf ligheden mellem lang anciennitet og høj løn. Virkemiddel; seniorpolitik	Uddannelsesstilbud tilpasset ældres behov - ikke nødvendigvis fagligt		erfaring bliver en absolut vinderkvalifikation - når "alting" forandrer sig, har virksomheder brug for erfaring og "sendrægtighed"	Bedre vilkår for fleksible arbejdstider, f.eks. nedsat arbejdstid	Seniorordninger. F.eks. snak om, hvordan seniorer ønsker resten af arbejdslivet. Hvad fremmer/hæmmer tilknytning til den enkelte virksomhed	Seniorordninger. F.eks. snak om, hvordan seniorer ønsker resten af arbejdslivet. Hvad fremmer/hæmmer tilknytning til den enkelte virksomhed	Den teknologiske udvikling gør det muligt at tilrettelægge arbejdet på mange nye måder. Flexibiliteten er større.
Paradoks: Tryghed som aftrædelsesordn. giver vs. at give øko. incitament til at trække sig tidligt	Tildel seniorer 1 fridag i hvert kvartal (gavnligt for sygefravær)	Fremtidens ældre vil gennemsnitligt være bedre uddannede		Vi kræver mere kvalitet i f.eks. pasning af unge og ældre - her kan seniorernes erfaringer også bruges	Tildel seniorer 1 fridag i hvert kvartal (gavnligt for sygefravær)	Netværk mellem ældre	Erfaring bliver en absolut vinderkvalifikation - når "alting" forandrer sig, har virksomheder brug for erfaring og "sendrægtighed"	Arbejdet bliver mere mobilt
1 uges ekstra ferie fra 58 år	Seniorordninger. F.eks. snak om, hvordan seniorer ønsker resten af arbejdslivet. Hvad fremmer/hæmmer tilknytning til den enkelte virksomhed	Fokus på virksomhedsnær efteruddannelse - behov for nye koncepter		Fysisk nærvær bliver mindre betydende - seniorer kan indgå i mange netværk på kryds og tværs	Nedsat arbejdstid - finansieret af staten	Erfaring bliver en absolut vinderkvalifikation - når "alting" forandrer sig, har virksomheder brug for erfaring og "sendrægtighed"	Synliggøre seniorers "nye" ansvarsområder - gør det til en bevidst politik, at seniorer har ansvar for f.eks. videndeling, oplæring mv.	Den teknologiske udvikling gør det muligt at hjælpe flere med fysiske handicap

Politiske indgreb	Overenskomst/ overordnet senior- politik	Uddannelse/ efteruddannelse	Skat/ fradrag	Samfundsud- viklingen	Fleksibilitet på arbejdspladsen	Holdninger, med- arbejdere	Holdninger, virk- somhed	Teknologisk udvikling
Bortskaffelse af efterlønsordningen	Styrkelse af arbejdsmiljøet, så nedslidning mindskes - og flere kan blive på arbejdsmarkedet.	Det er meget vigtigt, at seniorerne deltager i kompetenceudvikling		Seniorer arbejder af lyst - og ikke pga. penge - derfor et mere fleksibelt arbejdsmarked	Fleksibel løn - afskaf ligheden mellem lang anciennitet og høj løn. Virkemiddel; seniorpolitik	Seniorer gør mere og mere opmærksom på sig selv i medierne og beviser deres værd	Synliggørelse af seniorers ressourcer og behovet for dem - f.eks. gennem kompetenceregnskaber	Færre manuelle job i industrien - behov for flere servicejob. f.eks. gennem tilskud
EU-lovgivning om aldersspredning i virksomheder	Nedsat arbejdstid - eventuelt med offentlig støtte - kan medvirke til fastholdelse	Sikre supplerende uddannelse, også for seniorerne bliver seniorer		De ældre indgår i bofællesskaber (ollekoller) som også bliver arbejdsfællesskaber	Fleksibel organisering af arbejdet	Seniorer arbejder af lyst - og ikke pga. penge - derfor et mere fleksibelt arbejdsmarked	Seniorer som coach/oplærer - nye metoder hertil	Accelererende arbejdstempo - færre job til nedslidte seniorer
Sundhedstjek og vejledning fra 55 år	Arbejdstagere skal fremover i højere grad selv spare op til efteruddannelse	Løbende efter- og videreuddannelse		Arbejde (frivilligt og betalt) bliver i fremtidens metropoler det sted, hvor der skabes fællesskaber	Færre arbejdstimer - mere plads til de ældre	Arbejdet bliver noget, som i højere grad skal være meningskabende for den enkelte	Det er centralt, at arbejdspladsen også tilgodeser de værdier, som seniorer har	IKT-udviklingen giver nye muligheder for at arbejde hjemmefra - mere flex org. af arbejdet
Nedsat arbejdstid finansieret af staten	Øget mulighed for nedsat arbejdstid			Fremtidens ældre vil gennemsnitligt være ved bedre helbred	Den teknologiske udvikling gør det muligt at tilrettelægge arbejdet på mange nye måder. Flexibiliteten er større.	Seniorer som coach/oplærer - nye metoder hertil	Mere værdibaseret ledelse skaber bedre rammer for seniorerne	Teknologisk udvikling vil kunne gøre hårdt fysisk arbejde lettere
Efteruddannelses tilbud tilpasset ældres behov - ikke nødvendigvis fagligt	Udvikling af mere fleksible arbejdstider			Fremtidens ældre vil gennemsnitligt være bedre uddannede	Arbejdet bliver mere mobilt	Seniorer kan have behov for OGSÅ at samarbejde med andre seniorer	Ældre frontarbejdere i social- og sundhedsvæsenet gives mere adm. og vejledende opgaver	
Politisk gøres reglerne mere smidige i forhold til at tage job som ældre	Fokus på seniorers værdi som viden- og historiebærere (organisationer og fagforeninger)			Post-materielle værdier bliver vigtige i fremtiden	Andre arbejdsmodeller, f.eks. arbejde på halv tid suppleret med dagpenge	Større mulighed for nedsat arbejdstid	Flere arbejdspladser vil indføre motionsordninger	
Lovgivn. vil sikre, at virksomhederne bliver bedre til at tage vare på de ældre medarbejdere.	Synliggøre seniorers "nye" ansvarsområder - gør det til en bevidst politik, at seniorer har ansvar for f.eks. videndeling, oplæring mv.			Frivilligt arbejde bliver vigtigere, for det er meningskabende for den enkelte og repræsenterer en post-materiel værdi	Mindre EGA og reducere af andet belastende arbejde kan medvirke til fastholdelse	Nedslidning og et hårdt arbejdsliv vil øge seniorers ønske om tidlig pension		

Politiske indgreb	Overenskomst/ overordnet senior- politik	Uddannelse/ efteruddannelse	Skat/ fradrag	Samfundsud- viklingen	Fleksibilitet på arbejdspladsen	Holdninger, med- arbejdere	Holdninger, virk- somhed	Teknologisk udvikling
Paradoks: Tryghed som aftrædelsesordn. giver vs. at give øko. incitament til at trække sig tidligt	Kampagne à la elsparefonden. Vis værdien i kroner og ører af at beholde ældre seniorer i virksomhederne			Fremtidens fællesskaber er interessebaserede fællesskaber. De har ikke basis i lokalsamfundet, men i den enkeltes interesser	IKT-udviklingen giver nye muligheder for at arbejde hjemmefra - mere flex org. af arbejdet			
Færre arbejdstimer - mere plads til de ældre	Synliggørelse af seniorers ressourcer og behovet for dem - f.eks. gennem kompetenceregnskaber			Fremtidens samfund bliver i højere og højere grad koncentreret i store bysamfund. Lokalsamfundene mister betydning	Udvikling af mere fleksible ansættelsesformer			
Arbejdsgiverne bliver pålagt at betale en større andel af efteruddannelse	Årets arbejdsplads bliver suppleret med konkurrence om årets seniorarbejdsplads			Fremtidens samfund er mere velhavende end nutidens samfund	Udvikling i virksomhedernes arbejdsorganisation vil kunne give bedre plads til seniorerne			
Nedsat arbejdstid - eventuelt med offentlig støtte - kan medvirke til fastholdelse				Arbejdet bliver noget, som i højere grad skal være meningsskabende for den enkelte	Udvikling af mere fleksible arbejdstider			
Mere forebyggende arbejde i sundhedssektoren vil på sigt føre til mindre nedslidning				Fremtiden vil byde på flere samarbejdsrelationer mellem sundhedssektoren og virksomhederne/deres organisationer				
Færre manuelle job i industrien - behov for flere servicejob, f.eks. gennem tilskud				Ældre frontarbejdere i social- og sundhedsvæsenet gives mere adm. og vejledende opgaver				

Politiske indgreb	Overenskomst/ overordnet senior- politik	Uddannelse/ efteruddannelse	Skat/ fradrag	Samfundsud- viklingen	Fleksibilitet på arbejdspladsen	Holdninger, med- arbejdere	Holdninger, virk- somhed	Teknologisk udvikling
En ny regering vil sikre, at arbejdsmiljø, inkl. arb.plads-vurderinger (igen) kommer i fokus				Familiære værdier bliver vigtigere - nye familieformer med dine, mine og vores børn - giver seniorerne en større rolle i familien - væk fra arb.markedet				
Øget mulighed for nedsat arbejdstid				Mangel på arbejdskraft vil øge seniorers beskæftigelsesmuligheder				
Kampagne à la elsparefonden. Vis værdien i kroner og ører af at beholde ældre seniorer i virksomhederne				Holdningen til seniorer vil have betydning for, om de opfattes som det grå guld				
Synliggørelse af seniorers ressourcer og behovet for dem, f.eks. gennem kompetenceregnskaber				Nedslidning og et hårdt arbejdsliv vil øge seniorers ønske om tidlig pension				
Årets arbejdsplads bliver suppleret med konkurrence om årets seniorarbejdsplads								

Arbejds miljø	Netværk							
Sunhedstjek og vejledning fra 55 år+	Arbejde (frivilligt og betalt) bliver i fremtidens metropoler det sted, hvor der skabes fællesskaber							
Styrkelse af arbejdsmiljøet, så nedslidning mindskes, og flere kan blive på arbejdsmarkedet.	De ældre indgår i bofællesskaber (ollekoller), som også bliver arbejdsfællesskaber							
	Fysisk nærvær bliver mindre betydende - seniorer kan indgå i mange netværk på kryds og tværs							
	Fremtidens fællesskaber er interessebaserede fællesskaber. De har ikke basis i lokalsamfundet, men i den enkeltes interesser							
	Seniorer kan have behov for OGSÅ at samarbejde med andre seniorer							