



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Arbejdspladsen og seniorpersonalet**

*Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften*

Jensen, Per H.

*Creative Commons License*  
CC BY-NC-ND 4.0

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Jensen, P. H. (red.) (2022). *Arbejdspladsen og seniorpersonalet: Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften*. Aalborg Universitetsforlag.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.





# **Arbejdspladsen og seniorpersonalet**

Rekruttering, fastholdelse  
og afvikling af seniorarbejdskraften

Per H. Jensen (red.)

**AALBORG UNIVERSITETSFORLAG**



# Arbejdspladsen og seniorpersonalet

## Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften

Per H. Jensen (red.)

**AALBORG UNIVERSITETSFORLAG**

*Arbejdspladsen og seniorpersonalet*  
*Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften*  
Redigeret af Per H. Jensen

1. open access udgave

© Redaktøren og Aalborg Universitetsforlag, 2022

Grafisk tilrettelæggelse af indhold og omslag: Tina Nielsen / Toptryk Grafisk ApS

Foto på bogens forside: Colourbox

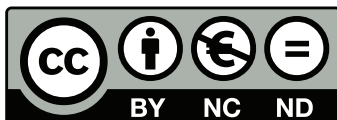
ISBN: 978-87-7210-786-8

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | forlag.aau.dk

*Udgivet med støtte fra TrygFonden*



**PEER  
REVIEWED**



# Forord

Denne bog udspringer af projektet *SeniorArbejdsLiv* (se Seniorarbejdsliv.dk), der gennemføres i et samarbejde mellem konsulentfirmaet TeamArbejdsliv, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet. Projektet er finansieret af TrygFonden.

Bogens tema er arbejdspladsen og seniorpersonalet, og bogens primære ærinde er at analysere, hvordan arbejdspladsens personalepolitik og personalepleje påvirker rekrutteringen, fastholdelsen og afviklingen af seniorarbejdskraften. Vi antager, at rekruttering, fastholdelse og afvikling er betinget af arbejdspladsernes personale-/seniorpolitiske arrangementer, og bogen er styret af fire forskningsspørgsmål:

- Hvilke seniorpolitikker og -praksisser gør man brug af på danske arbejdspladser?
- Hvilke variationer i seniorpolitikker og -praksisser gør sig gældende på tværs af små/store arbejdspladser, den private/offentlige sektor mv.?
- Hvordan kan variationer i seniorpolitikker og -praksisser på danske arbejdspladser forklares?
- Hvad er seniorpolitikkerne effekter?

Når vi forsøger at forklare variationer i rekrutteringen, fastholdelsen og afviklingen af seniorarbejdskraften, trækker vi på følgende forklaringsfaktorer: (1) virksomhedseksterne betingelser (f.eks. de økonomiske konjunkturer), (2) virksomhedsinterne forhold (dvs. virksomhedens strukturelle egenskaber og ledelsesmæssige forhold) og (3) egenskaber ved seniorarbejdskraften (f.eks. dens produktivitet).

Vores fund lægger op til kritiske overvejelser. Når vi f.eks. finder, at seniorer især ansættes på arbejdspladser, hvor der i forvejen er en stor koncentration af seniorer, så er dette ikke en uforventet lovæssighed. Det kunne være anderledes. Derfor er bogen forhåbentlig inspirerende og en invitation til refleksion over, hvordan seniorpolitikker kunne finde større udbredelse på det danske arbejdsmarked.

Bogen henvender sig til personer i interesseorganisationer og i det politiske system, studerende og forskere, medier og samfundsdebattører, personaleansvarlige samt alle, der har en interesse for seniorpolitiske problemstillinger.

Det er et særligt håb, at bogens samlede fremstilling af arbejdspladsernes praksis i forhold til seniorernes færden på og ud af arbejdsmarkedet kan inspirere og er brugbar for aktører, der beskæftiger sig professionelt med personale, herunder specielt seniorpersonale. Med andre ord er håbet, at de mange data, som vores analyser hviler på, kan give inspiration til en større indsats og udvikling af arbejdspladsernes seniorpolitikker og -praksisser.

Per H. Jensen, perh@dps.aau.dk

Juni 2022



# Indholdsfortegnelse:

Sammenfatning og anbefalinger .....	11
<i>v. Karen Albertsen, Per H. Jensen, Peter Nielsen, Flemming Pedersen &amp; Jeevitha Y. Qvist</i>	
Kapitel 1: Teoretisk ramme .....	17
<i>v. Per H. Jensen</i>	
Kapitel 2: Data og metode .....	33
<i>v. Per H. Jensen &amp; Peter Nielsen</i>	
Kapitel 3: Hvor er jobåbningerne, og hvordan rekrutterer arbejdsgiverne +55-årige? .....	43
<i>v. Per H. Jensen &amp; Jeevitha Y. Qvist</i>	
Kapitel 4: Udsættes seniorer for alderisme i rekrutteringsprocesserne? .....	61
<i>v. Per H. Jensen</i>	
Kapitel 5: Seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter og arbejdsgivernes oplevelse af deres effekter .....	75
<i>v. Per H. Jensen &amp; Jeevitha Y. Qvist</i>	
Kapitel 6: Seniorpolitikkers formaliseringsgrad, kommunikationsform og fastholdelseeffekt .....	93
<i>v. Per H. Jensen &amp; Peter Nielsen</i>	
Kapitel 7: Er fastholdelse betinget af seniorarbejdskraftens produktivitet? .....	117
<i>v. Per H. Jensen &amp; Peter Nielsen</i>	
Kapitel 8: Afvikling af seniorarbejdskraften .....	131
<i>v. Per H. Jensen &amp; Peter Nielsen</i>	
Kapitel 9: Konklusion .....	149
<i>v. Per H. Jensen</i>	
Appendiks A .....	159
Appendiks B .....	171
B1: Senioraftaler i overenskomster 2021 <i>v. Flemming Pedersen</i>	
Referencer .....	178
Forfatterne .....	195

## Tabeller:

Tabel 2.1: Svarprocent i hvert strata sammenholdt med sample-fordelingen, 2018.

Tabel 2.2: Svarprocent i hvert strata sammenholdt med sample-fordelingen, 2020-2021.

Tabel 3.1: Andelen af nyansættelser, som udgøres af seniorer, blandt arbejdspladser, der har foretaget ordinære nyansættelser i løbet af de sidste 12 måneder, procent.

Tabel 3.2: Hypoteser.

Tabel 3.3: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har ansat mindst én senior de sidste 12 måneder.

Tabel 3.4: Rekrutteringskanaler for +55-årige, 2018 og 2020.

Tabel 3.5: Arbejdspladsernes brug af formelle og uformelle rekrutteringskanaler ved ansættelse af +55-årige, 2020.

Tabel 3.6: Gennemsnitlige marginale effekter fra multinominal logistisk regression, der estimerer sandsynligheder for arbejdspladsernes rekrutteringskanaler for +55-årige.

Tabel 4.1: Hyppighed og fordeling af aldersstereotypier.

Tabel 4.2: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for bevidst at have fravalgt seniorer på arbejdspladsen, 2020.

Tabel 5.1: Udbredelsen af seniorpolitikker og deres formaliseringsgrad, 2020.

Tabel 5.2: Andelen af virksomheder, der har seniorpolitikker eller gør en indsats for at fastholde medarbejdere over 55 år, 2018 og 2020.

Tabel 5.3: Arbejdspladsens indsats over for 55-årige fordelt på tilstedeværelsen af seniorpolitik, paneldata 2018-2020.

Tabel 5.4: Arbejdspladsens seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter, procent.

- Tabel 5.5: Arbejdspladsernes egen vurdering af, om seniorpolitikkerne har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, 2020.
- Tabel 5.6: Arbejdspladsens virkemidler fordelt på, om arbejdspladsens anvendelse af virkemidler har medvirket til at udskyde medarbejderes tilbagetrækningstidspunkt, 2020.
- Tabel 5.7: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at seniorpolitikkerne i høj eller nogen grad har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, 2020.
- Tabel 6.1: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.
- Tabel 6.2: Seniorpolitikkenes formaliseringsgrad og kommunikationen til arbejdspladsens seniorer.
- Tabel 6.3: Tilbydes +55-årige en seniorsamtale som del af virksomhedens seniorpolitik?
- Tabel 6.4: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden målt på, hvorvidt der foretages seniorsamtaler.
- Tabel 6.5: Hvad er det typiske indhold i senior/MUS-samtalerne for +55-årige medarbejdere?
- Tabel 6.6: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden.
- Tabel 6.7: Uafhængige variable.
- Tabel 6.8: Strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik, der kommunikerer til medarbejderne.
- Tabel 7.1: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55 årige udgør >20 % på arbejdsstedet.
- Tabel 7.2: Gennemsnitlige marginale effekter fra multinominal logistisk regression, der estimerer ledelsens syn på seniorers produktivitet.
- Tabel 7.3: Præstationsvurderingssamtale og vurdering af +55-årige.
- Tabel 7.4: Gennemsnitlige marginale effekter fra logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden målt på parametre vedrørende hård seniorpolitik.
- Tabel 7.5: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

Tabel 7.6: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet stratificeret for kerneopgave.

Tabel 8.1: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

Tabel 8.2: Gennemsnitlige marginale effekter fra multinominal logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for at have foretaget afskedigelser.

Tabel 8.3: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige er overrepræsenteret ved afskedigelser, separat for arbejdspladser, der har foretaget afskedigelser i mindre omfang og større omfang.

Tabel 8.4: Afskedigelser af seniorer ud fra, hvorvidt det er svært eller let at erstatte seniorernes kompetencer.

Tabel 8.5: Afskedigelser af seniorer ud fra, hvorvidt arbejdspladsen gør brug af tidligere ansatte som vikarer/konsulenter.

Tabel 8.6: Strukturelle faktorer, der betinger afskedigelser, og at seniorer er overrepræsenterede ved afskedigelser.

Tabel 9.1: Faktorer, der fremmer eller hæmmer rekruttering af +55-årige.

Tabel 9.2: Strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger, om arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik – og om den kommunikerer til medarbejderne.

Tabel A1: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik.

Tabel A2: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik.

Tabel A3: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne.

Tabel A4: Om det er svært eller let at finde en substitut for en +55-årig, der forlader arbejdspladsen, fordelt efter dominerende kerneopgaver på arbejdspladsen (procent vandret).

Tabel A5: Svært eller let at finde en substitut for en +55-årig, der forlader arbejdspladsen, fordelt efter arbejdspladsens branchetilhør (procent vandret).

Tabel A6: Sammenhængen mellem sygefraværsprocenter for arbejdspladsernes +55-årige og for medarbejderne på arbejdspladserne som helhed (Pearsons korrelation).

Tabel A7: Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at man drøfter, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles under seniorsamtaler.

## Figurer:

Figur 1.1: Faktorer, der betinger arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften.

Figur 3.1: Arbejdspladser, der har ansat mindst én på 55 eller derover, fordelt på offentlig eller privat arbejdsplads, 2020.

Figur 4.1: Procent af arbejdspladserne, som har svaret, at man ”højest sandsynligt” vil ansætte personen.

Figur 5.1: Seniorpolitikker fordelt på arbejdspladsens kerneopgaver, 2020.

# Sammenfatning og anbefalinger

*Karen Albertsen, Per H. Jensen, Peter Nielsen, Flemming Pedersen & Jeevitha Y. Qvist*

Denne bog søger at kortlægge de faktorer, der har betydning for arbejdspladsernes (1) rekruttering, (2) fastholdelse og (3) afvikling af seniorarbejdskraften.

I **kapitel 1** redegøres for den analytiske model og de hypoteser, som bogen bygger på. Det antages, at arbejdspladsernes (1) rekruttering, (2) fastholdelse og (3) afvikling af seniorarbejdskraften er betinget af arbejdspladsens brug af seniorpolitiske virkemidler. Yderligere antages, at arbejdspladsernes kapacitet og præferencer i forhold til at anvende seniorpolitiske virkemidler er betinget af:

- Arbejdspladsens *eksterne* forhold såsom værdier og normer i samfundet, de økonomiske konjunkturer, udviklingen i produktmarkederne, velfærdsstatens tilbagetræknings- og pensionsordninger mv.
- *Strukturelle faktorer på arbejdspladsen*, eksempelvis branchetilknytning, antal ansatte, arbejdspladsens kerneopgaver mv.
- *Ledelsesbestemte faktorer på arbejdspladsen*, herunder ledelsens syn på ældre lønmodtagere, om der er gennemført teknologiske eller organisatoriske forandringer, gennemsnitsalderen i ledelseslaget mv.
- *Egenskaber ved seniorarbejdskraften*, dvs. dens produktivitet, kognitive og fysiske færdigheder mv.

I **kapitel 2** redegøres for data og metoder, og i de efterfølgende kapitler undersøges empirisk, hvilke faktorer – eller samspil af faktorer – der hænger sammen med (1) rekruttering, (2) fastholdelse og (3) afvikling af seniorarbejdskraften.

**Kapitel 3** har fokus på rekruttering af seniorer. Analyserne peger på, at der mellem 2008 og 2020 har været en vigende tendens i rekrutteringen af seniorer. Cirka en tredjedel af virksomhederne har ansat mindst én senior i 2020. Der er større sandsynlighed for, at der ansættes seniorer på og i virksomheder, som er store, arbejder inden for offentlig administration, undervisning og sundhed, har rekrutteringsproblemer, i forvejen har seniorer ansat, og hvor der er en større aldersdiversitet i ledelsen. Desuden er der større sandsynlighed for ansættelse af seniorer på virksomheder, som har en seniorpolitik, der omfatter helbreds-optimerende tiltag.

Arbejdspladserne rekrutterer både igennem formelle, og ofte digitalt baserede, kanaler og igennem uformelle kanaler, som fx 'mund-til-mund-metoden'. Cirka 40 % af arbejdspladserne anvender kun formelle rekrutteringskanaler. Dette giver på den ene side bedre overblik over jobmulighederne for de jobsøgende seniorer, men fordrer samtidig, at seniorerne behersker søgning igennem de formelle, herunder digitale, kanaler.

I **kapitel 4** analyseres alderisme på danske arbejdspladser; et fænomen, der afspejles i, at mange ledige seniorer oplever, at de fravælges på grund af alder. Alderismen består af tre komponenter, henholdsvis en kognitiv (stereotypier), affektiv (præferencer) og adfærdsmæssig (diskrimination) komponent. I forhold til rekruttering kan vi konstatere, at der på danske arbejdssteder både er positive og negative stereotypier vis-a-vis +55-årige: At nogle arbejdsgivere foretrækker yngre frem for ældre medarbejdere, og at nogle arbejdspladser helt fravælger seniorer, bl.a. med henvisning til, at 'arbejdspladsen er bygget op omkring et ungt miljø', hvilket afspejler en diskriminationspraksis. Virksomheder, der diskriminerer, er især små arbejdspladser i den private sektor, hvor man har et negativt syn på seniorernes produktivitet, hvor lave lønudgifter er et centralt konkurrenceparameter, og hvor der ikke er krav om løbende efteruddannelse.

I **kapitel 5** vender vi blikket mod fastholdelse af seniorarbejdskraften, idet formålet er at analysere udbredelsen af senioraftaler og seniorpraksisser på danske arbejdspladser.

Cirka halvdelen af danske arbejdspladser (47 %) rapporterer, at de gør 'en betydelig indsats' eller 'nogen indsats' for at fastholde +55-årige frem til eller ud over pensionsalderen, og en noget mindre andel (42 %) rapporterer, at de har en seniorpolitik. Mens det kun er cirka en tredjedel af de private arbejdspladser, som rapporterer, at de har en skreven eller uskreven seniorpolitik, drejer det sig om mere end to tredjedele af de offentlige arbejdspladser.

De mest udbredte seniorpolitiske instrumenter er: 'muligheden for flere fri-dage/mere ferie til ældre medarbejdere', 'mere fleksible arbejdstider (flextid)' og 'færre eller mindre belastende arbejdsopgaver'. Brugen af seniorpolitiske instrumenter er især udbredt på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service, omsorg mv. Arbejdsgiverne, der har en seniorpolitik, oplever, at seniorpolitikker og seniorpraksisser har en fastholdelseeffekt. De rapporterer, at de seniorpolitiske instrumenter, der er bedst egnede til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt, er fleksible arbejdstider sammen med muligheden for fridage og færre eller mindre belastende arbejdsopgaver.

I **kapitel 6** undersøges det, om der er sammenhæng imellem arbejdspladsernes evne og vilje til at fastholde seniormedarbejdere, og om seniorpolitikken er formaliseret (nedskreven og formelt kommunikeret til medarbejderne) eller



ikke-formaliseret. Andelen af +55-årige på arbejdspladsen tages som et udtryk for fastholdelseeffekten.

Resultaterne peger på, at fastholdelseeffekten er større, hvis seniorpolitikken er nedskreven, end hvis den ikke er, og hvis den kommunikerer til medarbejderne.

Overraskende nok er fastholdelseeffekten også større, når samtalerne om fastholdelse foregår uformelt, end når de tages som en del af mere formaliserede senior- eller MUS-samtaler. Der er muligvis en højere grad af motivation i forhold til at finde løsninger forbundet med de mere uformelle samtaler.

Vi har yderligere søgt at kortlægge, hvor på arbejdsmarkedet man har en ikke-nedskreven seniorpolitik, en nedskreven seniorpolitik og hvor den kommunikerer til medarbejderne. Generelt peger resultaterne på, at det er mindre sandsynligt, at de små og mellemstore virksomheder har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne, og at det også er mindre sandsynligt på arbejdspladser med færre seniorer ansat og i brancher, som primært omfatter private virksomheder (dog ikke inden for området finansiering og forsikring).

**I kapitel 7** undersøges, om arbejdspladsens syn på seniorernes produktivitet har betydning for fastholdelsen. Resultaterne bekræfter, at det er tilfældet. Tilbøjeligheden til fastholdelse falder jo mindre produktive, seniorerne opleves.

Der er større sandsynlighed for, at man har et positivt syn på seniorernes produktivitet på arbejdspladser, hvor lønudgifter ikke er et væsentligt parameter i forhold til at klare sig godt, hvor til gengæld en veluddannet arbejdskraft er et parameter i forhold til at klare sig godt, og hvor organisationsforholdene er nogenlunde stabile.

Omvendt er der en større sandsynlighed for, at man har et negativt syn på seniorernes produktivitet på arbejdspladser, hvor den daglige drift presses af knappe ressourcer, hvor en veluddannet arbejdskraft eller løbende produktinnovation ikke er et parameter i forhold til at klare sig godt, og hvor organisationsforholdene er ustabile.

Desuden peger resultaterne på, at hverken sygefravær blandt seniorerne eller virksomhedernes arbejdsmiljøindsats hænger sammen med virksomhedernes fastholdelse af seniormedarbejdere.

Endelig analyseres afvikling af seniorarbejdskraften i **kapitel 8**. Resultaterne peger på, at der er en lavere andel af seniorer ansat på virksomheder, hvor seniorsamtalerne omfatter en snak om, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles, og at samtaler med sigte på ansættelsesophør hænger sammen med en opfattelse af, at +60-årige er mindre produktive.

Endvidere har vi analyseret, hvor på arbejdsmarkedet sandsynligheden for afskedigelse er størst, og hvor på arbejdsmarkedet seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede. Resultaterne peger på, at der ved afskedigelser i

'større omfang' er en større sandsynlighed for, at seniormedarbejdere er overrepræsenteret blandt de afskedigede på arbejdspladser inden for ejendomshandel og udlejning, når seniormedarbejdere udgør mere end 20 % af de ansatte, og når ledelsen har den opfattelse, at +60-årige er mindre motiverede i forhold til at gøre en ekstra indsats, når der er brug for det. Der er mindre sandsynlighed for, at seniorer er overrepræsenterede blandt de afskedigede, hvis ledelsen oplever, at det er svært at erstatte seniormedarbejdere.

Tilsammen peger bogens resultater på, at både virksomhedseksterne forhold, strukturelle faktorer på arbejdspladsen, ledelsesbestemte faktorer og ledelsens opfattelse af seniormedarbejdernes produktivitet er af væsentlig betydning for rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniormedarbejdere. Mere specifikt sandsynliggør resultaterne:

- At der kan identificeres tendenser til både en kognitiv, affektiv og adfærdsmæssig alderisme i tænkning og praksis på virksomhederne.
- At der er en større sandsynlighed for, at indstillingen over for seniorer er positiv på virksomheder, som er mindre ressourcemæssigt pressede, og at der dermed og sandsynligvis er et samspil imellem strukturelle faktorer og virksomhedsinterne holdninger og indstillinger til seniormedarbejderne.
- At seniorpolitik og seniorpraksisser er udbredte på danske virksomheder, men mere inden for det offentlige end inden for det private område, i nogle brancher frem for andre og på større frem for mindre virksomheder.

## Perspektiver og anbefalinger

Bogens resultater peger ikke på meget specifikke anbefalinger i forhold til praksis, men kan give nogle sigtelinjer for beslutningstagere på det politiske niveau og i virksomhederne.

I relation til resultaterne vedrørende rekruttering og alderisme (kapitel 3 og 4) er den mest nærliggende anbefaling at imødegå mulig diskrimination ved at søge at påvirke beslutningstagere i virksomhederne igennem formidlingsindsatser (kampagner, historier, eksempler mv.), som taler de negative aldersstereotyper ned og fremhæver de positive elementer ved at have erfaren arbejdskraft ansat. Den aktuelle samfundsmæssige opmærksomhed omkring at undgå diskrimination og krænkelse af grupper og enkeltpersoner kan fungere understøttende i forhold til en sådan indsats. Det er dog vigtigt, at sådanne indsatser samtidigt respekterer virksomhedernes legitime ret til at tilpasse arbejdskraftens alder efter virksomhedens aktuelle behov. Og det er væsentligt at undgå at

tale positive aldersstereotyper op på måder, som indebærer diskriminerende elementer i relation til yngre arbejdstagere. Målet er, at virksomheder, som ikke har særlige behov for at rekruttere arbejdskraft i et bestemt alderssegment, opnår en generel åbenhed for, at alle alderssegmenter er 'lige mulige' og relevante.

I relation til fastholdelse af seniormedarbejdere og etablering af seniorpolitik og -praksisser (kapitel 5 og 6) foreslås det at understøtte fastholdelse (og rekruttering) af ældre medarbejdere på virksomheder, der har brug for arbejdskraft, igennem tilbud om støtte til og rådgivning af virksomhederne til etablering af attraktive seniorpolitikker og -praksisser. Særligt peger resultaterne fra analyserne på, at der er brug for målrettede indsatser i forhold til mindre virksomheder og inden for det private område. Vi tænker, at arbejdsgiverorganisationer må have en særlig interesse i at stille viden om den gode seniorpolitik til rådighed for deres medlemmer. Derigennem kan de bidrage til at sikre arbejdskraftudbuddet fremover, ved at flere kan blive på arbejdsmarkedet både frem til og efter folkepensionsalderen.

I og med at staten har reduceret sin rolle i at sikre forsørgelsen for dem, der har svært ved at blive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen, er der ikke kun grund til, at den enkelte virksomhed gør mere for at fastholde seniorer, men også at der gennem overenskomster aftales flere og bedre seniorinitiativer. Tilpasning af arbejdsopgaver og arbejdstid er nogle af de væsentlige seniorpolitiske virkemidler, og det anbefales derfor, at virksomheder overvejer, hvordan de mere struktureret kan tilpasse arbejdstiden og finde arbejdsopgaver, som passer til de seniorer, som har brug for en tilpasning.

Etablering af en certificeringsordning for arbejdspladser med fokus på social ansvarlighed/social bæredygtighed eller i form af beskæftigelsesklausuler kunne også tænkes at være en vej frem i forhold til at understøtte fastholdelse og rekruttering af seniormedarbejdere.<sup>1</sup>

I relation til afvikling af seniormedarbejdere og virksomhedernes syn på seniorernes produktivitet (kapitel 7 og 8) kan man pege på initiativer, som dels kan skabe ny viden og dels præcisere og udbrede den eksisterende forskningsmæssige evidens om aldersbetingede ændringer. Her tænkes både på ændringer af kognitiv, fysisk og social karakter.

Desuden er der brug for udbredelse af viden om strategier til arbejdspladsbaseret forebyggelse og håndtering af aldersbetingede ændringer i kapacitet: f.eks. fysisk træning i arbejdstiden, organisering af pauser, restitution og tidsmæssig fleksibilitet, løbende kompetenceudvikling mv.

---

<sup>1</sup> Se f.eks. den beskæftigelsesklausul, der er blevet etableret i byggeriet med henblik på socialt ansvar inden for byggeriet: <https://csr.dk/lancering-tag-socialt-ansvar-med-ny-besk%C3%A6ftigelsesklausul-til-byggeriet>.

Omstruktureringer, moderniseringer og indførelse af ny teknologi kan utilsigtet være med til at skubbe seniorer ud af arbejdsmarkedet, og det kan derfor anbefales, at seniorsamtaler ikke kun finder sted med faste mellemrum, men også når der ellers kan være brug for dem, f.eks. i relation til større forandringer på arbejdspladsen. Desuden anbefales det, at virksomhederne i forbindelse med større organisatoriske forandringer indtænker de mulige seniorpolitiske konsekvenser.

# Kapitel 1:

## Teoretisk ramme

v. Per H. Jensen

### 1. Indledning

At øge beskæftigelsesgraden blandt danske seniorer har permanent stået højt på den politiske dagsorden siden slutningen af 1990'erne, og med henblik på at fastholde flere seniorer i arbejdsstyrken er der gennemført en serie af højt profilerede politiske reformer. F.eks. er efterlønnen under afvikling, folkepensionsalderen er hævet og levetidsindekseret, og førtidspensionssystemet er strammet op, hvilket dog delvist er kompenseret af seniorpension og tidlig pension, som retter sig mod seniorer, der har været særlig belastet i et langt arbejdsliv (se f.eks. Jensen & von Nordheim, 1919, 2020).

Imidlertid har både dansk og international forskning påpeget, at politiske reformer ikke automatisk øger beskæftigelsen blandt seniorer. Hvis flere ældre skal fastholdes på arbejdsmarkedet, forudsætter dette, at seniorarbejdskraften rent faktisk efterspørges af arbejdsgiverne (jf. Vickerstaff, Cox & Keen, 2003; Friis, Jensen & Wègens, 2008; van Dalen, Henkens & Schippers, 2009; van Dalen m.fl., 2010; Foxman & Borchsenius, 2011; Mulders m.fl., 2014). Derfor har bl.a. Henkens & van Dalen (2011) udpeget arbejdsmarkedets parter, det kollektive aftalesystem og især arbejdsgiverne som såkaldte '*key players*' i bestræbelserne på at fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet frem til eller ud over pensionsalderen. At især arbejdsgiverne er '*key players*' skyldes således, at det er arbejdsgiverne, som besidder de personalepolitiske dispositionsbeføjelser, ved at de har ansættelses-, ledelses- og afskedigelsesretten.

At arbejdsgiverne er '*key players*' i bestræbelserne på at øge beskæftigelsesraten blandt seniorerne, er i nogen grad erkendt blandt danske politikere. F.eks. formulerede den daværende beskæftigelsesminister, Claus Hjort Frederiksen, i et særnummer af Ældreforum i 2007 følgende: "Der er grænser for, hvor langt vi kan nå med lovgivning. Hvis der for alvor skal ske noget, afhænger meget af viljen og motivationen på de enkelte virksomheder" (Frederiksen, 2007). Tilsvarende har formand i HK Privat, Simon Tøgern, så sent som i efteråret 2021 i HK Privatbladet argumenteret for at: "Arbejdsgiverne skal forstå, at arbejdspladserne skal fyldes med forskellige medarbejdere og afspejle det omgivende samfund" (HK Privatbladet, 07-21). Disse udtalelser fra Claus Hjort Frederik-

sen og Simon Tøgern er et klart signal om, at det er vigtigt, at virksomhederne aktiveres som positive medspillere, hvis det skal lykkes at fastholde flere ældre som aktive på arbejdsmarkedet.

Da de politiske ambitioner ikke kan implementeres uden arbejdsgivernes aktive og positive medvirken, er det vigtigt, at der oparbejdes en viden om arbejdsgivernes holdninger og praksisser i forhold til seniorarbejdskraften for at finde ud af, om der er en sammenhæng mellem det, politikerne vil, og det, virksomhederne kan og ønsker. For nærværende er vores viden om arbejdsgivernes seniorpraksis imidlertid ganske rudimentær. Vi ved ganske meget om seniorernes færden på og ud af arbejdsmarkedet (se f.eks. Andersen & Jensen, 2011), men med få undtagelser (se f.eks. Larsen, 2006; Larsen & Miiller, 2006; Friis, Jensen & Wøgens, 2008; Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018) er der ikke gennemført mere omfattende og systematiske danske studier af fastholdelses- og tilbagetrækningsprocesserne i et efterspørgselsperspektiv. Derfor er *formålet med denne bog at opbygge en forskningsbaseret viden om arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften*. I dette ærinde vil vi analysere arbejdspladsernes praksis og fremlægge viden om fællestræk og forskelligheder i håndteringen af seniorarbejdskraften på tværs af den private og offentlige sektor, små og store virksomheder og arbejdspladsernes karakteristika mv., samt effekterne heraf.

I dette indledende kapitel præsenteres bogens teoretiske ramme, herunder de hypoteser, der har fungeret vejledende for de empiriske analyser af arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. To sæt af hypoteser har virket strukturerende for bogen:

**Hypotese 1:** Arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften er en funktion af arbejdspladsernes personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften.

**Hypotese 2:** Den personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften er betinget af tre faktorer: (I: makro) virksomhedseksterne forhold såsom udviklingen i de økonomiske konjunkturer, arbejdsmarkedets beskaffenhed, lovgivning og kollektive overenskomster, værdier og normer i samfundet mv., (II: mezo) virksomhedsinterne forhold i form af virksomhedens (a) strukturelle egenskaber (f.eks. virksomhedens størrelse) såvel som arbejdspladsens (b) ledelsesmæssige forhold (f.eks. ledelsesfilosofien) og (III: mikro) arbejdspladsens syn på seniorarbejdskraften, herunder og f.eks. om den er (eller opleves som) produktiv.

Disse hypoteser er udviklet med afsæt i de erfaringer, som er indhøstet i danske, men især internationale, undersøgelser af arbejdspladsernes håndtering af seniorarbejdskraften, og hypoteserne vil blive begrundet nærmere i det følgende.

## 2. Hypotese 1:

Arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften er en funktion af arbejdspladsernes personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften.

Virksomhedernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften struktureres af virksomhedernes personalepolitik og personalepleje. Med virksomhedernes personalepolitik forstår vi de overordnede strategiske målsætninger i virksomhedernes personaleanvendelse, der skal sikre, at virksomheden til enhver tid råder over arbejdskraft i og af tilstrækkeligt omfang og kvalitet, medens personalepleje handler om alle de aktiviteter i virksomheden, der vedrører motivation, fastholdelse, kvalificering – og i det hele taget sikring af gode og effektive personalerelationer (jf. Jørgensen, Lind & Nielsen, 1990).

Mere præcist er vi i denne bog interesseret i de seniorpolitiske virkemidler i personalepolitikken, og hvor og hvordan de bruges. Det er i denne optik værd at bemærke, at man i nogle virksomheder har en separat seniorpolitik med adresse til medarbejdere over en vis alder, medens seniorpolitikken på andre virksomheder er en integreret del af den generelle personalepolitik – eller livsfasepolitik – der uanset alder omfatter alle medarbejdere på og i virksomheden (Albertsen m.fl., 2020B). Uanset kan personale-/seniorpolitikken både være skreven eller uskreven (Friis, Jensen & Wøgens, 2008). Mere grundlæggende handler gode seniorpolitikker om, at der livslangt etableres en balance mellem de krav, arbejdspladsen stiller til medarbejderen, og medarbejderens ressourcer (Ilmarinen, 2005; Mulders, Henkens & van Dalen, 2020), herunder at arbejdsmiljøet optimeres, da godt arbejdsmiljø værner imod, at arbejdskraften nedslides, eller at helbredet forringes (Thorsen, Jensen & Bjørner, 2016; Andersen, Jensen & Sundstrup, 2019). En helhedsorienteret seniorpolitik bør ifølge Walker (1998, 2005) og OECD (2018) således indeholde følgende elementer:

1. Rekruttering, uddannelse, udvikling og forfremmelse.
2. Fleksible arbejdsforhold.
3. Ergonomisk jobdesign og etablering af et godt arbejdsmiljø.
4. Bearbejdning af holdninger (fordomme) over for ældre medarbejdere.
5. Værdig afvikling.

Desværre findes der som nævnt få danske undersøgelser, der siger noget om, hvorvidt disse seniorpolitiske instrumenter i virkelighedens verden har effekt på rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. F.eks. kan det ved hjælp af data fra Statistikbanken (AKU 111A) konstateres, at beskæftigelsesraten for de 55-64-årige er steget fra 56 til 72 i perioden 2008-2021, uden at vi ved ret meget om, hvorvidt disse ændringer er en funktion af, at arbejdsplad-

serne i stigende grad har taget seniorpolitiske instrumenter i anvendelse; dvs. vi ved ikke, om væksten i beskæftigelsen blandt seniorer er en effekt af arbejdspladsernes overlagte, bevidste og proaktive seniorpolitiske handlinger, eller om udviklingen er en mere eller mindre ad hoc-reaktion på nye udfordringer, der følger af de demografiske forandringer.

Hvis man går bag om tallene for udviklingen i beskæftigelsesraten blandt seniorer i perioden 2008-2021, er det værd at notere, at den såkaldte ansættelsesrate<sup>2</sup> i perioden 2008-2020 er faldet fra 10 til 8, hvilket tyder på, at anvendelsen af instrumentet 'rekruttering' er faldet i perioden, og dermed næppe har bidraget til væksten i beskæftigelsesraten blandt de 55-64-årige (OECD Older Worker Scoreboard, 2019, 2021). Til gengæld er fastholdelsesraten<sup>3</sup> i samme periode steget fra 34 til 55, hvilket indikerer, at væksten i seniorernes beskæftigelsesrater især skyldes, at arbejdspladserne er blevet langt bedre til at fastholde allerede ansatte seniorer. Dvs. man rekrutterer i mindre grad, men søger til gengæld at 'beholde' de seniorer, man allerede har.

Som allerede nævnt ved vi dog ikke, om væksten i fastholdelsesraten skyldes den personalemæssige håndtering af seniorarbejdskraften, om end der i de senere år er kastet en smule lys over denne problemstilling. Et nyligt studie viser således, at seniorpolitikker på danske virksomheder især udfoldes omkring nedtrapning og gradvis afvikling, idet tidsmæssig fleksibilitet og arbejdstidsreduktion synes at være de mest anvendte seniorpolitiske (fastholdelses)instrumenter på danske arbejdspladser (se f.eks. Jensen, Nielsen & de Tavernier, 2020; Andersen m.fl., 2021).

Selv om man på danske arbejdspladser tilsyneladende gør brug af et afgrænset felt af seniorpolitiske virkemidler, først og fremmest fleksibilitet i arbejdstid, så vil vi alligevel i denne bog rette søgelyset mod det samlede spekter af seniorpolitiske virkemidler, hvordan forskellige instrumenter kombineres og hvordan, og om de har betydning for rekruttering, anvendelse og afvikling af seniorarbejdskraften. I forlængelse heraf vil vi undersøge, om seniorpolitikken formaliseringsgrad på arbejdspladsen (nedskrevet eller uskrevet) og om dens dialog- eller kommunikationsform (formaliseret eller uformaliseret) har reel betydning for fastholdelse af seniorerne.

---

<sup>2</sup> Ansættelsesraten refererer til ansatte i alderen 55-64, der har været ansat i mindre end et år, som procent af alle ansatte.

<sup>3</sup> Fastholdelsesraten refererer til ansatte i alderen 60-64, der har været ansat i fem år eller mere, som procent af alle ansatte i alderen 55-59 de forudgående fem år.



### 3. Hypotese 2:

Den personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften er betinget af makro-, mezo- og mikrofaktorer.

Vores grundhypotese er, at (1) virksomhedseksterne betingelser (makro), (2) virksomhedens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer (mezo) samt (3) egenskaber ved seniorarbejdskraften (mikro) – eller kombinationer heraf – betinger den personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften, dvs. hvilke seniorpolitiske instrumenter og praksisser der tages i anvendelse, og formålet med dette afsnit er nærmere at redegøre for betydningen af makro-, mezo- og mikro-niveauernes betydning for arbejdspladsernes seniorpolitiske handlinger.

#### 3.1. Makro (eksterne betingelser)

Der er i litteraturen bred enighed om, at de fremherskende *værdier og normer* i samfundet er strukturerende for vores syn på ældre medborgere, herunder hvad vi anser som socialt acceptable handlinger i og over for seniorsegmentet (se f.eks. Kohli, 1988; Featherstone & Wernick, 1995; Guillemard, 2003). Tidligere blev pensionering (både før, under og efter folkepensionsalderen) italesat som en frigørelse fra det tumultariske arbejdsliv (Esping-Andersen, 1990), medens man nu mere forventer af seniorerne, at de er aktive i samfundets forskellige sfærer, dvs. ikke bare på arbejdsmarkedet, men også i frivillige organisationer mv., hvilket er sammenfattet i det nye ideal og begreb om 'aktiv aldring' (se f.eks. Zaidi m.fl., 2017; for en refleksion over mulighederne for aktiv aldring, se Jensen & Skjøtt-Larsen, 2021).

De nye samfundsmæssige normer og forventninger er indlejret i *velfærdsstaten*, der rammesætter arbejdsgivernes personalepolitiske handlingsspillerum (Henretta, 2003; Jensen, 2020A; Mulders, Henkens & van Dalen, 2020). Folkepensionsalderen (tidligere også efterlønsalderen) fungerer som et symbolsk signal for, hvornår vi andre (herunder arbejdsgiverne) kan forvente, at seniorerne forlader arbejdsmarkedet, men også hvornår seniorerne selv oplever, at de kan tillade sig at forlade arbejdsmarkedet med god samvittighed (van Dalen m.fl., 2010). En pointe med generøse, tidligere tilbagetrækningsordninger (i Danmark efterlønsordningen) er også, at denne type ordninger muliggør, at arbejdsgiverne uden økonomiske omkostninger og uden sociale konflikter kan reducere en overtallig arbejdsstyrke eller skille sig af med ældre medarbejdere, som ikke længere er ønskede (Casey, 1992; Jacobs & Rein, 1991). Derfor kan arbejdsgiverne have en interesse i at bibeholde tidlige tilbagetrækningsordninger af rimelig kvalitet, hvilket er bekræftet af data i projektet *SeniorArbejdsLiv*. I 2018 rapporterede 52 % af danske arbejdsgivere, at de var modstandere af at øge folkepensionsalderen, ligesom 52 % af arbejdsgiverne rapporterede, at de var

”imod” eller ”meget imod” at fjerne mulighederne for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (Seniorarbejdsliv, 2018A).

En række *regulative programmer* har imidlertid formelt begrænset afskedigelser med henvisning til alder. Nye retslige regler, f.eks. Lov om forskelsbehandling fra 2004, forbyder aldersdiskrimination i rekrutterings- og afskedigelsesprocesserne. Også Funktionærloven og de kollektive overenskomster bidrager til at modificere arbejdsgivernes frie dispositionsbeføjelser, som de oprindeligt var formuleret i Septemberforliget fra 1899. I et seniorperspektiv er det desuden værd at bemærke, at kollektive senioraftaler og -ordninger samlet set dækker omkring to tredjedele af de ansatte på arbejdsmarkedet (se appendiks B1).

Ligebehandlingsloven og de overenskomstbaserede seniorpolitiske ordninger blev indført i kølvandet på en række *overtalelsesprogrammer*, som staten udfoldede op gennem 2000'erne. I relation til den nye diskurs om 'aktiv aldring' gik overtalelsesprogrammerne ud på at punktere en forældet opfattelse af aldringsprocessen og dens virkninger (Kirk & Wegens, 2002). Man søgte at overbevise arbejdsgiverne om, at seniorerne er en særdeles effektiv arbejdskraft, idet de er loyale, har stort fagligt overblik og viden, samt at mangfoldighed, herunder aldersmangfoldighed, på arbejdspladsen skaber synergier og innovation, hvilket er godt for bundlinjen (Hildebrandt & Brandi, 2003). Budskabet var således, at det er en økonomisk gevinst for virksomhederne, hvis de ansætter og fastholder ældre medarbejdere (Friis, Jensen & Wøgens, 2008; Larsen, 2006; Larsen & Miiller, 2006). Dvs. man forsøgte gennem argumenter og saglig information at få arbejdsgiverne til at gøre noget, som de ellers ikke ville have gjort, nemlig at rekruttere og fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet.

Overtalelsesprogrammerne blev ikke mindst aktualiseret af gunstige *økonomiske konjunkturer*. Fra starten af 2000'erne opstod der således mangel på arbejdskraft, hvilket var et markant brud med de forudgående 25 års erfaringer. De historiske erfaringer peger således på, at seniorerne har været anvendt som en slags buffer på arbejdsmarkedet (Knuth & Kalina, 2002; Ebbinghaus & Hofäcker, 2013). I perioder med høj arbejdsløshed har seniorerne været kanaliseret ud af arbejdsmarkedet, bl.a. via generøse tilbagetrækningsordninger (van Dalen, Henkens & Schippers, 2009), medens rekruttering og fastholdelse især gør sig gældende, når arbejdsløsheden er lav (Cebulla, Butt & Lyon, 2007; Zhan & Wang, 2015). Både Henkens & van Dalen (2011) og Conen, Henkens & Schippers (2011) har påpeget, at arbejdsgivernes personalepolitiske dispositioner ændres, hvis der opstår knaphed på arbejdskraft<sup>4</sup>, dvs. seniorarbejdskraften

---

<sup>4</sup> Noget tilsvarende gør sig gældende, når det drejer sig om etniske minoriteter (Baert, Cockx & Gheyle m.fl., 2015).

bliver mere attraktiv for arbejdsgiverne, hvis tilgængeligheden af arbejdskraft på arbejdsmarkedet som helhed er begrænset (van Dalen m.fl., 2010).

### 3.2. Mezo (arbejdspladsinterne forhold)

Det er indlysende, at forandringerne i danske arbejdsgivers personalepolitiske dispositioner ikke alene er et resultat af eksterne påvirkninger, f.eks. politiske reformer eller forandringer i konjunkturerne. Også virksomhedsinterne forhold bidrager til at forme arbejdspladsernes seniorpolitiske handlinger, og i denne bog skelner vi mellem arbejdspladsernes strukturelle og ledelsesmæssige forhold.

#### 3.2.1. Arbejdspladsstrukturelle faktorer

Langt de fleste danske og internationale studier af virksomhedernes seniorpolitik gør gældende, at både *branche* og *virksomhedens størrelse* (antal ansatte) betinger virksomhedernes håndtering af seniorarbejdskraften (se Larsen, 2006; Loretto, Vickerstaff & White, 2007; Conen, Henkens & Schippers, 2012; Jensen & Møberg, 2012; Hermansen & Midsundstad, 2015; Zhan & Wang, 2015; Jensen, 2020B). I dette perspektiv har et nyligt dansk studie bekræftet, at både branche og organisationens størrelse er af stor betydning for virksomhedernes seniorpolitiske praksisser (Jensen, Nielsen & de Tavernier, 2020).

Også *antal år, virksomheden har været i drift*, synes at have betydning for virksomhedens håndtering af seniorarbejdskraften. Van Dalen, Henkens & Schippers (2009) har således fundet, at 'unge' organisationer er mindre tilbøjelige til at rekruttere og fastholde seniorer end virksomheder, der har været i drift i mange år. Dette kan dog skyldes, at der ifølge Marklund (1994) og Henkens & van Dalen (2011) alt andet lige er flere ældre ansatte i 'gamle' virksomheder og brancher end i nytilkomne virksomheder, hvilket skyldes, at dem, der som unge ansættes på et tidligt tidspunkt i virksomhedens/branchens livscyklus, også forbliver på virksomheden frem til de nærmer sig pensionsalderen. Dette fænomen gør sig dog især gældende i virksomheder, hvor der er tale om længelevende (livslange) ansættelsesforhold, især i udenlandske virksomheder, og i langt mindre grad i Danmark, hvor flexicurity-modellen giver medløb til en stor personaleomsætning (DTI, 2008).

Yderligere har van Dalen, Henkens & Schippers (2010) med afsæt i den såkaldte "alders-in-gruppe"-hypotese argumenteret for, at *alderen på ledelseslaget* er afgørende for, hvorledes ledelsen betragter forholdet mellem alder og præstationsevne. En ledelse, hvor gennemsnitsalderen er høj, vil vurdere seniorarbejdskraftens præstationer højere end et yngre ledelseslag. Tilsvarende har også et nyligt dansk studie påpeget, at virksomheder, hvor der er en stor *andel af +55-årige*, i særlig grad gør brug af seniorpolitiske virkemidler (Jensen, Nielsen

& de Tavernier, 2020), hvilket er et fænomen, der ofte går under betegnelsen 'frekvenshypotesen'. Til gengæld er afvikling især anvendt blandt virksomheder og brancher, der er hårdt pressede på produktmarkederne og/eller lider under et pres på de økonomiske ressourcer. Denne type virksomheder står ofte med et behov for at reducere arbejdsstyrken, og virkemidler, der sigter mod fastholdelse, kan være omkostningstunge at aktivere.

På basis af udenlandske undersøgelser er det videre rimeligt at antage, at virksomhedernes seniorpraksis kan være betinget af de *ansattes uddannelsesbaggrund* (van Dalen m.fl., 2010). Virksomheder med mange kortuddannede og mange personer med et dårligt helbred tilbyder sjældent seniorpolitiske ordninger (jf. f.eks. Moen, 2020). Seniorpolitiske virkemidler er således især målrettet funktionærgrupperne, dvs. virksomheder med mange funktionærer vil alt andet lige være mere tilbøjelige til at gøre brug af seniorpolitiske virkemidler end virksomheder med mange kortuddannede. På dansk grund har f.eks. Albertain, Gensby & Pedersen (2018) endvidere påpeget, at mulighederne for deltid og jobfordelingsordninger varierer med *jobtyper*<sup>5</sup> og *virksomhedens kerneopgaver* (se også Midtsundstad & Bogen, 2014). Det er relativt nemt at gøre brug af seniorer på deltid inden for f.eks. busdriften (busruten kan f.eks. deles mellem fem personer, der hver især kommer en dag om ugen), medens arbejdsfordelingsordninger, hvor seniorer skånes for natarbejde, vanskeligt kan aktiveres i plejesektoren, bl.a. fordi det er svært at overtale unge ansatte, der ofte har små børn, til at påtage sig hovedparten af natarbejdet.

### 3.2.2. Ledelsesmæssige faktorer

Når ledelsen ønsker at indføre ny teknologi eller foretage organisatoriske forandringer, så er dette alt andet lige forbundet med personalepolitiske udfordringer, fordi der kan opstå et skisma mellem de nye krav, som f.eks. følger af ny teknologi, og den nuværendes arbejdsstyrkes kvalifikationer. Hvorledes dette håndteres vil i nogen grad være afhængig af virksomhedens fremherskende *fleksibilitetsform*. Idealtypisk skelner man ofte mellem funktionelt og numerisk fleksible virksomheder (Atkinson, 1984; Navrbjerg, 1999; Bredgaard, 2004; Tros, 2005), om end blandingsformer naturligvis forekommer i praksis. I forbindelse med teknologiske og organisatoriske forandringer – eller ved ændringer i ordremængde og indtjening – vil ledelsen i numerisk fleksible virksomheder trække på det 'eksterne' arbejdsmarked. At man trækker på det eksterne

<sup>5</sup> I forhold til jobtyper og virksomhedens kerneopgaver skelnes imellem, om jobfunktionerne er centreret omkring 'produktion', dvs. jobfunktionen omhandler at bearbejde, producere eller flytte ting; om jobfunktionerne er struktureret omkring at 'arbejde med symboler', dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv., eller om jobfunktionen omhandler, at man arbejder med 'mennesker', dvs. service, omsorg mv.

arbejdsmarked betyder, at ledelsen gennemfører afskedigelser for til gengæld at ansætte nye medarbejdere, der kvalifikationsmæssigt kan honorere de nye krav, der f.eks. følger af indførelse af ny teknologi. I funktionelt fleksible virksomheder vil forandringer i kravene til medarbejdernes kvalifikationer derimod blive forsøgt mødt med bestræbelser på at fastholde de allerede ansatte på arbejdspladsen, f.eks. gennem efteruddannelse eller omrokeringer, dvs. man trækker på arbejdspladsens 'interne' arbejdsmarked, der udgøres af de allerede ansatte, hvilket skaber stabilitet i ansættelsesforholdene. I forbindelse hermed må man antage, at funktionelt fleksible virksomheder anvender virkemidler, hvorefter medarbejderne gennem f.eks. efteruddannelse eller omrokering tilbydes jobfunktions- eller opgavebestemte forandringer (Schultz, 2003), når *ny teknologi* eller *organisatoriske forandringer* iværksættes, medens numerisk fleksible virksomheder antages primært at anvende afvikling som seniorpolitisk virkemiddel. Dette må alt andet lige betyde, at seniorer er mere udsatte på numerisk fleksible end på funktionelt fleksible virksomheder, når disse indfører ny teknologi eller foretager organisatoriske forandringer.

I forlængelse heraf kan man yderligere antage, at ledelsen i funktionelt fleksible og videnstunge virksomheder anvender virkemidler, der på det 'interne' arbejdsmarked vedligeholder og styrker seniorernes arbejdsevne, f.eks. i form af '*life-long learning*', og/eller anvender virkemidler, der kompenserer for et aldersbetinget tab i fysiske og kognitive færdigheder, f.eks. i form af fleksible arbejdsforhold. Som påpeget af Mulders m.fl. (2014) og Henkens, van Dalen & van Solinge (2021) kan virksomhedernes interesse i denne type fastholdelsesarrangementer yderligere begrundes med, at arbejdspladsen kan trække på seniorernes netværk og viden, hvorved virksomheden ikke mister vigtige kompetencer. Som led i dette kan seniorerne fungere som mentorer og overføre deres viden til yngre medarbejdere.

En række studier har vist, at ledelsens præferencer i forhold til den arbejdskraft, som man ønsker ansat, er nogenlunde stabile over tid, og at ledelsen derfor – hvis jobsøgere har enslydende kvalifikationer – vil foretage en personalemæssig selektion med udgangspunkt i køn, social baggrund og alder (Henkens & van Dalen, 2011). Især alder spiller en stor rolle i selektionsprocesserne i forbindelse med rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften (Taylor & Walker, 2003) med det resultat, at seniorer udgrænses fra arbejdsmarkedet.

Særlige kvalifikationskrav i forhold til det job, der skal besættes, kan påvirke de aldersbetingede selektionsmekanismer. F.eks. kan man forvente, at virksomheder vil være utilbøjelige til at ansætte personer, der er tæt på pensionsalderen, hvis en indkøring i jobbet er forbundet med store *oplæringsomkostninger*. Et negativt *trade-off* mellem alder og afkastet af virksomhedens oplæringsomkost-

ninger kan således disponere ledelsen til primært at rekruttere yngre medarbejdere.

Alder kan også have betydning for ledelsens tilbud om uddannelse og fremmelse (Henkens & van Dalen, 2011). Internationale analyser viser således, at der er en tendens til, at seniorernes deltagelse i virksomhedsorganiserede træningsprogrammer falder fra cirka 50-årsalderen (van Dalen m.fl., 2010; Taylor, Brooke & di Biase, 2010). *Kvalifikationsudvikling* af seniorerne står med andre ord ikke øverst på dagsordenen, formentlig fordi investering i unge som nævnt betragtes som en bedre og mere langsigtet investering. Der er argumenteret for, at dette kan give medløb til en selvforstærkende spiral eller selvopfyldende profetier (Ebbinghaus, 2006; van Dalen m.fl., 2006; Phillipson, 2007). At ældre afskæres fra at få styrket deres kvalifikationer, betyder, at deres præstationsevne falder, dvs. de bliver mindre produktive og effektive, hvorved tilbøjeligheden til at fastholde og udvikle seniorarbejdskraften yderligere svækkes.

Det må ligeledes være klart, at der må være en sammenhæng mellem løn og produktivitet. Der er således en risiko for, at der opstår en negativ marginalproduktivitet, hvis lønningerne er stigende med alderen, således som dette er tilfældet i *anciennitetsbestemte aflønningssystemer* (Wadensjö, 1985). Et sådant lønproduktivitetsgab kan udgøre en tung byrde for virksomhederne. Men en række forfattere har påpeget, at anciennitetsbestemte aflønningssystemer er i overensstemmelse med den såkaldte implicitkontraktteori, der argumenterer for, at anciennitetsbestemte aflønningssystemer er en aflønningss metode, der skal fungere arbejdsmotiverende hen over et langt karriereforløb (Mulders, Henkens & van Dalen, 2020). Desuden kan nævnes, at risikoen for, at et lønproduktivitetsgab opstår, kan være meget forskellig på forskellige delmarkeder. Stigningstakten i anciennitetsbestemte aflønningssystemer kan variere mellem forskellige arbejdspladser, fag og brancher.

Den såkaldte lønproduktivitetssnexus er formentlig også årsagen til, at personer, der har forladt arbejdsmarkedet (og f.eks. er gået på efterløn), og som igen søger fodfæste på arbejdsmarkedet, på ingen måde forekommer attraktive for arbejdsgiverne. Hvis man først har forladt arbejdsmarkedet, er det nærmest umuligt at vende tilbage (jf. OECD, 2006). I det mindste må personer, der søger tilbage, være indforstået med at skulle acceptere et midlertidigt job eller et job med dårligere løn- og arbejdsvilkår, end hvad vedkommende har været vant til eller er uddannet til (Mulders m.fl., 2014; se også P.H. Jensen, 2011A).

Dertil kommer, at både ledelse og medarbejdere kan have nogle *normative forestillinger om, ved hvilken alder man er gammel eller senior*. I *SeniorArbejdsliv* (2018A) finder vi således, at ledelsen eller den personaleansvarlige på danske virksomheder *gennemsnitligt* anser ældre medarbejdere for at være seniorer, når de er cirka 58 år. Denne type normative forestillinger påvirker, hvornår det

forventes af seniorer, at de forlader arbejdsmarkedet (Radl, 2012; Mulders, Henkens & Schippers, 2017). Ledelsens normative forestillinger er ifølge flere studier vigtige prædiktorer for ledelsens personaleanvendelse. De normative forestillinger påvirker altså valg af seniorpolitiske instrumenter og deres anvendelse (Karpinska, Henkens & Schippers, 2013; Mulders m.fl., 2014).

### 3.3. Mikro (egenskaber ved seniorarbejdskraften)

Arbejdspladsernes personalepolitiske håndtering af seniorarbejdskraften vil alt andet lige afhænge af dennes *produktivitet*, herunder dens *fysiske* og *kognitive* færdigheder. Det er derfor ikke overraskende, at seniorarbejdskraftens produktivitet har været meget omdiskuteret. Nogle hævder, at produktiviteten stiger med stigende alder; andre, at alder har en negativ effekt på produktiviteten, mens andre igen hævder, at der ikke er nogen klar sammenhæng mellem alder og præstationsevne (se f.eks. Bruce, Waldman & McDaniel, 1990; Griffiths, 2007).

Der er endvidere argumenteret for, at seniorerne i nogle dimensioner svækkes, men at denne svækkelse kan kompenseres i andre dimensioner. F.eks. argumenterer Friis, Jensen & Wegens (2008) for, at seniorernes tab af hårde egenskaber kan kompenseres af bløde egenskaber. Hårde aspekter handler om fleksibilitet, fysisk og mental styrke, viljen til at lære nyt og gode tilpasningsevner i forhold til ny teknologi, mens bløde aspekter omhandler loyalitet over for organisationen, pålidelighed, sociale færdigheder, livserfaring, indfølelse, høj faglighed og veludviklede kompetencer i selvledelse mv.

Under alle omstændigheder betones det ofte, at produktivitetsforskelle mellem forskellige aldersgrupper som hovedregel opfattes som værende større, end de er i virkeligheden. Herunder hævder f.eks. Warr (1994), at variationen i præstationsevnen inden for en given alder (f.eks. de 61-årige) er større end mellem personer i forskellige aldre (hvis man gennemsnitligt sammenligner f.eks. de 29- og 61-årige). Yderligere er van Dalen, Henkens & Schippers (2010) af den opfattelse, at produktivetsmålinger er afhængige af niveauet for målingen. Der er f.eks. forskelle i produktiviteten, afhængig af om undersøgelsen har fundet sted på det makroøkonomiske niveau, eller om det er den enkelte virksomhed, herunder jobfunktionerne, der har været analysegenstanden.

Det kan også have betydning, hvorfra man i organisationen iagttager seniorarbejdskraften, idet der eksisterer et klassisk skisma mellem HR og det operationelle niveau. Idealer udviklet i HR-afdelinger behøver ikke at få praktisk betydning i den operationelle personalepolitik. Hvis f.eks. linjeledere, der har et produktionsansvar, er af den opfattelse, at ældre ikke har evnen eller viljen til at lære nyt, så vil disse linjeledere være tilbøjelige til at anvende alder som et afskedigelseskriterium, uanset hvad HR mener (Henkens & van Dalen, 2011; Jensen, De Tavernier & Nielsen, 2019). Ergo: Negative stereotyper af seniorar-

bejdskraftens produktivitet blandt linjeledere har alt andet lige betydning for, hvilke seniorpolitiske virkemidler der tages i brug.

Derfor aktualiseres også et centralt spørgsmål: Refererer man i sin vurdering af seniorarbejdskraften til dens faktiske eller oplevede produktivitet? I relation hertil må man formode, at det især er arbejdspladsens subjektive oplevelse af seniorarbejdskraften, der er styrende for arbejdspladsens personalepolitiske handlinger. I denne optik argumenterer man i alderisme-debatten for, at kognitive (f.eks. stereotyper) og affektive (f.eks. præferencer og fordomme) dispositioner har adfærdsmæssige konsekvenser. Eksempelvis kan fordomme (en aversion imod at ansætte seniorer) og stereotyper (f.eks. forestillingen om, at seniorer ikke er kreative eller har viljen til at lære nyt) give medløb til aldersbetingede diskriminationspraksisser i personalepolitikken (Jensen, de Tavernier & Nielsen, 2019; Meng m.fl., 2020). Som sådan afspejler alderismen en magtrelation mellem en herskende og en behersket gruppe (Ayalon & Tesch-Römer, 2018).

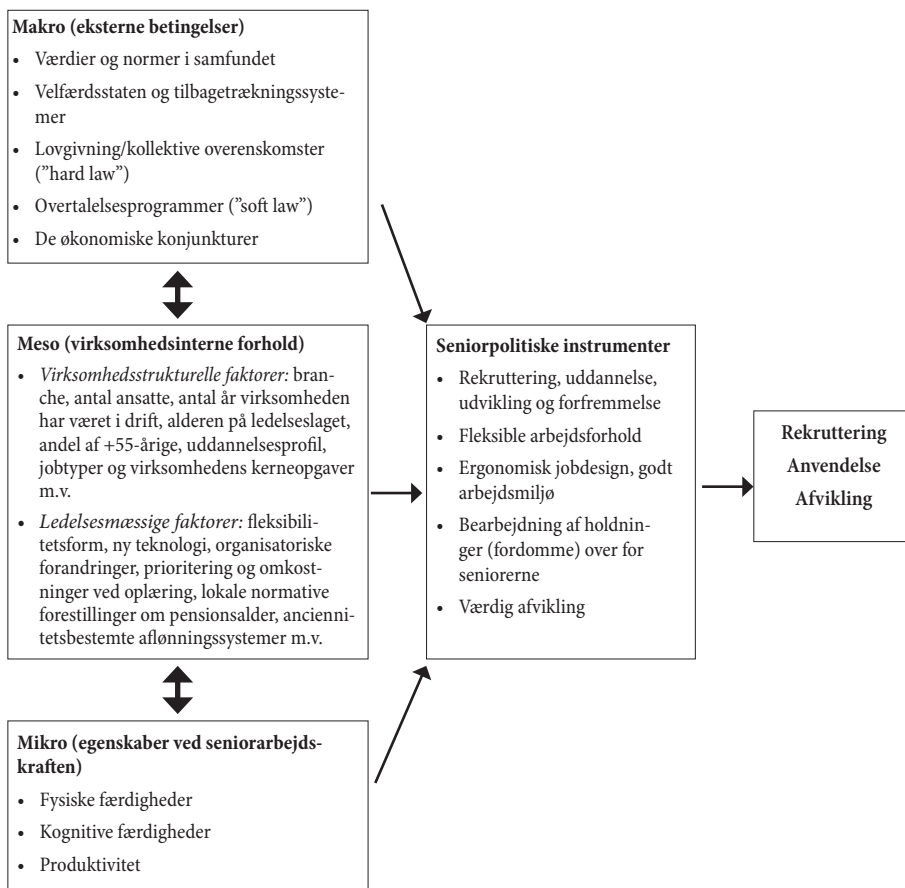
I forskningen har man især studeret den kognitive dimension af alderismen, dvs. stereotypierne, og man har fundet, at stereotypier i forhold til ældrearbejdskraften både er negative og positive. Stereotypiske forestillinger vedrørende ældrearbejdskraften går også på, at +60-årige f.eks. betragtes som mere loyale og pålidelige end 30-40-årige. Derfor skelnes der ofte mellem bløde og hårde aspekter ved stereotypificeringen (van Dalen m.fl., 2006; van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). I forhold til stereotypierne tillægges ældre lønmodtagere, som nævnt ofte bløde egenskaber, medens yngre segmenter på arbejdsmarkedet tillægges hårde egenskaber. Derfor må man også formode, at de seniorpolitiske virkemidler vil afspejle jobtyperne og arbejdspladsernes efterspørgsel efter arbejdskraft (Friis m.fl., 2008; Skirbekk, 2008). Hvis virksomhedens efterspørgsel efter erfaring falder, og efterspørgslen efter fysisk styrke stiger, så vil unge blive prioriteret i de personalepolitiske selektionsprocesser. Omvendt kan man antage, at hvis der er et voksende behov for erfaring, loyalitet og pålidelighed, så vil seniorer blive prioriteret og rekrutteret.

#### 4. Samlet model

På grundlag af en gennemgang af den eksisterende danske og internationale litteratur har vi udviklet en række hypoteser omkring faktorer, der betinger rekruttering, anvendelse og afvikling af seniorarbejdskraften, og disse hypoteser eller indsigter er sammenfattet i en samlet teoretisk model, der beskriver vilkår for og effekter af arbejdspladsernes håndtering af seniorarbejdskraften, og se figur 1.1.



**Figur 1.1:** Faktorer, der betinger arbejdspladsernes rekruttering, anvendelse og afvikling af seniorarbejdskraften.



Den teoretiske model er som nævnt konstrueret med afsæt i de erfaringer, som er indhøstet i danske og internationale undersøgelser om virksomhedernes håndtering af seniorarbejdskraften, og modellen vil fungere som en ramme for og om analyserne i de enkelte kapitler.

Pilene i modellen kan give anledning til en formodning om, at vi analyserer årsagsforklaringer eller såkaldte kausaliteter. Dette er ikke tilfældet. Vi er i denne bog kun i stand til at undersøge og udtale os om statistiske sammenhænge, fordi vores data er tværsnitsdata. Bogen bygger således på to repræsentative spørgeskemaundersøgelser på danske arbejdspladser, idet det dog bør pointeres, at vores model (se figur 1.1) har fungeret vejledende i konstruktionen af de spørgeskemaer, som er basis for vores undersøgelse.

Eftersom vi næsten udelukkende anvender spørgeskemaundersøgelser, betyder det også, at det f.eks. er arbejdspladsernes perception eller oplevelse af

makro- eller mikrofaktorerne, der vil indgå i analyserne. Ergo: Der laves ikke en objektiv måling af tilstanden i de økonomiske konjunkturer (makro) eller seniorarbejdskraftens produktivitet (mikro). Derimod er det arbejdsgivernes subjektive syn på de eksterne forhold og seniorernes produktivitet, der måles. Når vi f.eks. måler de økonomiske konjunkturer, måler vi disse ved at spørge arbejdspladsen, om den oplever, at der er knaphed på arbejdskraft. Rationaliteten i dette er, at det alt andet lige er arbejdsgivernes subjektive oplevelser af makro- og mikrofaktorerne, der betinger arbejdsgivernes valg af seniorpolitiske virkemidler.

## 5. Bogens opbygning

Som angivet er ambitionen med denne bog at kortlægge de faktorer, som betinger arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. Imidlertid starter vi i kapitel 2 med at foretage en beskrivelse af denne bogs datagrundlag og metoder. Bogen bygger først og fremmest på to kvantitative spørgeskemaundersøgelser, der er gennemført på danske arbejdspladser i perioden 24. april til 22. juni, 2018, og i perioden 16. november, 2020, til 20. marts, 2021. Svarprocenten i 2018 lå på 25 % og i 2020-2021 på 26 %.

Kapitel 3 har fokus på rekruttering af seniorarbejdskraften, som OECD-data som nævnt viser, er stagnerende, og kapitlet har to formål. For det første at kortlægge de virksomhedsinterne strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger, om danske arbejdspladser rekrutterer seniorer. For det andet rettes fokus mod de rekrutteringskanaler, der anvendes, når seniorer rekrutteres. Der skelnes mellem forskellige kombinationer af formelle (f.eks. jobcentre) og uformelle (mund-til-mund-metoden) rekrutteringskanaler, og det analyseres i hvilken grad virksomhedsinterne forhold betinger rekrutteringsmetoderne.

Også kapitel 4 har rekruttering som analytisk omdrejningspunkt, idet det centrale forskningsspørgsmål er, om arbejdsløse seniorer udsættes for alderisme i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked. Alderisme kan opfattes som en parallel til begrebet 'racisme' og består af tre komponenter: en kognitiv (*how we think*), affektiv (*how we feel*) og adfærdsmæssig (*how we act*) komponent. Ofte antages det, at den adfærdsmæssige komponent i form af diskrimination er en funktion af stereotyper (måden, vi tænker på) og fordomme (måden, vi føler på). På den baggrund kortlægges arbejdspladsernes positive og negative stereotyper vis-a-vis seniorarbejdskraften (den kognitive dimension). Videre analyseres arbejdsgivernes præferencer i forhold til jobsøgerens alder (den affektive dimension), og vi identificerer hvor på arbejdsmarkedet, der med stor sandsynlighed praktiseres diskrimination (den adfærdsmæssige dimension).

Både kapitel 5, 6 og 7 omhandler fastholdelse af seniorarbejdskraften, der i løbet af de sidste 10-15 år har vundet momentum. Kort fortalt er der i kapitel 5 fokus på de seniorpolitiske virkemidler og arbejdspladsens vurdering af seniorpolitikernes betydning for seniorers tilbagetrækningstidspunkt. I første omgang analyseres, hvor udbredte seniorpolitikker er på danske arbejdspladser, og hvilke typer af seniorpolitikker som benyttes mest. Bagefter har vi bedt arbejdspladserne om at foretage en selvevaluering, idet vi har spurgt ind til, om virkemidlerne har været effektive i forsøgene på at få seniorerne til udskyde tilbagetrækningstidspunktet. Et særligt ærinde er at få kortlagt, hvilke typer af seniorpolitiske instrumenter, som arbejdspladserne oplever, i særlig grad er i stand til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt.

Kapitel 6 drejer sig om fastholdelse som en kommunikativ praksis. Pointen er således, at implementeringen af seniorpolitiske virkemidler – der både kan være nedskrevne og uskrevne – er afhængig af dialog og kommunikation. Pointeret kan man sige, at uden dialog og kommunikation, ingen seniorpraksis. Kommunikationen kan tage form af informationsformidling, dvs. information til medarbejderne om, hvilke virkemidler der er til rådighed på arbejdspladsen. Kommunikationen kan også tage form af uformelle drøftelser om fastholdelse mellem ledelse og medarbejdere, og kommunikationen kan være formelt organiseret, f.eks. i form af senior-/MUS-samtaler, og her kan initiativet til samtalerne komme fra såvel ledelsen som medarbejderne. Ambitionen med kapitel 6 er således at indkredse, hvorledes de kommunikative praksisformer betinges af arbejdspladsernes strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, og om de kommunikative praksisformer har betydning for fastholdelsen af seniorarbejdskraften.

I kapitel 7 afsøges koblingen mellem fastholdelse og arbejdspladsernes syn på seniorarbejdskraftens produktivitet. I første omgang er vi interesserede i at fastlægge, om der er en sammenhæng mellem fastholdelse og produktivitet, ligesom vi søger at indkredse, hvor på arbejdsmarkedet seniorerne anses for produktive, givet ved branche, arbejdspladsens kerneopgaver og arbejdspladsens karakteristika, f.eks. om lave lønudgifter er en betingelse for, om arbejdspladsen klarer sig godt. Vi undersøger også, om fastholdelse er koblet til 'hårde' HRM-politikker, dvs. først og fremmest præstationsvurderingssamtaler, og vi ser også på, om synet på seniorarbejdskraftens produktivitet er relateret til seniorernes sundhedstilstand og arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen.

Endelig handler kapitel 8 om mønstre i afviklingen af seniorarbejdskraften. Hovedspørgsmålet drejer sig om, om seniorer i højere grad end yngre medarbejdere i forbindelse med personaleindskrænkninger er udsat for en risiko for at blive afskediget, og det analyseres, i hvilket omfang mønstrene i personale-reduktioner er betinget af virksomhedsinterne forhold såvel som (ledelsens syn på) egenskaber ved seniorarbejdskraften. Kapitlet analyserer dog også betyd-

ningen af arbejdspladsens personale-flow; f.eks. om arbejdspladsen gør brug af pensionerede og tidligere medarbejdere som vikarer/konsulenter til særlige tidsbegrænsede opgaver.

Bogen afsluttes med en konklusion, idet vi i kapitel 9 mere tværgående vil søge at sammenfatte vores fund vedrørende de faktorer, der betinger arbejdspladsernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften.

## Kapitel 2:

# Data og metode

Per H. Jensen & Peter Nielsen

## 1. Indledning

Denne bog udspringer af projektet *SeniorArbejdsLiv*, der har til formål at undersøge, hvilke faktorer og mekanismer på det danske arbejdsmarked der har betydning for seniorernes beskæftigelses- og tilbagetrækningsmønstre. I projektet er der et særligt fokus på de såkaldte *push*- og *stay*-faktorer (se P.H. Jensen, 2011B). *Push* refererer til, at seniorerne kan være i risiko for at blive 'puffet' ud af arbejdsmarkedet på grund af f.eks. et dårligt helbred, eller at seniorerne af arbejdsgiverne eller kollegaerne ikke anses for at være en attraktiv arbejdskraft. *Stay* derimod angiver, at seniorerne er efterspurgte og har lyst til at fortsætte med at være aktive på arbejdsmarkedet frem til eller ud over folkepensionsalderen, ikke mindst fordi de f.eks. er indrulleret i et spændende job, tilbydes en god løn, har gode relationer til ledelse og kollegaer mv. Den samlede ambition med projektet *SeniorArbejdsLiv* er således at finde ud af, hvilke faktorer der betinger, at *push* kan mindskes, og *stay* accelereres.

Med henblik på at indkredse *push*- og *stay*-betingende faktorer gennemføres i projektet *SeniorArbejdsLiv* (1) en række casestudier på danske virksomheder, (2) en spørgeskemabaseret undersøgelse, der omfatter seniorer, der er i beskæftigelse, seniorer, der er midlertidigt ledige, og seniorer, der netop har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, samt (3) en spørgeskemabaseret undersøgelse på danske arbejdssteder, som søger at indkredse arbejdsstedernes seniorpraksisser. Mere specifikt er formålet med denne bog at rapportere data vedrørende arbejdsstedernes seniorpraksis, idet hensigten er at kortlægge de rationaler og logikker, som ligger til grund for danske arbejdspladsers rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften, og således undersøge, hvorledes arbejdsstedernes seniorpraksis har direkte eller indirekte betydning som *push*- eller *stay*-faktorer.

Undersøgelsen er som antydnet gennemført via en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse i et stratificeret survey-design. Spørgeskemabesvarelserne blev første gang indsamlet i perioden 24. april til 22. juni, 2018. Med mindre ændringer blev undersøgelsen gentaget i perioden 16. november, 2020, til 20. marts, 2021. Den lange indsamlingsperiode i 2020-2021 skyldtes covid-19. Indsamlingen

af data måtte således indstilles i perioden fra 10. december, 2020 – 17. januar, 2021, da ingen arbejdspladser havde ressourcer til at besvare spørgeskemaet. I både 2018 og 2020-2021 blev spørgeskemabesvareelserne indsamlet ved hjælp af Epinions online survey-platform. At nogenlunde enslydende spørgeskemaer har været anvendt i to runder, har muliggjort konstruktionen af paneldata, som følger arbejdsstederne over tid.

I 2018 blev der indsamlet 2.525 besvarelser blandt et repræsentativt udsnit af alle danske arbejdssteder, medens der i 2020-2021 blev indsamlet 5.027 besvarelser. Spørgeskemaet blev besvaret af ejeren, den administrerende direktør, HR-chefen eller den personaleansvarlige på den enkelte arbejdsplads.

## 2. Spørgeskemaets opbygning

Den grundlæggende ambition med denne bog er at få kortlagt de faktorer, som betinger arbejdsgivernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. Med afsæt i vores analytiske model, som er præsenteret i kapitel 1, skelner vi mellem arbejdsgivernes adfærd (rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften) på den ene side, og de faktorer, der på makro-, mezo- og mikroniveau betinger denne adfærd, på den anden side.

Denne analytiske grundfigur er oversat til en række spørgsmål, som udgør vores spørgeskemaundersøgelser i 2018 og 2020-2021. Som nævnt blev spørgeskemaet fra 2018 i store træk gentaget i 2020-2021, om end flere spørgsmål blev erstattet af nye spørgsmål. Da data i 2020-2021 blev indsamlet under covid-19-pandemien, fandt vi det f.eks. relevant at spørge ind til arbejdspladsernes covid-betingede krisehåndtering. Den fulde ordlyd af spørgeskemaerne og undersøgelsens frekvenstabeller findes i Seniorarbejdsliv (2018A, 2020). Imidlertid er formålet med dette afsnit at belyse, hvorledes undersøgelsens forskellige tematikker er oversat til spørgsmål i vores spørgeskemaer.

I forhold til arbejdsgivernes rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften har vi både stillet spørgsmål, der går på tværs af sekvensen 'rekruttering, fastholdelse og afvikling', såvel som spørgsmål, der berører de enkelte led i sekvensen:

Tværgående spørgsmål:

- Har arbejdspladsen en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler
- Kommunerkes seniorpolitikken til alle medarbejdere på arbejdspladsen
- Spørgsmål vedrørende rekruttering:
- Hvor mange nyansættelser (+55-årige) har arbejdspladsen foretaget
- Er der rekrutteret arbejdsløse eller medarbejdere fra andre arbejdspladser
- Hvad er begrundelsen for at ansætte eller ikke at ansætte +55-årige

- Hvordan er seniorerne rekrutteret, formelt (f.eks. gennem jobcenter) eller uformelt (f.eks. via mund-til-mund-metoden)
- Er +55-årige rekrutteret på samme måde som yngre medarbejdere

Spørgsmål vedrørende fastholdelse:

- Gør arbejdspladsen en indsats for at fastholde +55-årige eller hvorfor ikke
- Opfordres seniorer til at blive og gøres der en aktiv indsats
- Hvad gør man – hvilke seniorpolitiske tiltag eller instrumenter anvendes
- Hvem tilbydes indsatsen – alle eller særlige grupper
- Tilbydes alle samme indsats, eller er indsatsen målrettet den enkeltes behov
- Drøftes fastholdelse formelt (f.eks. MUS-/seniorsamtale) eller uformelt
- Hvad er typisk indholdet af MUS-/seniorsamtale, og inviteres ægtefælle med til seniorsamtalen
- Opleves det, at indsatsen har en effekt
- Er det svært eller let at overtale seniorerne til at blive
- Går de under alle omstændigheder, når de når efterlønsalderen
- Gør arbejdspladsen brug af pensionerede medarbejdere (f.eks. ved spidsbelastninger)

Spørgsmål vedrørende afvikling:

- Er der sket afskedigelser i større eller mindre omfang
- Hvad er aldersfordelingen blandt de afskedigede
- Hvor stor en andel af medarbejderne er afskediget under covid-19
- Hvilke principper anvendes i forbindelse med afskedigelser
- Er høj alder et afskedigelseskriterium
- Er der på arbejdspladsen kutymer eller regler for, ved hvilken alder man skal gå på pension

For så vidt angår de faktorer, der betinger personalehåndteringen, skelner vi mellem makro-, mezo- og mikrofaktorer (se kapitel 1). Det skal i den sammenhæng pointeres, at vi hyppigt måler på respondenternes perceptioner snarere end på hårde facts. På makroniveau spørger vi ind til, hvorledes samfundsøkonomien, velfærdsstaten og overenskomstsystemerne er rammesættende for personalepolitikken. På mezoniveau kortlægges betydningen af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, og på mikroniveau søges der svar på, hvorledes respondenterne ser på alder, aldring og arbejdsevnen blandt +55-årige.

### Spørgsmål vedrørende makrofaktorer:

- Har arbejdspladsen rekrutteringsproblemer (som proxy for situationen på arbejdsmarkedet)
- Hvordan bør samfundet håndtere, at der sker et fald i arbejdsstyrken
- Betyder ansættelsesretten, at det er svært eller let at afskedige medarbejdere
- Er personalepolitikken præget af indgåede kollektive overenskomster
- Kendskab til og brug af STAR's sporskiftepulje
- Har arbejdspladsen anvendt offentlige støtteordninger under covid-19

### Spørgsmål vedrørende arbejdspladsens strukturelle egenskaber:

- Offentlig/privat
- Private arbejdspladser: dansk eller udenlandsk ejet
- Antal ansatte
- Procentdel +55-årige
- Kvalifikationsprofil blandt ansatte
- Enkeltstående organisation eller del af lokal, regional eller national organisation
- Antal år i drift
- Økonomisk situation, konkurrenceudsat, drift presses af knappe ressourcer mv.
- Parametre for, at arbejdspladsen klarer sig godt, f.eks. veluddannet arbejdskraft
- Arbejdspladsens kerneopgaver: (a) at bearbejde, producere eller flytte ting, (b) at arbejde med mennesker, service og omsorg eller (c) at 'arbejde med symboler', dvs. kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.
- Arbejdet er stillesiddende/fysisk betonet

### Spørgsmål vedrørende arbejdspladsens ledelsesmæssige forhold:

- Aldersfordeling i ledelsen og respondentens position på arbejdspladsen
- Hvem på arbejdspladsen har dialogen med medarbejderne
- Andel, der arbejder mindre end fuld tid
- Løn er anciennitetsbestemt
- Er der de sidste fire år indført ny teknologi – og i dialog med medarbejderne
- Er der de sidste fire år gennemført organisatoriske forandringer – og i dialog med medarbejderne
- Er seniorerne tilbudt kompetenceudvikling i forbindelse med indførelse af ny teknologi/organisatoriske forandringer
- Omfang af præstationsvurderingssamtaler



- Ved præstationsvurderingssamtaler vurderes seniorer på lige fod med øvrige medarbejdere
- Gennemsnitlig sygefraværsprocent
- Årsag til langtidssygefravær
- I hvilken grad prioriteres arbejdsmiljøindsats
- Findes der en arbejdsmiljøorganisation
- Indført arbejdspladsvurdering (APV)
- Udarbejdet en handleplan for at håndtere udfordringerne
- Hvorfor ingen +55-årige blandt de ansatte, givet at dette er tilfældet

Spørgsmål vedrørende arbejdspladsens syn på ældre medarbejdere:

- Ved hvilken alder er man senior på din arbejdsplads
- Ved hvilken alder er man for gammel til at arbejde fuld tid/for ung til at gå på pension
- Hvilke egenskaber har +60-årige sammenlignet med 30-40-årige, f.eks. syn på produktivitet og evne til at lære nyt
- Gennemsnitligt sygefravær blandt +55-årige
- Svært eller let at erstatte ældre medarbejdere

Som nævnt er det ikke alle temaer/spørgsmål, der blev anvendt i både 2018- og 2020-2021-undersøgelserne. Ligeledes har det i denne bog ikke været muligt at foretage alle de analyser, som data muliggør; dvs. en del af materialet er stadig uudnyttet.

I tillæg til den kvantitative spørgeskemaundersøgelse gennemførtes i 2020-2021 en vignette-undersøgelse. En vignette-undersøgelse går ud på, at man tilfældigt opdeler undersøgelsens population i grupper og beder respondenterne i hver af disse grupper om at give deres holdning til kende i forhold til en kort specifik casebeskrivelse, konkret situation eller et scenarium. Mere konkret omhandler 2020-2021-undersøgelsens vignette om, hvorledes respondenterne i fire tilfældigt udvalgte grupper vil handle i en given specifik ansættelsessituation, givet at ansøgerne til en bestemt stilling adskiller sig fra hinanden ved fire kombinationer af køn og alder, dvs. (1) ansøgeren er en mand på 40 år; (2) ansøgeren er en kvinde på 40 år; (3) ansøgeren er en mand på 63 år; og (4) ansøgeren er en kvinde på 63 år.

### 3. Sampling, rykkerprocedure og svarprocenter

Samplingen i både 2018 og 2020-2021 er foretaget ved en disproportional samplingsstrategi, hvor der er stratificeret på branche og antal ansatte. Der er samplet disproportionalt for at sikre udsagns validitet. Dvs. at nogle brancher og medar-

bejderspænd er overrepræsenterede og andre underrepræsenterede i data. Dermed sikres, at der er nok besvarelser i alle brancher og medarbejderspænd til, at der kan drages konklusioner for brancher og medarbejderspænd med relativt få arbejdspladser. Hvis der ikke var samplet disproportionalt, ville man risikere, at brancher og medarbejderspænd med meget få arbejdspladser var repræsenteret med meget få besvarelser. Dermed ville usikkerheden af resultaterne for disse brancher og medarbejderspænd være meget stor.

Populationen i begge undersøgelser er udtrukket blandt arbejdssteder/produktionsenheder, der er registreret under et cvr-nummer i Danmark med fem medarbejdere eller derover. En virksomhed med et givet cvr-nummer kan dog have aktiviteter på flere adresser, f.eks. et hovedsæde i Aalborg og afdelinger i Odense og Fredericia. Hvis et arbejdssted/produktionsenhed har flere afdelinger, skal hver adresse have sit eget p-nummer, og i denne undersøgelse er arbejdspladserne udtrukket unikt på baggrund af p-nummer.

Den store fordel ved at anvende p-nummer som enhed i undersøgelsen er, at det især er lokalt afgrænsede arbejdssteder, som må formodes at have et overblik over seniorerne og seniorpolitikken på arbejdsstedet. Især på det kommunale og regionale område er det en fordel at udtrække på baggrund af p-numre, fordi det bliver den enkelte skole, plejehjem, sygehus eller børnehave, der kan indgå frem for den samlede kommune eller region. På det kommunale område betyder det f.eks., at både børnehave A og børnehave B, C, D mv. har haft en mulighed for at blive udtrukket og indgå i undersøgelsen. Dertil kommer, at arbejdsstederne anvendes af Danmarks Statistik ved opgørelse af antal job og beskæftigelse i den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). P-nummeret kan på den ene side forbindes til data om arbejdspladsen som juridisk enhed gennem cvr-nummeret og på den anden side til antallet af ansættelser og beskæftigede på arbejdsstedet gennem cpr-nummeret. Dette betyder, at datamaterialet kan kobles til Danmarks Statistiks integrerede database for arbejdsmarkedsforskning (IDA). IDA er en forløbsdatabase med oplysninger om virksomheds-, ansættelses- og personoplysninger over tid (Danmarks Statistik, 1991). P-numrene er således som nøglevariable en nødvendig forudsætning for at kunne indhente og analysere registerbaserede oplysninger om såvel arbejdsmarketsdynamikken som personerne i arbejdsstedernes ansættelsesforhold. Vores data er koblet til sådanne registerdata.

Populationen har ved undersøgelsens start i 2018 bestået af 49.351 arbejdspladser og i 2020 af 78.196 arbejdspladser, og herfra er der i 2018 dannet et sample på 10.289 arbejdssteder og i 2020 19.412 arbejdssteder. Med henblik på at opbygge et panel blev 2.200 arbejdspladser fra 2018-undersøgelsen inkluderet i 2020-samplet, medens de resterende 17.192 arbejdssteder i 2020 blev udtrukket af 2020-populationen. Af de 2.220 2018-deltagere besvarede 1.098

spørgeskemaet i 2020-2021. Disse arbejdssteder udgør således grundstammen i paneldatasættet.

Henvendelsen til arbejdsstederne er både sket som e-Boks- og postale invitationer. Breve var stilet til en person på øverste ledelsesniveau med det primære personaleansvar på arbejdsstedet. Begge typer af henvendelser indeholdt en orientering om indhold af og formål med undersøgelsen samt opfordring til at deltage. I alle invitationer var angivet et unikt brugernavn og password til brug for at logge ind på [www.survey.epinion.dk/senior/](http://www.survey.epinion.dk/senior/), hvorfra undersøgelsen kunne gennemføres i SPSS-format, som er et brugervenligt, meget anvendt og gennemtestet spørgeskemaværktøj.

Der er i både 2018 og 2020-2021 gennemført en grundig og vedholdende rykkerprocedure for at sikre den højest mulige svarprocent. Arbejdspladser, der ikke har besvaret undersøgelsen, er kontaktet over e-Boks (eller via postale breve), flere runder af e-mailhenvendelser og motiverende telefoniske opkald.

Svarprocenten lå i 2018 på 25 % og i 2020-2021 på 26 %. Yderligere kan oplyses, at svarprocenten i 2020-2021 lå på 50 % blandt de 2.220 arbejdssteder, som var gengangere fra 2018-undersøgelsen, og 23 % blandt de arbejdspladser, som blev udtrukket i 2020. Uanset vil generelle svarprocenter på 25 eller 26 normalt blive betragtet som meget lave. Imidlertid er det normalt med relativt lave svarprocenter, når det drejer sig om spørgeskemaundersøgelser rettet mod virksomheder, og blandt forskere finder man, at svarprocenter på en 20-30 % er acceptable (Brewster m.fl., 1994; Baruch & Holtum, 2008).

At spørgeskemaundersøgelser rettet mod virksomheder normalt giver så lave svarprocenter, begrundes sædvanligvis med, at målgruppen har en travl arbejdsdag, hyppige tilbud om deltagelse i undersøgelser og at undersøgelsens indhold opfattes som irrelevant. Mere specifikt i denne undersøgelse kan også spørgeskemaets længde have spillet en rolle. Normalt ligger 'smertegrænsen' for interviewtid på omkring 15 minutter, medens nærværende spørgeskema tog godt 25 minutter at gennemføre.

#### **4. Bortfaldsanalyse**

Som nævnt lå svarprocenten i 2018 på 25 % og i 2020-2021 på 26 %. Inden for hvert strata er der ikke store skævheder i svarprocenterne, og dermed heller ikke store skævheder i bortfaldet. Tabel 2.1 viser de opnåede svarprocenter inden for hvert strata i 2018-undersøgelsen, medens tabel 2.2 viser svarprocenterne i 2020-2021-undersøgelsen.

**Tabel 2.1:** Svarprocent i hvert strata sammenholdt med sample-fordelingen, 2018.

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

**Tabel 2.2:** Svarprocent i hvert strata sammenholdt med sample-fordelingen, 2020-2021.

Bortfald andele af bruttostikprøve	5-9 ansatte	10-49 ansatte	50-249 ansatte	250 ansatte eller derover	I alt
Bygge og anlæg	21	26	23	38	24
Ejendomshandel og udlejning	25	29	44	23	28
Erhvervsservice	23	30	28	32	27
Finansiering og forsikring	17	21	34	31	22
Handel og transport	17	21	27	27	21
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	27	33	35	30	32
Information og kommunikation	21	26	24	24	24
Kultur, fritid og anden service	33	44	42	42	39
Landbrug, skovbrug og fiskeri	32	28	48	33	31
Offentlig administration, undervisning og sundhed	24	26	27	28	26
I alt	22	27	29	29	26

Tabel 2.1 og 2.2 viser de opnåede svarprocenter inden for hvert strata, og det fremgår, at der er et acceptabelt samsvar i opnåelse på tværs af brancher og størrelse. I 2018 var laveste svarprocent 18 og højeste 40, medens den laveste svarprocent i 2020-2021 var 17 og den højeste 48. I begge undersøgelser ses en lidt mindre opnåelse blandt små arbejdspladser end blandt større arbejdspladser. I 2018 var svarprocenterne lidt lavere inden for ”Landbrug og fødevarer” og ”Transport”, medens svarprocenterne i 2020-2021 var lavere inden for ”Finansiering og forsikring” og ”Handel og transport”. Da stikprøven er udtrukket disproportionalt, er datamaterialet blevet vejet på branche og medarbejder-spænd i de kategorier, som fremgår af tabellerne, så det svarer til populationen.

## 5. Metoder

Data rapporteres på tre måder: (1) frekvenstabeller, (2) krydstabeller og i form af (3) binære og multinominelle logistiske regressionsanalyser.

I frekvenstabeller vises den relative procentuelle fordeling af arbejdsstederne på en enkelt variabls kategorier. Et eksempel kan være spørgsmålet i relation til, om arbejdsstederne har en seniorpolitik, hvor svarkategorierne er: Ja, en nedskreven; ja, men den er ikke nedskreven; nej, ved ikke. Frekvenstabellen viser arbejdsstedernes procentvise fordeling på disse kategorier.

I krydstabellerne vises den relative fordeling af arbejdsstederne på to variable. Her undersøger man om den ene variabel (den uafhængige) kan forklare variationen på den anden variabel (den afhængige). Dette kaldes en bivariat analyse. F.eks. kan man belyse, om de arbejdssteder, der har en seniorpolitik (den afhængige variabel), overvejende er private eller offentlige arbejdspladser (den uafhængige variabel). Her procentuerer man i den uafhængige variabel, således at man kan sammenligne den relative fordeling af private og offentlige arbejdspladser på den afhængig variables kategorier.

De logistiske regressioner er en smule mere komplicerede, men de bygger på den samme tankegang om uafhængige variables indflydelse på variationerne i fordelingen på den afhængige variabel. Vi anvender dem typisk, når vi vil undersøge, hvorledes mange uafhængige variable har (multivariat) betydning for den afhængige variabel, enkeltvis og samlet set. Logistiske regressioner er hensigtsmæssige statistiske teknikker, når der således skal laves multivariate analyser med variable, hvor arbejdsstederne fordeler sig på kategorier, som i de ovennævnte eksempler. Spørgeskemadata består hyppigt og i langt overvejende grad af kategorielle variable. Med de logistiske regressioner estimerer vi de gennemsnitlige marginale effekter, som mål for styrken af sammenhængen mellem kategorierne på hver enkelt uafhængig variabel og den afhængige variabel, medens alle de øvrige uafhængige variable i regressionen holdes konstante. Det-

te, at de marginale effekter er gennemsnitlige, betyder, at de repræsenterer den gennemsnitlige værdi for alle arbejdsstederne, der indgår i regressionen. For et sådant gennemsnitligt arbejdssted angiver de marginale effekter for en uafhængig variabel (f.eks. opfattelsen af, om seniorernes produktivitet er høj eller lav), hvordan sandsynligheden for et givet udfald på den afhængige variabel (f.eks. fastholdelse af seniorerne på arbejdsstedet) ændrer sig, dersom det gennemsnitlige arbejdssted skifter kategori på den uafhængige variabel (f.eks. fra seniorer i høj grad er produktive, til seniorer slet ikke er produktive). På denne måde får man en gennemsnitlig marginal sandsynlighed for kategoriernes betydning i forhold til en valgt referencekategori på hver af kategorierne i de uafhængige variable i forhold til regressionens afhængige variabel, med de andre uafhængige variables betydning holdt konstante. Der gennemføres en signifikanstest for hver af de gennemsnitlige marginale sandsynligheder. Signifikanstesten angiver sandsynligheden for, at resultatet skyldes statistiske tilfældigheder. Sådanne signifikanstest gennemføres også for de bivariate sammenhænge i krydstabellerne.

## Kapitel 3:

# Hvor er jobåbningerne, og hvordan rekrutterer arbejdsgiverne +55-årige?

v. Per H. Jensen & Jeevitha Y. Qvist

## 1. Indledning

Arbejdsmarkedet befolkes i stigende grad af seniorer. Dels på grund af de demografiske forandringer og dels på grund af, at folkepensionsalderen løbende hæves og i 2050 når 72 år (Finansministeriet, 2018). Den stigende folkepensionsalder er bl.a. indført med henblik på at imødekomme arbejdsgivernes behov for arbejdskraft. Meget tyder dog på, at arbejdsgiverne ikke i særlig grad fokuserer på seniorsegmentet i deres rekrutteringspraksis. I hvert fald dukker der ofte historier op i dag- og fagbladene, hvor arbejdsløse seniorer beklager sig over at have lavet et utal af forgæves jobansøgninger. Den underforståede pointe eller påstand i disse historier er, at danske arbejdsgivere ikke betragter seniorerne som en attraktiv arbejdskraft, og at arbejdsgiverne derfor undgår at ansætte +55-årige. Spørgsmålet er imidlertid, om det er en myte eller realitet. For at undersøge dette nærmere er formålet med dette kapitel at undersøge, i hvilket omfang og hvordan arbejdspladserne rekrutterer +55-årige, og dette spørgsmål giver medløb til flere problematikker:

Den første problematik er, om arbejdsgiverne under indtryk af de demografiske forandringer i stigende grad har rettet deres opmærksomhed mod seniorsegmentet på arbejdsmarkedet, og om dette har udmøntet sig som forandringer i arbejdsgivernes rekrutteringspraksis. Anderledes formuleret er spørgsmålet, om arbejdsgiverne i deres rekrutteringspraksis tenderer mod at ansætte flere seniorer, efterhånden som arbejdsstyrken ældes.

Den anden problematik handler om, hvorvidt chancerne for, at man som senior rekrutteres og kommer i beskæftigelse, er forskellige på forskellige dele af det danske arbejdsmarked (se f.eks. Qvist & Jensen, 2020). Dvs. på nogle delmarkeder rekrutteres seniorer mere hyppigt end på andre. Dette aktualiserer en kortlægning af rekrutteringsmønstrene, idet disse angiver, hvor på arbejdsmarkedet der i et seniorperspektiv i særlig grad findes såkaldte 'jobåbninger'. Såvel den danske som den internationale litteratur er imidlertid ganske sparsom i forhold til emnet, men peger dog på, at både strukturelle og ledelsesbestemte faktorer påvirker struktureringen af disse jobåbninger (se denne bogs kapitel 1). De strukturelle faktorer handler f.eks. om branche, arbejdspladsens størrelse

og arbejdspladsens kerneopgaver mv. (Qvist & Jensen, 2020), medens ledelsesbestemte faktorer handler om fordomme mod ældre (Larsen, 2010; Mulders, Henkens & Schippers, 2017), ledelseslagets gennemsnitsalder, og hvor stor en andel seniorer allerede udgør af arbejdsstyrken (Jensen, Andersen & Tavernier, 2020) mv.

Den tredje problematik, som er koblet til de ledelsesbestemte faktorer, handler om, hvorledes de seniorer, der er kommet i beskæftigelse, er blevet rekrutteret. Dvs. hvilke rekrutteringskanaler har arbejdsgiverne anvendt, når de har rekrutteret +55-årige. I dette perspektiv skelner litteraturen ofte mellem formelle og uformelle rekrutteringskanaler (se f.eks. Manroop & Richardson, 2016). Uformelle rekrutteringskanaler refererer til, at arbejdsgiveren gør brug af personlige kontakter, netværk mv., mens formelle rekrutteringskanaler refererer til, at arbejdsgiveren gør brug af f.eks. jobcentre, A-kasser, fagforeninger mv. Studier peger på, at rekrutteringsformen bl.a. er betinget af branche og virksomhedsstørrelse (Pedersen & Larsen, 2009). Men vi ved meget lidt om, hvilke rekrutteringskanaler der i særlig grad anvendes ved rekruttering af +55-årige, eller hvilke arbejdssteder der anvender dem. Mere information om dette kunne fungere som afsæt for en mere målrettet indsats for at få arbejdspladserne til at styrke rekrutteringen af seniorer. Hvis rekrutteringen af seniorer primært foregår via formelle kanaler, bør jobcentre mv. oprustes, medens rekruttering via uformelle kanaler peger på, at uformelle netværk som f.eks. SeniorErhverv bør styrkes.

Samlet set er dette kapitel struktureret omkring tre forskningsspørgsmål: (1) Hvordan er tendensen i arbejdsgivernes nyrekruttering af seniorer? (2) Hvor er jobåbningerne for seniorer på det danske arbejdsmarked? Og (3) hvilke søgekanaler anvender arbejdsgiverne, når de rekrutterer +55-årige? I forsøget på at besvare disse spørgsmål trækker vi på data fra både *SeniorArbejdsLiv 2018-* og *SeniorArbejdsLiv 2020-*undersøgelserne, der er beskrevet i denne bogs kapitel 2.

## 2. Tendenser i arbejdsgivernes rekrutteringspraksis

Som allerede nævnt i denne bogs kapitel 1, viser OECD-data, at der i Danmark er stor fremgang, når det drejer sig om arbejdspladsernes evne og vilje til at fastholde seniorer i beskæftigelse. Når det drejer sig om nyrekruttering af seniorer, er OECD's data dog mindre opløftende. I OECD anvender man den såkaldte 'ansættelsesrate' til at måle virksomhedernes rekrutteringspraksis, og den seniorspecifikke ansættelsesrate defineres af OECD som 'ansatte i alderen 55-64, der har været ansat i mindre end et år som procent af alle ansatte'. Hvis man gør brug af denne målestok, kan det konstateres, at ansættelsesraten i Danmark i 2020 lå på 8, hvilket er over EU-28 gennemsnittet på 6 og på samme niveau som



OECD-gennemsnittet på 8 (OECD, 2021). Desuden er det nok så bemærkelsesværdigt, at ansættelsesraten i Danmark har udvist en faldende tendens. Til trods for at arbejdsstyrken er aldret i perioden 2008-2020, så er ansættelsesraten af seniorerne i Danmark faldet fra 10 til 8.

I projektet *SeniorArbejdsLiv* har vi ved hjælp af survey-data kortlagt udviklingen i arbejdspladsernes ansættelse af seniorer, og denne kortlægning bygger på to interviewspørgsmål: (1) ”Hvor mange ordinære nyansættelser har din arbejdsplads foretaget i løbet af de sidste 12 måneder for alle aldersgrupper?”, og (2) ”hvor mange af disse nyansatte var 55 år eller ældre?” Vores beregninger fremgår af tabel 3.1, som dels viser, om danske arbejdspladser har ansat en senior i løbet af de sidste 12 måneder, dels hvor stor en andel seniorerne udgør af samtlige nyansatte på de arbejdspladser, der mindst har ansat en +55-årig i løbet af de sidste 12 måneder.

Som det fremgår af tabel 3.1, har andelen af danske arbejdspladser, som har ansat mindst én senior i perioden 2018-2020, udvist en nedadgående tendens. I 2018 havde 34 % af danske arbejdspladser rekrutteret mindst én +55-årig, medens tallet i 2020 lå på 32 %. Arbejdspladser, som ikke har nyansat mindst én senior i perioden 2018-2020, steg tilsvarende fra 66 til 68 %.

Hvis man anvender vores survey-baserede beregninger af arbejdspladsernes seniorspecifikke ansættelsesrate, så udviser også denne en nedadgående tendens. I vores beregninger refererer ansættelsesraten til, hvor stor en andel de +55-årige udgør af samtlige nyansatte inden for de sidste 12 måneder. Det betyder, at hvis man på en arbejdsplads har nyansat fire personer, hvoraf én er +55-årig, så er ansættelsesraten 25 %. Hvis man til gengæld kun har nyansat én person, og denne person er +55-årig, så er ansættelsesraten 100 %.

I 2018 lå den seniorspecifikke ansættelsesrate på 1-25 % på 50 % af de arbejdspladser, der mindst havde ansat én senior inden for de seneste 12 måneder, medens det tilsvarende tal var steget til 75 % i 2020 (se tabel 3.1). I 2018 rapporterede 35 % af arbejdspladserne en seniorspecifik ansættelsesrate på 26-50 %, medens denne procentdel i 2020 var faldet til 13 %. Der kan ikke spores forandringer i den andel af arbejdspladser, hvor seniorerne udgjorde 51-75 % af samtlige nyansatte. Til gengæld ser man et fald i arbejdspladserne fra 12 til 9 %, hvor nyansatte seniorer udgør 76-100 % af de nyansatte. Alt i alt tyder udviklingen mellem 2018-2020 på, at seniorerne udgør en mindre og mindre andel af samtlige nyansatte på arbejdspladser, der har ansat mindst én senior.

**Tabel 3.1:** Andelen af nyansættelser, som udgøres af seniorer, blandt arbejdspladser, der har foretaget ordinære nyansættelser i løbet af de sidste 12 måneder (procent).

Arbejdspladser, der har foretaget ordinære nyansættelser i løbet af de sidste 12 måneder	2018	2020
Ingen ældre medarbejdere ansat	66 %	68 %
Mindst én ældre medarbejder (55 år eller derover) ansat	34 %	32 %
Procentfordeling af nyansatte seniorer blandt de arbejdspladser, der har ansat mindst én senior:		
• 1-25 %	50 %	75 %
• 26-50 %	35 %	13 %
• 51-75 %	3 %	3 %
• 76-100 %	12 %	9 %
I alt	100 % (n=1998)	100 % (n=4138)

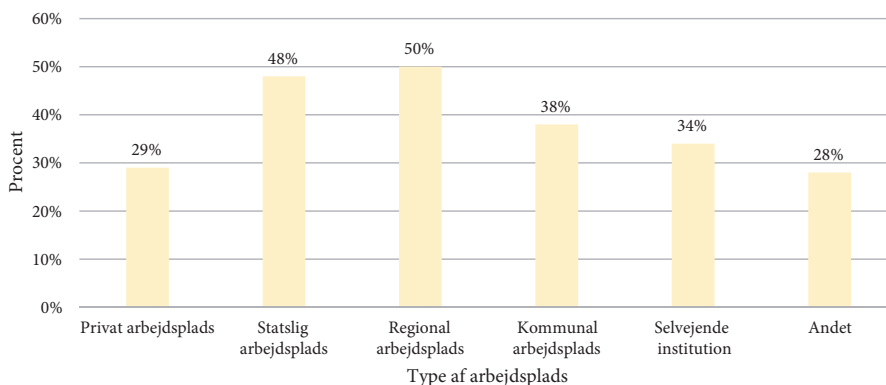
Mønstrene i tabel 3.1 kan være covid-19-relaterede, ligesom der kan være en vis statistisk usikkerhed, fordi data bygger på survey-data. Imidlertid er tendenserne bekræftet af registerdata, idet f.eks. Andersen (2022) finder, at især 60-66-årige har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet efter den første covid-19-bølge, hvilket også har givet anledning til bekymring i Beskæftigelsesministeriet.<sup>6</sup> Et bredt flertal af Folketingets partier blev i maj 2021 således enige om en ny aftale, der skal hjælpe langtidsledige tilbage på arbejdsmarkedet, og denne aftale rummede særlige initiativer målrettet langtidsledige +50-årige seniorer (Beskæftigelsesministeriet, 2021).

### 3. Hvor er jobåbningerne?

Som nævnt har 32 % af danske arbejdspladser i 2020 ansat mindst én senior i løbet af de sidste 12 måneder. Spørgsmålet er imidlertid, hvor på arbejdsmarkedet disse seniorer er ansat; dvs. hvor er jobåbningerne? I første omgang søger vi at besvare dette spørgsmål ved at se på, hvordan de seniorrekrutterende arbejdspladser fordeler sig på offentlige og private arbejdspladser, herunder forskellige typer af offentlige arbejdspladser.

<sup>6</sup> I en DA-analyse af 21. februar 2022 gør DA imidlertid gældende, at seniorerne klarer sig godt på arbejdsmarkedet, også efter corona.

**Figur 3.1:** Arbejdspladser, der har ansat mindst én på 55 eller derover, fordelt på offentlig eller privat arbejdsplads, 2020.



Som det fremgår af figur 3.1, er det især arbejdspladser inden for regionerne (sundhedssektoren) og staten, som ansætter seniorer. Omtrent halvdelen af disse arbejdspladser har ansat mindst én senior i løbet af de seneste 12 måneder. Denne iagttagelse kan ikke alene henføres til, at mange offentlige arbejdspladser er store arbejdspladser, f.eks. et hospital eller universitet. Som nævnt i denne bogs kapitel 2, er de arbejdspladser, der analyseres i denne bog, udtrukket fra cvr-registret på unikke p-numre (produktionsenheder).

Som det yderligere fremgår af figur 3.1, har 29 % af private arbejdspladser ansat mindst én senior i løbet af de seneste 12 måneder, medens dette gør sig gældende på 38 % af de kommunale arbejdspladser.

Forskellene i rekrutteringsmønstrene mellem offentlig/privat skyldes formentlig en række ledelsesmæssige og strukturelle karakteristika ved henholdsvis private og offentlige arbejdspladser, bl.a. forskelle mellem forskellige typer af offentlige arbejdspladser. Med afsæt i den eksisterende litteratur (se også denne bogs kapitel 1) har vi formuleret en række hypoteser om strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger, om arbejdspladserne har nyansat mindst én +55-årig inden for de sidste 12 måneder – eller ikke.

**Tabel 3.2:** Hypoteser.

Strukturelle faktorer	<ul style="list-style-type: none"><li>* Arbejdspladsens størrelse og branche betinger beslutningen om at ansætte seniorer (Larsen &amp; Miller, 2006; Qvist &amp; Jensen, 2020).</li><li>* Arbejdspladsens kerneopgaver, f.eks. om arbejdsopgaverne er fysisk betonede, påvirker sandsynligheden for at ansætte seniorer (Larsen &amp; Miiller, 2006; Edge, Cooper &amp; Coffey, 2017).</li><li>* Arbejdspladser med en dårlig økonomi vil ikke nyansætte seniorer, medens arbejdspladser med rekrutteringsproblemer vil være tilbøjelige til at ansætte seniorer (Qvist &amp; Jensen, 2020).</li></ul>
Ledelsesmæssige faktorer	<ul style="list-style-type: none"><li>* Ledelsen vil være tilbøjelig til at ansætte personer, der aldersmæssigt ligner dem selv, dvs. den såkaldte 'Rip-Rap-Rup-effekt' (Jensen, Andersen &amp; Tavernier, 2020).</li><li>* Jo flere ældre, som allerede er ansat på arbejdspladsen, desto mere tilbøjelig vil ledelsen være til at ansætte flere ældre, dvs. den såkaldte 'frekvenshypotese'.</li><li>* Stereotypier og fordomme mod ældre i ledelseslaget kan modvirke rekruttering (Henkens, 2005; Dalen, Henkens &amp; Schippers, 2010; Jensen, Tavernier &amp; Nielsen, 2019).</li><li>* Hvis der på arbejdspladsen findes seniorpolitikker, vil arbejdspladsen være orienteret mod seniorproblemstillinger og derfor være tilbøjelig til at nyrekruttere seniorer (Armstrong-Stassen &amp; Ursel, 2009; Mulders, Henkens &amp; Schippers, 2017). Mere specifikt ser vi på, om arbejdspladsen tilbyder karrierefremmende aktiviteter, nedsat tid, fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver samt helbredsoptimerende tiltag.</li></ul>

Vores grundhypotese er, at de ledelsesmæssige og strukturelle faktorer, som er vist i tabel 3.2, betinger, om en given arbejdsplads har ansat mindst én +55-årig i løbet af de seneste 12 måneder, og denne hypotese er testet ved hjælp af en binær logistisk regression, se tabel 3.3, hvor Model 1 inkluderer arbejdspladsens strukturelle faktorer og Model 2 arbejdspladsens ledelsesmæssige faktorer (kontrolleret for de strukturelle faktorer).

**Table 3.3:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har ansat mindst én senior de sidste 12 måneder.

	Model 1	Model 2
<b>Hvor mange ansatte er der i virksomheden for tiden?</b>		
5-9 ansatte (reference)		
10-49 ansatte	0.062***	0.070***
50-199 ansatte	0.318***	0.289***
200+ ansatte	0.447***	0.408***
<b>Branche</b>		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.195***	-0.127**
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	-0.004	0.007
Bygge og anlæg	-0.066	0.005
Handel og transport mv.	-0.044	-0.010
Information og kommunikation	-0.090*	-0.019
Finansiering og forsikring	0.021	0.020
Ejendomshandel og udlejning	0.058	0.015
Erhvervsservice	-0.023	0.006
Kultur, fritid og anden service	-0.011	-0.023
<b>Hvilken af følgende kerneopgaver er dominerende på din arbejdsplads?</b>		
Kontorarbejde, administration, analyse, IT mv. (reference)		
Arbejde med mennesker, service, omsorg mv.	0.027	0.037
Arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting	0.060*	0.050
Andet	0.015	0.012
<b>Arbejdspladsens økonomiske situation</b>		
Nogenlunde (reference: god)	-0.005	-0.001
Ikke god	0.017	0.021
Ved ikke	-0.003	0.003
<b>Virksomheden har rekrutteringsproblemer</b>	0.067***	0.071***
<b>Andelen af seniorer på arbejdspladsen</b> (Angivet fra 0-100)		0.005***
<b>Alder på ledelseslag</b>		
De fleste er 55 år eller ældre (reference)		
De fleste er under 55 år		0.027
Nogenlunde lige mange under og over 55 år		0.063**
<b>Ledelsens syn på seniorer, der er +60</b>		
Mindre produktive		-0.014

Lav grad af vilje til at lære nye ting		0.007
Mindre fysisk helbred og modstandskraft		-0.006
Færre evner til at håndtere stort pres		-0.005
<b>Seniorpolitik</b>		
Karrierefremmende aktiviteter		0.010
Nedsat tid		0.032
Fleksibel tid og arbejdsopgaver		-0.035
Helbredsoptimerende tiltag		0.047*
<i>N</i>	4138	4138

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Model 1 i tabel 3.3 viser som forventet, at arbejdspladsens størrelse har betydning for rekrutteringsmønstrene. Desto større arbejdsplads, desto større sandsynlighed for, at arbejdspladsen har ansat mindst én senior inden for de sidste 12 måneder. F.eks. har arbejdspladser med over 200 ansatte 45 procentpoint højere sandsynlighed for at have ansat én senior sammenlignet med arbejdspladser med kun 5-9 ansatte. Tilsvarende har arbejdspladser med 10-49 ansatte 6 procentpoint højere sandsynlighed for, at seniorer udgør én af de nyansatte sammenlignet med arbejdspladser med kun 5-9 ansatte.

Hvad angår branche, viser modellen, at arbejdspladser inden for landbrug, skovbrug og fiskeri har næsten 20 procentpoint lavere sandsynlighed for at have rekrutteret en senior sammenlignet med offentlig administration, undervisning og sundhed. Tilsvarende har arbejdspladser inden for information og kommunikation 9 procentpoint lavere sandsynlighed for at ansætte en senior sammenlignet med offentlig administration, undervisning og sundhed. Disse fund synes at bekræfte tidligere registeranalyser omhandlende brancheforskelle i de senior-specifikke rekrutteringsmønstre (Qvist & Jensen, 2020).

I forhold til de øvrige hypoteser viser modellen f.eks., at hvis arbejdspladsens kerneopgave er at bearbejde, producere eller flytte ting, så stiger sandsynligheden for at ansætte en senior med 6 procentpoint sammenlignet med arbejdspladser, hvor kerneopgaven er kontorarbejde, administration, analyse, IT mv. Dette stemmer overens med eksisterende analyser, der viser, at hvis arbejdspladsen er organiseret omkring fysisk betonede kerneopgaver, så vil arbejdspladsen være tilbøjelig til at ansætte seniorer (jf. Larsen & Miiller, 2006).

Også tilstedeværelsen af rekrutteringsproblemer betyder, at sandsynligheden for at ansætte en senior vil stige. Model 1 i tabel 3.3 viser således, at rekrutteringsproblemer resulterer i, at sandsynligheden for at ansætte en senior stiger med 7 procentpoint. Imidlertid ser arbejdspladsens økonomiske situation ikke ud til at betyde noget for sandsynligheden for at ansætte seniorer, og årsagen

til dette kan skyldes, at vi i den samme model både tager højde for, hvorvidt arbejdspladsen har rekrutteringsproblemer og inddrager arbejdspladsens kerneopgaver, og begge disse faktorer kan i høj grad korrelere med arbejdspladsens økonomiske situation.

I tabel 3.3, Model 2, er fokus på de ledelsesbestemte faktorer, dvs. ledelsens praksis og holdninger i forhold til rekruttering af +55-årige. Model 2 bekræfter 'frekvenshypotesen'. Når andelen af seniorer på arbejdspladsen stiger med 1 procent, stiger sandsynligheden tilsvarende med 0,5 procentpoint for at ansætte en senior.

Vedrørende ledelseslagets alderssammensætning viser Model 2 endvidere, at aldersdiversitet i ledelseslaget, dvs. hvis ledelsen udgøres af lige mange personer, der både er over og under 55 år, så øges sandsynligheden for at ansætte en senior med 6 procentpoint sammenlignet med ledelseslag, hvor de fleste er 55 år eller ældre. Dette fund modsiger 'Rip-Rap-Rup-hypotesen'. Vi kan således afkræfte, at ledelser er tilbøjelige til at ansætte personer, der aldersmæssigt ligner dem. Snarere er det sådan, at aldersdiversitet i ledelsen disponerer for at ansætte +55-årige.

I litteraturen er det en udbredt antagelse, at (negative) stereotypier og fordomme er en forløber for en forskelsbehandlende eller diskriminerende praksis, hvilket f.eks. betyder, at hvis en ledelse har fordomme mod ældre, så vil den undlade at ansætte seniorer (se f.eks. Ayalon & Tesch-Römer, 2018). Imidlertid peger ingen signifikante resultater i Model 2 på, at dette gør sig gældende på danske arbejdspladser. Tværtimod tyder data på, at selv om en ledelse har fordomme mod seniorer, så påvirker det ikke ansættelsespraksis.

Den sidste faktor, som er inddraget i modellen, er seniorpolitiske virkemidler. Imidlertid viser modellen, at seniorpolitiske foranstaltninger i form af nedsat tid eller fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver ikke er korreleret med sandsynligheden for at ansætte en senior. Denne type politikker etableres med andre ord i et fastholdelsesperspektiv, uden at dette påvirker rekrutteringspraksis. Til gengæld viser resultaterne, at tilbud om helbredsoptimerende tiltag på arbejdspladsen øger sandsynligheden for at ansætte en senior med 5 procentpoint sammenlignet med arbejdspladser, der ikke tilbyder helbredsoptimerende tiltag på arbejdspladsen. Sidstnævnte resultat kan indikere, at arbejdspladser, der tilbyder helbredsoptimerende tiltag, ikke opfatter alder som en barriere i forhold til rekruttering.

#### **4. Hvordan bliver seniorer rekrutteret?**

Ovenfor har vi kortlagt, hvor på arbejdsmarkedet der er jobåbninger for job-søgende seniorer. Alle jobåbninger er dog ikke umiddelbart tilgængelige for alle jobsøgende seniorer, hvorfor et interessant spørgsmål bliver, hvordan de jobsøgende seniorer er kommet i kontakt med de arbejdsgivere, der har stået i

en rekrutteringssituation. Mere præcist bliver spørgsmålet, hvordan udbud og efterspørgsel mødes på seniorarbejdsmarkedet, og hvordan arbejdsgiverne rekrutterer +55-årige.

I litteraturen sonderer man ofte mellem formelle og uformelle rekrutteringskanaler. Formelle rekrutteringskanaler refererer bl.a. til rekruttering gennem jobcentre/Jobnet, fagforeninger/A-kasser, opslag i aviser eller på diverse jobbaser, sociale medier eller andet på internettet. Formel rekruttering finder således sted via offentligt tilgængelige fora, hvor alle jobsøgende i princippet har mulighed for at søge den opslåede stilling. Modsat refererer uformelle rekrutteringskanaler til såkaldte ”*extended internal labour market*” (Manwaring, 1984), idet arbejdsgiverne ansætter personer, som de kender eller f.eks. er blevet anbefalet af allerede ansatte medarbejdere (Jensen, Lind & Nielsen, 1987), og uformel rekruttering finder sted gennem mund-til-mund-metoden, f.eks. via medarbejderne eller kontakter i branchen, gennem direkte kontakt til ansøgere på venteliste, uopfordrede ansøgere eller ved blot at genansætte en tidligere ansat.

Tabel 3.4 viser for 2018 og 2020, hvordan rekrutteringen af +55-årige er foregået blandt de virksomheder, som i løbet af de sidste 12 måneder har ansat mindst én senior.

**Tabel 3.4:** Rekrutteringskanaler for +55-årige, 2018 og 2020.

Eftersom arbejdspladsen har nyansat en eller flere +55-årige i løbet af de sidste 12 måneder, vil du så oplyse, hvorledes den eller de +55-årige blev rekrutteret? (Mulighed for flere krydser)	2018	2020
Gennem jobcenter/Jobnet	13 %	16 %
Gennem fagforening/A-kasse	2 %	2 %
Gennem opslag i aviser	11 %	9 %
Gennem jobbaser, sociale medier eller andet på internettet	28 %	43 %
Gennem 'mund-til-mund-metoden' via medarbejderne	23 %	27 %
Gennem 'mund-til-mund-metoden' via kontakter i branchen	24 %	21 %
Gennem direkte kontakt til ansøgere på venteliste / uopfordrede	10 %	8 %
Genansat tidligere medarbejdere	12 %	13 %
På anden måde, skriv venligst hvordan	14 %	13 %
N=	917	1591

Som det fremgår af tabel 3.4, er der i perioden 2018-2020 ikke store forandringer i den måde, hvorpå arbejdsgiverne rekrutterer +55-årige. En undtagelse er, at brugen af rekrutteringskanalen ”jobbaser, sociale medier eller andet på internettet” er steget ganske markant, dvs. fra 28 % i 2018 til 43 % i 2020. Den



markante stigning i brugen af jobbaser mv. kan muligvis være forårsaget af covid-19-situationen, der kan have skævvredet markedet for uformelle kanaler.

De næsthøypigst anvendte rekrutteringskanaler i både 2018 og 2020 er ”mund-til-mund-metoden”, enten via medarbejderne på arbejdspladsen eller via kontakter i branchen. Mellem en femte- og fjerdedel af alle arbejdspladserne har oplyst, at de gør brug af mund-til-mund-metoden. Den mindst anvendte rekrutteringskanal er ”fagforening/A-kasse”, som kun to procent har brugt som rekrutteringskanal i både 2018 og 2020. Langt størstedelen af arbejdspladserne (90 %) svarer desuden i 2020, at rekrutteringen af seniorer foregår på samme måde som rekrutteringen af øvrige medarbejdere.

Som det fremgår af tabel 3.4, overstiger summen i de to søjler 100 %, hvilket skyldes, at det for arbejdsstederne har været muligt at angive, om de f.eks. bruger kombinationer af rekrutteringsmetoder. Man kan således skelne mellem arbejdspladser, der (1) enten gør brug af både formelle og uformelle rekrutteringskanaler, (2) kun gør brug af formelle rekrutteringskanaler, (3) kun gør brug af uformelle rekrutteringskanaler eller (4) rekrutterer på anden vis. Denne opdeling er præsenteret i tabel 3.5. Heraf fremgår det, at 18 % af arbejdspladserne gør brug af både formelle og uformelle rekrutteringskanaler, dvs. der anvendes en kombination af metoder, mens 10 % angiver, at de rekrutterer på anden vis. 40 % anvender kun formelle rekrutteringskanaler, mens 32 % kun anvender uformelle rekrutteringskanaler.

**Tabel 3.5:** Arbejdspladsernes brug af formelle og uformelle rekrutteringskanaler ved ansættelse af +55-årige, 2020.

Valg af rekrutteringskanaler	Uformel	Ikke uformel	I alt
Formel	18 % (Kombination af rekrutteringskanaler)	40 % (Kun formelle rekrutteringskanaler)	58 %
Ikke formel	32 % (Kun uformelle rekrutteringskanaler)	10 % Andet	42 %
I alt	50 %	50 %	1591

Det er næppe overraskende, at der findes forskelle i den måde, hvorpå forskellige arbejdspladser foretager nyrekruttering. Men der er ikke hidtil gennemført systematiske undersøgelser af, i hvilket omfang egenskaber ved arbejdspladsen er strukturerende for valg af rekrutteringskanal i forhold til seniorer. Dette vil nærmere blive kortlagt i det følgende, hvor vi især vil fo-

kusere på strukturelle faktorer som betingende for arbejdspladsernes rekrutteringspraksis.

Med afsæt i den eksisterende litteratur antager vi, at strukturelle forhold på arbejdspladsen som størrelse, branche og andel ufaglærte har betydning for, hvilke rekrutteringskanaler arbejdspladsen anvender (Pedersen & Larsen, 2009). At størrelsen på arbejdspladsen har betydning, skyldes formentlig, at store arbejdspladser alt andet lige har større personalepolitiske ressourcer end mindre arbejdspladser, f.eks. en HR-afdeling, hvorfor store arbejdspladser kan spille på flere tangenter og derfor i større grad end mindre arbejdspladser anvende en kombination af formelle og uformelle rekrutteringskanaler. Ligeledes har den eksisterende litteratur fundet, at arbejdspladser med mange ufaglærte ansatte i højere grad end arbejdspladser med langt uddannede anvender uformelle frem for formelle rekrutteringskanaler. Tilsvarende kan det antages, at branchetilhørsforhold påvirker valg af rekrutteringskanal, for litteraturen har vist, at arbejdspladser inden for særligt brancher med manuelt arbejde, såsom bygge- og anlæg, handel og transport, har større sandsynlighed for at anvende uformelle rekrutteringskanaler sammenlignet med øvrige brancher (Pedersen & Larsen, 2009; Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018).

Brancheforhold kan også spille ind på den måde, at alle stillinger i offentligt regi (såsom og f.eks. offentlig administration, undervisning og sundhed) skal slås op formelt, hvorimod dette ikke er et krav for og på private arbejdspladser. Den sidste faktor, vi kigger på, er, hvorvidt arbejdspladsen har rekrutteringsproblemer. Vi formoder, at arbejdspladser med rekrutteringsproblemer anvender mangefacetterede søgeinstrumenter, og derfor gør brug af en kombination af formelle og uformelle rekrutteringskanaler.

Tabel 3.6 viser resultaterne af en multinominal regressionsanalyse med tre af de fire kombinationsmuligheder, som er præsenteret ovenfor ("Andet" er dog ikke inkluderet i tabel 3.6). I denne model er arbejdspladsens størrelse, branche, andel ufaglærte samt tilstedeværelsen af rekrutteringsproblemer inkluderet.

**Table 3.6:** Gennemsnitlige marginale effekter fra multinomial logistisk regression, der estimerer sandsynligheder for arbejdspladsernes rekrutteringskanaler for 55+årige.

	Kombination af rekrutteringskanaler	Kun formelle rekrutteringskanaler	Kun uformelle rekrutteringskanaler
<b>Hvor mange ansatte er der i virksomheden for tiden?</b>			
5-9 ansatte (reference)			
10-49 ansatte	0.040	0.082*	-0.078*
50-199 ansatte	0.124***	0.112**	-0.161***
200+ ansatte	0.247***	0.086	-0.267***
<b>Branche</b>			
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.102	-0.315***	0.283**
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	0.053	-0.241***	0.169***
Bygge og anlæg	0.031	-0.392***	0.333***
Handel og transport mv.	0.027	-0.291***	0.223***
Information og kommunikation	0.060	-0.172	0.053
Finansiering og forsikring	0.114	-0.325***	0.225**
Ejendomshandel og udlejning	0.098	-0.275***	0.086
Erhvervsservice	0.045	-0.228***	0.149**
Kultur, fritid og anden service	0.048	-0.032	-0.022
<b>Andel ansatte med ufaglært baggrund</b>			
Ingen med ufaglært baggrund (1. kvartil)			
1-10 % med ufaglært baggrund (2. kvartil)	0.068*	-0.007	-0.022
11-30 % med ufaglært baggrund (3. kvartil)	0.047	-0.070	0.040
31-100 % med ufaglært baggrund (4. kvartil)	0.055	-0.059	0.018
<b>Virksomheden har rekrutteringsproblemer</b>	0.070**	-0.008	-0.078**
<i>N</i>	1591	1591	1591

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . Kategorien "ingen rekrutteringskanaler" er ikke vist.

Hvad angår arbejdspladsens størrelse, viser modellen som forventet, at arbejdspladser med flere end 50 ansatte i højere grad benytter sig af en kombination af rekrutteringskanaler sammenlignet med arbejdspladser med 5-9 ansatte. Eksempelvis har arbejdspladser med 50-199 ansatte 12 procentpoint større sandsynlighed for i højere grad at gøre brug af en kombination af rekrutteringskanaler sammenlignet med arbejdspladser med 5-9 ansatte. Tilsvarende har arbejdspladser med over 10 ansatte mindre sandsynlighed for kun at benytte uformelle rekrutteringskanaler sammenlignet med arbejdspladser med 5-9 ansatte.

Kigger vi dernæst på branchetilhørsforhold, viser modellen også et tydeligt og forventeligt mønster. "Offentlig administration, undervisning og sundhed" har større sandsynlighed for kun at bruge formelle rekrutteringskanaler sammenlignet med stort set alle øvrige brancher på nær "kultur, fritid og anden service" samt "information og kommunikation". Disse tydelige forskelle er formentlig et resultat af, at alle stillinger i offentligt regi skal slås op formelt. Derudover viser analysen, at brancher som "forsikring og finansiering" og "erhvervsservice" i højere grad kun bruger uformelle kanaler sammenlignet med "offentlig administration, undervisning og sundhed". Analysen bekræfter også resultater fra tidligere litteratur, da en række brancher med manuelt arbejde, såsom industri, landbrug, bygge og anlæg samt handel og transport, også har større sandsynlighed for kun at anvende uformelle rekrutteringskanaler sammenlignet med offentlig administration, undervisning og sundhed. I Pedersen & Larsen (2009) er disse brancheforskelle - paradoksalt nok - blevet begrundet med, at det særligt er brancher med ubesatte stillinger, der anvender uformelle rekrutteringskanaler. Imidlertid er det vigtigt at have for øje, at vi i vor model også kontrollerer for rekrutteringsproblemer. Derfor skal brancheforskellene snarere tolkes som forskelle i sædvaner i rekrutteringspraksis end deciderede rekrutteringsproblemer i nogle brancher.

Hvad angår brugen af ufaglært arbejdskraft, kan analysen ikke bekræfte tidligere litteratur, da der ikke synes at være en nævneværdig sammenhæng mellem andelen af ufaglærte og brugen af rekrutteringskanaler. Faktisk viser analysen, at arbejdspladser med 1-10 % ufaglærte ansatte har større sandsynlighed for at anvende en kombination af rekrutteringskanaler sammenlignet med arbejdspladser, hvor der ikke er nogen ufaglærte blandt de ansatte.

Endelig viser analysen, som forventet at en kombination af rekrutteringskanaler særligt anvendes på arbejdspladser, der har rekrutteringsproblemer. Tilsvarende har disse arbejdspladser mindre sandsynlighed for kun at anvende uformelle rekrutteringskanaler.

## 5. Konklusion

I dette kapitel indledte vi med at spørge, om det er en myte eller realitet, at danske arbejdsgivere er tilbageholdende med at ansætte ledige seniorer, idet denne problemstilling i de senere år har tiltrukket sig stor opmærksomhed i både offentligheden og det politiske system. Ved hjælp af data fra OECD og projektet *SeniorArbejdsLiv* har vi fundet, at udviklingen i rekrutteringen af seniorer ikke går i den rigtige retning, hvis ambitionen er at bringe flere ledige seniorer i arbejde. De seniorspecifikke ansættelsesrater er således faldet fra 10 til 8 hen over de sidste 12 år.

Selv om der er en nedadgående tendens, hvad angår de seniorspecifikke ansættelsesrater, finder vi alligevel, at 32 % af danske arbejdspladser i 2020 ansatte mindst én +55-årig. Desuden har vi søgt at indkredse de dynamikker, der ligger til grund for de seniorspecifikke rekrutteringspraksisser, idet vi dels har kortlagt, hvor på arbejdsmarkedet man i særlig grad er disponeret for at ansætte ledige seniorer, og dels undersøgt, hvilke rekrutteringskanaler arbejdsgiverne har gjort brug af i forbindelse med nyrekruttering af +55-årige.

Den prototypiske arbejdsplads, der er god til at rekruttere seniorer, dvs. som i løbet af de sidste 12 måneder har ansat mindst én senior, er en stor arbejdsplads (mere end 50 ansatte), der har rekrutteringsproblemer, som i forvejen har flere seniorer blandt de ansatte (jf. frekvenshypotesen), og hvor der er stor aldersdiversitet i ledelseslaget. Seniorpolitikker i form af helbredsoptimerende tiltag har en positiv feedback-effekt på ansættelsesfrekvensen, og hvad angår branche eller arbejdspladsens kerneopgaver har vi fundet, at man på offentlige arbejdspladser (især regionerne) eller på private arbejdspladser, hvor arbejdet er fysisk betonet (kerneopgaven er at bearbejde, producere eller flytte ting), i særlig grad er tilbøjelig til at rekruttere seniorer.

For så vidt angår, hvorledes kontakten er blevet skabt mellem jobsøger og efterspørger, har vi skelnet mellem formelle og uformelle rekrutteringskanaler. De mest anvendte formelle rekrutteringskanaler er ”jobbaser, sociale medier eller andet på internettet”, medens forskellige mund-til-mund-metoder er de mest anvendte uformelle rekrutteringskanaler. Imidlertid bruger nogle arbejdspladser både formelle og uformelle rekrutteringskanaler. Vi har derfor skelnet mellem arbejdspladser, der (1) kun gør brug af formelle rekrutteringsmetoder, (2) kun gør brug af uformelle rekrutteringsmetoder eller (3) kombinerer metoderne.

Arbejdspladser, der kun anvender formelle rekrutteringskanaler, er større og offentlige (”offentlig administration, undervisning og sundhed”) arbejdspladser. Arbejdspladser, der kun gør brug af uformelle rekrutteringskanaler, er små arbejdspladser (5-9 ansatte), hvor arbejdet er manuelt (industri, landbrug, bygge og anlæg samt handel og transport), eller inden for brancherne ”forsikring og finansiering” og ”erhvervsservice”. En kombination af rekrutteringskanaler an-

vendes på store arbejdspladser (mere end 50 ansatte), og på arbejdspladser, hvor man har rekrutteringsproblemer, og hvor ufaglærte udgør 1-10 % af medarbejderne.

## 6. Perspektivering

I dette kapitel har vi identificeret en række strukturelle og ledelsesmæssige faktorer på danske arbejdspladser, der henholdsvis fremmer eller svækker rekrutteringen af ledige seniorer.

Strukturelle barrierer for rekruttering kan være vanskelige at overvinde. Når vi f.eks. ved, at aldersdiversitet i ledelseslaget fremmer rekruttering af +55-årige, medens aldershomogenitet svækker rekruttering, så er spørgsmålet, hvorledes man stimulerer større aldersdiversitet i ledelseslaget med henblik på at disponere arbejdspladserne i forhold til rekruttering af seniorer? Det er vanskeligt – om ikke umuligt. Imidlertid ved vi i det mindste nu, at små private arbejdspladser inden for jobfunktionerne ”kontorarbejde, administration, analyse, IT” og ”mennesker, service, omsorg” i mindre grad er tilbøjelige til at rekruttere seniorer. Dermed ved vi også, hvor der er et uudnyttet potentiale for rekruttering af seniorer, der kan forsøges høstet ved hjælp af målrettede kampagner og lignende.

Yderligere har kapitlet afdækket et tilsyneladende *mismatch* i udbuds- og efterspørgselsmønstrene på seniorarbejdsmarkedet. Tidligere undersøgelser har således vist, at især kortuddannede arbejdsløse seniorer især anvender formelle søgekanaler (jobcentre mv.) i deres jobsøgning (se Jensen, Andersen & de Tavernier, 2020), medens dette kapitel viser, at arbejdspladser med manuelle jobfunktioner (industri, landbrug, bygge og anlæg samt handel og transport) primært gør brug af uformelle rekrutteringskanaler.

De områder på arbejdsmarkedet, hvor der er jobåbninger for seniorer i sammenhæng med arbejdspladsernes rekrutteringsmetoder, bør påvirke jobcentrenes krav, råd og vejledning i forhold til arbejdsløse seniorer. F.eks. peger vores resultater på, at det formentligt er nytteløst for seniorer at lave skriftlige ansøgninger til små arbejdspladser eller inden for brancher såsom forsikring, finansiering og erhvervsservice, fordi denne type arbejdspladser primært rekrutterer arbejdsløse seniorer via uformelle rekrutteringskanaler. For at undgå afslag og skuffelser bør søgemetoderne blandt arbejdsløse seniorer derfor afspejle de enkelte brancher og virksomhedstypers strukturelle træk og rekrutteringsmetoder.

Det bør dog ikke negligeres, at 32 % af danske arbejdspladser har ansat en senior i løbet af de sidste 12 måneder, samt at vores fund ikke er ufravigelige lovmæssigheder – men statistiske sandsynligheder. Der kan uden tvivl findes eksempler på, at en lille arbejdsplads uden rekrutteringsproblemer har ansat en

+55-årig i løbet af de sidste 12 måneder. Derfor må vores fund mest af alt ses som opmærksomhedspunkter, der endda kan være sædvanebestemte. Hvis flere seniorer skal rekrutteres, er det derfor vigtigt, at sædvaner på arbejdspladserne udfordres, f.eks. gennem mere målrettede og træfsikre oplysnings- og informationskampagner, der er tilpasset de enkelte brancher og virksomhedstyper.





## Kapitel 4:

# Udsættes seniorer for alderisme i rekrutteringsprocesserne?

v. Per H. Jensen

## 1. Indledning

En nylig undersøgelse gennemført af Epinion & Discus (2021) viser, at mange arbejdsløse seniorer oplever, at de fravælges af arbejdsgiverne på grund af deres kronologiske alder, hvilket allerede i 2004 blev gjort ulovligt med Lov nr. 1417 af 22. december (2004) om forbud mod direkte og indirekte forskelsbehandling på grund af alder eller handicap. Med henvisning til Epinion & Discus-undersøgelsen lagde Beskæftigelsesministeriet (2022) imidlertid i februar 2022 op til en skærpelse af lovgivningen. En trepartsaftale af oktober 2021, omhandlende forbud mod at arbejdsgivere screener jobansøgere på baggrund af deres alder, blev således lovfæstet fra og med april 2022. Med loven blev det forbudt arbejdsgivere at anmode om oplysninger om en ansøgers alder ved indlevering, indsendelse, uploading og indtastning mv. af jobansøgning.

Debatten og behovet for lovgivning tyder på, at alderisme i rekrutteringsprocesserne er ganske udbredt på det danske arbejdsmarked. Alderisme kan opfattes som en parallel til begrebet 'racisme', og 'alderisme'-begrebet blev lanceret af Robert Neil Butler i 1969 i et forsøg på at beskrive de aldersbetingede magtforhold i samfundet, der direkte/indirekte eller bevidst/ubevidst kommer til udtryk som 'os' versus 'dem'-perceptioner (Nelson, 2005; Hess, Nauman & Steinkopf, 2017). Alderisme ytrer sig bl.a. som aldersstereotyper, fordomme og adfærdsmæssig diskrimination, og formålet med dette kapitel er at undersøge alderismen i rekrutteringsprocesserne på arbejdsmarkedet. Mere specifikt lader dette kapitel sig vejlede af følgende forskningsspørgsmål: *Udsættes arbejdsløse seniorer for alderisme i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked?*

Desværre er alderismen et noget uklart begreb, idet begrebet defineres på mange forskellige måder (jf. f.eks. Iversen, Larsen & Solem, 2009). Imidlertid gør vi i dette kapitel brug af WHO's (WHO, 2021) definition, hvorefter alderismen har en kognitiv (*how we think*), affektiv (*how we feel*) og adfærdsmæssig

(*how we act*) komponent (se også Bal, Reiss & Bal m.fl., 2011; Larsen, 2016; Solem, 2016, 2022; Ayalon & Tesch-Römer, 2018).<sup>7</sup>

Den kognitive komponent manifesterer sig som stereotyper, f.eks. forestillinger om at seniorer ikke kan lære ny teknologi. Stereotyper kan være en nogenlunde præcis repræsentation af virkeligheden. F.eks. er det korrekt, at man taber muskelstyrke, jo ældre man bliver. Men det er ikke nødvendigvis alle i gruppen af f.eks. 61-årige, der har tabt muskelstyrke med samme hastighed, hvorfor bl.a. Warr (1994) har påpeget, at produktivitsforskellene er større internt i en given aldersgruppe (f.eks. blandt de 61-årige) end mellem aldersgrupper (f.eks. hvis man sammenligner de 61-årige med de 41-årige). Alderismens kognitive komponent kommer således til udtryk ved, at man ikke undersøger og bedømmer den enkelte persons individuelle egenskaber og produktivitet, men bedømmer vedkommende ud fra de egenskaber, som *tilskrives* den aldersgruppe, som den pågældende tilhører (Arrow, 1973).

Den affektive komponent udtrykkes gennem fordomme, følelsesbaserede meninger og præferencer (Larsen, 2016). Det kan f.eks. dreje sig om 'ulysten' til at ansætte seniorer (Solem, 2016) eller præferencer i forhold til at ansætte en 40-årig frem for en 63-årig, hvilket alt andet lige mindsker arbejdsløse seniorers chancer for at blive ansat. Det er dog værd at understrege, at stereotyper og fordomme ikke automatisk udmøntes i handlinger. Man kan f.eks. godt have en aversion eller uvilje mod at ansætte ældre medarbejdere, uden dog at handle på denne aversion, selv om det i litteraturen ofte antages, at der eksisterer en kausalrelation mellem negative stereotyper/fordomme og diskrimination som praksis (se f.eks. Turek & Perek-Bialas, 2013).<sup>8</sup>

Den adfærdsmæssige komponent omhandler aldersdiskrimination,<sup>9</sup> som foreligger, hvis to personer, der har samme kvalifikationer og produktivitet, alene på grund af alder forskelsbehandles (Becker, 1957; Heckman, 1998; Macnicol, 2006; Meng, Jensen & Albertsen m.fl., 2020). Det skal således understreges,

---

<sup>7</sup> Ifølge Pincus (1996, 1999; se også Jensen, de Tavernier & Nielsen, 2019) gør alderismen sig gældende og fostres på forskellige gensidigt interagerende niveauer, dvs. det strukturelle, institutionelle, gruppe- og individniveau. I forhold til disse niveauer er ambitionen med dette kapitel, og som antydnet, mere begrænset, idet vi udelukkende koncentrerer os om alderismen i rekrutteringsprocesserne på danske arbejdspladser.

<sup>8</sup> I attitudeteorien (se f.eks. Fishbein & Ajzen, 1975) er sammenhængen mellem forestillinger, holdninger, intentioner og adfærd dog en klassisk problematik, og en manglende sammenhæng kan forklares af de ovennævnte strukturelle, institutionelle, gruppe- og individfaktorer.

<sup>9</sup> Det skal understreges, at dette kapitel omhandler alderisme i rekrutteringsprocessen. At dette måtte forekomme, er meget svært at bevise, og netop fordi det handler om rekruttering, vil der ikke blive foretaget en gennemgang af det regelgrundlag, virksomhederne agerer på; bl.a. regler og bestemmelser i de kollektive overenskomster med henblik på at imødegå diskriminatoriske tiltag, herunder at det løbende bliver prøvet, om f.eks. afskedigelser af seniorer er udtryk for usaglig forskelsbehandling.

at der ikke er tale om diskrimination, hvis fravalget af ældre ansøgere er objektivt begrundet. Ligebehandlingsprincippet i EU-retten foreskriver således, at ensartede situationer ikke må behandles forskelligt, medmindre ”en forskellig behandling er objektivt begrundet” (Sammendrag – sag T-457/13 P CC mod parlamentet), hvilket f.eks. vil være tilfældet, hvis en ældre jobsøgende er mindre produktiv end en yngre jobsøgende.

I det følgende er formålet at foretage en empirisk analyse af de kognitive, affektive og adfærdsmæssige dimensioner af alderismen i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked. Der bliver tale om tre adskilte og selvstændige analyser. Først analyseres den kognitive komponent ved at kortlægge omfanget og karakteren af stereotyper blandt danske arbejdsgivere. Dernæst analyseres den affektive komponent, og i dette ærinde har vi ladet os inspirere af Richardson m.fl. (2013), idet vi har foretaget et vignette-studie, der kortlægger arbejdsgivernes aldersbetingede præferencer i forhold til hypotetiske jobansøgere, givet ved køn og alder. Herefter analyseres den adfærdsmæssige komponent, eftersom vi kortlægger, hvor på det danske arbejdsmarked diskrimination – som en aktiv handling – udfoldes, og kapitlet afsluttes med en konklusion og perspektivering.

## 2. Den kognitive komponent

Stereotyper henviser til mere eller mindre fastlåste og stabile forestillinger om, hvordan en bestemt gruppe ser ud og opfører sig, samt hvilke kompetencer medlemmer af gruppen tilskrives, og det er velkendt, at der både blandt arbejdsgivere og medarbejdere findes såvel positive som negative stereotyper i forhold til ældre medarbejdere (Vescio & Weaver, 2013; Jensen & Møberg, 2012; Harris, Krygsman & Waschenko m.fl., 2018). I studier af seniorarbejdskraften har man fundet, at seniorer generelt karakteriseres som havende dårligt helbred, lav huskeevne og fysisk svaghed, lav motivation, fleksibilitet, kreativitet og energi (Conen, van Dalen & Henkens, 2012), og især med vanskeligheder i forhold til at være hurtig til problemløsning i arbejdet og at tilegne sig ny viden (Shepard, 2000; Skirbekk, 2004, 2008; Van Ours & Stoeldraijer, 2011; Göbel & Swick, 2012; Børing & Grøgaard, 2021). Til gengæld karakteriseres ældre medarbejdere også som pålidelige, erfarne, vidende (de har et stort fagligt overblik), loyale, pligtopfyldende og med stærke sociale og interpersonelle kompetencer, samt at de er produktive, hvor erfaring og verbale færdigheder er af betydning for arbejdets udførelse, og at de sjældent er involveret i arbejdsulykker (Gari-baldi, Martins & van Ours, 2010). Disse positive og negative vurderinger kan opveje hinanden, hvorfor det er vanskeligt at foretage samlede konklusioner om arbejdspladsernes oplevelse af seniorernes produktivitet. Imidlertid giver ta-

bel 4.1 et overblik over, hvorledes danske arbejdsgivere vurderer egenskaberne blandt de 30-40-årige versus de +60-årige.<sup>10</sup>

**Table 4.1:** Hyppighed og fordeling af aldersstereotyper.

	Alders-gruppe	I høj grad (%)	I nogen grad (%)	I mindre grad (%)	Slet ikke (%)
Er loyale	60+	68	23	1	0
	30-40	23	52	20	1
Er pålidelige	60+	65	25	1	0
	30-40	28	56	11	0
Har sociale færdigheder	60+	44	41	5	1
	30-40	35	55	5	0
Er engagerede	60+	43	43	5	0
	30-40	36	54	5	0
Er motiverede til at gøre en ekstra indsats, når der er brug for dette	60+	40	42	9	1
	30-40	32	54	9	0
Er fleksible	60+	36	42	12	1
	30-40	23	60	12	0
Har mindre sygefravær	60+	35	37	12	2
	30-40	10	45	31	4
Er produktive	60+	30	48	13	0
	30-40	43	50	3	0
Har evnen til at håndtere et stort pres	60+	17	46	25	2
	30-40	20	57	17	1
Har ledelseskompetencer	60+	13	42	21	4
	30-40	8	50	26	2
Er kreative	60+	15	36	33	2
	30-40	36	51	5	0
Har et godt fysisk helbred og modstandskraft	60+	13	49	25	1
	30-40	41	47	6	0
Har viljen til at lære nyt	60+	12	43	34	2
	30-40	53	39	3	0
Behersker ny teknologi	60+	4	31	49	7
	30-40	55	37	2	0

Anm: (1) N=4.944, (2) spørgsmål: 'I hvilken grad mener du, at følgende karakteristika er typiske for medarbejdere, der er +60 eller 30-40?', og (3) svarkategorien 'ved ikke' er ikke medtaget, og der spørges ikke specifikt ind til arbejdsløse seniorer, men seniorer i mere generelle termer.

<sup>10</sup> Der er ingen konventioner for, hvordan man sætter disse aldersgrænser. I EU er man senior, når man er +55 år. Tidligere undersøgelser af stereotyper, som denne undersøgelse er inspireret af, satte aldersgrænsen ved +50 år (Jensen & Møberg, 2012). I dette spørgeskema har vi, og for så vidt angår aldersinddelingerne, fulgt anbefalinger fra vores Advisory Board i projektet SeniorArbejdsLiv.

Resultaterne i tabel 4.1 viser, at ældre sammenlignet med yngre segmenter på arbejdsmarkedet især vurderes at stå stærkt, når det drejer sig om loyalitet og pålidelighed, og at seniorerne har mindre sygefraværshfrekvenser end yngre medarbejdere. Lidt overraskende vurderes seniorer på nogenlunde lige fod med yngre medarbejdere på parametre såsom fleksibilitet, sociale færdigheder og motivation til at gøre en ekstra indsats. Derimod vurderes +60-årige meget mere negativt end de 30-40-årige med hensyn til at beherske ny teknologi og viljen til at lære nyt. Endvidere vurderes yngre medarbejdere mere positivt end ældre i forhold til den fysiske helbredstilstand, kreativiteten, evnen til at håndtere et stort pres og produktiviteten.

Disse resultater, der i en række dimensioner peger i retning af forestillinger om seniorer som både mere og mindre produktive end yngre medarbejdere, flugter med resultaterne fra tidligere danske undersøgelser på feltet (se f.eks. Jensen & Møberg, 2012; Meng, Jensen & Albertsen m.fl., 2020A). Imidlertid har SeniorArbejdsLiv-undersøgelserne fra 2018 og 2020 muliggjort konstruktionen af paneldata (se kapitel 2 i denne bog), og hvis disse paneldata gøres til genstand for nærmere analyse, så viser det sig, at resultaterne på et aggregeret niveau er ganske stabile. Hvis man imidlertid følger, hvorledes en given arbejdsplads har svaret i henholdsvis 2018 og 2020, så viser det sig, at der er store fluktuationer i besvarelsenerne, hvilket vi tolker derhen, at stereotypier ikke er stabile over tid. De flytter sig løbende, om end ikke dramatisk, hvilket betyder, at stereotypier kan være situationsafhængige (endda erfaringsbaserede) og på den enkelte arbejdsplads flytte sig (marginalt) på kort tid.

### 3. Den affektive komponent

Som led i vor 2020-spørgeskemaundersøgelse har vi gennemført et vignette-studie, der er en særlig metode, som anvendes inden for de fleste videnskabelige discipliner, herunder sociologi og eksperimentel psykologi. Ved hjælp af vignette-metoden søger man at afdække informantens holdninger og vurderinger i forhold til en situation eller et scenarie, som forekommer realistisk for informanten (for en beskrivelse af vignette-studiet, se f.eks. Ejrnæs & Monrad (2012)). Et vignette-studie er et slags kvasiexperiment, som i vores tilfælde har været anvendt til at afdække arbejdspladsernes præferencer i forhold til køn og alder i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, og den situation eller det scenarie, vi har opstillet, lyder som følger: *Forestil dig en situation, hvor du skal ansætte en ny medarbejder. Ansøgeren fortæller dig, at vedkommende har stor erfaring med arbejdet og virker meget energisk. Ansøgeren er kvalificeret til jobbet på lige fod med det øvrige felt af ansøgere.*

Når vores repræsentative undersøgelsesudvalg skulle forholde sig til denne situation, blev de tilfældigt opdelt i fire lige store grupper. Gruppe 1 blev spurgt, om det var ”højest sandsynligt”, ”sandsynligt”, ”hverken-eller”, ”usandsynligt” eller ”højest usandsynligt”, at man ville ansætte en mand på 40 år. Gruppe 2 blev tilsvarende spurgt, om man ville ansætte en kvinde på 40 år, gruppe 3 om man ville ansætte en mand på 63 år, og gruppe 4 om man ville ansætte en kvinde på 63 år. Af det samlede udvalg på 5.525 arbejdspladser svarede 5.027 arbejdspladser, og dette partielle bortfald er ikke skævt fordelt for de fire variable i vignette-undersøgelsen. Figur 4.1 viser den andel i de fire grupper, der har svaret ”højest sandsynligt”.

**Figur 4.1:** Procent af arbejdspladserne, som har svaret, at man ”højest sandsynligt” vil ansætte personen.



N=5.027

Som det fremgår af figur 4.1, så viser vignette-undersøgelsen, at arbejdsgiverne har stærke præferencer i forhold til at ansætte en 40-årig frem for en 60-årig, men at der inden for de enkelte årgange stort set ikke er forskelle, for så vidt angår køn.

Hvis dette fund sammenlignes med resultaterne fra en undersøgelse i 2006 (se Ledernes Hovedorganisation, 2006), så tyder meget på, at der er en vis stabilitet i præferencer i forhold til at ansætte yngre frem for ældre arbejdsløse.

At arbejdspladserne foretrækker yngre medarbejdere behøver ikke at være en funktion af fordomme, da valg af en yngre medarbejder som nævnt er legitimt, hvis det er 'objektivt begrundet'. Ved lige kvalifikationer vil man foretrække en yngre medarbejder, hvis den yngre er billigere end den ældre ledige; ældres manglende vedligehold af deres kompetencer kan også have en negativ effekt på de objektive ansættelseschancer, ligesom det kan spille ind, om ældre ledige er tæt på tilbagetrækningsalderen (Ledernes Hovedorganisation, 2006). Formentlig er det f.eks. 'objektivt begrundet', hvis en person tæt på tilbage-

trækningsalderen fravælges, hvis den stilling, det drejer sig om, er forbundet med store oplæringsomkostninger.

#### 4. Den adfærdsmæssige komponent

Det er ganske svært empirisk at indfange koblingen mellem fordomme og stereotyper på den ene side, og adfærd og diskriminationspraksisser på den anden side. Aldersdiskrimination i rekrutteringsprocesserne er således svært at påvise, ikke mindst fordi danske domstole vil anse det for værende rigtigt, hvis en arbejdsgiver oplyser, at fravalget af en senior er 'objektivt begrundet'. Dette er formentlig årsagen til, at meget få sager om aldersdiskrimination i ansættelsen er ført frem til dom i Danmark.<sup>11</sup>

Ikke desto mindre har vi i dette kapitel gjort et forsøg på at undersøge, hvor på arbejdsmarkedet fordomme og stereotyper omsættes til en praksis. Vores afsæt er, at cirka 10 % af de undersøgte arbejdspladser rapporterer, at de ikke har en senior blandt de ansatte. Langt hovedparten af disse er private arbejdspladser. Af 485 arbejdspladser, der ikke har en senior ansat, er 473 private og 12 offentlige.

På de arbejdspladser, hvor man ikke har en senior ansat, rapporterer 100 % af de offentlige og 60 % af de private, at der ikke er nogen særlig grund til, at de ikke har en +55-årig blandt de ansatte. Blandt de resterende private arbejdspladser diskriminerer man, idet man har foretaget et bevidst fravalg i forhold til at have seniormedarbejdere blandt de ansatte. Disse arbejdspladser har således svaret bekræftende på spørgsmålet: "Er der en særlig grund til, at arbejdspladsen ikke har ansat +55-årige?" Og det bl.a. ved at tilslutte sig mindst en af følgende svarmuligheder: (1) "Arbejdspladsen er bygget op omkring et ungt miljø", (2) "arbejdsopgaverne kan ikke udføres af +55-årige", (3) "for at sikre dynamik i arbejdspladsens udvikling" og (4) "et ungt personale er billigt og fleksibelt". Langt den hyppigste svarkategori er, at arbejdspladsen er opbygget omkring et ungt miljø, hvilket ikke er en 'objektiv' begrundelse for fravalg af seniorer.

Som nævnt er det udelukkende private arbejdspladser, som bevidst har fravalgt at have seniorer blandt de ansatte, og spørgsmålet er, hvor på arbejdsmarkedet der på denne måde aldersdiskrimineres. Med henblik på at belyse dette har vi ved hjælp af en binær logistisk regression søgt at indkredse de strukturelle og ledelsesmæssige faktorer på danske arbejdspladser, der understøtter sandsynligheden for, at man bevidst har fravalgt seniorer på arbejdspladsen,

<sup>11</sup> En undtagelse er den såkaldte KMD-sag, se <https://www.computerworld.dk/art/247467/kmds-hemmelige-ansattelsesplan-bryder-forskelsbehandlingsloven-se-prosas-besked-til-medlemmer-der-har-faaet-mistaenkeligt-jobafslag>.

jf. tabel 4.2. I tabellen er arbejdspladser, hvor man har fravalgt seniorer, sammenlignet med arbejdspladser, hvor man har seniorer blandt de ansatte, medens arbejdspladser, der angiver ingen 'særlig grund' til ikke at have seniorer ansat, ikke indgår i modellen. Model 1 viser de strukturelle faktorer, der ligger til grund for, at man har fravalgt at have seniorer blandt de ansatte, medens model 2 viser de ledelsesmæssige faktorer (kontrolleret for de strukturelle faktorer).



**Table 4.2:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for bevidst at have fravalgt seniorer på arbejdspladsen, 2020.

	Model 1	Model 2
Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?		
5-9 ansatte (reference)	0.000	0.000
10-49 ansatte	-0.023*	-0.024*
50-199 ansatte	-0.058***	-0.058***
200+ ansatte	-0.059***	-0.059***
Branche		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	0.136***	0.115***
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	0.023*	0.019
Bygge og anlæg	0.041**	0.035**
Handel og transport mv.	0.069***	0.055***
Information og kommunikation	0.143***	0.135***
Finansiering og forsikring	0.000	
Ejendomshandel og udlejning	0.022	0.021
Erhvervsservice	0.051***	0.044***
Kultur, fritid og anden service	0.031**	0.032**
Andel med ufaglært uddannelse	0.003	0.004
Andel med faglært uddannelse	0.003	0.004
Andel med kort og mellemlang videregående uddannelse	0.003	0.004
Andel med lang videregående uddannelse	0.003	0.004
Andel, der arbejder mindre end fuldtid		
Ingen (reference)		
1-25 %	-0.013	-0.021*
26-50 %	-0.010	-0.021
51-75 %	0.018	-0.001
76-100 %	0.085**	0.049
+60-årige er mindre produktive		0.030***
+60-årige har mindre vilje til at lære nyt		-0.007
Den daglige drift presses af knappe økonomiske ressourcer		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre eller ringe grad		-0.001
Ønsker ikke at svare/ved ikke		-0.001
Lave lønudgifter er væsentlige, for at arbejdspladsen klarer sig godt		0.016**
Veluddannet arbejdskraft er væsentlig, for at arbejdspladsen klarer sig godt		-0.011

At der løbende tilføres ny teknologi er væsentlig, for at arbejdspladsen klarer sig godt		-0.002
At der løbende gennemføres service- eller produktinnovation er væsentlig, for at arbejdspladsen klarer sig godt		0.011
Arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse		-0.018***
Fagforeningen har indflydelse på personalepolitikken		0.005
N	4441	4441

Note: \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Anm: Variablene vedrørende ”uddannelse”, ”+60-årige” og ”lave lønudgifter” er sat ind som kontinuerte variable for at udnytte den variation, der er inden for de enkelte svarkategorier, og for bedre at tage højde for at relativt få arbejdspladser tilkendegiver, at seniorer f.eks. slet ikke er produktive.

Tabel 4.2, model 1, viser, at arbejdspladser, hvor man bevidst har fravalgt seniorer, først og fremmest er givet ved arbejdspladsens størrelse, der er den mest betydende strukturelle forklaringsfaktor. Det er især små arbejdspladser, der bevidst har fravalgt seniorer. Har arbejdspladsen f.eks. mere end 200 ansatte, er sandsynligheden for, at man bevidst har fravalgt seniorer 6 procentpoint lavere end på arbejdspladser med 5-9 ansatte. Man fravælger heller ikke seniorer, hvis en relativt lille andel af arbejdsstyrken arbejder på deltid, ligesom branchetilknytning spiller en rolle. Med offentlig administration som reference er man således især tilbøjelig til at fravælge seniorer inden for ”landbrug, skovbrug og fiskeri”, ”bygge og anlæg”, ”handel og transport”, ”information og kommunikation”, ”finansiering og forsikring” og ”erhvervsservice”. Dertil kommer ”kultur, fritid og anden service”, som i vid udstrækning omfatter offentlige arbejdssteder.

Når der er kontrolleret for de strukturelle faktorer (se model 2), viser det sig, at flere ledelsesmæssige faktorer er med til at betinge fravalget af seniorer. Hvis ledelsen er af den opfattelse, at det er typisk for +60-årige, at de ”i mindre grad” eller ”slet ikke” er produktive, så stiger sandsynligheden for, at man bevidst fravælger seniorer. Ligeledes fravælger man seniorer, hvis lave lønudgifter er væsentlige, for at arbejdspladsen klarer sig godt, eller hvis der på arbejdspladsen er lave krav til regelmæssig efteruddannelse. I forhold til sidstnævnte kan det konstateres, at hvis der på arbejdspladsen kræves, at man regelmæssigt deltager i efteruddannelse, så falder sandsynligheden for, at man bevidst fravælger seniorer.

Samlet kan det således konstateres, at negative stereotyper og fordomme især eksisterer og slår igennem som diskrimination på små arbejdspladser inden for hovedparten af private brancher samt på arbejdspladser, hvor man har et negativt syn på seniorernes produktivitet, hvor lave lønudgifter er et centralt konkurrenceparameter, og hvor der ikke er krav om løbende efteruddannelse.

## 5. Konklusion

Som vi så i kapitel 1, er fastholdelsesraten stærkt stigende i Danmark, medens det går den forkerte vej, når det drejer sig om ansættelsesraten for de 55-64-årige. Man kunne antage, at den faldende ansættelsesrate skyldes, at alderisme omfavner ansættelsesprocesserne på det danske arbejdsmarked, hvilket da også understøttes af studier, som viser, at arbejdsløse seniorer rapporterer, at de uretfærdigt bliver fravalgt i rekrutteringsprocesserne på grund af deres kronologiske alder. Imidlertid må det også konstateres, at noget, som den enkelte oplever som uretfærdigt, ikke behøver at være det. Fravalget af seniorer kan være 'objektivt begrundet'. Desuden kan situationen være fejlfortolket af den jobsøgende, eftersom den arbejdsløse jobsøgende senior ikke har kendskab til de årsager eller motiver, der lå til grund for, at han/hun blev fravalgt.

Med henblik på at kaste empirisk lys over alderismen på arbejdsmarkedet har ambitionen med dette kapitel været at besvare følgende forskningsspørgsmål: Udsættes arbejdsløse seniorer for alderisme i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked, givet at alderismen består af tre forskellige komponenter, dvs. den kognitive, affektive og adfærdsmæssige komponent? Der er selvsagt et samspil mellem disse komponenter, men der er tilbagevendende (senest af Solem, 2022) argumenteret for, at både den kognitive (stereotypier) og affektive (fordomme/præferencer) komponent fungerer disponerende for den adfærdsmæssige (diskrimination) komponent, altså at både stereotypier og fordomme betinger (som en kausalrelation) diskriminationspraksisser. Fordomme og stereotypier udmøntes dog ikke automatisk som en deterministisk praksis. Arbejdsgiverne kan f.eks. bide negative fordomme i sig, hvis de står i en situation, hvor de akut mangler arbejdskraft. At der ikke er en lige linje mellem fordomme/stereotypier og praksis, gør det ekstremt svært at analysere alderismens mange facetter og deres indbyrdes forhold. I kapitlet har vi således anlagt en probabilistisk (sandsynlighedsbetinget) tilgang til fænomenerne.

Med hensyn til den kognitive komponent har vi i dette kapitel fundet, at seniorer bedømmes positivt på parametre såsom loyalitet og pålidelighed, men især vurderes negativt i forhold til at beherske ny teknologi, men også viljen til at lære nyt. Nok så interessant har vi også fundet, at stereotypier ikke er fuldt ud stabile over tid. På et aggregeret niveau er de nogenlunde stabile, men hvis man går ind og undersøger, hvorledes den enkelte arbejdsplads har besvaret vores spørgeskemaer over tid, så viser det sig, at besvarelsene hyppigt flytter sig et

trin på begge sider af skalaen.<sup>12</sup> Dette gør det yderligere vanskeligt at kortlægge klare forbindelseslinjer mellem stereotyper og praksis.

Når det drejer sig om de affektive komponenter, har vi fundet, at man på mange arbejdspladser har en præference i forhold til yngre frem for ældre medarbejdere. Men om dette direkte 'oversættes' til diskriminationspraksisser, eller om det kan begrundes 'objektivt', er straks langt mere vanskeligt at afgøre.

I vores studie af den adfærdsmæssige komponent er vi sporet ind på, at der efter alt at dømme er områder på arbejdsmarkedet, hvor negative stereotyper/fordomme udmøntes som diskriminationspraksisser. Vi har således fundet, at dette især gør sig gældende (1) på små arbejdspladser, (2) på de dele af det private arbejdsmarked, hvor man har et negativt syn på seniorernes produktivitet, (3) hvor lave lønudgifter er et centralt konkurrenceparameter, og (4) hvor der ikke er behov for, at arbejdskraften løbende efteruddannes. Hermed er dog ikke sagt, at det kun er på disse afgrænsede dele af arbejdsmarkedet, at stereotyper og fordomme giver medløb til, at der aldersdiskrimineres i rekrutteringsprocesserne.

I forhold til dette kapitels forskningsspørgsmål kan det samlet set bekræftes, at arbejdsløse seniorer udsættes for alderisme i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked, hvilket alt andet lige underminerer jobsøgende seniorers muligheder for at komme i arbejde. Problemet er imidlertid, at kapitlet også efterlader et stort videnshul, som heller ikke anden forskning har bidraget til at fylde. Det har i dette kapitel således ikke været muligt at kortlægge det faktiske omfang af alderismen i rekrutteringsprocesserne på det danske arbejdsmarked, og det har heller ikke været muligt at afdække mekanismerne bag alderismen, herunder hvorledes de kognitive, affektive og adfærdsmæssige komponenter interagerer med hinanden. Derfor kan kun yderligere forskning bidrage til at belyse alderismens årsager og effekter.

## 6. Perspektivering

Der er i det politiske system kommet mere fokus på, at der forekommer aldersbetinget forskelsbehandling i rekrutteringsprocesserne, og denne opmærksomhed er udmøntet i en ny lov, der forbyder arbejdsgiverne at få oplyst en ansøgers alder. Det er selvsagt positivt, at borgerforslaget og lovgivningen har

---

<sup>12</sup> Respondenterne kan svare inden for følgende skala: ”i høj grad”, ”i nogen grad”, ”i mindre grad” eller ”slet ikke”. At besvarelsen flytter sig, kan både skyldes, at respondenterne har ændret sit synspunkt. Men det kan også skyldes, at det ikke er samme person, der har besvaret spørgeskemaet i 2018 og i 2020. Spørgeskemaerne er besvaret af ejeren, den administrerende direktør, HR-chefen eller den personaleansvarlige på den enkelte arbejdsplads. Det er f.eks. fuldt ud muligt, at det er ejeren, der har svaret i 2018 og HR-chefen i 2020.

skabt opmærksomhed omkring problemet. Spørgsmålet er dog, om den nye lovgivning vil have nogen effekt. Først og fremmest tilføjer den nye lov ikke noget substantielt nyt i forhold til loven om forskelsbehandling fra 2004. Desuden overser den nye lov en række særlige forhold på arbejdsmarkedet. For det første: Som påpeget i kapitel 3, er det langt fra normen på det danske arbejdsmarked, at arbejdsgiverne rekrutterer via skriftlige ansøgninger. Derimod foregår rekruttering i relativt stort omfang via uformelle kanaler, herunder mund-til-mund-metoden, hvor alder på ansøger ikke blotlægges. For det andet skal man på de delmarkeder, hvor man anvender skriftlige ansøgninger (især på det offentlige arbejdsmarked), sædvanligvis vedlægge et CV, og med et CV i hånden er det rimelig nemt for en arbejdsgiver at sjusse sig frem til ansøgerens alder. Derfor kan man ikke forvente, at problemet alene kan løses ved hjælp af lovgivning.

Lovgivningen må suppleres med flere tiltag. F.eks. kunne man give samarbejdsudvalgene (dvs. på virksomheder med mere end 35 ansatte) større dispositionsbeføjelser med henblik på at sikre, at en diskriminatorisk adfærd ikke finder sted i ansættelser. Man kunne også (som i 2000'erne) i højere grad gøre brug af kampagner, der søger at bekæmpe vores negative stereotypier og fordomme, dvs. kampagner, som udfordrer måden, vi tænker og føler på, hvilket alt andet lige kunne få os til at handle på nogle måder, som vi ellers ikke ville have gjort, dvs. opgive tilstræbte såvel som ikke-tilstræbte diskriminationspraksisser. Som vist i dette kapitel, kan stereotypier og fordomme flyttes. Erfaringen viser dog, at det vil tage tid at ændre vores fordomme og stereotypier.



## Kapitel 5:

# Seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter og arbejdsgivernes oplevelse af deres effekter

v. Per H. Jensen & Jeevitha Y. Qvist

## 1. Indledning

Demografiske forandringer og gode økonomiske konjunkturer har hen over de seneste 15-20 år skabt knaphed på arbejdskraft. Det er derfor ikke mærkeligt, at arbejdsgiverne i stigende grad i både Danmark og internationalt har rettet deres opmærksomhed mod seniorsegmentet på arbejdsmarkedet (Ebbinghaus & Hofäcker, 2013; Jensen, 2020C). Arbejdsgiverne er således blevet bedre til at fastholde seniorer i beskæftigelse. Ifølge data fra OECD steg fastholdelsesraten i Danmark i perioden 2008-2020 fra 34 til 55<sup>13</sup> (OECD, 2019, 2021). Det ligger lige for at antage, at disse forandringer er et resultat af, at arbejdsgiverne mere intensivt har gjort brug af seniorpolitiske instrumenter og aftaler, der nærmest har bredt sig som en steppebrand på det danske arbejdsmarked, og som i denne bog defineres som en bred vifte af politikker, der bl.a. understøtter fleksible arbejdsforhold, ergonomisk jobdesign, et godt arbejdsmiljø, bearbejdning af holdninger (fordomme) over for ældre medarbejdere mv.

Udbredelsen af seniorpolitiske aftaler har været forankret i overenskomsterne og lokalaftaler på den enkelte virksomhed. De overenskomstbaserede aftaler og ordninger dækker omkring to tredjedele af de ansatte på arbejdsmarkedet og rummer primært muligheden for (og ikke rettigheden til) nedsat arbejdstid for medarbejdere over en bestemt alder, samt seniorsamtaler i forbindelse med MUS-samtaler (jf. appendix B1). Lokale aftaler, der sædvanligvis er etableret som lokale senioraftaler mellem parterne på den enkelte arbejdsplads, er mere mangefacetterede end de overenskomstbaserede aftaler og strækker sig fra – som det vil fremgå senere i dette kapitel – fleksible arbejdstider over fysisk træning til kostvejledning. Som de overenskomstbaserede senioraftaler er de lokale aftaler som hovedregel en mulighed og ikke en rettighed.

På nogle arbejdspladser kan seniorpolitikker fremstå som 'selvstændige' politikker, medens de på andre arbejdspladser er en fast bestanddel af den samlede personale- og HR-politik, og endda i nogle virksomheder inkorporeret som en

---

<sup>13</sup> Som nævnt i kapitel 1 defineres fastholdelsesraten som ansatte i alderen 60-64, der har været ansat i fem år eller mere, som procent af alle ansatte i alderen 55-59 de forudgående fem år.

del af de såkaldte 'livsfasepolitikker' (Moen m.fl., 2017; Albertsen m.fl., 2020A). Der er allerede gennemført en del undersøgelser omhandlende udbredelsen af seniorpolitiske aftaler og arrangementer på det danske arbejdsmarked (se f.eks. Jensen, Nielsen & Tavernier, 2020). Imidlertid ved vi meget lidt om, hvorledes arbejdsgiverne oplever, at seniorpolitikkerne virker, dvs. vi ved ikke, om seniorpolitikker i arbejdsgivernes optik evner at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet. Dette videnshul er det ambitionen at fylde i dette kapitel, og problemstillingen giver medløb til fire forskningsspørgsmål:

- (1) *Hvor udbredte er senioraftaler på det danske arbejdsmarked?* Som led i besvarelsen af dette spørgsmål kortlægges en problemstilling, der hidtil har været uudforsket, nemlig om seniorpolitikernes formaliseringsgrad, dvs. om de er nedskrevne eller ikke er nedskrevne, har betydning for, om de i praksis udleves.
- (2) *Hvilke seniorpolitiske instrumenter gør danske arbejdspladser brug af, og i hvilken grad har arbejdspladsens kerneopgave betydning for valg af seniorpolitiske instrumenter?* Når vi refererer til arbejdspladsens kerneopgaver, skelner vi mellem arbejdspladser, hvor man (a) bearbejder, producerer eller flytter ting, (b) arbejder med mennesker, service eller omsorg og (c) kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.
- (3) *Understøtter seniorpolitikker, at seniorernes tilbagetrækningsbeslutning udskydes, dvs. virker seniorpolitikker?* I et lønmodtagerperspektiv ved vi, at seniorpolitikker stimulerer seniorer til at fortsætte på arbejdsmarkedet (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Mulders & Henkens, 2019; Vanajan, Bültmann & Henkens, 2020). Til gengæld ved vi meget lidt om, hvorvidt arbejdsgiverne er af samme opfattelse. Derfor har vi undersøgt, om den personaleansvarlige på de undersøgte arbejdspladser er af den opfattelse, at arbejdspladsens seniorpolitik har medvirket til at udskyde +55-åriges tilbagetrækningstidspunkt.
- (4) *Er effekten af de seniorpolitiske virkemidler afhængig af særlige egenskaber ved arbejdspladsen?* Ambitionen med at besvare dette spørgsmål er at finde ud af, om man har forskellige oplevelser af de seniorpolitiske effekter på forskellige dele af arbejdsmarkedet. Mere præcist ønsker vi at belyse, om den oplevede effekt af seniorpolitikker er betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige forhold (mezoniveauet) såvel som ledelsens syn på +60-åriges produktivitet (mikroniveauet).

## **2. Hvor udbredte er senioraftaler på det danske arbejdsmarked, og omsættes de til praksis?**

Selv om seniorpolitikker er skrevet ind i de kollektive overenskomster og dækker to tredjedele af de ansatte på det danske arbejdsmarked, så er det kun 42 %



af danske arbejdspladser, der rapporterer, at der på deres arbejdsplads findes en seniorpolitik.<sup>14</sup> Om arbejdspladserne rapporterer, at de har en seniorpolitik, varierer endvidere ganske betydeligt, helt afhængig af om arbejdspladsen er offentlig eller privat. Tabel 5.1 viser, hvordan respondenternes svar på spørgsmålet, ”har arbejdspladsen en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler?”, fordeles sig på offentlige og private arbejdspladser, herunder seniorpolitikens formaliseringsgrad, dvs. om den er skreven eller uskreven.

**Tabel 5.1:** Udbredelsen af seniorpolitikker og deres formaliseringsgrad, 2020.

	Har arbejdspladsen en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler?				
	Ja, en nedskreven	Ja, men den er ikke nedskreven	Nej	Ved ikke	Total
En privat arbejdsplads	16 %	18 %	62 %	4 %	100 % (n=3318)
En statslig arbejdsplads	60 %	14 %	22 %	5 %	100 % (n=144)
En regional arbejdsplads	72 %	23 %	6 %	0 %	100 % (n=28)
En kommunal arbejdsplads	62 %	10 %	21 %	7 %	100 % (n=443)
En selvejende institution, der løser offentlige opgaver	37 %	20 %	40 %	3 %	100 % (n=412)
Andet	26 %	16 %	51 %	7 %	100 % (n=106)
Total	25 %	17 %	54 %	4 %	100 % (n=4451)

Det mest iøjnefaldende i tabel 5.1 er, at mere end 70 % af de offentlige arbejdspladser rapporterer, at de har en seniorpolitik (95 % i regionerne), medens 62 % af private arbejdspladser svarer nej til spørgsmålet. Vedrørende formaliseringsgraden viser tabel 5.1, at seniorpolitikernes formaliseringsgrad er høj inden for den offentlige sektor, men relativt lav i den private sektor, hvor 16 % af arbejdspladserne er dækket af en formel seniorpolitik, medens senioraftalen er uskrevet på 18 % af de private arbejdspladser. Tabellen bekræfter samtidig det føromtalte paradoks, som handler om, at de overenskomstbaserede seniorord-

<sup>14</sup> En tilsvarende underrapportering findes blandt lønmodtagere, idet kun omkring en tredjedel af +50-årige lønmodtagere rapporterede, at der på deres arbejdsplads var en seniorpolitik (Albertsen m.fl., 2020B).

ninger dækker to tredjedele af alle lønmodtagere, medens kun 42 % af arbejdspladserne rapporterer, at de har en seniorpolitik. Dette paradoks kan skyldes, at der er en kommunikationsbrist mellem de organisationer, der har indgået overenskomsterne, og de arbejdspladser og virksomheder, som opererer inden for overenskomstområdet. Men det kan også skyldes, at respondenterne tænker på arbejdspladsens seniorpolitik snarere end de overenskomstbaserede aftaler, når der spørges ind til arbejdsstedets seniorpolitik.

**Tablet 5.2:** Andelen af virksomheder, der har seniorpolitikker eller gør en indsats for at fastholde medarbejdere over 55 år, 2018 og 2020.

Tænk på medarbejdere, der er 55 år eller derover. Gør arbejdspladsen en indsats for, at disse medarbejdere fastholdes på arbejdspladsen frem til eller ud over pensionsalderen (...)?	2018	Har arbejdspladsen en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler?	2020
Ja, en betydelig indsats	15 %	Ja, en nedskreven	25 %
Ja, nogen indsats	32 %	Ja, men den er ikke nedskreven	17 %
Ja, en begrænset indsats	22 %	Nej	54 %
Nej	23 %		
Ved ikke	8 %	Ved ikke	4 %
Total	n=2525 (100 %)	Total	n=4451 (100 %)

I tabel 5.2 er udbredelsen af seniorpolitikker i 2020 (og deres formaliseringsgrad) koblet til, om arbejdspladsen i 2018 gjorde en praktisk indsats med henblik på at fastholde +55-årige på arbejdspladsen. Tabellen viser som nævnt, at kun 42 % af arbejdspladserne rapporterer, at de har en seniorpolitik, som fordeler sig på, at 25 % har en nedskreven seniorpolitik og 17 % en ikke-nedskreven seniorpolitik. Til gengæld er der 47 % af arbejdspladserne, der gør en ”betydelig indsats”/”nogen indsats”, medens 45 % gør en ”begrænset indsats” eller svarer ”nej”.

Tallene for, om man gør en indsats eller har en politik, er ikke umiddelbart sammenlignelige, da data er indsamlet på forskellige tidspunkter, men det er alligevel bemærkelsesværdigt, at 42 % af arbejdspladserne rapporterer, at de har en seniorpolitik, medens 45 % rapporterer, at de i praksis gør en indsats (i ’betydelig’ eller ’nogen’ grad) for at fastholde seniorerne på arbejdspladsen, dvs. flere gør en praktisk indsats end har en seniorpolitik. Dette kan betyde, at når respondenterne spørges til, om der på arbejdspladsen er en seniorpolitik, så kan den enkelte respondent have en opfattelse af, at begrebet ’seniorpolitik’ rummer andet

og mere end en daglig (og måske rutineret) seniorpraksis, hvilket betyder, at respondenterne kan svare nej til, om arbejdspladsen har en seniorpolitik, på trods af at arbejdspladsen gør en indsats for at fastholde deres ældre medarbejdere.

Tabel 5.3 rummer en mere nuanceret fremstilling af forholdet mellem politik og praksis, idet vi har krydset spørgsmålet om arbejdspladsernes indsats over for de +55-årige med tilstedeværelsen af seniorpolitik. Tabellen viser overraskende, at der tilsyneladende ikke er nogen klar sammenhæng mellem, om senioraftalen er formel eller uformel på den ene side, og om arbejdspladsen gør en indsats med henblik på at fastholde +55-årige på den anden side. På de arbejdspladser, der har en seniorpolitik, og hvor seniorpolitikken er nedskreven, praktiserer 64 % en "større grad" eller i "nogen grad" en fastholdelsesindsats, medens det tilsvarende tal er 70 % på arbejdspladser, der rapporterer, at seniorpolitikken er uskrevet. Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at 34 % af de arbejdspladser, som svarer, at de ikke ved, om de har en seniorpolitik, i varierende omfang gør en indsats for at fastholde deres seniorer.

**Tabel 5.3:** Arbejdspladsens indsats over for 55-årige fordelt på tilstedeværelsen af seniorpolitik, paneldata 2018-2020.

Har arbejdspladsen en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler?	Tænk på medarbejdere, der er 55 år eller derover. Gør arbejdspladsen en indsats for, at disse medarbejdere fastholdes på arbejdspladsen frem til eller ud over pensionsalderen (...)?					
	Ja, i betydelig grad	Ja, i nogen grad	Ja, i begrænset grad	Nej	Ved ikke	I alt
Ja, en nedskreven	20 %	44 %	24 %	10 %	2 %	100 % (n=265)
Ja, men den er ikke nedskreven	25 %	45 %	19 %	8 %	3 %	100 % (n= 90)
Nej	10 %	27 %	25 %	31 %	7 %	100 % (n=521)
Ved ikke	15 %	19 %	36 %	18 %	12 %	100 % (n=30)
I alt	15 %	35 %	24 %	21 %	5 %	100 % (n = 1006)

### 3. Hvilke seniorpolitiske instrumenter gør danske arbejdspladser brug af, og i hvilken grad har arbejdspladsens kerneopgave betydning for valg af seniorpolitiske instrumenter?

Seniorpolitikker, der har fastholdelse som perspektiv, består som allerede omtalt af en bred vifte af formelle og uformelle politikker, der spænder fra fleksible

arbejdstider til sund kost og sundhedstjek, og som har til formål at understøtte, at seniorernes arbejdsliv forlænges. Helt overordnet tager seniorpolitikker således sigte på løbende at tilpasse de krav, som arbejdsgiveren stiller, til den ældre medarbejders ressourcer (Crawford, LePine & Rich, 2010; Ilmarinen m.fl., 2008), hvilket f.eks. kan understøttes af uddannelse (human kapital-investeringer) og forandringer i job-design mv. (se f.eks. Drury, 2001; Kooij m.fl., 2014). Under alle omstændigheder aktiveres seniorpolitikker (også fastholdelsespolitikker) imidlertid med et perspektiv om, at den ældre medarbejder forlader arbejdsmarkedet inden for en overskuelig tidshorison. Ofte markerer seniorpolitikker en overgangsfase, hvor den ældre hverken arbejder under normale vilkår eller helt har forladt arbejdsmarkedet.

Betegnelsen 'seniorpolitik' refererer som angivet til mange forskellige virkemidler. Derfor er der gjort flere forsøg på at klassificere virkemidlerne, dvs. organisere dem som buketter af politikker snarere end at se på dem som enkeltstående virkemidler (se f.eks. Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Wood, 1999; Jensen, Nielsen & Tavernier, 2020). F.eks. skelner man helt overordnet mellem fleksibilitet i 'tid' og 'opgaver' (se denne bogs kapitel 3). Tidsmæssig fleksibilitet handler om gradvis nedtrapning i ens nuværende job, medens opgavemæssig fleksibilitet handler om, at man som senior får et tilbud om nye arbejdsopgaver mv. I tillæg til tid og opgavemæssig fleksibilitet opererer man også med 'vedligehold' af seniorarbejdskraften, hvilket kan udmøntes som f.eks. efteruddannelse eller helbredsopsummerende tiltag, som alt andet lige vil understøtte fastholdelse (Lösslbroek m.fl., 2019).

Mere specifikt skelner Jensen, Nielsen & Tavernier (2020) mellem seks forskellige buketter af seniorpolitikker, dvs. forebyggende helbredstiltag, tidsmæssig fleksibilitet, opgavemæssig fleksibilitet, karriereudvikling, arbejdstidsreduktion, andre incitamenter og produktivitetsfremme. Imidlertid har vi i dette kapitel sammenfattet disse seks buketter til fire teoretisk opdelt kategorier af seniorpolitikker, idet vi i det følgende opererer med (1) nedgang i arbejdstid, (2) fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver, (3) karriere- og lønfremmende aktiviteter samt (4) helbredsopsummerende buketter af tiltag, jf. tabel 5.4.

Tabel 5.4 viser den procentvise udbredelse af de enkeltstående seniorpolitiske instrumenter, som vi har organiseret i seniorpolitiske buketter (f.eks. "reduktion af arbejdstid"), og som man råder over på danske arbejdspladser. Udbredelsen af seniorpolitikker er opgjort på to forskellige måder. Tabellen illustrerer således, om udbredelsen af seniorpolitikker er betinget af, om arbejdspladsen "gør en indsats" for at fastholde seniorerne (data indsamlet i 2018), eller om arbejdspladsen har en "seniorpolitik" (data indsamlet i 2020).

**Table 5.4:** Arbejdspladsens seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter (procent).

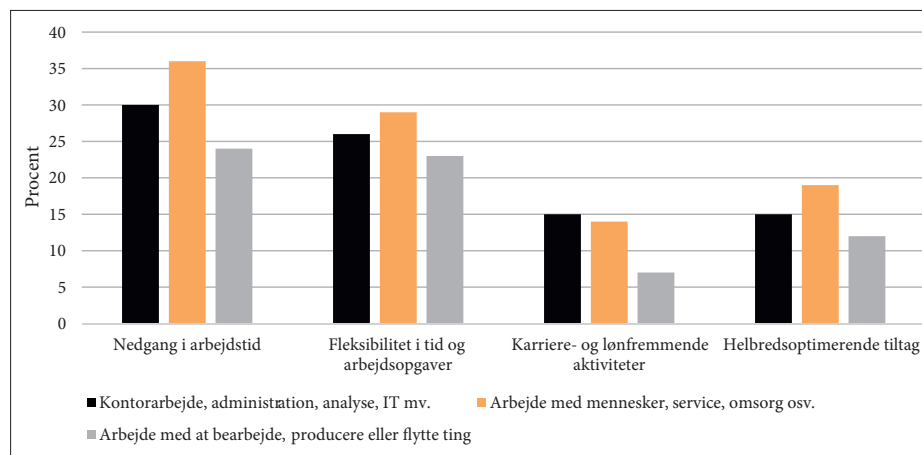
	Arbejdspladsernes seniorpolitiske virkemidler	Arbejdspladser, der gør en indsats for at fastholde seniorer (2018)	Arbejdspladser, der gør en indsats for at fastholde seniorer (2018)
Reduktion af arbejdstid	Nedsat arbejdstid for pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn	15 %	24 %
	Nedsat arbejdstid for pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag	13 %	23 %
	Nedsat arbejdstid for pensionering uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag	25 %	37 %
	Mulighed for flere fridage/mere ferie til ældre medarbejdere	34 %	53 %
Fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver	Mere fleksible arbejdstider (flextid)	39 %	59 %
	Færre eller mindre belastende arbejdsopgaver	32 %	40 %
	Arbejdspladsens krav og den ældres ressourcer tilpasses hinanden	31 %	-
	En øvre aldersgrænse for ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde (2018) eller mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde (2020)	3 %	15 %
	Understøtte intern jobmobilitet	6 %	6 %
Karriere- og lønfremmende aktiviteter	Seniorrådgivning, f.eks. fra intern eller ekstern konsulent	6 %	12 %
	Seniorkarrierekurser og lignende	2 %	3 %
	Kompetenceudvikling/efteruddannelse	6 %	20 %
	Kontinuerlig karriereudvikling	14 %	8 %
	Lønforbedring	3 %	1 %
	Bonus stillet i udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes	1 %	1 %
Helbredsoptimerende tiltag	Tilbud om fysisk træning	10 %	13 %
	Tilbud om behandlingsordning (fysioterapi, psykolog eller lignende)	24 %	27 %
	Rygestop	7 %	19 %
	Sund kost/kostvejledning	6 %	9 %
	Sundhedstjek	6 %	11 %
	Total N	1.689	2.224

Uanset opgørelsesmetode, dvs. om man måler på, om arbejdspladsen ”gør en indsats” eller har en ”seniorpolitik”, så er tendensen den samme, for så vidt angår udbredelsen af de enkelte seniorpolitikker. De mest udbredte seniorpolitikker

er ”muligheden for flere fridage/mere ferie til ældre medarbejdere”, ”mere fleksible arbejdstider (flextid)” og ”færre eller mindre belastende arbejdsopgaver”, medens de mest udbredte seniorpolitiske buketter er ”nedgang i arbejdstid” og ”fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver”. I buketten ”karriere- og lønfremmende aktiviteter” er det i særlig grad brugen af kompetenceudvikling/efteruddannelse samt kontinuerlig karriereudvikling, som bliver anvendt, medens det inden for buketten ”helbredsoptimerende tiltag” i høj grad er tilbud om forskellige behandlingsordninger, som bliver anvendt. Alt i alt viser tabel 5.4, at de mest anvendte seniorpolitiske virkemidler handler om en balanceret ’afvikling’ af seniorerne, hvor enten arbejdstiden eller arbejdsopgaven nedtrappes gradvist.

I figur 5.1. er de fire buketter af seniorpolitikker relateret til arbejdspladsens egenskaber, idet figuren viser, om buketternes udbredelse varierer med arbejdspladsens kerneopgave. Arbejdspladser, hvor arbejdet i særlig grad er fysisk betonet, dvs. kerneopgaven består i at bearbejde, producere eller flytte ting, tilbyder i mindre grad alle typer af seniorpolitikker, medens buketterne er stærkest repræsenteret inden for og på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service, omsorg mv. Det er særligt karriere- og lønfremmende aktiviteter, som i mindre grad er tilgængelige blandt og på produktionsarbejdspladser, da kun 7 % af disse arbejdspladser har denne politik tilgængelig. Den seniorpolitiske buket, som anvendes mest, er nedgang i arbejdstiden, hvor 36 % af de arbejdspladser, der er beskæftiget med mennesker, service, omsorg osv., opererer med denne type af seniorpolitik.

**Figur 5.1:** Seniorpolitikker fordelt på arbejdspladsens kerneopgaver, 2020.



#### 4. Understøtter seniorpolitikker, at seniorernes tilbagetrækningsbeslutning udskydes, dvs. virker seniorpolitikker?

Flere studier har kortlagt, hvad der karakteriserer de arbejdspladser, der har seniorpolitikker til rådighed. Disse studier har samstemmende vist, at særligt størrelsen på arbejdspladsen har indflydelse på, om arbejdspladsen har en seniorpolitik, idet man således formoder, at større arbejdspladser har flere seniorpolitiske ressourcer sammenlignet med mindre arbejdspladser (Jensen, Nielsen & Tavernier, 2020; Jensen & Møberg, 2012; Larsen, 2006). Vi ved også fra *SeniorArbejdsLivs* 2018-undersøgelse, at det især er brancher, der arbejder med mennesker, service og omsorg, som tilbyder fleksible arbejdstider og nedgang i arbejdstider, medens arbejdspladser, der har fysisk krævende arbejde, i højere grad anvender fleksibilitet i arbejdsopgaverne. Derudover har også mere situationsbestemte og processuelle forhold betydning for brugen af seniorpolitiske praksisser, hvor eksempelvis både teknologiske og organisatoriske forandringer på arbejdspladsen øger sandsynligheden for brugen af seniorpolitik, ligesom rekrutteringsproblemer øger sandsynligheden for brugen af helbredspromoverende og opgavefleksible seniorpolitikker (Jensen, Nielsen & Tavernier, 2020).

Én ting er, hvad der forårsager arbejdspladsernes brug af seniorpolitik, og en anden ting er deres konsekvenser. Her mangler vi generelt mere viden om, hvilken betydning seniorpolitikker har for seniorernes arbejdsmarkedsdeltagelse (jf. Henkens m.fl., 2018). Vi har spurgt arbejdspladserne, om de selv mener, at deres seniorpolitiske tiltag har haft en gavnlig effekt, dvs. om de mener, at deres seniorpolitikker har været medvirkende til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt.

Af tabel 5.5 fremgår det, at 15 % af arbejdspladserne har svaret, at deres seniorpolitikker i høj grad har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, mens 34 % og 16 % af arbejdspladserne angiver, at de henholdsvis i 'nogen' eller 'mindre' grad har haft en gavnlig effekt. Endelig har 9 % svaret, at de ikke synes, at de seniorpolitiske virkemidler har virket, mens hele 26 % har svaret "ved ikke" på spørgsmålet. Om end det kun er knap en ud af ti arbejdspladser, som slet ikke mener, at deres seniorpolitikker har været medvirkende til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt, indikerer disse tal, at der synes at være en vis sammenhæng mellem brugen af seniorpolitiske virkemidler og arbejdspladsens egen vurdering af, om de har en gavnlig effekt. 49 % af arbejdspladserne rapporterer således, at seniorpolitikker "i høj grad" eller "i nogen grad" har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt.

**Tabel 5.5:** Arbejdspladsernes egen vurdering af, om seniorpolitikkerne har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, 2020.

Har arbejdspladsens anvendelse af virkemidler medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt?	Procent
Ja, i høj grad	15 %
Ja, i nogen grad	34 %
Ja, i mindre grad	16 %
Nej, slet ikke	9 %
Ved ikke	26 %
Total	N=2181

Spørgsmålet er imidlertid, om særlige seniorpolitiske instrumenter i særlig grad påvirker seniorernes tilbagetrækningstidspunkt? Af samme årsag rapporteres i tabel 5.6 arbejdsgivernes oplevelse af, om enkeltstående seniorpolitiske instrumenter virker. Vi har sammenholdt spørgsmål om, (1) hvorvidt man på den enkelte arbejdsplads opererer med seniorpolitiske instrumenter med (2) respondentens svar på, om disse midler har medvirket til at udskyde tilbagetrækningstidspunktet blandt arbejdspladsens seniorer. Dette synes helt klart at være tilfældet. Respondenterne svarer i større omfang kun ”nej, slet ikke”, når det drejer sig om seniorkarrierekurser eller lønforbedring. Til gengæld vurderes det, at f.eks. virkemidlet ”nedsat arbejdstid med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn” har en effekt, idet 18 % svarer, at virkemidlet ’i høj grad’ har en effekt, 37 % svarer ’i nogen grad’ og 15 % ’i mindre grad’, medens kun 8 % svarer ”nej, slet ikke”. Den seniorpolitik, som vurderes til at have den største positive betydning, er muligheden for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde, hvor henholdsvis 25 % og 45 % i ’høj’ eller ’nogen’ grad er enig i, at disse virkemidler har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt. Alt i alt tyder resultaterne således på, at det især er tidsmæssig fleksibilitet, der kan understøtte, at tilbagetrækningstidspunktet udskydes.



**Table 5.6:** Arbejdspladsens virkemidler fordelt på, om arbejdspladsens anvendelse af virkemidler har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningsstidspunkt, 2020.

	Har arbejdspladsens anvendelse af virkemidler medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningsstidspunkt?	Ja, i høj grad	Ja, i nogen grad	Ja, i mindre grad	Nej, slet ikke	Ved ikke	Total
Nedgang i arbejdstid	Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn	18 %	37 %	15 %	8 %	22 %	100 % (n=532)
	Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag	15 %	36 %	17 %	6 %	26 %	100 % (n=509)
	Nedsat arbejdstid før pensionering uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag	19 %	37 %	17 %	5 %	22 %	100 % (n=838)
	Muligheden for flere fridage/mere ferie til ældre medarbejdere	19 %	36 %	15 %	6 %	24 %	100 % (n=1187)
Fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver	Mere fleksible arbejdstider (flextid)	20 %	39 %	14 %	5 %	21 %	100 % (n=1310)
	Færre eller mindre belastende arbejdsopgaver	19 %	42 %	15 %	6 %	19 %	100 % (n=890)
	Mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde	25 %	45 %	11 %	5 %	14 %	100 % (n=319)
	Understøtte intern jobmobilitet	20 %	40 %	11 %	6 %	22 %	100 % (n=141)
Karriere- og lønfremmende aktiviteter	Seniorrådgivning, f.eks. fra intern eller ekstern konsulent	12 %	38 %	17 %	6 %	27 %	100 % (n=275)
	Seniorkarrierekurser og lignende	12 %	42 %	18 %	11 %	18 %	100 % (n=77)
	Kompetenceudvikling/ efteruddannelse	15 %	41 %	14 %	6 %	24 %	100 % (n=431)
	Kontinuerlig karriereudvikling	19 %	43 %	11 %	6 %	22 %	100 % (n=179)
	Lønforbedring	22 %	44 %	12 %	14 %	9 %	100 % (n=33)
	Bonus stillet i udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes	22 %	41 %	15 %	3 %	18 %	100 % (n=29)

Helbredsoptimerende tiltag	Tilbud om fysisk træning	16 %	38 %	19 %	5 %	23 %	100 % (n=280)
	Tilbud om behandlingsordning (fysioterapi, psykolog eller lignende)	17 %	36 %	17 %	8 %	22 %	100 % (n=598)
	Rygestop	13 %	38 %	21 %	7 %	22 %	100 % (n=417)
	Sund kost/kostvejledning	13 %	38 %	19 %	9 %	21 %	100 % (n=193)
	Sundhedstjek	12 %	36 %	20 %	7 %	25 %	100 % (n=238)

## 5. Er effekten af de seniorpolitiske virkemidler afhængig af særlige egenskaber ved arbejdspladsen?

Vi har netop set, at respondenterne oplever, at f.eks. tidsmæssig fleksibilitet generelt understøtter, at seniorerne trækker sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Men tabel 5.6 viser også, at nogle instrumenter anvendes og virker på relativt få arbejdspladser, f.eks. tilbud om træning, sund kost, rygestop mv. Variationen i disse fund aktualiserer spørgsmålet om, hvorvidt effekten af en given seniorpolitik er kontekstafhængig. Altså om effekten af en politik er afhængig af særlige egenskaber ved arbejdspladsen. Dette har vi undersøgt nærmere ved hjælp af en multivariat analyse af koblingen mellem instrument og effekt.

Resultatet af denne analyse er præsenteret i tabel 5.7. Den afhængige variabel (effekten af politikkerne) er en binær variabel, som er lig med 1, hvis arbejdspladserne i 'høj' eller 'nogen' grad synes, at deres seniorpolitikker har en effekt, og ellers er den lig med 0. Hvad angår seniorpolitiske instrumenter, har vi anvendt den samme opdeling som tidligere i dette kapitel, idet vi skelner mellem buketterne "nedgang i arbejdstid", "fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver", "karriere- og lønfremmende aktiviteter" samt "helbredsoptimerende tiltag" (se tabel 5.4 og 5.6). Disse fire buketter optræder i model 1 i tabel 5.7. I den næste model (model 2) har vi analyseret en række strukturelle og ledelsesmæssige forhold på arbejdspladsen. De strukturelle forhold udgøres af arbejdspladsens størrelse, branche, kerneopgaver, økonomiske situation, hvorvidt arbejdspladsen er yngre end fem år, om arbejdspladsen har rekrutteringsproblemer, andelen af seniorer på arbejdspladsen og gennemsnitlig alder på ledelseslag, medens de ledelsesmæssige faktorer udgøres af ledelsens syn på seniorer, der er +60.

**Table 5.7:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at seniorpolitikkerne i høj eller nogen grad har medvirket til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt, 2020.

	Model 1	Model 2
<b>Seniorpolitik</b>		
Nedgang i arbejdstid	0.186***	0.202***
Fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver	0.255***	0.244***
Karriere- og lønfremmende aktiviteter	0.041	0.061*
Helbredsoptimerende tiltag	-0.016	-0.020
<b>Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?</b>		
5-9 ansatte (reference)		
10-49 ansatte		-0.000
50-199 ansatte		-0.004
200+ ansatte		-0.044
<b>Branche</b>		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri		0.195*
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed		0.097
Bygge og anlæg		0.140*
Handel og transport mv.		0.099*
Information og kommunikation		0.028
Finansiering og forsikring		0.052
Ejendomshandel og udlejning		0.016
Erhvervsservice		0.099*
Kultur, fritid og anden service		0.046
<b>Hvilken af følgende kerneopgaver er dominerende på din arbejdsplads?</b>		
Kontorarbejde, administration, analyse IT mv. (reference)		
Arbejde med mennesker, service, omsorg mv.		0.016
Arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting		0.059
Andet		0.039
<b>Arbejdspladsens økonomiske situation</b>		
Nogenlunde (ref. god)		-0.040

Ikke god		-0.039
Ved ikke		-0.133
<b>Ung arbejdsplads</b> (Mindre end 5 år)		-0.118
<b>Arbejdspladsen har rekrutteringsproblemer</b>		0.003
<b>Andelen af seniorer på arbejdspladsen</b> (Angivet fra 0-100)		0.001*
<b>Alder på ledelseslag</b>		
De fleste er 55 år eller ældre (reference)		
De fleste er under 55 år		0.004
Nogenlunde lige mange under og over 55 år		-0.003
<b>Ledelsens syn på seniorer, der er +60</b>		
Mindre produktive		0.008
Lav grad af vilje til at lære nye ting		-0.050*
Mindre fysisk helbred og modstandskraft		-0.015
Færre evner til at håndtere stort pres		0.036
<i>N</i>	2181	2181

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Model 1 synes at bekræfte den deskriptive statistik præsenteret i tabel 5.6. Modellen viser, at de arbejdspladser, der tilbyder seniorpolitikker, som inkluderer nedgang i arbejdstid, har 19 procentpoint større sandsynlighed for at synes, at deres seniorpolitikker har en gavnlige effekt sammenlignet med de arbejdspladser, der ikke tilbyder nedgang i arbejdstid. Tilsvarende har arbejdspladser med seniorpolitikker, der inkluderer fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver, knap 26 procentpoint større sandsynlighed for at synes, at deres seniorpolitikker har en gavnlige effekt sammenlignet med de arbejdspladser, der ikke tilbyder seniorpolitikker, som inkluderer fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver. Til gengæld angiver model 1, at der ikke er nogen signifikant sammenhæng mellem karriere-, lønfremmende og helbredsoptimerende tiltag på den ene side og ledelsens oplevelse af seniorpolitikernes effekt på den anden side. Dette betyder, at der ikke er forskel på arbejdspladser, der henholdsvis tilbyder og ikke tilbyder karriere-, lønfremmende eller helbredsoptimerende tiltag, og om de synes, deres seniorpolitikker har en gavnlige effekt.

Model 2 er en analyse af, om effekten af de seniorpolitiske instrumenter er kontekstafhængige, idet vi har analyseret betydningen af arbejdspladsernes ledelsesmæssige faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer. Selv om der tages højde for konteksten, så ændrer koefficienterne for seniorpolitikernes

effekt sig ikke substantielt. Det fremgår af modellen, at seniorpolitikker såsom ”nedgang i arbejdstid” og ”fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver” stadig medfører en højere sandsynlighed for at opleve, at seniorpolitikkerne virker. Imidlertid viser modellen nu også, at seniorpolitikker med ”karriere- og lønfremmende aktiviteter” har en effekt, idet arbejdspladser med disse politikker nu har 6 procentpoint højere sandsynlighed for at synes, at deres seniorpolitikker virker. Disse resultater indikerer, at brugen af disse politikker har en selvstændig gavnlig effekt, som er uafhængig af øvrige karakteristika ved arbejdspladsen.

Af de øvrige variable, som er inkluderet i model 2, viser analysen imidlertid, at arbejdspladser i forskellige brancher vurderer deres seniorpolitikker forskelligt. Arbejdspladser, der arbejder inden for landbrug, skovbrug og fiskeri, bygge og anlæg, handel og transport samt erhvervsservice, vurderer i højere grad, at deres seniorpolitikker virker sammenlignet med arbejdspladser inden for offentlig administration, undervisning og sundhed. Tilsvarende betyder en større koncentration af seniorer på en arbejdsplads (jf. den såkaldte ’frekvenshypotese’), at arbejdspladsen er tilbøjelig til at synes, at seniorpolitikkerne har en gavnlig effekt. Endelig viser modellen, at ledelsesmæssige forhold er af betydning. Hvis ledelsen er af den opfattelse, at +60-årige har en ”lav grad af vilje til at lære nye ting”, så er der mindre sandsynlighed for, at ledelsen oplever, at deres seniorpolitikker har en gavnlig effekt.

## 6. Konklusion

Dette kapitel har haft til formål at undersøge udbredelse, design og effekt af seniorpolitiske arrangementer på danske arbejdspladser.

I første omgang har vi fundet, at det kun er 42 % af alle arbejdspladser, der har en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler, hvoraf seniorpolitikken på 25 % af arbejdspladserne er skreven og på 17 % uskreven. Herunder har vi yderligere fundet, at seniorpolitikker er langt mere udbredte på offentlige end private arbejdspladser. I forhold hertil er et ganske overraskende fund, at 47 % af arbejdspladserne rapporterer, at de i ’betydelig’ eller ’nogen’ grad gør en indsats for, at seniorerne fastholdes på arbejdspladsen. Der er med andre ord en forskel på 5 procentpoint, hvis man spørger, om arbejdspladserne har en ’politik’, eller om de har en ’praksis’. At udfaldet er større, hvis man spørger, om de har en praksis, kan formentlig forklares ud fra, at respondenterne kan have en opfattelse af, at begrebet ’seniorpolitik’ rummer andet og mere end den daglige seniorpraksis, men det kan muligvis også handle om respondentens placering i organisationen. Det er således tænkeligt, at respondenterne f.eks. er en linjeleder, der på en større arbejdsplads dagligt udfolder en seniorpraksis, uden at han/hun har kendskab til HR-afdelingens seniorpolitik.

Vi har ligeledes fundet, at nedsat eller fleksible arbejdstider hører til blandt de mest anvendte seniorpolitiske instrumenter, og set over en bred kam er seniorpolitikker mest udbredte, hvor arbejdspladsens kerneopgave er at arbejde med mennesker, service, omsorg mv., og mindst udbredt, hvor kerneopgaven handler om at bearbejde, producere eller flytte ting.

Dette kapitel rummer også en form for evaluering af seniorpolitikernes effekter, idet vi har spurgt respondenterne, om deres selvoplevede effekter af de seniorpolitiske virkemidler. Her svarede 49 %, at seniorpolitikker ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har en fastholdelseeffekt, hvilket angiver, at seniorpolitikker på mange arbejdspladser medvirker til at udskyde seniormedarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt. Endvidere har vi fundet, at de virkemidler, som er mest effektive, også er de virkemidler, som er mest udbredte; det drejer sig f.eks. om nedsat tid eller fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver. Oplevelsen af virkemidlernes effektivitet varierer dog mellem brancher. Virkemidlerne synes især at være effektive inden for landbrug, skovbrug og fiskeri, bygge og anlæg, handel og transport samt erhvervsservice, samt på arbejdspladser, hvor der er en høj koncentration af seniorer. Til gengæld opleves det, at seniorpolitikker ikke virker på arbejdspladser, hvor ledelsen er af den opfattelse, at +60-årige har en ”lav grad af vilje til at lære nyt”.

## 7. Perspektivering

Et væsentligt fund i dette kapitel er, at 42 % af arbejdspladserne har en seniorpolitik, medens 47 % har en seniorpraksis. Formentlig skyldes disse forskelle, at en seniorpraksis aktualiseres af ad hoc-udfordringer, medens en seniorpolitik i højere grad er proaktiv og fremadskuende. Derfor kan det trods den store udbredelse af seniorpraksis være fornuftigt at få flere arbejdspladser til at adoptere en ’seniorpolitik’. Dette kunne gøres med kampagner, der tager udgangspunkt i de overenskomstbaserede senioraftaler, og vores fund indikerer yderligere, at sådanne kampagner især bør være målrettet mod den private sektor, dvs. arbejdspladser og brancher, hvor kerneopgaven er at ”bearbejde, producere eller flytte ting”. Sådanne kampagner kan understøttes af arbejdsmarkedets organisationer med henblik på at rulle seniorpolitikker ud, som er skræddersyet til såvel arbejdspladsen som de ansatte.

Vi har også forsøgt at kortlægge, hvorvidt arbejdsgiverne oplever, at seniorpolitiske virkemidler er effektive i forhold til at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet, hvilket har aktualiseret et behov for yderligere studier. Det ville f.eks. være interessant at få dokumenteret, hvorfor man inden for nogle brancher (landbrug, skovbrug og fiskeri, bygge og anlæg, handel og transport samt erhvervsservice) oplever de seniorpolitiske virkemidler som mere effektive end

inden for andre brancher (offentlig administration, undervisning og sundhed). Sådanne yderligere studier kan med fordel gøre brug af registerdata, der kan vise variationerne i fastholdelsen af seniorerne.





## Kapitel 6:

# Seniorpolitikkers formaliseringsgrad, kommunikationsform og fastholdelseeffekt

v. Per H. Jensen & Peter Nielsen

## 1. Indledning

For at være effektive skal seniorpolitikker, der sigter mod fastholdelse, afspejle arbejdspladsens behov og ønsker såvel som seniorernes ressourcer og dispositioner i forhold til fortsat ansættelse (Jørgensen, Larsen & Rosenstock, 2005; Andersen m.fl., 2021). I kapitel 5 så vi på den vifte af senior- eller fastholdelsespolitikker, der anvendes på danske arbejdspladser, ligesom vi kortlagde, hvorvidt arbejdsgiverne subjektivt *oplevede*, at seniorpolitikker har en fastholdelseeffekt. I dette kapitel forfølges denne problemstilling, idet ambitionen er at analysere, om proaktive og fremadskuende (skrevne og uskrevne) seniorpolitikker og deres kommunikationsform har en *reel* fastholdelseeffekt, og under hvilke betingelser dette gør sig gældende. Denne problemstilling vil trinvist blive belyst gennem tre forskningsspørgsmål, som vil strukturere kapitlet.

(1) I første omgang er ærindet dels at analysere, om fastholdelseeffekten er betinget af, om arbejdspladsen har en seniorpolitik eller ikke, dels at analysere om fastholdelse er en effekt af seniorpolitikernes formaliseringsgrad, dvs. om seniorpolitikken på en given arbejdsplads er formel (skreven) eller uformel (uskreven).<sup>15</sup> Formaliseringsgraden kan være bestemt gennem kollektive overenskomster (se appendiks B1), lokale kollektive aftaler eller aftaler på den enkelte virksomhed, medens uformelle seniorpolitikker ofte hviler på kutyme eller normer, som følges over tid, men ikke er nedfældet på skrift. Tidligere studier har argumenteret for (se f.eks. Friis, Jensen & Wègens, 2008), at uformelle seniorpolitikker har en mindre fastholdelseeffekt end formelle seniorpolitikker, da uformelle seniorpolitikker opstår som et resultat af ad hoc-indfald, mens formelle seniorpolitikker er mere systematisk tilrettelagt. Vor viden om denne problemstilling er dog ganske rudimentær. Derfor vil første trin (afsnit 2) i dette kapitel være at besvare følgende forskningsspørgsmål: *Er fastholdelseeffekten betinget af, om arbejdspladsen 'har' en seniorpolitik, og om seniorpolitikken er formelt eller uformelt reguleret?*

<sup>15</sup> For en principiel diskussion af formel og uformel personalepleje, se f.eks. Nielsen (2008).

(2) Formelle og uformelle seniorpolitikker risikerer at forblive på papiret eller intentionsplanet, dvs. 'døde ord', medmindre der etableres en kommunikation mellem ledelse og medarbejdere internt på arbejdspladsen med henblik på at aktivere de seniorpolitiske arrangementer, som arbejdspladsen råder over. Med andre ord kan fastholdelseeffekten være betinget af, om ledelsen eller HR-afdelingen gennem arbejdspladsens ledelses- og samarbejdsniveauer når frem til den enkelte medarbejder (Poulsen m.fl., 2006). Anderledes har f.eks. Walker & Taylor (1999) argumenteret for, at effekten af en seniorpolitik er bestemt af en god dialog mellem den operationelle leder og den enkelte ansatte. Denne dialog om fastholdelse kan være ønsket af ledelsen såvel som medarbejderen, dvs. dialogen kan være ledelses- eller medarbejderdrevet. Ligeledes kan dialogen om fastholdelse både være uformelt og formelt organiseret (Knudsen, Busck & Lind, 2009). Dialogen er uformel, hvis samtalen om fremtidig fastholdelse ikke er institutionaliseret og heller ikke finder sted i organiserede fora, mens den er formel, hvis den f.eks. finder sted i forbindelse med en senior/MUS-samtale, idet det skal noteres, at senior/MUS-samtaler er obligatoriske i det offentlige, men ikke lovpligtige i det private. Derfor er vi i dette kapitel interesseret i at afdække, om dialogens form (formel versus uformel), og hvor intensivt der kommunikeres, har betydning for fastholdelsen. Især er vi interesseret i at blotlægge, om den uformelle kommunikationsform, som vi anser for at være den svageste og mest uforpligtigende form for kommunikation, har en fastholdelseeffekt. Forskelle i fastholdelseeffekten kan bero på, at hvor MUS-samtalen er en formel samtale, der involverer evaluering, planlægning og udvikling af medarbejderen og dennes arbejdsopgaver, hvilket ofte udmøntes som en skriftlig aftale (eller kontrakt), så tager den uformelle samtale form af uformelle møder, kantine-, korridorssnak mv., som ikke nødvendigvis følges op af handling. Derfor vil andet trin (afsnit 3) i dette kapitel være at besvare følgende forskningsspørgsmål: *Er fastholdelseeffekten betinget af kommunikationsformen (formel versus uformel) mellem ledelse og medarbejdere?*

(3) En tredje problemstilling, vi vil afsøge i dette kapitel, handler om, at vi vil finde ud af, på hvilke typer af arbejdspladser seniorpolitikker er formaliserede og dialogbaserede. Vi skelner mellem tre situationer: (a) Arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik, (b) arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik, og (c) arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikeres til medarbejderne. Hypotesen er, at disse udfaldsforskelle er betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige forhold (se denne bogs kapitel 1). Derfor vil tredje trin (afsnit 4) i dette kapitel være at besvare følgende forskningsspørgsmål: *Er seniorpolitikernes formaliseringsgrad, og om de kommunikeres til medarbejderne, betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer?*

Når vi analyserer fastholdelseeffekten, så er vores antagelse, at effekten kan aflæses af, hvor stor en andel de +55-årige udgør af alle ansatte på den enkelte arbejdsplads. Ergo, vi antager, at koncentrationen af ældre på en given arbejdsplads er en funktion af seniorpolitikernes formaliseringsgrad og kommunikationsform. I operationaliseringsøjemed har vi derfor taget udgangspunkt i andelen af +55-årige på samtlige arbejdssteder, og vi har fundet, at 20 % +55-årige af samtlige ansatte udgør den midterste værdi (medianen). Med dette som afsæt har vi opdelt arbejdsstederne i to grupper: En gruppe, hvor andelen af +55-årige udgør mere end 20 %, og en gruppe, hvor de +55-årige udgør mindre end 20 % af samtlige ansatte, og vi er som nævnt interesseret i at undersøge, hvorledes f.eks. strukturelle og ledelsesmæssige faktorer kan hænge sammen med, at der på nogle arbejdspladser er en høj andel af +55-årige.

Metodisk skal vi gøre opmærksom på, at vi ikke gennemfører en egentlig effektmåling, da effekt signalerer en kausalitet, som vi ikke kan udtale os om. Da analysen (som de øvrige analyser i dette kapitel) bygger på tværnsnitsdata, er vi således klar over, at kausaliteten eller årsagsforklaringen kan gå begge veje. Dvs. seniorpolitikker kan have haft den effekt, at stadig flere seniorer er fastholdt på arbejdspladsen, men det kan lige så vel være, at seniorpolitikkerne er indført efter – og fordi – seniorerne på et tidspunkt har udgjort en stor andel af samtlige ansatte. Når vi således bruger begrebet 'effekt', refererer det til sammenhænge og ikke kausalitet.

## **2. Effekter af, om arbejdspladsen har en uskreven eller skreven seniorpolitik, og om den kommunikerer til medarbejderne.**

Umiddelbart skulle man antage, at arbejdspladserne er interesserede i at fastholde seniorernes viden og kompetencer på arbejdspladsen ved hjælp af seniorpolitiske instrumenter. Imidlertid kan man ikke se bort fra, at der på arbejdspladser kan være en modvilje mod aldersorienterede politikker (jf. f.eks. Friis, Jensen & Wøgens, 2008). Dels hos yngre medarbejdere, der måske finder det urimeligt, at seniorerne får positiv særbehandling (f.eks. nedsat tid med lønkomensation), dels hos seniorerne selv, der kan opleve, at de bliver gjort 'anderledes' og stemples som nogen, der skal vises særlige hensyn. Som alternativ til aldersorienterede politikker er der plæderet for det såkaldte 'livsfaseperspektiv' (se f.eks. Engelbrecht, 2002), som ultimativt handler om, at man livslangt (og ikke kun i seniorarbejdslivet) skal sikre, at der er en overensstemmelse mellem arbejdets krav og medarbejdernes ressourcer (Ilmarinen, 2005; Walker, 2005; Maltby, 2011).

42 % af danske arbejdspladser har en seniorpolitik, der kan være mere eller mindre formaliseret. Fordelen ved en formaliseret (nedskreven) seniorpolitik, der klart angiver seniorernes rettigheder og pligter (herunder præcist definerer,

hvilke medarbejdergrupper der er omfattet af politikken), er, at seniorerne ved, hvad de kan forvente sig, og hvad de har krav på (Jørgensen, Larsen & Rosenstock, 2005). Imidlertid er en skreven seniorpolitik set ud fra lønmodtagerens synsvinkel ikke nødvendigvis en garanti for reel handling. Som hovedregel er det i sidste instans ledelsen, der afgør, om seniorpolitikker aktiveres. I projektet *SeniorArbejdsLiv* indgår f.eks. Aalborg Universitet som en 'best practice'-case (se Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018), men på Aalborg Universitet er seniorpolitikken aktivering "afhængig af den konkrete situation og kontekst" (AAU, u.d.), dvs. ledelsens skøn. I en produktionsvirksomhed kan en sådan situationsbestemt aktivering være bestemt af konjunkturer og varierende efterspørgsel på arbejdspladsens produkter. På denne måde kan seniormedarbejderne udgøre en buffer i forhold til arbejdspladsens arbejdskraftbehov.

Om formelle seniorpolitikker aktiveres, kan imidlertid også relateres til problemstillinger, der populærvidenskabeligt er betegnet som "forstoppelse i organisationen" (jf. Münster, 2020). Dette begreb refererer til, at initiativer løber ud i sandet, fordi organisationen allerede er fuldt booket med mange andre projekter og målsætninger. Derfor kan 'forstoppelse' skabe apati over for forandringer, især hvis der i ledelsens ønske om nye initiativer – in casu seniorpolitikker – ikke er taget højde for, hvordan disse intentioner skal omsættes til praksis, og – ikke mindst – hvordan og hvor mange ressourcer der på arbejdspladsen skal allokeres til det seniorpolitiske område.

Omvendt kan fordelene ved en uskreven seniorpolitik være, at udfordringerne løses ad hoc og i overensstemmelse med den enkelte medarbejders behov (se f.eks. Luccat, 2005). Man er ikke bundet af bestemte nedskrevne seniorpolitiske instrumenter, og en uskreven seniorpolitik kan modvirke en overbureaukratisering af personalepolitikken på små (og delvist også mellemstore) arbejdspladser samt være en del af den fælles 'kultur', som hersker på arbejdspladsen omkring seniorarbejdskraften. Kort sagt kan uskrevne og situationsafhængige seniorpolitikker alt andet lige være ganske effektive. Trods ovenstående forbehold er ambitionen at undersøge, om formalisering af seniorpolitikkerne betyder øget sandsynlighed for, at +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte på de undersøgte arbejdspladser.

**Table 6.1:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Arbejdspladsen har en seniorpolitik	0.089***			
Arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik		0.084***		
Arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik			0.094***	
Arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne				0.097***
N	4271	2823	3495	3572

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . Referencekategori i alle modeller: Arbejdspladsen har ikke en seniorpolitik.

Table 6.1 viser resultaterne af fire forskellige 'situationer' omkring arbejdspladsernes seniorpolitik, samt formaliseringen og kommunikationens sammenhæng med andelen af seniorer. De samme arbejdspladser kan optræde i flere af de fire modeller. F.eks. kan samme arbejdsplads både optræde i model 1 (har en seniorpolitik), model 2 (arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik) og model 4 (seniorpolitik kommunikerer til medarbejderne). Mere præcist udtaler model 1 sig om en situation, hvor arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik, og sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte på arbejdspladsen. I model 2 undersøges situationen, hvor arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik, og sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte på arbejdspladsen. I model 3 undersøges situationen, hvor arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik, og sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte på arbejdspladsen. Endelig undersøges i model 4 den situation, hvor arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne, og sandsynligheden for, at de +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte på arbejdspladsen.

I tabel 6.1 er referencekategorien 'arbejdspladser, der ikke har en seniorpolitik', og generelt er der en positiv sammenhæng mellem forekomsten af en seniorpolitik og sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af medarbejderne på arbejdspladsen. Sammenlignet med referencekategorien er der i model 1 en 8,9 procentpoint højere sandsynlighed for, at de +55-årige udgør over 20 % af arbejdspladsens medarbejdere, hvis der på arbejdspladsen findes en skreven eller uskreven seniorpolitik. I model 2 er der en 8,4 procentpoint højere sandsynlighed for, at de +55-årige udgør over 20 % af de ansatte på ar-

bejdspladsen, og i model 3 (seniorpolitikken er nedskreven) er den tilsvarende sandsynlighed på 9,4 procentpoint.

Som forventet er der tydelige indikationer på, at arbejdspladsernes fastholdelsesevne hænger sammen med, hvorvidt arbejdspladsen har en seniorpolitik, hvilket flugter med foreliggende studier (se f.eks. Casper & Harris, 2006; Crowne, Cochran & Carpenter, 2014; Borg & Andersen, 2017; Innocenti, Profili & Sammarra, 2013; Andersen m.fl., 2020; Albertsen m.fl., 2020B), der viser, at seniorpolitikker bidrager til at motivere seniorerne til at forlænge deres arbejdsliv.

Nok så interessant er imidlertid, at der ikke er markante forskelle i fastholdelseeffekten i situationer, hvor seniorpolitikken på arbejdspladsen er uskrevet (8,4 procentpoint) eller skrevet (9,4 procentpoint). Denne lille forskel kan dels skyldes, at effekten af uskrevne seniorpolitikker er større end først antaget, og dels skyldes, at skrevne seniorpolitikker kan give anledning til 'forstoppelse', jf. den førnævnte forstoppelsehypotese, eller situationsbestemt anvendelse.

Endelig viser tabel 6.1, at det giver en effekt, hvis arbejdspladsen har en seniorpolitik (uformel eller formel), og at denne kommunikerer til medarbejderne. I situationer, hvor seniorpolitikker kommunikerer, ligger fastholdelseeffekten på 9,7 procentpoint, hvilket er den største sandsynlighed blandt de fire modeller og aktualiserer, at kommunikationsformer og 'kommunikationsintensitet' sættes på dagsordenen. Derfor vil vi i det følgende nærmere kortlægge betydningen af kommunikationen mellem leder og medarbejder.

### **3. Er fastholdelseeffekten betinget af kommunikationsformen (formel versus uformel) mellem ledelse og medarbejdere?**

Vi har netop set, at kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere har betydning for fastholdelseeffekten. Dette er ikke overraskende, eftersom tidligere undersøgelser har vist, at selv på arbejdspladser, hvor der er et stærkt fokus på seniormedarbejderne, er der seniorer, der er usikre på indholdet og intentionerne med seniorpolitikken (Albertsen, Gensby & Pedersen, 2018). Det er derfor vigtigt at få klarlagt kommunikationsindsatsen, herunder dens intensitet, idet man må formode, at jo mere de seniorpolitiske virkemidler kommunikerer til arbejdspladsens seniorer, desto større er sandsynligheden for, at seniorpolitikkerne på en given arbejdsplads rutinemæssigt omsættes til praksis.

**Tabel 6.2:** Seniorpolitikens formaliseringsgrad og kommunikationen til arbejdspladsens seniorer.

Har arbejdspladsen en seniorpolitik?	Kommunikeres indholdet i seniorpolitikken til arbejdspladsens seniorer?					
	Ja, i høj grad	Ja, i nogen grad	Ja, i mindre grad	Ja, sjældent	Slet ikke	I alt
Seniorpolitikken ikke nedskrevet	22 %	17 %	19 %	35 %	7 %	100 % (n=1005)
Seniorpolitikken er formaliseret på skrift	34 %	10 %	12 %	42 %	2 %	100 % (n=1506)
I alt	29 %	13 %	15 %	40 %	4 %	100 % (n = 2224)

Note: Chi<sup>2</sup>, p = 0,000.

Tabel 6.2 informerer om arbejdspladsernes kommunikationsindsats, og hvorledes den er afhængig af, om seniorpolitikken er ikke-nedskreven eller skreven, og det er ganske iøjnefaldende, at der er meget stor spredning i den måde, hvorpå man på danske arbejdspladser informerer om arbejdspladsens seniorpolitik. Det mest bemærkelsesværdige er, at man på 44 % af de arbejdspladser, hvor man har en formel eller uformel seniorpolitik, rapporterer, at seniorpolitikken kommunikerer "sjældent" eller "slet ikke", og denne manglende kommunikation af seniorpolitikken kan bidrage til, at seniorpolitikken ikke omsættes til praksis som en del af arbejdspladsens personalepolitik.

Samtidig kan det noteres, jf. tabel 6.2, at der ikke er store forskelle i kommunikationsindsatsen mellem arbejdspladser, hvor seniorpolitikken er ikke-nedskreven eller skreven. På 39 % af de arbejdspladser, der har en ikke-nedskreven seniorpolitik, kommunikerer seniorpolitikken "i høj grad" eller "i nogen grad", mens det tilsvarende tal på arbejdspladser, der har en nedskreven seniorpolitik, er 44 %. Formaliseringsgraden har med andre ord ikke stor betydning for, om seniorpolitikken også kommunikerer ud til medarbejderne.

Imidlertid kan kommunikationen på det operationelle niveau både tage form af uformelle og formelle drøftelser. Den uformelle kommunikation foregår gennem den daglige kontakt og dialog mellem lederen og seniormedarbejderen, mens den formelle drøftelse finder sted i forbindelse med en senior- eller MUS-samtale (Larsen, 2006). I det følgende er ambitionen at analysere, om den uformelle versus den formelle samtale giver medløb til forskelle i sandsynligheden for fastholdelse.

### 3.1 Den formelle kommunikation

Som en formel form for kommunikation har senior-/MUS-samtaler siden 1970'erne fundet stadig større udbredelse på offentlige og private arbejdspladser, ligesom principperne i MUS-samtalen i realiteten har bredt sig til mange afkroge af samfundet (Born & Jensen, 2010). Senior-/MUS-samtalen er dialogisk og fremtidsorienteret, og samtalen tager sædvanligvis afsæt i medarbejderens ønsker og behov, herunder medarbejderens stærke og svage sider. Hvis arbejdspladsen er interesseret i at fastholde medarbejderen, så kan samtalen handle om, hvordan arbejdsbetingelserne kan ændres, f.eks. hvordan tunge løft kan afhjælpes eller arbejdstiden nedsættes, eller hvordan medarbejderens ressourcer kan styrkes, f.eks. gennem efteruddannelse og lignende. Senior-/MUS-samtalen kan gennemføres rutinemæssigt med faste intervaller, hvilket sædvanligvis gør sig gældende på offentlige arbejdspladser, eller den kan komme i stand på ledelsens eller medarbejderens initiativ.

**Tablet 6.3:** Tilbydes +55-årige en seniorsamtale som del af arbejdspladsens seniorpolitik.

	Frekvens	Procent
Ja, altid	765	34 %
Ja, efter ønske fra medarbejder	901	40 %
Ja, hvis ledelsen ønsker dette under særlige omstændigheder	96	4 %
Nej	358	16 %
Ved ikke	103	4 %
Total	2224	100 %

Anm. Spørgsmålet er ikke stillet til arbejdspladser, hvor der ikke er +55-årige blandt de ansatte, eller hvor respondenterne har svaret "nej" eller "ved ikke" til, om arbejdspladsen har en seniorpolitik.

Som det fremgår af tabel 6.3, er senior-/MUS-samtalen rutineret på 34 % af de arbejdspladser, hvor man har en seniorpolitik. På 20 % af arbejdspladserne svarer man "nej" eller "ved ikke" på spørgsmålet, om man har en seniorpolitik. Kun på 4 % af arbejdspladserne oplyses, at senior-/MUS-samtalen er ledelsesdrevet, mens 40 % af arbejdspladserne oplyser, at senior-/MUS-samtalen er medarbejderdrevet. Det er overraskende, at kun 4 % af senior-/MUS-samtalerne er ledelsesdrevet og 40 % medarbejderdrevet, netop fordi det er ledelsen, der disponerer over ledelsesretten og de ressourcer, som er forudsætninger for, at seniorpolitikker kan implementeres. Fordelingen mellem ledelsesdrevne og medarbejderdrevne senior-/MUS-samtaler indikerer også, at det langt hyppigst er medarbejderne, som tager initiativet, hvorimod ledelsessiden tilsyneladende



ikke tager noget synderligt initiativ, medmindre samtalerne er rutineret. Denne skævhed i initiativet kan antages at have effekter på samtalerne effektivitet ved fastholdelse af seniorerne.

**Table 6.4:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden målt på, hvorvidt der foretages seniorsamtaler.

	Estimat
Tilbydes +55-årige en seniorsamtale eller en MUS-samtale som en del af virksomhedens seniorpolitik? Nej (reference)	
Ja, efter medarbejderens ønske	-0,011
Ja, altid	-0,036
N	2048

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

I tabel 6.4 er referencekategorien, at arbejdspladsen ikke tilbyder en senior-/MUS-samtale. Resultaterne i tabel 6.4 er ikke statistisk signifikante, hvilket er overraskende. Hvis man alligevel ser på tendensen i tabel 6.4, er det yderligere overraskende, at seniorsamtaler ikke har en fastholdelseeffekt. Tværtimod viser tabel 6.4, at sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af medarbejderne på arbejdspladsen, falder med 1,1 procentpoint, hvis seniorsamtalen er medarbejderdrevet, og falder med 3,6 procentpoint, hvis seniorsamtalen er rutineret. Tendensen i tabel 6.4 godtgør således, at formelle seniorsamtaler spiller en meget lille rolle i bestræbelserne på at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet. Rent hypotetisk kan man antage, at resultatet skyldes, at ledelsen, jf. tabel 6.3, sjældent tager initiativ til at få gennemført senior/MUS-samtaler – udover de rutinerede.

Dette rejser selvsagt spørgsmålet, om de indholdsmæssige aspekter i senior-/MUS-samtalerne, dvs. handler senior-/MUS-samtalen om at tilpasse arbejdsstedernes krav og udvikle medarbejdernes ressourcer og motivation, eller sigter senior-/MUS-samtalerne mod afvikling, hvilket er belyst i tabel 6.5.

**Tabel 6.5:** Hvad er det typiske indhold i senior-/MUS-samtalerne for +55-årige medarbejdere?

	Frekvens	Procent
1. Hvordan indholdet i arbejdet kan gøres mere spændende og udfordrende	679	38 %
2. Tilbud om nye eller færre arbejdsopgaver	952	53 %
3. Hvordan der kan ske en omskoling eller opkvalificering	262	15 %
4. Hvordan arbejdstiden kan gøres mere fleksibel, så den ældre bliver på arbejdspladsen	1330	74 %
5. Hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles	286	16 %
6. Andet	268	15 %

N=1799

Anm. Spørgsmålet er ikke stillet til arbejdspladser, der ikke har +55-årige blandt de ansatte, eller hvor respondenterne har svaret 'nej' til, om arbejdspladsen har en seniorpolitik, eller hvis respondenterne har svaret 'nej' eller 'ved ikke' til, at seniorer tilbydes en seniorsamtale.

I forhold til tabel 6.5 har respondenterne haft mulighed for at afsætte flere krydser, dvs. man har f.eks. både kunnet svar 'ja' til, at dialoger handler om, hvordan arbejdstiden kan fleksibiliseres, og hvordan arbejdet kan gøres mere spændende. Som det fremgår af tabel 6.5, handler senior-/MUS-samtaler imidlertid alt-overvejende om fastholdelse. Kun 16 % af respondenterne oplyser, at senior-/MUS-samtalerne handler om, ”hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles”. Det er derfor lidt af et mysterium, hvorfor senior-/MUS-samtaler, som ovenfor vist (se tabel 6.4), har en negativ fastholdelseseffekt.

### 3.2 Den uformelle kommunikation

I indledningen til dette kapitel argumenterede vi for, at den uformelle kommunikation om fastholdelse i princippet er en uforpligtigende form for kommunikation, og at fastholdelseeffekten af den uformelle kommunikation derfor kan være negligerbar, samt at risikoen er, at den uformelle samtale aldrig kommer i stand. Omvendt er fordelen ved den uformelle kommunikation, at dialogen tager afsæt i den daglige kontakt omkring en given praksis i en bestemt arbejds-situation. Tabel 6.6 viser fastholdelseeffekten af den uformelle samtale og samtalenens hyppighed.

**Table 6.6:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden.

	Estimat
Hvor ofte sker det, at ledelsen mere uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder?	
Aldrig (reference)	
Meget sjældent	0.026*
Sjældent	0.052*
Mindre ofte	0.078*
Meget ofte	0.104*
<i>N</i>	2224

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Som det fremgår af tabel 6.6, stiger fastholdelseeffekten, desto hyppigere ledelsen uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder. Helt konkret kan det ses, at en arbejdsplads, hvor ledelsen ”meget ofte” diskuterer fastholdelse med seniorerne, har en 10,4 procentpoint højere sandsynlighed for, at de +55-årige udgør over 20 % af samtlige ansatte sammenlignet med de arbejdspladser, hvor ledelsen aldrig foretager disse drøftelser. Dette peger entydigt i retning af, at uformelle dialoger mellem ledelse og medarbejdere i betydelig grad har betydning for arbejdspladsens generelle evne til at fastholde en stor andel af seniorer. Resultatet sætter også de manglende effekter af den formelle kommunikation i perspektiv. Det er tydeligt, at hvis ledelsen viser individuel interesse for fastholdelse af seniorerne, resulterer dette også i en stor andel af fastholdte seniorer.

#### 4. Er seniorpolitikernes formaliseringsgrad, og om de kommunikeres til medarbejderne, betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer?

Hidtil har vi i dette kapitel været optaget af at analysere seniorpolitikernes fastholdelseeffekter, givet ved seniorpolitikernes formaliseringsgrad og kommunikationsform. Imidlertid peger mange fund i denne bog på, at arbejdspladsernes seniorpraksis er meget forskellig på forskellige dele af arbejdsmarkedet. Derfor forventer vi også, at der på det danske arbejdsmarked er store variationer i seniorpolitikernes formaliseringsgrad og kommunikationsform, hvilket skal undersøges nærmere i dette afsnit.

I udgangspunktet skelner vi (jf. tabel 6.1) mellem tre situationer: (1) Arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik, (2) arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik, og (3) arbejdspladsen har en (skreven eller ikke-nedskreven) seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne, og vi er interesserede i at kortlægge de strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger seniorpolitikernes formaliseringsgrad og kommunikationsform. For at undersøge dette gør vi brug af binære logistiske regressionsanalyser, hvor formaliseringsgrad og kommunikationsform er de afhængige variable, mens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer udgør de uafhængige variable.

Som nævnt opererer vi med tre forskellige situationer og dermed tre forskellige afhængige variable, der analyseres hver for sig. De tre situationer har således delvist overlappende populationer, hvorfor resultaterne i de tre forskellige analyser ikke kan sammenlignes. Med andre ord: De tre situationer analyseres 'hver for sig'.

I de tre analyser gør vi brug af enslydende uafhængige variable, idet vor grundhypotese er, at strukturelle og ledelsesmæssige faktorer betinger seniorpolitikernes formaliseringsgrad og kommunikationsform. Mere specifikt er de uafhængige variable udvalgt med afsæt i de teoretiske overvejelser, som blev gjort gældende i denne bogs kapitel 1, og som tidligere studier har vist, er af betydning for arbejdspladsernes seniorpraksis. Valg af uafhængige variable er udredt i tabel 6.7.

**Tabel 6.7:** Uafhængige variable.

Strukturelle faktorer	Ledelsesmæssige faktorer
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. branche</li> <li>2. antal ansatte</li> <li>3. arbejdspladsens alder (yngre end fem år)</li> <li>4. medarbejdernes kvalifikationer</li> <li>5. arbejdspladsens økonomiske situation</li> <li>6. andel af seniorer på arbejdspladsen</li> <li>7. andel af seniorer, som arbejder mindre end fuld tid</li> <li>8. arbejdspladsen har haft rekrutteringsproblemer de sidste to år</li> <li>9. lave lønudgifter er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</li> <li>10. veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. arbejdspladsen har indført nye teknologier</li> <li>2. arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer</li> <li>3. det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere</li> <li>4. arbejdspladsen gør brug af pensionerede medarbejdere</li> <li>5. det er svært at erstatte ældre medarbejdere, når de går på pension</li> <li>6. +60-årige er mindre kreative</li> <li>7. +60-årige er mindre villige til at lære nyt</li> <li>8. arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse</li> <li>9. arbejdspladsen prioriterer forebyggelse af belastende psykisk arbejdsmiljø</li> <li>10. arbejdspladsen prioriterer forebyggelse af fysisk belastende arbejdsmiljø</li> <li>11. alder på ledelseslaget</li> </ol>

En stærkt reduceret og forsimplet udgave af de binære logistiske regressionsanalyser findes i tabel 6.8. For at gøre data overskuelige har vi således i tabel 6.8 kun medtaget de variable, som giver statistisk signifikante resultater. Dette er selvsagt problematisk, da de ikke-signifikante resultater påvirker sandsynlighederne i de signifikante resultater, hvorfor de komplette modeller er gjort tilgængelige i appendiks A (som tabel A1, tabel A2 og tabel A3). I tabel 6.8 viser model 1 i de tre situationer resultaterne af arbejdspladsernes strukturelle faktorer, hvorimod model 2 i de tre situationer viser resultaterne af de ledelsesmæssige faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer.

**Tabel 6.8:** Strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik, der kommunikerer til medarbejderne.

	Situation 1: Har en ikke- nedskreven seniorpolitik		Situation 2: Har en nedskreven seniorpolitik		Situation 3: Har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
<b>Branche</b>						
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)						
Landbrug, skovbrug og fiskeri			-34,9***	-28,7***	-19,5***	-14,2**
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed			-23,6***	-17,4***	-18,7***	-12,8***
Bygge og anlæg			-33,3***	-26,5***	-19,4***	-12,0**
Handel og transport mv.			-23,9***	-17,7***	-20,3***	-14,2***
Information og kommunikation	-10,4*		-25,8***	-18,9***	-25,8***	-19,2***
Finansiering og forsikring			13,9**	15,4**	14,5**	17,3**
Ejendomshandel og udlejning						
Erhvervsservice			-20,4***	-14,0***	-16,6***	-11,2***
Kultur, fritid og anden service	-					
<b>Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?</b>						
5-9 ansatte (reference)						
10-49 ansatte	7,7***	5,2**	13,3***	9,8***	11,9***	8,5***
50-199 ansatte	17,9***	11,4***	39,7***	28,0***	33,0***	22,4***
200+ ansatte	24,2***	15,7**	56,1***	41,6***	48,6***	35,9***
<b>Arbejdspladsen er yngre end 5 år</b>			-11,6**	-11,4**		
<b>Arbejdspladsens økonomiske situation</b>						
God (reference)						
Nogenlunde						
Mindre god	-6,6*	-7,1**				
Ønsker ikke at svare/ved ikke	-11,4*					

<b>Andel af seniorer på arbejdspladsen</b>	0,1 <sup>*</sup>	0,1 <sup>**</sup>	0,1 <sup>*</sup>	0,1 <sup>**</sup>	0,1 <sup>***</sup>	0,2 <sup>***</sup>
<b>Andel af seniorer, som arbejder mindre end fuldtid</b>						
Ingen (reference)						
1-25 %	13,2 <sup>***</sup>	11,7 <sup>***</sup>	8,4 <sup>***</sup>	5,5 <sup>**</sup>	12,5 <sup>***</sup>	10,1 <sup>***</sup>
26-50 %	9,5 <sup>**</sup>	9,7 <sup>**</sup>	6,0 <sup>*</sup>	6,9 <sup>*</sup>	9,8 <sup>**</sup>	10,3 <sup>**</sup>
51-75 %	11,4 <sup>**</sup>	9,6 <sup>*</sup>			11,3 <sup>**</sup>	8,3 <sup>*</sup>
76-100 %	13,2 <sup>***</sup>	11,2 <sup>***</sup>			9,8 <sup>***</sup>	7,6 <sup>**</sup>
Ved ikke						
<b>Veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>			4,8 <sup>***</sup>	2,9 <sup>*</sup>	3,7 <sup>**</sup>	
<b>Arbejdspladsen har indført nye teknologier</b>		7,0 <sup>***</sup>		12,9 <sup>***</sup>		12,4 <sup>***</sup>
<b>Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer</b>				4,5 <sup>**</sup>		
<b>Det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere</b>		3,3 <sup>*</sup>				
<b>Arbejdspladsens brug af pensionerede medarbejdere</b>						
Nej, det har ikke været muligt (reference)						
Ja, arbejdspladsen bruger pensionerede medarbejdere						
Nej, ikke relevant for virksomheden				-5,9 <sup>**</sup>		-6,3 <sup>**</sup>
Ved ikke						
<b>Svært at erstatte ældre medarbejdere</b>						
Svært (reference)						
Hverken-eller				4,1 <sup>*</sup>		
Let eller meget let				6,8 <sup>**</sup>		5,6 <sup>*</sup>
Ved ikke		-12,5 <sup>***</sup>		-8,5 <sup>***</sup>		-13,4 <sup>***</sup>
<b>Arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse</b>				2,3 <sup>**</sup>		2,4 <sup>**</sup>
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende psykisk arbejdsmiljø?</b>						

I høj eller nogen grad (reference)					
I mindre grad, slet ikke eller ved ikke		-6,0**		-11,1***	-12,5***
Ikke relevant for arbejdspladsen				-8,2*	
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende fysisk arbejdsmiljø?</b>					
I høj eller nogen grad (reference)					
I mindre grad, slet ikke eller ved ikke		-5,4*			
Ikke relevant for arbejdspladsen		-5,0*		-4,7*	-5,1*

#### 4.1 Situation 1: Arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik

Situation 1, model 1, i tabel 6.8 angiver, at arbejdspladsens størrelse har betydning for, om man på arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik. Sandsynligheden for, at man har en ikke-nedskreven seniorpolitik, stiger med antal ansatte. Arbejdspladser med mere end 200 ansatte har en 24,2 procentpoint højere sandsynlighed for at have en ikke-nedskreven seniorpolitik sammenlignet med arbejdspladser med kun 5-9 ansatte. Til gengæld synes arbejdspladsens branchetilknytning at have mindre betydning, dog med en enkelt undtagelse. Arbejdspladser inden for "information og kommunikation" har 10,4 procentpoint lavere sandsynlighed for at have en ikke-nedskreven seniorpolitik sammenlignet med "offentlig administration, undervisning og sundhed".

Hvad angår arbejdspladsens økonomiske situation, viser modellen, at sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven politik, falder med 6,6 procentpoint, hvis arbejdspladsens økonomiske situation er mindre god. Derimod stiger sandsynligheden for, at man har en ikke-nedskreven seniorpolitik, hvis der på arbejdspladsen er seniorer, der ikke arbejder fuld tid. Sidstnævnte er næppe overraskende, eftersom nedsat arbejdstid kan udgøre et af flere seniorpolitiske instrumenter (se denne bogs kapitel 5).

I tabel 6.8, situation 1, model 2, er fokus på arbejdspladsens ledelsesbestemte faktorer, idet vi undersøger effekterne af de ledelsesbestemte faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer. Her er det værd at notere sig, at model 2 ikke markant ændrer koefficienterne i model 1. Dog med den undtagelse, at effekten af arbejdspladsens branchetilknytning helt forsvinder i model 2.

Med hensyn til de ledelsesbestemte faktorer stiger sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik med 7 procentpoint, hvis arbejdspladsen har indført ny teknologi. Med andre ord er en ikke-nedskreven



seniorpolitik positivt forbundet med, at der indføres ny teknologi, som alt andet lige kunne udfordre seniormedarbejdernes evne og vilje til at tilpasse sig omstillingsprocesserne, hvilket korresponderer med, at sandsynligheden stiger med 3,3 procentpoint, hvis man på arbejdspladsen oplever, at det er svært at fastholde ældre medarbejdere.

Til gengæld falder sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven politik, hvis der på arbejdspladsen ikke drages omsorg for medarbejdernes fysiske og psykiske helbredstilstand, dvs. hvor de personalepolitiske ambitioner er relativt tilbagestående. Sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik, falder således med 6 procentpoint, hvis arbejdspladsen ikke prioriterer forebyggelse af et belastende psykisk arbejdsmiljø, og med 5,4 procentpoint, hvis arbejdspladsen ikke prioriterer forebyggelse af et belastende fysisk arbejdsmiljø.

**Boks 1:** Faktorer, der betinger, om arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik.

**Sandsynligheden er positiv:**

Jo større arbejdsplads

Jo større andel af seniorer

Når seniorer er på deltid

Når der er indført ny teknologi

**Sandsynligheden er negativ:**

Når økonomien er mindre god

Når det psykiske arbejdsmiljø ikke prioriteres

Når det fysiske arbejdsmiljø ikke prioriteres

## 4.2 Situation 2: Arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik

Situation 2, Model 1, i Tabel 6.8 viser entydigt, at arbejdspladsens branchetilknytning har stor betydning for, om arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik. Med "offentlig administration, undervisning og sundhed" som reference falder sandsynligheden for, at man har en nedskreven seniorpolitik med mellem 20,4 og 34,9 procentpoint inden for brancher såsom "landbrug, skovbrug og fiskeri", "industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed", "bygge og anlæg", "handel og transport mv.", "information og kommunikation" og "erhvervs-service". På den anden side stiger sandsynligheden med 13,9 procentpoint inden for "finansiering og forsikring". "Finansiering og forsikring" er med andre ord den branche, hvor en nedskreven seniorpolitik er hyppigst forekommende.

Også arbejdspladsens størrelse har betydning, idet større arbejdspladser har en markant øget sandsynlighed for, at der på arbejdspladsen findes en nedskre-

ven seniorpolitik. Hvis respondenterne yderligere rapporterer, at en veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt, så stiger sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik med 4,8 procentpoint.

Hvis arbejdspladsen har eksisteret i mindre end fem år, falder sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik, med 11,6 procentpoint. Dette synes logisk, da det kan tage nogle år for en nyetableret virksomhed at få helt styr på personalepolitikken.

Det er tilsvarende forventeligt, at der på en arbejdsplads er mange deltidsansatte seniorer, hvis arbejdspladsen har en seniorpolitik; alene af den grund, at mange seniorpolitikker handler om nedsat tid/fleksible arbejdstider mv. Imidlertid viser situation 2, model 1, i tabel 6.8, at sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik, stiger, hvis der er relativt få seniorer, dvs. mindre end 50 %, der arbejder deltid. Sandsynligheden ligger på 8,4 procentpoint, hvis mindre end 25 % af seniorerne arbejder deltid, og på 6 procentpoint, hvis 26-50 % af seniorerne arbejder deltid. Ergo, jo færre seniorer, der arbejder deltid, desto større sandsynlighed for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik.

I situation 2, model 2, i tabel 6.8 analyseres effekterne af de ledelsesbestemte faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer. Mere specifikt i forhold til de ledelsesmæssige faktorer er det især værd at bemærke, at forandringer på arbejdspladsen øger sandsynligheden for, at man har en nedskreven seniorpolitik. Sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en seniorpolitik, stiger med 12,9 procentpoint, hvis der er indført teknologiske forandringer, og med 4,5 procentpoint, hvis der er gennemført væsentlige organisatoriske forandringer.

Hvis man på arbejdspladsen kræver, at medarbejderne regelmæssigt lader sig efteruddanne, stiger sandsynligheden for, at man har en skreven seniorpolitik, med 2,3 procentpoint. Alt andet lige peger dette i retning af, at sandsynligheden for, at man har en skreven seniorpolitik, er afhængig af arbejdspladsens vidensintensitet. Desto mere vidensintensiv, desto større sandsynlighed for, at man har en skreven seniorpolitik.

Yderligere kunne man formode, at en skreven seniorpolitik især aktualiseres, hvis man på arbejdspladsen oplever, at det er svært at erstatte ældre medarbejdere, når de går på pension. Det er derfor overraskende, at sandsynligheden for, at man har en skreven seniorpolitik, 'kun' stiger med 4,1 procentpoint, hvis man hverken finder det let eller svært at erstatte ældre medarbejdere, medens procentpointene stiger til 6,8, hvis man på arbejdspladsen rapporterer, at det er let eller 'meget let' at erstatte ældre medarbejdere. Derimod er det knap så bemærkelsesværdigt, at sandsynligheden for, at man har en nedskreven seniorpolitik, falder med 11,1 procentpoint, hvis man 'i mindre grad' eller 'slet ikke'

prioriterer forebyggelse af et belastende psykisk arbejdsmiljø. Også hvis respondenterne rapporterer, at et belastende fysisk eller psykisk arbejdsmiljø ikke er relevant for arbejdspladsen, falder sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik.

**Boks 2:** Faktorer, der betinger, om arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik.

**Sandsynligheden er positiv:**

På offentlige arbejdspladser

I finansierings- og forsikringsbranchen

Jo større arbejdsplads

Jo større andel af seniorer

Når der er op til 50 % seniorer på deltid

Når der er behov for veluddannet arbejdskraft

Når der er krav til løbende efteruddannelse

Når der er indført ny teknologi

Når der er gennemført organisatoriske ændringer

Når det ikke er svært at erstatte ældre medarbejdere

**Sandsynligheden er negativ:**

Hvis arbejdspladsen er nyetableret

Når det ikke er relevant at bruge pensionerede medarbejdere

Når det psykiske arbejdsmiljø ikke prioriteres

Når det fysiske arbejdsmiljø ikke prioriteres

### 4.3 Situation 3: Arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne

Situation 3, Model 1, i Tabel 6.8 afspejler i nogen grad situation 2, model 1. Med ”offentlig administration” som reference falder sandsynligheden for, at seniorpolitikkerne kommunikerer inden for alle andre brancher, dog især inden for ”information og kommunikation”. Eneste undtagelse er branchen ”finansiering og forsikring”. Stadig med ”offentlig administration” som reference stiger sandsynligheden for, at seniorpolitikker kommunikeres med 14,5 procentpoint. ”Finansiering og forsikring” er med andre ord den branche, hvor seniorpolitikker mest intensivt kommunikeres.

Igen viser det sig, at såvel arbejdspladsens størrelse som behovet for veluddannet arbejdskraft har betydning for, om der forekommer seniorpolitikker, og om de kommunikeres. Ligeledes har andelen af seniorer, som arbejder mindre end fuldtid, betydning for, om seniorpolitikker kommunikeres. Tilsvarende vi-

ser situation 3, model 1, at det er af betydning, hvor stor en andel af seniorerne der arbejder deltid.

I situation 3, model 2, i tabel 6.8 undersøges effekterne af de ledelsesbestemte faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer. Igen har denne kontrol ingen markante effekter på koefficienterne for de strukturelle sandsynligheder, dog med en undtagelse. I model 2 ophører variabelen, ”en veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt”, med at have en signifikant betydning.

Hvad angår de ledelsesmæssige forhold, øges sandsynligheden for, at seniorpolitikker kommunikerer, med 12,9 procentpoint, hvis arbejdspladsen har indført ny teknologi, og med 2,4 procentpoint, hvis det på arbejdspladsen kræves, at medarbejderne regelmæssigt deltager i efteruddannelse. Ligeledes stiger sandsynligheden noget overraskende med 5,6 procentpoint, hvis respondenterne rapporterer, at det er let eller ’meget let’ at erstatte ældre medarbejdere, når de går på pension.

Til gengæld falder sandsynligheden for, at seniorpolitikker kommunikerer, med 6,3 procentpoint, hvis det for arbejdspladsen ikke er relevant at gøre brug af pensionerede medarbejdere. Endvidere falder sandsynligheden med 12,5 procentpoint, hvis et belastende psykisk arbejdsmiljø ikke forebygges, og med 5,1 procentpoint, hvis et fysisk arbejdsmiljø ikke forebygges.

**Boks 3:** Faktorer, der betinger, om arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne.

**Sandsynligheden er positiv:**

- På offentlige arbejdspladser
- I finansierings- og forsikringsbranchen
- Jo større arbejdsplads
- Jo større andel af seniorer
- Når der er op til 50 % seniorer på deltid
- Når der er krav til løbende efteruddannelse
- Når der er indført ny teknologi
- Når det ikke er svært at erstatte ældre medarbejdere

**Sandsynligheden er negativ:**

- Når det ikke er relevant at bruge pensionerede medarbejdere
- Når det psykiske arbejdsmiljø ikke prioriteres
- Når det fysiske arbejdsmiljø ikke prioriteres

## 5. Konklusion

Ambitionen i dette kapitel har været at analysere, om seniorpolitikernes formaliseringsgrad, dvs. om de er skrevne eller ikke-skrevne, og om de kommunikeres til medarbejderne, influerer på arbejdspladsernes evne og vilje til at fastholde seniormedarbejdere. Vi har gennemgående brugt termen 'fastholdelseeffekt', hvilket dog er lidt misvisende, idet vores data ikke tillader, at vi udtaler os om kausalitet. Ret beset har vi fundet nogle statistiske sammenhænge og ikke et årsag-virkningsforhold.

Indledningsvis fandt vi imidlertid, at fastholdelseeffekten stiger, hvis der på arbejdspladsen findes en seniorpolitik. På arbejdspladser, hvor man har en seniorpolitik, er der en signifikant højere sandsynlighed for, at de +55-årige udgør over 20 % af de ansatte på arbejdspladsen. Endvidere er fastholdelseeffekten større, hvis seniorpolitikken er formel (skreven) snarere end uformel (uskreven). Denne fastholdelseeffekt vokser yderligere, hvis seniorpolitikken kommunikeres til medarbejderne. I denne optik er det bemærkelsesværdigt, at 44 % af de arbejdspladser, der rapporterer, at de har en seniorpolitik, sjældent eller aldrig kommunikerer denne til deres medarbejdere.

Vi har endvidere skelnet mellem, om seniorpolitiske instrumenter formelt (senior-/MUS-samtale) eller uformelt drøftes med medarbejderne. Her er et påfaldende fund, at formelle drøftelser sjældent er ledelsesdrevne (de er rutine- eller medarbejderdrevne), og at fastholdelseeffekten af formelle samtaler er statistisk tilfældig med en negativ tendens. Man kunne forestille sig, at den manglende fastholdelseeffekt skyldes, at senior-/MUS-samtaler primært omhandler afvikling af ansættelsesforholdet. Dette er dog ikke tilfældet. Afvikling drøftes kun i 16 % af senior-/MUS-samtalerne. Modsat synes den uformelle samtale at have en fastholdelseeffekt. Hvis ledelsen 'meget ofte' uformelt diskuterer fastholdelse med seniorerne, så er der en 10,4 procentpoint højere sandsynlighed for, at de +55-årige udgør over 20 % af samtlige ansatte sammenlignet med de arbejdspladser, hvor ledelsen aldrig foretager disse drøftelser. Under alle omstændigheder kan det konstateres, at senior-/MUS-samtaler langt fra er effektive fastholdelsesinstrumenter, og at dette skyldes ledelsens manglende motivation i forhold til at tage initiativ til disse og anvende dem aktivt forpligtende, hvori mod medarbejderne er langt mere tilbøjelige til at ønske dem anvendt.

Dog viser det sig, at arbejdspladser, som har en seniorpolitik, hvad enten den er formel og nedskrevet eller uformel og kutyme-baseret, faktisk formår at fastholde en højere andel af seniorer sammenholdt med arbejdspladser, som ikke har en seniorpolitik. Derfor er det nok så interessant at få kortlagt, hvor på arbejdsmarkedet man (a) har en ikke-nedskreven seniorpolitik, (b) en nedskreven seniorpolitik, og (c) hvor på arbejdsmarkedet seniorpolitikken kommunikeres til medarbejderne, og i dette kapitel har vi gjort følgende fund:

Sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en *ikke-nedskreven seniorpolitik*, stiger, desto større arbejdspladsen er, hvis arbejdspladsen tilhører branchen ”information og kommunikation”, hvis der er indført ny teknologi, hvis man oplever det som svært at fastholde ældre medarbejdere, og hvis der på arbejdspladsen er seniorer, der ikke arbejder fuldtid. Omvendt falder sandsynligheden for, at man har en ikke-nedskreven seniorpolitik, hvis arbejdspladsens økonomiske situation er mindre god, og hvis der ikke gøres en indsats mod et belastende psykisk og/eller fysisk arbejdsmiljø.

Sandsynligheden for, at man på arbejdspladsen har en *nedskreven seniorpolitik*, vokser med arbejdspladsens størrelse, hvis arbejdspladsen tilhører brancherne ”offentlig administration, undervisning og sundhed” eller ”finansiering og forsikring”, hvis arbejdspladsen har et behov for en veluddannet arbejdskraft, at man har indført teknologiske eller organisatoriske forandringer, at der er krav om, at medarbejderne løbende efteruddannes, at det hverken er let eller svært at erstatte ældre medarbejdere, og at der er få seniorer, der arbejder deltid. Modsat falder sandsynligheden for, at der på arbejdspladsen findes en nedskreven seniorpolitik i hovedparten af brancherne, hvis arbejdspladsen er nyetableret, og hvis der ikke gøres en indsats mod et belastende psykisk og/eller fysisk arbejdsmiljø.

Arbejdspladsens seniorpolitik *kommunikerer* til medarbejderne inden for brancherne ”offentlig administration, undervisning og sundhed” og ”finansiering og forsikring”, desto større arbejdspladsen er, hvis arbejdspladsen har behov for veluddannet arbejdskraft, hvis medarbejderne regelmæssigt deltager i efteruddannelse, at der er indført ny teknologi, at det er let eller ’meget let’ at erstatte ældre medarbejdere, og hvis en stor andel af seniorerne arbejder mindre end fuldtid. Til gengæld falder sandsynligheden for, at seniorpolitikken kommunikerer, hvis ledelsen ikke finder det relevant at gøre brug af pensionerede medarbejdere, eller hvis der ikke gøres en indsats mod et belastende psykisk og/eller fysisk arbejdsmiljø.

## 6. Perspektivering

Seniorarbejdskraften er en oplagt ressource, som kan sikre, at arbejdspladserne løbende får deres behov for kvalificerede medarbejdere dækket ind, og det har vist sig, at seniorpolitikker evner at fastholde en højere andel af seniorer. En helt nødvendig forudsætning for, at seniorpolitikker er virksomme, er imidlertid, at arbejdspladsen personalepolitisk er bevidst om betydningen af de seniorpolitiske virkemidler, og at seniorpolitikken kommunikativt når målgruppen, så denne ikke er i tvivl om de seniorpolitiske intentioner.

At seniorpolitikker virker, bør være et wake-up call for de cirka 60 % af danske arbejdspladser, der ikke har en seniorpolitik. Disse arbejdspladser står med en udfordring, som handler om at etablere den personalemæssige ressourcebevidsthed og fleksibilitet i form af 'skræddersyede' seniorpolitikker, der kan modvirke negative økonomiske konsekvenser som følge af flaskehalse og udsving i personalebehovet.

Vi ved, hvor på arbejdsmarkedet man med størst sandsynlighed kan finde fremsynede arbejdspladser med en veletableret seniorpolitik. Det drejer sig om større arbejdspladser, der har indført ny teknologi, og som er placeret inden for brancherne "information og kommunikation", "offentlig administration, undervisning og sundhed" og "finansiering og forsikring". Yderligere nedfældes seniorpolitikkerne på skrift og kommunikeres til medarbejderne, hvis der på arbejdspladsen er behov for en veluddannet arbejdskraft, og medarbejderne løbende efteruddannes. På resten af arbejdsmarkedet er situationen bekymrende, hvilket især gælder de dele af arbejdsmarkedet, hvor man ikke gør en indsats mod et belastende psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Det synes, som om en dårlig personalepolitik går hånd i hånd med fraværet af en seniorpolitik.

Det synes dog også, som om hyppige uformelle drøftelser er bedre til at fastholde +55-årige end formelle senior-/MUS-samtaler. Dette peger på, at den operationelle ledelse indtager en nøglerolle qua dennes kendskab, kontakt og uformelle drøftelse med seniormedarbejderen. At formelle samtaler er mindre effektive, er et signal om, at arbejdspladserne bør se på de instrumenter, der anvendes i seniorsamtalen, som afsæt for at nå frem til klare, forståelige og forpligtende aftaler mellem lederen og den enkelte seniormedarbejder.





## Kapitel 7:

# Er fastholdelse betinget af seniorarbejdskraftens produktivitet?

v. Per H. Jensen & Peter Nielsen

## 1. Indledning

Seniorernes produktivitet er et ofte tematiseret emne, idet en udbredt opfattelse er, at seniorerne er mindre produktive end yngre lønmodtagere (se f.eks. Sharpe, 2011; kapitel 4 i denne bog). Hvis seniorerne er mindre produktive, vil fastholdelse af seniorer betyde, at der opstår et såkaldt lønproduktivitetsgab – især i anciennitetsbestemte aflønningssystemer - der giver medløb til tab af konkurrenceevne og økonomiske ubalancer (Skirbekk, 2004, 2008), hvilket ifølge OECD (2006) fungerer som en barriere for rekruttering og fastholdelse af ældre lønmodtagere. På den baggrund er formålet med dette kapitel at undersøge koblingen mellem produktivitet og fastholdelse af ældre lønmodtagere på det danske arbejdsmarked.

Produktivitet, der betinger den økonomiske vækst, er ikke nem at definere, og der findes, som bl.a. påpeget af Viviani, Bravob & Lavalliere m.fl. (2021), forskellige definitoriske udgaver af begrebet 'produktivitet'. En meget benyttet definition er dog, at produktivitet måles som ratioen af output (varer og tjenesteydelser) i forhold til input (kapital og arbejdskraft) (se f.eks. OECD, u.d.). Mere specifikt er *arbejdsproduktiviteten* et mål for output (værditilvæksten) pr. arbejdskraftenhed (person/arbejdstime), og arbejdsproduktiviteten måles mest hensigtsmæssigt på arbejdsplads- eller virksomhedsniveau.<sup>16</sup> Ikke desto mindre måles produktiviteten på forskellige samfundsmæssige niveauer: (1) Den nationale eller samfundsmæssige produktivitet, som refererer til den aggregerede produktivitet i samfundet som helhed, (2) den branche-/virksomheds- eller arbejdspladsbestemte produktivitet, der refererer til det kollektive input/output i en branche, virksomhed eller arbejdsplads, og (3) den personlige produktivitet. Som det vil fremgå, repræsenterer disse tre niveauer også forskellige typer af udfordringer i forholdet mellem alder og produktivitet.

På det nationale eller samfundsmæssige niveau er det en problemstilling, om befolkningens aldring påvirker konkurrencestatens ydeevne. En række makro-

<sup>16</sup> Et særligt problem i dette kapitel er, at det er tæt på umuligt at måle produktiviteten i den offentlige sektor. I hvert fald er det forbundet med meget store metodemæssige udfordringer, jf. f.eks. Produktivitetskommissionen (2013).

økonomiske studier har således undersøgt relationen mellem befolkningens aldersstruktur og den samfundsøkonomiske formåen (Göbel & Swick, 2009; Sharpe, 2011), og disse studier har nogenlunde entydigt påpeget, at arbejdsstyrkens aldring har negative konsekvenser for den økonomiske vækst (Headey & Hodge, 2009; Franklin, 2018). Effekten synes dog at være relativt lille (Sharpe, 2011) og er ikke nødvendigvis en universel lovmæssighed. Som påpeget af Koettl, Sharma & Kupets m.fl. (2015) er der tendenser til, at helbredstilstanden i befolkningen fremadrettet forbedres, hvorfor fremtidige kohorter af ældre formentligt vil være mere økonomisk produktive end i dag. Tilsvarende har Walewski (2008) fundet, at den relative produktivitet i seniorarbejdsstyrken i de nye medlemsstater er lavere end i EU-15. Dette peger på, at seniorarbejdsstyrkens produktivitet varierer i tid og rum, bl.a. betinget af seniorarbejdsstyrkens uddannelsesniveau og helbredstilstand.

En række studier gennemført på branche, virksomheds- eller arbejdspladsniveau peger i retning af, at den aldersbetingede produktivitet er faldende og korrelerer med et fald i virksomhedernes lønsomhed (Göbel & Swick, 2009; Lallemand & Rycx, 2009; Pfeifer & Wagner, 2014; Lee, Park & Yang, 2018). Andre studier peger imidlertid på, at forholdet mellem arbejdsstyrkens alder, produktivitet og lønsomhed varierer mellem brancher, virksomheder og arbejdspladser (Göbel & Swick, 2009, 2012), bl.a. betinget af arbejdsart. Hvis arbejdet er monotont og fysisk belastende, vil produktiviteten alt andet lige tendere til at falde med stigende alder, hvorimod denne tendens ikke er helt så entydig, hvis arbejdsart er mere intellektuelt orienteret (Ng & Feldman, 2008). Ligeledes peger nogle studier på, at alderskompositionen på arbejdspladsen er af betydning for produktiviteten, idet aldersdiversitet på arbejdspladsen er produktivtetsunderstøttende (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010; Skirbekk, 2008). Alt andet lige vil sidstnævnte kunne bidrage til at forklare, at arbejdspladser med en stor andel af ældre også er de mest tilbøjelige til at rekruttere seniorer (se kapitel 3 i denne bog).

På det individuelle niveau har man fundet, at især fire faktorer er strukturerende for produktiviteten, dvs. (1) fysiske og (2) kognitive færdigheder, (3) uddannelse og (4) erfaring (Robertson & Tracy, 1998; Skirbekk, 2004, 2008; Turek & Perek-Bialas, 2013; Franklin, 2018). Den fremherskende opfattelse er imidlertid, at produktiviteten falder med stigende alder, fordi de fysiske og kognitive færdigheder forfalder, jo ældre man bliver (Lallemand & Rycx, 2009; Børing & Grøgaard, 2021), hvorved gabet mellem produktivitet og løn vil vokse (Conen, van Dalen & Henkens, 2012). Fysisk sker der fra cirka 30-årsalderen et ganske betydeligt fald i omfang og kvalitet af muskelmassen (Robertson & Tracy, 1998; Skirbekk, 2008; van Ours & Stoeldraijer, 2011; Goodpaster m.fl., 2006), mens det ikke er hele spektret af kognitive færdigheder, der forringes; f.eks. mindskes

huskeevne, mens verbale færdigheder opretholdes (Bunk, 2000; Arking, 2006). Imidlertid er der nogen uenighed om, hvornår forfaldet, der ikke nødvendigvis er lineært (Viviani, 2021), indtræder. Nogle studier hævder, at produktiviteten topper i alderen 35-45 år (se f.eks. Skirbekk, 2008), mens andre hævder, at det sker i 50-55-årsalderen (Cardoso, Guimarães & Varejão, 2011). Atter andre undersøgelser modsiger imidlertid forfaldshypotesen, idet der argumenteres for, at lang erfaring og et højt uddannelsesniveau kan kompensere for tabet af fysiske og kognitive færdigheder, og at fysisk styrke med udbredelsen af postindustrielle arbejdspladser taber betydning (Skirbekk, 2004; van Ours & Stoeldraijer, 2011; Göbel & Swick, 2012; Börsch-Supan & Weiss, 2016; Viviani, 2021). Alt i alt kan det således konstateres, at litteraturen om koblinger mellem alder og produktivitet på individniveau ikke er entydig.

De samfundsmæssige, branche-/arbejdspladsmæssige og individuelle niveauer fungerer ikke uafhængigt af hinanden. Som anført ovenfor, er koblingen mellem alder og produktivitet på brancheniveau betinget af arbejdets art (fysisk eller intellektuelt), hvorfor f.eks. Göbel & Zwick (2012) har påpeget, at betydningen af arbejdsstyrkens aldring for produktiviteten på det samfundsmæssige niveau vil være betinget af udviklingen i industri-/branchestrukturen i et givet land. Omvendt kan den individuelle produktivitet være betinget af kontekstuelle faktorer i den enkelte virksomhed eller på den enkelte arbejdsplads, herunder om der på arbejdspladsen er etableret seniorpolitiske arrangementer, der understøtter udviklingen af seniorernes produktivitet, f.eks. i form af efteruddannelses- og træningsprogrammer, forandringer i arbejdsgange, så de er tilpasset seniorernes ressourcer og færdigheder, helsefremmende programmer, ergonomisk jobdesign mv. (Walker, 1998; Shepard, 2000; Göbel & Swick, 2013), og i dette øjemed er det ifølge Robertson & Tracy (1998) ikke mindst vigtigt, at der løbende afholdes MUS- eller præstationsvurderingssamtaler. I forhold til dette har Turek & Perek-Bialas (2013) gjort det interessante fund, at man på arbejdspladser, hvor man har en seniorpolitik, vurderer seniorernes produktivitet som højere end på arbejdspladser, hvor man ikke har en seniorpolitik.

Formålet med dette kapitel er at undersøge seniorernes produktivitet i koblingen mellem arbejdspladsen og individet (se denne bogs kapitel 1, figur 1.1, mezo- og mikroniveau) samt afsøge, hvorvidt seniorernes produktivitet har betydning for arbejdsgivernes fastholdelsespraksis. Mange forskellige metoder har været anvendt med henblik på at måle seniorernes produktivitet (se f.eks. Skirbekk, 2008). Imidlertid er vi ikke interesserede i at undersøge seniorernes produktivitet per se. Snarere er vi interesserede i at kortlægge arbejdsgivernes syn på seniorernes produktivitet. Vi foretager altså en subjektiv måling af arbejdsproduktiviteten ved at spørge ledelsen på arbejdspladsen om, hvordan de vurderer seniorernes produktivitet. At vi har valgt denne fremgangsmåde skyldes,

at vi antager, at det er den enkelte arbejdsgivers subjektive syn på seniorernes produktivitet, der betinger arbejdsgiverens handlinger, f.eks. i form af fastholdelse, afskedigelser mv. Som sådan bygger vi videre på en lang tradition, der har kortlagt arbejdsgivernes holdninger, handlinger og syn på seniorarbejdskraftens produktivitet gennem udsagn fra den personaleansvarlige (se f.eks. Warr, 1994; van Dalen, Henkens & Schippers, 2009).

Dermed også sagt, at når vi tager afsæt i arbejdsgivernes vurderinger, afspejler dette ikke nødvendigvis seniorernes reelle færdigheder, da de kan bero på fordomme og stereotyper (se denne bogs kapitel 4). Der kan ligeledes være selektionsproblemer i udsagnene, hvilket f.eks. er tilfældet, hvis arbejdsgiveren har afskediget de seniorer, som man ikke finder produktive, hvorfor der ikke er lavproduktive seniorer til stede på arbejdspladsen. Og som i kapitel 6 måler vi, om synet på seniorerne har fastholdelseeffekter ved at se på, om de +55-årige udgør mere eller mindre end 20 % af samtlige ansatte på arbejdspladsen, om end denne målemetode som nævnt i kapitel 6, er omgærdet med visse problemer ligesom et andet metodisk problem er, at undersøgelsen bygger på tværsnitsdata, hvorfor vi i princippet kun kan udtale os om statistiske sammenhænge og ikke om årsag- og virkningsforhold.

Kapitlet er opbygget omkring tre centrale forskningsspørgsmål:

- (1) Givet ovenstående overvejelser, forekommer det første spørgsmål mere eller mindre selvindlysende: *Er fastholdelseeffekten betinget af arbejdsgiverens syn på seniorarbejdskraftens produktivitet, samt hvilke strukturelle og ledelsesmæssige faktorer betinger arbejdsgivernes syn på seniorarbejdskraftens produktivitet?*
- (2) Dernæst bevæger vi os ind på feltet af såkaldte 'hårde' personalepolitiske instrumenter (MUS-samtalen betragtes som et 'blødt' instrument), idet præstationsvurderingssamtalen bringes i fokus. Det springende punkt bliver her: *Vurderes seniorer i præstationsvurderingssamtalen på lige fod med yngre medarbejdere, og har vurderingskriterierne betydning for fastholdelseeffekten?*
- (3) Det er indiskutabelt, at der er en sammenhæng mellem helbred og produktivitet. Derfor bliver vores tredje spørgsmål: *Er fastholdelse betinget af seniorernes sygefraværsprocent og arbejdsmiljøindsatsen?*

Kapitlet afsluttes med en konklusion og perspektivering.

## 2. Seniorstereotyper og produktivitetsopfattelser

I vores kortlægning af arbejdspladsens subjektive vurdering af seniorernes arbejdsproduktivitet tager vi afsæt i tabel 4.1 (kapitel 4). Af denne tabel fremgår, at seniorerne (+60-årige) betragtes som mindre produktive end de 30-40-årige.

78 % af arbejdspladserne rapporterer, at seniorerne 'i høj grad' eller 'i nogen grad' er produktive, mens dette rapporteres af 93 % af arbejdspladserne, for så vidt angår de 30-40-årige. Spørgsmålet er imidlertid, om synet på seniorernes produktivitet også har betydning for fastholdelsen, hvilket fremstilles i tabel 7.1, der er en binær logistisk regression, der estimerer produktivitetsopfattelsens betydning for, at +55-årige udgør mere end 20 % af samtlige ansatte på arbejdsstedet.

**Tabel 7.1:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55 årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

	Estimat
Seniorer er i nogen grad produktive	-0.065**
Seniorer er mindre/slet ikke produktive	-0.135**
N	4579

Note: \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001. Referencekategori: Seniorer er i høj grad produktive.

Som det fremgår, er referencekategorien i tabel 7.1, at seniorerne i høj grad er produktive. Hvis arbejdspladsen vurderer, at seniorerne kun "i nogen grad" er produktive, så falder sandsynligheden med 6,5 procentpoint for, at +55-årige udgør mere end 20 % af samtlige ansatte på arbejdsstedet, og hvis arbejdspladsen vurderer, at seniorerne er "mindre" eller "slet ikke" produktive, så falder sandsynligheden for, at seniorerne udgør mere end 20 % af de ansatte med hele 13,5 procentpoint. Der er således en klar sammenhæng mellem synet på seniorernes produktivitet og fastholdelse.

En alternativ proxy for seniorernes produktivitet kunne omhandle, at det er svært eller let at erstatte seniorer, der forlader deres job, idet vi antager, at hvis det er svært, så er seniorerne produktivt nyttige. Vi har derfor spurgt arbejdspladserne, om det er svært eller let at finde en person med tilstrækkelige kompetencer, som i givet fald kan udfylde den ældre medarbejders arbejdsopgaver. På dette spørgsmål rapporterer 27 % af arbejdspladserne, at det er 'meget svært' eller 'svært', 38 % at det hverken er svært eller let, og 18 % at det er 'let' eller 'meget let', mens 18 % svarer 'ved ikke'.

Som anført, stilles der på forskellige arbejdspladser og i forskellige brancher forskellige krav til arbejdskraften. Vi har derfor krydset, om det er svært eller let at erstatte seniorer med branchetilhørsforhold (se appendiks, tabel A4) og arbejdspladsens kerneopgaver (se appendiks, tabel A5), og begge tabeller viser mønstre og sammenhænge, der er signifikante på tusindedelsniveauet (.000). Hvad angår arbejdspladsens kerneopgaver, er det især på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at bearbejde, producere eller flytte ting, at en relativt stor andel

rapporterer, at det er 'meget svært' eller 'svært' (32 %) at erstatte seniorer, mens en relativt stor andel svarer, at det er 'let' eller 'meget let' at erstatte seniorer (26,6 %), hvis kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service, omsorg mv. I forhold til branche har vi fundet, at det især er arbejdspladser inden for 'bygge og anlæg' (45,1 %) og 'erhvervs-service' (30,7 %), der rapporterer, at det er 'meget svært' eller 'svært' at erstatte seniorer, mens en relativt stor andel af arbejdspladserne rapporterer, at det er 'let' eller 'meget let' at erstatte seniorer inden for brancher såsom 'ejendomshandel og udlejning' (26,5 %), 'kultur, fritid og anden service' (23,9 %) og 'offentlig administration, undervisning og sundhed' (28 %).

Vi har yderligere søgt at kortlægge de arbejdspladsinterne og situationsbetingede faktorer, der bevirker, om arbejdspladsen ser på seniorerne som "i høj grad produktive" versus "i mindre grad/slet ikke produktive". De to modeller i tabel 7.2 er kørt som separate modeller, dvs. der er anvendt en uafhængig variabel for hver model.

**Tabel 7.2:** Gennemsnitlige marginale effekter fra multinominal logistisk regression, der estimerer synet på seniorers produktivitet.

	Model 1: I høj grad produktive	Model 2: Mindre/slet ikke produktive
Den daglige drift presses af knappe ressourcer	-0.008	0.21**
Lave lønudgifter er et væsentligt parameter for at klare sig godt	-0.026**	0.030
Veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for at klare sig godt	0.067***	-0.045***
Løbende indførsel af ny teknologi er et væsentligt parameter for at klare sig godt	0.015	-0.013
Løbende gennemførsel af produkt eller serviceinnovation er et væsentligt parameter for at klare sig godt	0.020	-0.021**
Arbejdspladsen har gennemført organisatoriske forandringer	-0.478**	0.027*
N	4579	4579

Af tabel 7.2, model 1, fremgår, at sandsynligheden for, at arbejdspladsen vurderer seniorer som "i høj grad" produktive, vokser med 6,7 procentpoint, hvis en veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt, men falder med 2,6 procentpoint, hvis lave lønudgifter er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt, og falder med hele 47,8 procentpoint, hvis arbejdspladsen har gennemført organisatoriske forandringer. Modsat stiger sandsynligheden for, at arbejdspladsen rapporterer, at

seniorerne i mindre grad eller slet ikke er produktive, med 21 procentpoint, hvis den daglige drift presses af knappe ressourcer, og med 2,7 procentpoint, hvis der på arbejdspladsen er gennemført organisatoriske forandringer. Derimod falder sandsynligheden for, at man på arbejdspladsen ser på seniorerne som i mindre grad eller slet ikke produktive med 4,5 procentpoint, hvis der er behov for en veluddannet arbejdskraft, og falder med 2,1 procentpoint, hvis der på arbejdspladsen løbende foregår produkt- eller serviceinnovation, der er væsentlig for, om arbejdspladsen klarer sig godt. Samlet indikerer tabel 7.2, at synet på seniorernes produktivitet er positivt, hvis der er behov for en veluddannet arbejdskraft, og organisationsforholdene er nogenlunde stabile, mens synet på seniorernes produktivitet er negativt, hvis den daglige drift presses af knappe ressourcer, og hvis arbejdspladsen har gennemført organisatoriske forandringer.

### 3. Produktivitet: 'hårde' personalepolitiske praksisformer og fastholdelse

Vi har i denne bog ad flere omgange diskuteret effekten af såkaldte 'bløde' seniorpolitikker, der søger at motivere seniorerne til at blive på arbejdsmarkedet frem til eller ud over pensionsalderen (se denne bogs kapitel 5 og 6), og denne form for motivationsprogrammer tager f.eks. ofte form af nedsat arbejdstid, opkvalificering mv. Problemstillingen omkring seniorernes produktivitet aktualiserer imidlertid en diskussion af de såkaldte 'hårde' HRM-tilgange. Som led i dette har man bl.a. diskuteret, om lønnen livslangt skal følge udviklingen i produktiviteten, herunder om en nedgang i seniorernes produktivitet bør modsvares af en tilsvarende lønnedgang med henblik på at gøre det mere attraktivt at ansætte og fastholde seniorer (se f.eks. Van Dalen & Henkens, 2018; Charness, 2019).

Af mange forskellige grunde har det hidtil vist sig nærmest umuligt at lade lønnen falde med stigende alder, for så vidt som også produktiviteten falder med stigende alder. Imidlertid er præstationsvurderingssamtalen en arena, hvor forholdet mellem præstation og løn kan diskuteres. Derfor er det relevant at kortlægge udbredelsen af denne hårde HRM-styring, samt hvorvidt seniorerne under præstationsvurderingssamtalerne bliver bedømt på lige vilkår med yngre medarbejdere, jf. tabel 7.3.

**Tabel 7.3:** Præstationsvurderingssamtale og vurdering af +55-årige.

Hvor stor en andel af de ansatte har en præstationsvurderingssamtale mindst én gang om året?	Bliver +55-årige vurderet på samme måde som yngre medarbejdere ved præstationsvurderingssamtalerne?					
	Nej, meget mere lempeligt (lavere forventninger)	Nej, lidt mere lempeligt	Ja, på samme vilkår	Nej, mindre lempeligt	Nej, meget mindre lempeligt (højere forventninger)	I alt
Under 25 %	1 %	11 %	86 %	1 %	1 %	100 % (n = 470)
25-50 %	1 %	11 %	87 %	2 %	0 %	100 % (n = 340)
Over 50 %	1 %	6 %	92 %	1 %	0 %	100 % (n = 1804)
I alt	1 %	8 %	90 %	1 %	0 %	100 % (n = 2224)

Note: Chi<sup>2</sup>, p = 0,000.

Af tabel 7.3 fremgår, at der ikke er de helt store aldersbetingede forskelle i den måde, hvorpå medarbejderne vurderes i præstationsvurderingssamtalerne på danske arbejdspladser. Generelt vurderes seniorerne på lige fod med øvrige medarbejdere på langt størstedelen af arbejdspladserne (90 %), og kun på 8 % af arbejdspladserne vurderes seniorerne lidt mere lempeligt end andre medarbejdere. Omvendt er der dog en tendens til, at seniorerne oftere vurderes på lige fod med øvrige medarbejdere, hvis det er mere end 50 % af medarbejderne på en arbejdsplads, der har en præstationsvurderingssamtale mindst én gang årligt.

En problemstilling er imidlertid, hvordan ledelsen vurderer seniorerne under præstationsvurderingssamtaler. Noget helt andet er, om vurderingskriterierne har betydning for fastholdelsen af seniormedarbejderne, hvilket belyses i tabel 7.4.



**Tabel 7.4:** Gennemsnitlige marginale effekter fra logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % i virksomheden målt på parametre vedrørende 'hård' seniorpolitik.

	Estimat
<b>Vurderer ledelsen +55-årige på samme måde som yngre medarbejdere ved præstationsvurderinger?</b>	
Nej, meget mere lempeligt (lavere forventninger) (reference)	
Nej, lidt mere lempeligt	0,066
Ja, på samme vilkår	0,066
Nej, mindre lempeligt	- 0,134
Nej, meget mindre lempeligt (højere forventninger)	- 0,155
N	2401

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Sammenhængen mellem fastholdelse og vurderingskriterierne under præstationsvurderingssamtalen er ikke statistisk signifikante i tabel 7.4. Tendensen i tabellen er dog nogenlunde klar.<sup>17</sup> Som det fremgår, er arbejdspladsen tilbøjelig til at fastholde seniorarbejdskraften, hvis seniorerne under præstationsvurderingssamtalerne vurderes "på samme vilkår" eller "lidt mere lempeligt" end de øvrige medarbejdere. Derimod vil arbejdspladsen *ikke* være tilbøjelig til at fastholde seniorerne, hvis man på arbejdspladsen har 'hårde' præstationsforventninger. Sandsynligheden for fastholdelse falder med 13,4 procentpoint, hvis man anvender "mindre lempelige" vurderingskriterier, og med 15,5 procentpoint, hvis man anvender "meget mindre lempelige" vurderingskriterier under præstationsvurderingssamtalerne.

Med en vis forsigtighed kan man antage, at tendenserne i tabel 7.4 også afspejler seniorernes lyst og motivation til at fortsætte med at arbejde. Hvis seniorerne oplever, at de vurderes på lige fod med deres yngre kollegaer, føler de sig anerkendte og får lyst til at fortsætte. Hvis de derimod vurderes 'hårdere' end andre, kan de opleve dette som uretfærdigt, hvilket kan være 'gnisten', der får dem til at forlade arbejdspladsen og arbejdsmarkedet.

<sup>17</sup> Det er ikke ualmindeligt at sige noget om tendenser, selv om resultaterne ikke er statistisk signifikante.

## 4. Sundhed, produktivitet og fastholdelse

I en diskussion af ældres produktivitet er forholdet mellem alder og helbred en kerneproblemstilling, da et dårligt helbred alt andet lige nedsætter produktiviteten, og dermed chancerne for fastholdelse på arbejdspladsen. I et lønmodtagerperspektiv har f.eks. Andersen, Meng & Albertsen m.fl. (2021) påpeget, at 30 % af de +50-årige forventer, at de må forlade arbejdsmarkedet, fordi de ikke længere kan klare arbejdet. Tilsvarende viser undersøgelser, der tager afsæt i det såkaldte 'sundhedsunderskudsindeks' (Det Økonomiske Råd, 2021), hvori fysisk og psykisk funktionsevne indgår sammen med helbredsbedømmelse, at nedsat helbred for de +55-årige reducerer beskæftigelsen. Helbredsforværringen og tilbøjeligheden til at forlade arbejdsmarkedet er dog paradoksalt nok aftagende med alderen (Det Økonomiske Råd, 2021, s. 224). En stigning i sundhedsunderskudsindekset på 1 % reducerer beskæftigelsen med 0,09 % blandt 50-59-årige, mens det blandt 60-69-årige reducerer beskæftigelsen med 0,05 % og blandt 70-79-årige med 0,01 %.

I dette kapitel er vi dog især interesserede i koblingen mellem sundhed og fastholdelse i et arbejdspladsperspektiv, og i første omgang forfølger vi en ambition om at kortlægge sammenhængen mellem sygefravær og fastholdelse. Vi har således lavet en regressionsanalyse, hvor sandsynligheden for, at +55-årige udgør mere end 20 % af samtlige ansatte på arbejdspladsen, er vores afhængige variable, og sygefravær over middeltallet på 1 % blandt de +55-årige er vores uafhængige variabel. Resultatet vises i tabel 7.5.

**Tabel 7.5:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

	Model 1
Sygefraværsprocent for +55 årige er over 1 %	0.094***
N	2.188

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Tabel 7.5 viser overraskende, at der er statistisk sammenhæng mellem højt sygefravær og høj andel af +55-årige på arbejdspladsen, således at sandsynligheden er 9,4 % højere for, at +55-årige udgør mere end 20 % af medarbejderne, når sygefraværsprocenten på arbejdsstedet for de +55-årige befinder sig i den højeste halvdel, hvilket er et paradoks.

En nærmere analyse viser imidlertid, at der er en positiv og tydelig signifikant korrelation (Pearsons 0.346) mellem sygefraværsprocenten for alle medarbejderne og sygefraværsprocenten for de +55-årige seniorer på arbejdsplad-

serne. Samtidig viser det sig, at den gennemsnitlige sygefraværsprocent på arbejdspladserne er højere for medarbejderne som helhed end for gennemsnittet blandt de +55-årige (se appendiks, tabel A6). Dette tyder på, at en generel høj sygefraværsprocent på en arbejdsplads 'trækker' sygefraværet op blandt seniorerne. Det bør dog her medtænkes, at et højt sygefravær ikke nødvendigvis er helbredsbegrundet. Sygefraværet kan skyldes en såkaldt 'sygefraværskultur', hvilket refererer til, at arbejdspladsen kan have et højere fravær end andre sammenlignelige arbejdspladser, uden at der kan findes oplagte årsager til dette.

Nok så interessant er det endvidere, at arbejdspladser med en høj andel af +55-årige også er de arbejdspladser, der har den højeste sygefraværsprocent blandt de +55-årige. Man har på disse arbejdspladser altså valgt at fastholde en stor andel af ældre, selv om deres fravær er overgennemsnitligt i forhold til den samlede population af +55-årige. Arbejdsgiveren kunne på disse arbejdspladser have valgt at fyre dem, der hyppigt er syge, med henblik på at nedbringe sygefraværsprocenten, hvilket man så har valgt ikke at gøre. Dette kan skyldes mangel på arbejdskraft og rekrutteringsproblemer, men det kunne også være et udslag af forståelse for seniorers helbredsproblemer eller en generel laissez faire over for høje fraværsprocenter, jf. den føromtalte fraværskultur.

Helbredstilstanden og sygefraværsprocenten kan være afledt af arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Adskillige undersøgelser har således vist, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for tidligt arbejdsophør (Poulsen, 2014), herunder at høje fysiske krav, tidspres og lav ledelseskvalitet er stærke prædiktorer i forhold til overgangen til efterløn og førtidspension (Thielen, Nygaard & Andersen m.fl., 2013; Høgelund & Thomsen, 2011; Clausen, Burr & Borg, 2014), hvorfor man kan antage, at arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen har betydning for fastholdelse af seniorarbejdskraften. Derfor har vi undersøgt betydningen af, om arbejdspladsen forebygger et dårligt miljø, f.eks. i form af stress, støj mv., jf. tabel 7.6. Som det fremgår af tabellen, distingverer vi forebyggelsesprioriteringerne i forhold til arbejdspladsens kerneopgaver, dvs. om jobfunktionerne er centreret omkring 'produktion', der omhandler at bearbejde, producere eller flytte ting, 'kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.' eller arbejde med 'mennesker', dvs. service, omsorg mv. De tre modeller i tabel 7.6 er kørt separat for hver kerneopgave samt hver uafhængig variabel. Dem, som har angivet, at det ikke er relevant at forebygge i forhold til det pågældende område eller 'ved ikke', er ikke medtaget i analyserne.

**Tabel 7.6:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet stratificeret for kerneopgave.

	Symboler	Mennesker	Produktion
Arbejdspladsen prioriterer i høj eller nogen grad følgende: (Reference: i mindre grad eller slet ikke)			
Belastende psykisk arbejdsmiljø	-0.068	-0.033	0.120
Stress	-0.108*	-0.061	0.004
Skader	0.031	-0.043	0.017
Støj	0.010	-0.032	-0.016
Dårligt indeklima	-0.023	-0.036	0.042
Ulykker	0.021	-0.047	-0.023
Kemikalier mv.	0.085	-0.069	0.032
Arbejds miljøorganisation på arbejdspladsen (reference: nej)	-0.020	-0.003	0.015

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Igen viser det sig overraskende, at der stort set ingen signifikante sammenhænge er mellem arbejdspladsens forebyggende prioritering af arbejdsmiljøindsatsen og sandsynligheden for, at de +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte, dvs. der er en de-kobling mellem fastholdelsen af +55-årige og arbejdsmiljøindsatsen. Endda viser tabellen, at dersom arbejdspladsen inden for kernopgaven ”symboler” forebygger stress, så *falder* sandsynligheden med 10,8 procentpoint for, at de +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte, hvilket er ganske paradoksalt, da arbejdsmiljøet og en arbejdsmiljøindsats sædvanligvis antages at have stor betydning for fastholdelse af seniorarbejdskraften. Dette kontraintuitive fund kan dog skyldes, at arbejdsmiljøindsatsen er igangsat på stressbelastende arbejdspladser, hvor ældre medarbejdere har valgt at gå på pension eller er blevet tvunget til det af arbejdsvilkårene.

## 5. Konklusion

Formålet med dette kapitel har været at afsøge forholdet mellem fastholdelse på den ene side og arbejdspladsernes syn på seniorarbejdskraftens produktivitet på den anden side. Et generelt fund har været, at arbejdsgiverne er tilbøjelige til at fastholde seniorerne, hvis de har den oplevelse, at seniorerne er produktive,

dvs. vi har fundet en klar kobling mellem fastholdelse og arbejdspladsens syn på seniorernes produktivitet.

Vi har yderligere været interesseret i at finde ud af, hvor på arbejdsmarkedet man har et henholdsvis positivt og negativt syn på seniorernes produktivitet. I forhold til branche og arbejdspladsens kerneopgaver har vi anvendt en proxy for produktiviteten, nemlig om man på arbejdspladsen mener, at det er nemt eller svært at erstatte seniorer, der forlader deres job, og i forhold til særlige karakteristika på den enkelte arbejdsplads har vi brugt 'i høj grad produktive' versus 'i mindre grad/slet ikke produktive' som de afhængige variable. Mere tværgående har vi på den baggrund fundet,

- at seniorerne anses for at være produktive inden for brancherne 'bygge og anlæg' og 'erhvervs-service', på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at bearbejde, producere eller flytte ting, samt på arbejdspladser, hvor lønudgifterne ikke er et væsentligt parameter for, om arbejdspladsen klarer sig godt, hvor en veluddannet arbejdskraft til gengæld er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt, og hvor organisationsforholdene er nogenlunde stabile.
- at seniorerne anses for ikke at være produktive inden for brancherne 'ejendomshandel og udlejning', 'kultur, fritid og anden service' og 'offentlig administration, undervisning og sundhed', på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service og omsorg, samt på arbejdspladser, hvor den daglige drift presses af knappe ressourcer, hvor en veluddannet arbejdskraft eller en løbende produktinnovation ikke er et parameter for at klare sig godt, og hvor organisationsforholdene er ustabile.

I denne bog har vi primært analyseret såkaldte 'bløde' HRM-tilgange, f.eks. i form af MUS-samtalen. I dette kapitel har vi imidlertid også haft fokus på 'hårde' ledelsespolitikker, først og fremmest i form af de såkaldte præstationsvurderingssamtaler. Tendenserne i data peger på, at på arbejdspladser, hvor man vurderer seniorerne mildere eller på lige fod med andre medarbejdere, vil man være tilbøjelig til at fastholde seniorarbejdskraften, mens man vil være mindre tilbøjelig til fastholdelse, hvis vurderingskriterierne er mindre lempelige eller meget mindre lempelige.

Endelig har vi i dette kapitel været interesseret i at se på, om helbredstilstanden, der kan være afledt af arbejdsmiljøet, har betydning for fastholdelse. Vi har således sammenlignet sygefraværsprocenterne blandt seniorerne med sygefraværsprocenterne blandt medarbejderne generelt og noget overraskende fundet, at der er en statistisk sammenhæng mellem højt sygefravær blandt seniorerne

og en høj andel af +55-årige på arbejdspladsen. Dette er imidlertid mindre overraskende, når vi efterfølgende har fundet, at på de arbejdspladser, hvor der er et højt sygefravær blandt seniorerne, er sygefraværet endnu højere blandt medarbejderne generelt, og sidstnævnte stemmer overens med tabel 4.1 (kapitel 4), hvor arbejdsgiverne rapporterede, at +60-årige har mindre sygefravær end de 30-40-årige, hvilket formentlig understøtter fastholdelse. Omvendt er det meget overraskende, at vi ikke finder eller har fundet en sammenhæng mellem arbejdspladsernes arbejdsmiljøindsats og fastholdelse.

## 6. Perspektivering

Dette kapitel har taget afsæt i arbejdspladsens syn på seniorernes produktivitet, og det har vist sig, at arbejdsgiverens subjektive vurdering af produktiviteten er afgørende vigtig for fastholdelse. Arbejdsgiverens subjektive vurdering kan være ganske svær at udfordre, da subjektive vurderinger som hovedregel bygger på subjektive erfaringer, hvad enten disse objektivt set er *biased* eller ikke. Derfor kan det være svært at få arbejdsgivere, der har en negativ vurdering af seniorernes produktivitet, til at fastholde seniorerne, især i brancher eller på arbejdspladser, hvor man oplever, at det er 'let' eller 'meget let' at erstatte seniorarbejdskraften. Det åbne spørgsmål er derfor, om arbejdsgivere, der oplever, at seniorarbejdskraftens produktivitet er lav, ved hjælp af f.eks. 'grå guld'-kampagner, kan påvirkes til at ændre praksis og prioritere seniorer i en fastholdelsesstrategi.

Til gengæld ved vi, at seniorpolitikker understøtter seniorernes produktivitet og fastholdelse (se f.eks. kapitel 5). Vi ved også, at rekruttering og afskedigelser er forbundet med transaktionsomkostninger. Men vi ved ikke, hvor på arbejdsmarkedet transaktionsomkostningerne ved rekruttering og afskedigelser alt andet lige overstiger udgifterne ved at indføre seniorpolitiske arrangementer. En forskningsudfordring er derfor at identificere de steder på arbejdsmarkedet, hvor det bedre kan betale sig at anvende seniorpolitikker frem for at afvikle seniorarbejdskraften. En sådan kortlægning kunne formentlig udfordre arbejdsgivernes subjektive erfaringer, og dermed det betimelige i at afvikle frem for at fastholde seniorarbejdskraften.

## Kapitel 8:

# Afvikling af seniorarbejdskraften

*Per H. Jensen & Peter Nielsen*

## 1. Indledning

Hidtil har vi i denne bog diskuteret rekruttering og fastholdelse af seniorarbejdskraften. I dette kapitel vendes blikket mod afvikling som den gennemgående problematik. Begrebet 'afvikling' er dog ganske komplekst og kan have flere betydninger. Man kan skelne mellem to forskellige typer af afvikling. Afvikling kan på den ene side være planlagt og aftalt gennem en dialog mellem ledelsen og den ansatte, og på den anden side kan afvikling være defineret af ledelsen og tage form af afskedigelser, og de to typer af afvikling er forbundet med forskellige tempi.

Dialogbaseret afvikling må som hovedregel antages at tage form af en samtale, hvor man enten drøfter en tilbagetrækningsdato eller forskellige former for trinvis afvikling, og dialogbaseret afvikling kan have en længere tidshorisont. Trinvis afvikling har vi i kapitlerne 5-7 paradoksalt nok beskrevet og omtalt som fastholdelse, idet trinvis afvikling f.eks. kan antage skikkelse af deltid eller mindre belastende arbejde (Qvist & Jensen, 2022), og dermed være forudsat i en aktivering af seniorpolitiske instrumenter. Det ironiske er således, at mange seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter reelt sigter mod gradvis tilbagetrækning, som betegner en overgang eller et mellemstadium mellem fuld integration på arbejdspladsen og pensionisttilværelsen.

Derimod har afskedigelser normalt en kortere tidshorisont og finder sædvanligvis sted i situationer, hvor der er arbejdsmangel eller økonomiske problemer. Afskedigelser kan også finde sted i forbindelse med strukturelle eller ledelsesmæssige udfordringer på arbejdspladsen samt selvfølgelig, hvis arbejdsforholdet er misligholdt af den ansatte mv. Ved afskedigelser skelner man mellem afskedigelser i 'mindre' eller 'større omfang' (jf. LBK nr. 291 af 22/03/2010). Afskedigelser i mindre omfang skal selvsagt iagttage en række formelle retningslinjer, f.eks. efterleve forbuddet mod diskrimination af ældre, og at afskedigelsen skal

være sagligt begrundet. Afskedigelser i større omfang<sup>18</sup> skal desuden varsles og behandles i virksomhedens samarbejdsudvalg, samt meddeles beskæftigelsesmyndighederne, som ofte bistår med at finde nyt arbejde til de afskedigede.

I Danmark er arbejdsmarkedet organiseret efter den såkaldte flexicurity-model, der giver medløb til en stor personaleomsætning (Bredgaard, 2013; Jensen, 2017). Et ofte overset fænomen ved den danske flexicurity-model er imidlertid, at beskyttelse mod afskedigelser varierer mellem funktionærer og timelønnede.<sup>19</sup> C.S. Jensen (2011) har således estimeret, at 48 % af danske lønmodtagere (som timelønnede) er indrammet af flexicurity på det manuelle arbejdsmarked (*'the blue-collar flexicurity model'*), 34 % er indrammet af funktionærloven, der sætter restriktioner for ledelsens afskedigelsesret (*'the white-collar flexicurity model'*), mens det for 17 % af danske lønmodtagere er vanskeligt at afgøre, om de kan klassificeres som timelønnede eller funktionærer. Det kan dog med sikkerhed siges, at det danske arbejdsmarked, for så vidt angår afskedigelsesbeskyttelse, er opdelt i mindst to delmarkeder, og at der på disse delmarkeder eksisterer forskellige rammer og betingelser for afskedigelser, hvilket formentlig også påvirker mønstrene og frekvenserne i, om afskedigelser på den enkelte arbejdsplads finder sted i 'mindre' eller 'større' omfang.

Historisk kan det konstateres, at arbejdsgiverne, når de har været økonomisk pressede, især har rettet blikket mod seniorerne, når der skulle foretages afskedigelser (Nielsen, Jensen & de Tavernier, 2020), hvilket bl.a. er sket i ly af efterlønsordningen, der har betydet, at det har været socialt acceptabelt og legitimt at udpege ældre medarbejdere i forbindelse med mandskabsreduktioner (P.H. Jensen, 2011B). Fordi efterlønsordningen mere eller mindre er afviklet, er det derfor nok så interessant at få belyst, om afskedigelserne af seniorer i dag følger frekvenser og mønstre i afskedigelserne på arbejdsmarkedet som helhed, eller om seniorerne fortsat er overrepræsenterede, når der skal foretages afskedigelser, samt hvor på arbejdsmarkedet dette gør sig gældende.

Frekvenser, mønstre samt personalegrupper, der rammes af afskedigelser, vil i stort omfang være afhængige af personalepolitiske overvejelser på den enkelte arbejdsplads. F.eks. kan ledelsesbestemte forandringer på arbejdspladsen i form af f.eks. indførelse af ny teknologi håndteres på forskellige måder. Man kan (jf. f.eks. Atkinson, 1984) omskole det eksisterende personale, hvilket refererer til

---

<sup>18</sup> 'Større omfang' defineres ved, at arbejdspladsen inden for et tidsrum af 30 dage påtænker at afskedige mere end 10 ansatte på arbejdspladser med mere end 20-100 ansatte eller mere end 10 % af alle ansatte på arbejdspladser, hvor der er 100-300 ansatte, og 30 ansatte eller mere i virksomheder, som beskæftiger mindst 300 lønmodtagere.

<sup>19</sup> For funktionærer og ansatte på det offentlige overenskomstråde er der et anciennitetsbestemt opsigelsesvarsel på op til seks måneder. På det private område kan opsigelsesvarsel variere efter overenskomstrådet, og timelønnede har generelt kortere opsigelsesvarsel.



‘intern’ omrokering eller funktionel fleksibilitet, eller man kan afskedige det eksisterende personale og erstatte det med personer med relevante kvalifikationer, der rekrutteres fra det ‘eksterne’ arbejdsmarked, hvilket betegnes som numerisk fleksibilitet. Man må antage, at seniorer især er fyringstruede i numerisk fleksible virksomheder, og at virksomhedens valg af fleksibilitetsform bl.a. er afhængig af, om det er svært eller let for arbejdspladsen at erstatte det allerede ansatte personale ved at trække på det ‘eksterne’ arbejdsmarked.

Formålet med dette kapitel er som anført at analysere forskellige aspekter i forhold til afvikling af seniorarbejdskraften, hvilket belyses ved at besvare følgende fire forskningsspørgsmål:

(1) I første omgang rettes fokus mod dialogbaseret afvikling, hvilket har givet medløb til følgende forskningsspørgsmål: *Rummer seniorsamtalerne en samtale om, hvordan ansættelsesforholdet afvikles, og hvor på arbejdsmarkedet praktiseres denne type af samtaler?*

(2) Herefter analyseres de generelle afskedigelsesmønstre på arbejdsmarkedet og deres begrundelsessammenhænge, hvilket har givet anledning til følgende forskningsspørgsmål: *Har afskedigelser i større eller mindre omfang været betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer?*

(3) Når fund for arbejdsmarkedet som helhed er præsenteret, bliver næste skridt at undersøge, hvor på arbejdsmarkedet seniorerne er over-/underrepræsenterede blandt de afskedigede, samt hvorfor. Derfor vil følgende spørgsmål blive besvaret: *Er seniorernes over-/underrepræsentation blandt de afskedigede betinget af arbejdspladsens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer?*

(4) Endelig vil spørgsmålet om afskedigelser blive koblet til arbejdspladsens fleksibilitetsform, herunder især den numeriske fleksibilitet, hvorfor følgende spørgsmål vil blive besvaret: *Er afskedigelse af seniorer betinget af arbejdspladsens fleksibilitetsform?*

Kapitlet afrundes med en konklusion og perspektivering.

## **2. Rummer seniorsamtalerne en samtale om, hvordan ansættelsesforholdet afvikles, og hvor på arbejdsmarkedet praktiseres denne type af samtaler?**

Dialogbaseret afvikling tager sigte på at afklare, hvordan og hvornår ansættelsesforholdet skal ophøre, dvs. dialogbaseret afvikling kan både være en fastholdelsesdrøftelse, hvor aktivering af seniorpolitiske tiltag, f.eks. nedsat arbejdstid, bringes i spil, såvel som en drøftelse af tidspunktet for ansættelsesforholdets ophør, og denne type af samtaler kan som nævnt i kapitel 6 både være formelt

og uformelt organiseret. Som det fremgår af tabel 6.3 (se kapitel 6), rapporterer 1.799 arbejdspladser af det samlede udvalg på 5.027 arbejdspladser, dvs. cirka 36 % af danske arbejdspladser, at de tilbyder +55-årige en seniorsamtale som en del af arbejdspladsens seniorpolitik eller som en del af MUS-samtalen.

Som nævnt er det 36 % af danske arbejdspladser, der tilbyder en seniorsamtale. Heraf er det kun 16 %, hvor seniorsamtalen rummer en drøftelse af, ”hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles”. Da det langt fra er alle arbejdspladser, der tilbyder en seniorsamtale, udgør de omtalte 16 % kun 5 % af alle arbejdspladser. Dialogbaseret afvikling er altså sjældent forekommende. Ikke desto mindre er det interessant at få belyst, om dialogbaseret afvikling er sammenhængende med den såkaldte ’frekvenshypotese’ (se kapitel 1), altså om dialogbaseret afvikling er betinget af koncentrationen af seniorer på en given arbejdsplads. Derfor ser vi i tabel 8.1 på, om dialogbaseret afvikling er betinget af, om seniorerne udgør mere eller mindre end 20 % af de ansatte, og de 20 % er valgt, fordi det udgør medianen (centralværdien) for andelen af seniorer på arbejdspladserne, som deler arbejdspladserne i to lige store andele. Den ene halvdel har mindre end 20 % +55-årige blandt alle ansatte, mens den anden halvdel har mere end 20 % seniorer blandt alle ansatte.

**Tabel 8.1:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige udgør >20 % på arbejdsstedet.

	Estimat
Indeholder seniorsamtalerne typisk en snak om, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles?	
Nej (reference)	
Ja	-0.136**
N	1799

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Som det ses af tabel 8.1, er der en negativ statistisk og signifikant sammenhæng mellem dialogbaserede afviklingssamtaler og koncentrationen af ældre på danske arbejdspladser. Den negative sammenhæng betyder, at jo større en koncentration af seniorer på en given arbejdsplads, desto mindre sandsynlighed for, at seniorsamtalerne vil indeholde en snak om, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles. Tabellen viser således, at estimatet er -13,6 %, hvis seniorer udgør mere end 20 % af de ansatte på en given arbejdsplads.

I kapitel 5 så vi, at seniorpolitiske instrumenter, der sigter mod trinvis afvikling, har en betydelig fastholdelseeffekt. Hvis de dialogbaserede afviklingssamtaler handler om trinvis afvikling, skulle man derfor forvente en positiv sam-

menhæng mellem afviklingsamtalerne og fastholdelse. Når sammenhængen, og som vist i tabel 8.1, er negativ, så tolker vi dette derhen, at afviklingssamtalerne primært omhandler, hvordan ansættelsesforholdet skal ophøre, dvs. samtalen er centreret om tilbagetrækningsdato, hvilket er i pagt med ovennævnte antagelser. Respondenterne har således forstået spørgsmålet, ”indeholder seniorsamtalerne typisk en snak om, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles?”, sådan, at det handler om en afvikling af ansættelsesforholdet.

Denne antagelse bekræftes, hvis man indkredser de strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der påvirker sandsynligheden for, at man drøfter, hvordan ansættelsesforholdet afvikles. Generelt er fundene ikke signifikante (se appendiks, tabel A7), men der er dog en vigtig undtagelse. Det viser sig, at sandsynligheden for, at der gennemføres en dialogbaseret afviklingssamtale, stiger med 4,3 procentpoint, hvis man på arbejdspladsen er af den opfattelse, at +60-årige er mindre produktive. Det forekommer således logisk, at man foretager en afviklingssamtale centreret om tilbagetrækningsdato, hvis man på arbejdspladsen er af den opfattelse, at seniorarbejdskraften er mindre produktiv.

### **3. Hvor på arbejdsmarkedet sker der afskedigelser i ‘mindre’ eller ‘større’ omfang?**

At man på relativt få arbejdspladser har gennemført dialogbaserede afviklingssamtaler, kan hænge sammen med, at dataindsamlingen til denne undersøgelse fandt sted under covid-19-krisen (og i perioderne 16. november, 2020 – 10. december, 2020, og 17. januar - 20. marts, 2021), hvor mange arbejdspladser havde meget andet at tænke på end personalesamtaler. Mange arbejdspladser oplevede således en omsætningsnedgang og måtte reducere arbejdsstyrken, om end der under covid-19 skete et markant fald i konkurser, bl.a. takket være covid-19-relateret kompensation (Nielsen, Møller & Hansen, 2021), selv om man ikke har kunnet undgå afskedigelser under covid-19-krisen.

Som nævnt skelner man mellem afskedigelser i ‘mindre’ og ‘større’ omfang, og de covid-19-relaterede støtteordninger har formentlig og især modvirket afskedigelser i ‘større’ omfang. 41 % af arbejdspladserne har svaret ”ja” til, at der er foretaget afskedigelser i ‘mindre’ omfang; kun 6 % (i alt 326 observationer) har svaret ”ja, i større omfang”, mens 53 % af arbejdspladserne ikke har været berørt af afskedigelser, og i tabel 8.2 har vi søgt at kortlægge de strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger, om arbejdspladserne har foretaget afskedigelser i ‘mindre’ omfang (situation 1) eller i ‘større’ omfang (situation 2). I tabel 8.2 viser model 1 i de to situationer resultaterne for de strukturelle faktorer, og model 2 i de to situationer viser resultaterne af de ledelsesmæssige faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer.

**Tabel 8.2:** Gennemsnitlige marginale effekter fra multinominal logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for at have foretaget afskedigelser.

	Situation 1: I mindre omfang		Situation 2 I større omfang	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Branche				
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)				
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.032	-0.037	0.027	0.024
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	0.104***	0.089**	0.023*	0.019
Bygge og anlæg	0.135***	0.138***	0.021	0.025
Handel og transport mv.	0.071**	0.056*	0.064***	0.059***
Information og kommunikation	0.047	0.032	0.055*	0.050*
Finansiering og forsikring	0.070	0.031	0.055*	0.042
Ejendomshandel og udlejning	0.123**	0.101*	0.028	0.022
Erhvervsservice	0.070*	0.050	0.056***	0.046***
Kultur, fritid og anden service	0.019	0.010	0.011	0.007
Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?				
5-9 ansatte (reference)				
10-49 ansatte	0.146***	0.135***	0.033***	0.028**
50-199 ansatte	0.319***	0.294***	0.072***	0.056***
200+ ansatte	0.316***	0.288***	0.096***	0.071***
Andel af seniorer udgør >20 %	-0.052**	-0.037*	-0.001	0.003
Arbejdspladsens økonomiske situation				
God (reference)				
Nogenlunde	0.057**	0.050*	0.032***	0.029**
Mindre god	0.063*	0.051	0.164***	0.134***
Ønsker ikke at svare/ved ikke	-0.027	-0.014	0.008	0.012
Arbejdspladsen har indført nye teknologier		0.010		0.009
Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer		0.102***		0.040***
Lave lønudgifter er væsentlige for, at arbejdspladsen klarer sig godt		0.016		0.012*
Veluddannet arbejdskraft er væsentlig for, at arbejdspladsen klarer sig godt		-0.010		-0.003

Andel med præstationsvurderingssamtale mindst én gang om året				
Ingen (reference)				
1-50 %		0.037		-0.002
51-100 %		0.051*		0.013
N	4421	4421	4421	4421

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . Den tredje kategori, ”ingen afskedigelser”, er ikke vist i tabellen ovenfor.

Samlet viser situation 1 i tabel 8.2, at signifikante afskedigelser i ’mindre omfang’ især har fundet sted i brancherne ”industri”, ”bygge og anlæg”, ”handel og transport” og ”ejendomshandel og udlejning”. Desuden viser tabellen, at afskedigelser i mindre omfang er betinget af antal ansatte. Sandsynligheden for afskedigelser stiger desto større arbejdsplads, hvilket for så vidt er logisk, idet risikoen for afskedigelser i mindre omfang alt andet lige vil stige jo flere ansatte, der er på en arbejdsplads. Det er til gengæld bemærkelsesværdigt, at sandsynligheden for afskedigelser i ’mindre omfang’ falder med 3,7 procentpoint, hvis andelen af seniorer er større end 20 %. Sandsynligheden stiger dog med 5 procentpoint, hvis økonomien blot er ’nogenlunde’. Med hensyn til de ledelsesmæssige faktorer er det nok så bemærkelsesværdigt, at sandsynligheden for afskedigelser i mindre omfang stiger med 10,2 procentpoint, hvis der på arbejdspladsen er gennemført væsentlige organisatoriske forandringer, hvilket tyder på, at organisationsforandringerne har haft et rationaliseringsformål. Endelig viser tabel 8.2, at sandsynligheden for afskedigelser i mindre omfang stiger med 5,1 procentpoint, hvis 51-100 procent af medarbejderne indrulleres i præstationsvurderingssamtaler. Sidstnævnte viser, at såkaldte ’hårde’ personalepolitiske instrumenter anvendes i afskedigelsesøjemed. Dem, der ikke kan leve op til præstationskravene, bliver afskediget.

Situation 2 i tabel 8.2 viser derimod, at signifikante afskedigelser i ’større omfang’ har fundet sted inden for ”handel og transport”, ”information og kommunikation” og ”erhvervsservice”, og at afskedigelser i større omfang især finder sted på større arbejdspladser. Afskedigelser i større omfang har også fundet sted på de arbejdspladser, hvor lave lønudgifter er væsentlige for, at arbejdspladsen klarer sig godt, og hvor økonomien er ’nogenlunde’ eller ’mindre god’. Sandsynligheden for, at der er sket afskedigelser i større omfang, stiger således med 13,4 procentpoint, hvis økonomien er mindre god. Endelig stiger sandsynligheden med 4 procentpoint for afskedigelser i større omfang, hvis arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer.

Samlet kan det konstateres, at de mekanismer eller faktorer, der leder til afskedigelser i henholdsvis mindre og større omfang, er komplementære. F.eks.

har afskedigelser i mindre og større omfang fundet sted i forskellige brancher. Overlappende forklaringer er dog arbejdspladsens størrelse, at økonomien ikke er god, men nogenlunde, og at arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer.

#### **4. Er seniorerne overrepræsenteret ved afskedigelser?**

Vi har tidligere i denne bog set, at seniorer er udsat for fordomme, stereotyper og diskrimination i ansættelsesprocesserne (se kapitel 4). På den baggrund ligger det ligefor at antage, at seniorerne også er en udsat gruppe i forbindelse med afskedigelser. Det er således forventeligt, at seniorerne er overrepræsenterede blandt dem, der bliver afskediget, når arbejdspladsen er i en situation, hvor der nødvendigvis skal afskediges medarbejdere. Med henblik på at teste denne hypotese har vi konstrueret et mål for aldersbetinget overrepræsentation ved afskedigelser. Dette mål er konstrueret ud fra, at vi med afsæt i oplysninger om aldersfordelingen på arbejdspladsen har udregnet, om seniorerne (+55-årige) er overrepræsenterede ved afskedigelser ved at sammenligne andelen af seniorer på arbejdspladsen med andelen af seniorer, som er afskediget. Hvis f.eks. seniorerne udgør 10 % af de ansatte, men 20 % af de afskedigede, så betegner vi dette som en 'overrepræsentation'.

Der har hidtil været en stærk fokus på aldersdiskrimination i forbindelse med rekruttering af arbejdskraft. Til gengæld har diskrimination i forbindelse med afskedigelser inden for forskningen med få undtagelser været stærkt underbelyst (se Jensen, de Tavernier & Nielsen, 2019; Nielsen, Jensen & de Tavernier, 2020). Os bekendt eksisterer der ingen undersøgelser, som belyser, om seniorer er overrepræsenterede ved afskedigelser. I vores tilgang skelner vi mellem overrepræsentation ved afskedigelser i 'mindre' og 'større' omfang, og vi er interesserede i at indkredse de strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der er af betydning for arbejdspladsens personaleanvendelse. Disse ambitioner er udmøntet i tabel 8.3.

**Table 8.3:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at +55-årige er overrepræsenteret ved afskedigelser, separat for arbejdspladser, der har foretaget afskedigelser i mindre omfang og større omfang.

	Situation 1 I mindre omfang		Situation 2 I større omfang	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Branche				
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)				
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.241***	-0.214***	-0.327**	-0.216
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	-0.135***	-0.100**	-0.092	0.024
Bygge og anlæg	-0.145***	-0.115**	-0.196	-0.084
Handel og transport mv.	-0.121***	-0.093**	-0.007	0.050
Information og kommunikation	-0.131 <sup>†</sup>	-0.103	0.034	0.129
Finansiering og forsikring	-0.118 <sup>†</sup>	-0.097	0.174	0.300 <sup>†</sup>
Ejendomshandel og udlejning	-0.113 <sup>†</sup>	-0.108 <sup>†</sup>	0.557***	0.622***
Erhvervsservice	-0.085 <sup>†</sup>	-0.061	0.044	0.211 <sup>†</sup>
Kultur, fritid og anden service	-0.019	-0.011	0.188	0.320 <sup>†</sup>
Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?				
5-9 ansatte (reference)				
10-49 ansatte	-0.015	-0.023	-0.001	-0.017
50-199 ansatte	0.016	-0.005	0.047	0.008
200+ ansatte	0.134**	0.109 <sup>†</sup>	0.039	-0.020
Andel af seniorer udgør >20 %	0.135***	0.135***	0.147 <sup>†</sup>	0.125 <sup>†</sup>
Arbejdspladsens økonomiske situation				
God (reference)				
Nogenlunde	-0.025	-0.022	-0.152	-0.107
Mindre god	-0.016	-0.009	-0.141	-0.082
Ønsker ikke at svare/ved ikke	-0.023	-0.021	-0.181	-0.101
Svært at erstatte ældre medarbejdere				
Svært (reference)				
Hverken-eller		0.014		0.127
Let eller meget let		0.088 <sup>†</sup>		0.140
Ved ikke		-0.093**		-0.201**

+60-årige er mindre fleksible		0.025		-0.007
+60-årige er mindre produktive		0.016		-0.047
+60-årige er mindre kreative		-0.026		-0.115*
+60-årige har mindre vilje til at lære nyt		-0.009		-0.091
+60-årige er mindre i stand til at beherske ny teknologi		-0.025		0.064
+60-årige er mindre motiverede til at gøre en ekstra indsats, når der er brug for det		0.017		0.232***
Alder på ledelseslaget				
De fleste er 55 år eller ældre (reference)				
De fleste er under 55 år		0.003		0.085
Nogenlunde lige mange under og over 55 år		-0.008		0.165
N	2060	2060	298	298

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Tabel 8.3 viser to situationer. Situation 1 refererer til afskedigelser i 'mindre omfang', mens situation 2 henviser til afskedigelser i 'større omfang'. I model 1 i begge situationer analyseres betydningen af de strukturelle faktorer, mens model 2 i begge situationer viser resultaterne af de ledelsesmæssige faktorer, kontrolleret for de strukturelle faktorer.

Samlet viser situation 1 i tabel 8.3 flere signifikante resultater, for så vidt angår afskedigelser i 'mindre omfang'. Hvad angår branche, peger resultaterne entydigt på, at "offentlig administration, undervisning og sundhed", der er referencekategori, har signifikant større sandsynlighed for, at seniorer er overrepræsenterede ved afskedigelser i 'mindre omfang' i forhold til en række brancher i den private erhvervssektor, f.eks. "landbrug mv.", "industri mv.", "bygge og anlæg", "handel og transport" og "ejendomshandel og udlejning". Sammenlignet med 'offentlig administration' (som reference) falder sandsynligheden f.eks. med 21,4 procentpoint i "landbrug, skovbrug og fiskeri". Der er også stor sandsynlighed for, at seniorerne er overrepræsenterede, når store arbejdspladser med mere end 200 ansatte afskediger i 'mindre omfang', og sandsynligheden for, at seniorerne er overrepræsenterede, stiger med 13,5 procentpoint, hvis andelen af seniorer udgør mere end 20 % af de ansatte på en arbejdsplads. Endelig stiger sandsynligheden med 8,8 procentpoint for, at seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser i 'mindre omfang', hvis man på arbejdspladsen vurderer, at det er 'let' eller 'meget let' at erstatte ældre medarbejdere. Hvis man ser på arbejdspladsens økonomiske situation, aldersstereotyper og ledelseslagets sammensætning, er der ikke meget, der tyder på, at disse faktorer har betydning for, om seniorerne er over-/underrepræsenterede ved afskedigelser i 'mindre omfang', hvilket for så



vidt er logisk, idet afskedigelse i 'mindre omfang' også omfatter den situation, hvor arbejdsforholdet er misligholdt af den ansatte.

Mønstrene er noget anderledes, hvis man generelt iagttager afskedigelser i større omfang (tabel 8.3, situation 2). Her er det især de private serviceerhverv, som er betingende for sandsynligheden for, at ældre er overrepræsenterede ved afskedigelser. Med 'offentlig administration' som referencekategori stiger sandsynligheden for, at seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser i 'større omfang', med 62,5 procentpoint inden for "ejendomshandel og udlejning", med 32 procentpoint inden for "kultur, fritid og anden service", med 30 procentpoint inden for "finansiering og forsikring" og med 21,1 procentpoint inden for "erhvervsservice". Arbejdspladsens størrelse, økonomiske situation og alderen på ledelseslaget synes ikke at påvirke de aldersbetingede afskedigelser meget. Til gengæld stiger sandsynligheden med 12,5 procentpoint for, at seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser, hvis andelen af seniorer udgør mere end 20 % af de ansatte. Dette viser, hvorledes seniorerne udgør en 'buffer' for arbejdspladserne i situationer med afskedigelser af større omfang.

Effekten af arbejdspladsernes syn på de senioransatte peger i noget forskellige retninger ved afskedigelser i større omfang. På den ene side stiger sandsynligheden for, at seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede, med 23,2 procentpoint, hvis man på arbejdspladsen er af den opfattelse, at +60-årige er mindre motiverede til at gøre en ekstra indsats. På den anden side falder sandsynligheden med 11,5 procentpoint, hvis man opfatter seniorer som mindre kreative. Disse modsatrettede tendenser kan være svære at forklare, men det tyder på, at effekten af negative stereotyper vis-a-vis seniorarbejdskraften ikke er entydig i en afskedigelsessituation.

## 5. Flexibilitetsforholdene med fokus på den numeriske fleksibilitet

Det danske arbejdsmarked er generelt meget dynamisk med en høj frekvens af ansættelser og afskedigelser. Imidlertid varierer frekvensen af ansættelser og afskedigelser betydeligt mellem forskellige delmarkeder (Vejrup-Hansen, 2000; Qvist & Jensen, 2020), bl.a. som en funktion af, at arbejdstagernes beskyttelse mod afskedigelser er forskellig mellem funktionærer og timelønnede (C.S. Jensen, 2011). At ansættelsesforløb og afskedigelseshyppighed udviser store variationer mellem forskellige dele af arbejdsmarkedet, er et udtryk for, at der på nogle delmarkeder er en meget stor personaleomsætning orkestreret af den såkaldte numeriske regulering af arbejdskraften (Jørgensen, Lind & Nielsen, 1990; Vejrups-Hansen, 2000), hvilket er begrebsliggjort som 'numerisk fleksibilitet'. Som omtalt refererer numerisk fleksibilitet til, at arbejdsstyrken tilpasses ordremængde og indtjening, og at arbejdspladsen afskediger de dele af perso-

nalet, hvis kvalifikationer er alment tilgængelige, og at dette personale erstattes ved, at arbejdspladsen nyansætter personer med opdaterede kvalifikationer ved at trække på det 'eksterne' arbejdsmarked, og numerisk fleksibilitet vil alt andet lige placere dele af seniorarbejdskraften i en sårbar situation, for så vidt som seniorerne udskiftes med yngre medarbejdere.

Det er klart, at numerisk fleksibilitet ikke er mulig, hvis det er svært at finde ny arbejdskraft, der skal udfylde de ældres arbejdsopgaver i tilfælde af afskedigelser. Hvis det derimod er let, og arbejdspladsen gør brug af numerisk fleksibilitet, så må man forvente, at seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede, og denne problematik aftegnes i tabel 8.4.

**Tabel 8.4:** Afskedigelser af seniorer ud fra, hvorvidt det er svært eller let at erstatte seniorernes kompetencer.

Hvis en typisk ældre medarbejder (+55 år) forlader arbejdspladsen, er det så svært eller let at finde en person med kompetencer, der kan udfylde den ældres arbejdsopgaver?	Er andelen, der bliver afskediget, større blandt de +55-årige sammenlignet med de øvrige medarbejdere?		
	Nej	Ja	I alt
Meget svært	89 %	11 %	100 % (n=225)
Svært	88 %	12 %	100 % (n=975)
Hverken svært eller let	85 %	15 %	100 % (n=1724)
Let	83 %	17 %	100 % (n=637)
Meget let	80 %	20 %	100 % (n=188)
I alt	3187 (85 %)	562 (15 %)	100 % (n = 3749)

Note: Chi<sup>2</sup>, p = 0,0267.

I Tabel 8.4 belyses, om det er svært eller let at erstatte seniorernes kompetencer, og hvorledes dette hænger sammen med fastholdelse af seniorarbejdskraften. I alt er det 15 % af arbejdspladserne, som har en overrepræsentation af de +55-årige ved afskedigelser, mens der er 85 %, som ikke har en overrepræsentation. Vi kan hermed konstatere, at det er omtrent en syvendel af danske arbejdspladser, som har en overrepræsentation af de +55-årige, når de afskediger medarbejdere.

Tendensen i tabel 8.4 er helt entydig: Desto sværere det er at erstatte seniorernes kompetencer, des mindre er sandsynligheden for, at de +55-årige er

overrepræsenteret i afskedigelserne. Helt konkret viser tabellen, at hvis ledelsen vurderer, det er ”meget svært” at erstatte seniorerne, så er der 11 % af arbejdspladserne, hvor de +55-årige er overrepræsenterede i afskedigelserne. Til gengæld er denne andel på 20 %, hvis ledelsen vurderer, at det er ”meget let” at erstatte deres kompetencer, dvs. at det er alment tilgængelige kompetencer.

En anden form for numerisk fleksibilitet manifesterer sig ved, at tidligere ansatte medarbejdere genansættes til særlige tidsbegrænsede opgaver i forbindelse med spidsbelastninger og lignende. Her kan det være særlig interessant at trække på tidligere seniormedarbejdere, da de vil have et godt kendskab til arbejdspladsen og dens funktionsmåde eller har specifikke, vanskeligt substituerbare kvalifikationer. Som sådan kan tidligere seniormedarbejdere eksternt stå til rådighed for arbejdspladsen og hentes ind efter numeriske fleksibilitetsprincipper.

**Tabel 8.5:** Afskedigelser af seniorer ud fra, hvorvidt arbejdspladsen gør brug af tidligere ansatte som vikarer/konsulenter.

Har arbejdspladsen brugt, eller gør den aktuelt brug af, 'pensionerede' tidligere ansatte medarbejdere som vikarer/konsulenter til særlige tidsbegrænsede opgaver?	Er andelen, der bliver afskediget, større blandt de +55-årige sammenlignet med de øvrige medarbejdere?		
	Nej	Ja	I alt
Ja	83 %	17 %	100 % (n= 1582)
Nej, det har ikke været muligt	87 %	13 %	100 % (n=770)
Nej, ikke relevant for vores virksomhed	90 %	10 %	100 % (n= 1924)
I alt	3720 (87 %)	556 (13 %)	100 % (n = 4276)

Note: Chi<sup>2</sup>, p = 0,000.

I tabel 8.5 er det undersøgt, om der er en sammenhæng mellem en numerisk anvendelse af seniorarbejdskraften på den ene side, og om de +55-årige er overrepræsenterede, når arbejdspladsen afskediger medarbejdere, på den anden side. Billedet kan siges at være entydigt: Desto mere arbejdspladsen gør brug af de pensionerede medarbejdere til arbejdsopgaver, desto højere er sandsynligheden for, at der er en overrepræsentation af de +55-årige, når der afskediges medarbejdere. Helt konkret ses det ved, at der er 17 % af arbejdspladserne, som har en overrepræsentation af de +55-årige ved afskedigelserne, hvis arbejdspladsen bruger de pensionerede tidligere medarbejdere. Det samme gælder kun 10 % af arbejdspladserne, hvor ledelsen har angivet, at det ikke er relevant at bruge de pensionerede tidligere medarbejdere.

## 6. Konklusion

Formålet med dette kapitel har været at analysere afviklingen af seniorarbejds-kraften. I første omgang analyserede vi, i hvilket omfang seniorsamtaler anvendes som middel til afvikling. Vi har fundet, at afviklingssamtaler som hovedregel udmøntes som afskedigelser snarere end trinvis afvikling (fastholdelse), og at sandsynligheden for, at afviklingssamtalen udmøntes som afskedigelse stiger, hvis man på arbejdspladser oplever +60-årige som mindre produktive.

Herefter testede vi den såkaldte 'buffer'-hypotese, der tilsiger, at seniorer er en særlig udsat gruppe, når arbejdspladsen står i en afskedigelsessituation. I udgangspunktet skelnede vi mellem arbejdspladser, hvor der er foretaget afskedigelser i "mindre" og "større" omfang, fordi afskedigelsesdynamikkerne er forskellige, afhængig af om der finder afskedigelser sted i "mindre" eller "større" omfang. Blandt de to kategorier af arbejdspladser har vi yderligere været interesserede i at indkredse de strukturelle træk ved arbejdspladsen, der dels betinger, om sandsynligheden for afskedigelser generelt er stor, dels betinger, om seniorer har været overrepræsenterede blandt de afskedigede, og fundene er i forenklet form præsenteret i tabel 8.6.

**Tabel 8.6:** Strukturelle faktorer, der betinger afskedigelser, og at seniorer er overrepræsenterede ved afskedigelser.

Afskedigelser i 'mindre' omfang		Afskedigelser i 'større' omfang	
Hvor er sandsynligheden for afskedigelser størst?	Hvor er seniorer overrepræsenterede blandt afskedigede?	Hvor er sandsynligheden for afskedigelser størst?	Hvor er seniorer overrepræsenterede blandt afskedigede?
Branche - Industri - Bygge/anlæg - Handel - Ejendomshandel	Branche - Offentlig adm. (1)	Branche - Handel - Information - Erhvervsservice	Branche - Ejendomshandel - Kultur - Finansiering - Erhvervsservice
Stiger med antal ansatte	+200 ansatte	Lave lønudgifter er en fordel	Andel af +55-årige >20 %
Økonomien er 'nogenlunde'	Andel af +55-årige >20 %	Økonomi er 'nogenlunde' eller 'mindre god'	
	Seniorerne er lette at erstatte		

Kun i forhold til en række brancher i den private erhvervssektor, f.eks. landbrug mv., industri mv., bygge og anlæg, handel og transport og ejendomshandel mv.

Hvis vi i første omgang ser på afskedigelser i "mindre" omfang, så er det jf. 'buffer'-hypotesen overraskende at notere, at seniorerne tilsyneladende ikke

er overrepræsenterede på de dele af arbejdsmarkedet, hvor sandsynligheden for afskedigelser er størst. Med andre ord: Når det drejer sig om afskedigelser i ”mindre” omfang, er der tilsyneladende en de-kobling mellem de områder på arbejdsmarkedet, hvor sandsynligheden for afskedigelser er størst, og de områder af arbejdsmarkedet, hvor seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede. Sandsynligheden for afskedigelser er størst inden for brancherne ”industri mv.,” ”bygge og anlæg,” ”handel og transport” og ”ejendomshandel og udlejning”, samt hvor arbejdspladsen beskriver økonomien som ”nogenlunde”. Til gengæld er seniorerne overrepræsenterede blandt de afskedigede inden for ”offentlig administration, undervisning og sundhed”, hvor andelen af +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte, og hvor seniorerne af arbejdspladsen opleves som værende lette at erstatte. Kun hvad angår arbejdspladsens størrelse, er der et overlap mellem de to fænomener. Sandsynligheden for, at der er foretaget afskedigelser, stiger med (et stigende) antal ansatte, og seniorerne er overrepræsenterede på arbejdspladser med +200 ansatte.

De-koblingen mellem de arbejdspladser, hvor sandsynligheden for afskedigelser er størst, og de arbejdspladser, hvor seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede, gør sig også gældende, når der er tale om afskedigelser i ”større” omfang. Sandsynligheden for afskedigelser i ”større” omfang er især stor inden for ”handel og transport”, ”information og kommunikation” og ”erhvervs-service”, samt hvor lave lønudgifter er væsentlige for, om arbejdspladsen klarer sig godt, og hvor økonomien rapporteres som ”nogenlunde” eller ”mindre god”. Derimod er seniorerne overrepræsenterede blandt de afskedigede inden for ”ejendomshandel og udlejning”, ”kultur, fritid og anden service”, ”finansiering og forsikring” og ”erhvervs-service”, samt hvis andelen af +55-årige udgør mere end 20 % af de ansatte.

Et strukturelt fællestræk ved afskedigelser i såvel ”mindre” som ”større” omfang er, at seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede, hvis de +55-årige udgør mere end 20 % af samtlige ansatte. Hvis andelen af seniorer er stor på en given arbejdsplads, vil man således være tilbøjelig til at rette blikket mod seniorerne, hvis der skal foretages afskedigelser, hvad enten det drejer sig om afskedigelser i ”mindre” eller ”større” omfang. Rationaliteten i dette kan være, at arbejdspladser, der har en stor koncentration af seniorer, løber en risiko for, at en stor del af arbejdsstyrken går på pension samtidig. Derfor kan arbejdspladser med mange seniorer blandt de ansatte have en interesse i løbende at forynge arbejdsstyrken. Mere generelt rejser dette imidlertid spørgsmålet om, hvorvidt en sådan adfærd kan tillægges diskriminationsetiketten.

Mere generelt vil dette afhænge af, om seniorernes overrepræsentation blandt de afskedigede er objektivt begrundet (for en diskussion heraf, se kapitel 4). Noget kunne pege lidt i den retning. F.eks. er det allerede nævnt, at arbejds-

pladserne anvender afviklingssamtalen til at afskedige seniorerne, hvis man på arbejdspladsen er af den opfattelse, at +60-årige er mindre produktive. Ligeledes har vi vedrørende de ledelsesmæssige faktorer fundet, at seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser i ”større” omfang, hvis arbejdspladsen oplever, at +60-årige er mindre motiverede til at gøre en ekstra indsats, når der er brug for dette. Men der er klart tale om diskrimination, hvis overrepræsentationen i alle tilfælde ikke kan forklares med mindre produktivitet og mindre motivation.

Vi har endeligt i dette kapitel undersøgt, om fleksibilitetsformerne, herunder især numerisk fleksibilitet, har betydning for seniorernes ansættelsessikkerhed. Det viser sig, at jo sværere det er at erstatte seniorarbejdskraften, jo mindre sandsynlighed er der for, at seniorerne er overrepræsenterede i afskedigelserne. Omvendt stiger sandsynligheden for overrepræsentation, jo lettere det er for arbejdsgiveren at erstatte seniormedarbejderens kompetencer. Endvidere viser det sig, at jo mere arbejdspladsen gør brug af pensionerede seniorer til ad hoc-opgaver, jo højere er sandsynligheden for, at de +55-årige er overrepræsenterede ved afskedigelser på arbejdspladsen. Meget tyder således på, at seniorerne befinder sig i en udsat position på mange numerisk fleksible arbejdspladser.

## 7. Perspektivering

Afvikling er en naturlig del af arbejdslivet. Men ufrivillig afvikling i form af afskedigelser kan betyde, at seniorerne får svært ved at finde et nyt job, marginaliseres og tvinges til at forlade arbejdsmarkedet. Derfor er det vigtigt, at afviklingssamtaler anvendes med åbenhed over for alternative muligheder og støtteordninger. Selv om arbejdspladsen oplever +60-årige som mindre produktive, så kan dette som oftest afhjælpes ved hjælp af seniorpolitiske instrumenter.

Da afskedigelser kan have ødelæggende sociale konsekvenser for de berørte, er det også vigtigt at være opmærksom på, om der forekommer en overrepræsentation af seniorer, når der afskediges medarbejdere, samt ikke mindst hvilke drivkræfter der ligger bag. Forekomsten af overrepræsentation af seniorer ved afskedigelser i større omfang, må give anledning til, at beskæftigelsesmyndighederne dels får en skærpet opmærksomhed omkring, om der forekommer diskrimination af ældre, og dels hvilke tiltag der konkret kan tages i brug over for de afskedigede seniorer med henblik på fastholdelse på arbejdsmarkedet, hvis de ønsker det. Under alle omstændigheder bør diskrimination ved afskedigelser tages op i den offentlige og politiske debat på lige fod med diskrimination ved rekruttering.

Vanskeligere er det, når seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser i mindre omfang. Disse afskedigelser er sværere at identificere for beskæftigelsesmyndighederne. Her forekommer det væsentligt at rette opmærksomhed mod

og understøtte de mange frivillige netværk i Senior Erhverv Danmark, som hjælper seniorer med at komme i beskæftigelse igen, hvis de er blevet ledige. En nyligt gennemført evaluering af disse netværks resultater (Kleif, 2021) viser, at godt en fjerdedel af netværkenes medlemmer kommer i arbejde. Der er dog meget stor variation i netværkenes muligheder for at skaffe arbejde til de ledige seniorer. Derfor er der samlet set blevet flere langtidsledige blandt seniorerne, hvilket kræver særlige initiativer.

En særlig problematik for seniorerne er arbejdspladsernes brug af numerisk fleksibilitet ved tilpasning af arbejdskraftbehovet. Den numeriske fleksibilitet betyder, at den ældre arbejdskraft løbende udskiftes med yngre kræfter. For de seniorer, der fravælges, når der genansættes, vil der som nævnt være store udfordringer ved at fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet. Derfor kan der være behov for at sikre seniorerne gennem overenskomstaftaler, og stimuli bør organiseres og tilrettelægges, så arbejdspladserne bruger funktionel fleksibilitet i stedet for numerisk afvikling af seniorerne.





# Kapitel 9:

## Konklusion

*v. Per H. Jensen*

### 1. Indledning

Tilblivelsen af denne bog har været styret af en interesse i at oparbejde en forskningsbaseret viden om, hvordan danske arbejdspladser rekrutterer, anvender og afvikler seniormedarbejdere. Bogen har taget afsæt i en hypotese om, at rekruttering, anvendelse og afvikling af seniorarbejdskraften er en funktion af arbejdspladsernes ressourcer og præferencer (Kadefors, Wikström & Arman, 2020). Disse ressourcer og præferencer vil som grundlæggende betingelser tage skikkelse af seniorpolitiske arrangementer og praksisser, der indgår i den måde, hvorpå arbejdspladserne sikrer, at der til enhver tid er tilstrækkelig arbejdskraft til rådighed, både kvantitativt og kvalitativt. Bogens undersøgelse af de seniorpolitiske arrangementer og praksisser er den hidtil mest omfattende og detaljerede undersøgelse af danske arbejdspladser brug af seniorpersonale. I samklang med dette har en yderligere hypotese været, at arbejdspladsernes seniorpolitik (givet ved ressourcer og præferencer) er betinget af virksomheds-eksterne faktorer, virksomhedsinterne faktorer (virksomhedens strukturelle og ledelsesmæssige særtræk) samt egenskaber ved seniorarbejdskraften.

Vores hypoteser har vist sig hensigtsmæssige for styring af det overordnede perspektiv, og de er i al væsentlighed blevet bekræftet. Vi har undervejs tillige fundet, at arbejdspladser, der har en seniorpolitik eller seniorpraksis, på lange stræk vurderer, at sådanne arrangementer er effektive i bestræbelserne på at fastholde seniormedarbejdere på arbejdsmarkedet. Imidlertid er formålet med denne konklusion eklektisk at gå lidt mere i detaljer med hensyn til de faktorer, der stimulerer eller svækker arbejdsgivernes tilbøjelighed til at foretage rekruttering, fastholdelse og afvikling i seniorsegmentet. I denne fremstilling tager vi afsæt i vores teoretiske model (figur 1.1) præsenteret i kapitel 1, og vi præsenterer og sammenstiller på tværs af kapitlerne de resultater, der har vist sig signifikante i vores analyser.

## 2. Rekruttering

Rekruttering af seniorer kan være reaktiv eller proaktiv. Rekrutteringen er reaktiv, hvis man har behov for arbejdskraft og rekrutterer en senior, der tilfældigvis findes i ansøgerbunken, og er den bedst kvalificerede. Modsat er rekrutteringen proaktiv, hvis man går direkte efter at rekruttere seniorer. Friis, Jensen & Wegens (2008) har således fundet, at nogle arbejdspladser ansætter seniorer i brandingsøjemed, medens andre virksomheder rekrutterer seniorer, fordi der er et ønske om, at aldersstrukturen blandt arbejdspladsens ansatte skal afspejle alderssammensætningen i kundegrundlaget. Forestillingen er, at et sådant match mellem ansatte og kunder i f.eks. et større byggemarked alt andet lige er godt for bundlinjen.

32 % af danske arbejdspladser har i 2020 rekrutteret en eller flere seniorer. Desværre rummer vores data imidlertid få oplysninger om, hvorvidt seniorpolitikker har stimuleret rekrutteringen af seniorer inden for de seneste 12 måneder, dvs. vi ved ikke så meget om, hvorvidt rekrutteringen har været reaktiv eller proaktiv. Som sådan ved vi stort set ikke, om rekrutteringen af seniorer er en funktion af seniorpolitiske ambitioner, om end vi ved, at hvis arbejdspladsen tilbyder helbredsoptimerende tiltag som en del af arbejdspladsens seniorpolitik, så vil dette øge sandsynligheden for, at arbejdspladsen rekrutterer seniorer. Til gengæld ved vi meget mere om, hvilke makro-, mezo- og mikrofaktorer der betinger, om man på en given arbejdsplads rekrutterer seniorer.

I tabel 9.1 fremstilles de tendenser i data og vores analyser, som synes at fremme eller hæmme, at danske arbejdspladser rekrutterer +55-årige.

**Tabel 9.1:** Faktorer, der fremmer eller hæmmer rekruttering af +55-årige.

	Fremmer	Hæmmer
Virksomhedseksisterne faktorer	* Rekrutteringsproblemer (mangel på arbejdskraft)	
Virksomhedens strukturelle egenskaber	* Jo større – jo mere * Offentlig administration, undervisning og sundhed * Mange seniorer blandt de ansatte	* Små arbejdspladser * Brancherne: Landbrug, skovbrug Bygge og anlæg Hotel og transport Erhvervsservice Information og komm. Kultur og fritid
Virksomhedens ledelsesmæssige egenskaber	* Aldersdiversitet i ledelseslaget	* Lave lønudgifter er væsentlige for, at arbejdspladsen klarer sig godt * Arbejdspladsen er bygget op omkring et ungt miljø, og ledelsen har præferencer for yngre snarere end ældre medarbejdere
Egenskaber ved seniorarbejdskraften		* +60-årige anses for at være mindre produktive * Seniorer behersker ikke ny teknologi og har ikke viljen til at lære nyt

Tabel 9.1 peger på, at det fremmer rekruttering af +55-årige, hvis arbejdspladsen (reaktivt) har rekrutteringsproblemer, at der er tale om en større arbejdsplads, særligt inden for ”offentlig administration, undervisning og sundhed”, at der i forvejen er ansat mange seniorer på arbejdspladsen, og at der er aldersdiversitet i ledelseslaget. Omvendt er der tendenser til aldersdiskrimination, hvilket hæmmer rekruttering, på især små arbejdspladser inden for brancherne ”landbrug, skovbrug”, ”bygge og anlæg”, ”hotel og transport”, ”erhvervsservice”, ”information og kommunikation” og ”kultur og fritid”, samt hvis lave lønudgifter er væsentlige for, at arbejdspladsen klarer sig godt, at arbejdspladsen er bygget op omkring et ungt miljø, og at ledelsen har præferencer for yngre snarere end ældre medarbejdere.

Imidlertid har vi ikke fundet håndfaste beviser for, at stereotyper og fordomme omkring egenskaber ved arbejdskraften strukturerer den aldersbetingede rekruttering af nyt personale. Stereotyper og fordomme eksisterer, men i bl.a. kapitel 3 er det blevet påpeget, at der ikke er statistisk signifikante sammenhænge mellem stereotyper/fordomme og rekruttering. Ikke desto mindre har vi fundet, at alderisme favner prioriteringsprocesserne omkring rekruttering, og ifølge Solem (2022) må de forskellige komponenter af alderismen bekæmpes

på forskellig vis. Stereotypier bør bekæmpes gennem informationskampagner, der korrigerer fejlopfattelser, fordomme bør bekæmpes gennem samtaler om følelser omkring aldring, herunder kontakt mellem forskellige aldersgrupper, og diskrimination må bekæmpes gennem lovgivning og en styrkelse af altruistiske værdier.

På det seneste er lovgivningen mod aldersdiskrimination blevet skærpet, idet arbejdsgivere ikke må bede om at få oplyst fødselsdato i forbindelse med nyrekruttering af arbejdskraft. Imidlertid tenderer denne type af lovgivning til at overse, at det ikke er på hele det danske arbejdsmarked, at rekruttering til en stilling sker via formelle kanaler. 32 % af danske arbejdspladser anvender kun uformelle rekrutteringskanaler, såsom eksempelvis 'mund-til-mund-metoden'. 40 % anvender kun formelle rekrutteringskanaler, og 18 % af arbejdspladserne gør brug af både formelle og uformelle rekrutteringskanaler (og dermed en kombination af søgestrategier).

Kendetegnende for de arbejdspladser, der anvender en kombination af søgestrategier, dvs. som anvender både formelle og uformelle rekrutteringskanaler ved rekruttering af seniorer, er, at der er tale om

- store arbejdspladser med over 50 ansatte
- at de har en lav andel af ufaglærte medarbejdere
- at de har rekrutteringsproblemer

Arbejdspladser, der kun anvender formelle rekrutteringskanaler, er også større arbejdspladser samt offentlige arbejdspladser. Omvendt er det især små arbejdspladser (5-9 ansatte), samt brancher som "forsikring og finansiering", "erhvervs-service" og brancher inden for manuelt arbejde, såsom "landbrug og skovbrug", "industri", "bygge og anlæg" samt "handel og transport", der primært anvender uformelle rekrutteringskanaler. Brugen af uformelle rekrutteringskanaler begrænser jobsøgende seniorers overblik på disse dele af arbejdsmarkedet.

### 3. Anvendelse

En af grundhypoteserne i denne bog er, at arbejdspladsernes håndtering af seniorarbejdskraften er betinget af arbejdspladsernes seniorpolitiske arrangementer. Sådanne arrangementer kan være skrevne eller uskrevne – 25 % af danske arbejdspladser har en skreven seniorpolitik og 17 % en uskreven – og seniorpolitikker er langt mere udbredte i den offentlige end i den private sektor. Seniorernes adgang til seniorpolitikker er dog ikke en rettighed. Seniorpolitikker vil som hovedregel afspejle arbejdspladsens præferencer og behov, og det er ledelsen, der suverænt afgør, om seniorpolitikker aktiveres i en given situation.

Vi har i denne bog fundet, at man godt kan have en (uformel) seniorpraksis uden at have en (formel) seniorpolitik, og vi antager, at arbejdspladser, der har en seniorpolitik, agerer proaktivt, medens en seniorpraksis er mere reaktiv. Om seniorpolitikken er uformel eller formel har imidlertid noget overraskende stort set ingen betydning for, i hvilken grad arbejdspladsen gør en indsats for at fastholde seniormedarbejdere frem til eller ud over pensionsalderen.

De seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter, der er mest udbredte på danske arbejdspladser, er "muligheden for flere fridage/mere ferie til ældre medarbejdere", "mere fleksible arbejdstider (flextid)" og "færre eller mindre belastende arbejdsopgaver". Det er således arbejdsomfang og -indhold, der prioriteres i fastholdelsen af seniorerne. Vores fund viser yderligere, at de arbejdsgivere, der har en seniorpolitik, oplever, at seniorpolitikker og seniorpraksisser har en fastholdelseseffekt. 49 % af arbejdspladserne rapporterer, at seniorpolitiske virkemidler "i høj grad" eller "i nogen grad" har medvirket til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt. Dog er det sådan, at nogle instrumenter opleves som mere effektive end andre. Arbejdspladserne rapporterer således, at de seniorpolitiske instrumenter, der er bedst egnede til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt, er fleksible arbejdstider, herunder især muligheden for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde, muligheden for flere fridage og færre eller mindre belastende arbejdsopgaver. På denne måde er der en sammenhæng mellem udbredelse og opfattelse af effektivitet blandt de seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter.

Det er desuden interessant, at man på forskellige typer af arbejdspladser har forskellige opfattelser af seniorpolitikernes effektivitet. Arbejdspladsens strukturelle forhold har betydning. Arbejdspladser, der arbejder inden for "landbrug, skovbrug og fiskeri", "bygge og anlæg", "handel og transport" samt "erhvervs-service", vurderer i højere grad, at deres seniorpolitikker virker, og det samme gør sig gældende på arbejdspladser, hvor man har en stor andel af seniorer blandt de ansatte. Men også opfattelsen af arbejdskraftens egenskaber har betydning. Hvis man på arbejdspladsen har den opfattelse, at seniorer har en lav grad af vilje til at lære nye ting, så oplever ledelsen ikke, at seniorpolitikker medvirker til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt. Samlet peger dette på, at samme politik har forskellige oplevede effekter på forskellige arbejdspladser. Fremtidige kvalitative studier burde derfor nærmere undersøge, hvad det er for mekanismer på den enkelte arbejdsplads, der betinger, om enslydende seniorpolitikker opleves som en succes – eller fiasko.

Vi har yderligere fundet, at seniorpolitikernes form (om de er skrevne eller uskrevne), og om de kommunikerer til medarbejderne, har betydning for fastholdelseeffekten. Data viser således og for det første, at fastholdelseeffekten er større, hvis seniorpolitikker er nedskrevne, end hvis de er ikke-nedskrevne, og

for det andet, at fastholdelseeffekten vokser, hvis seniorpolitikken kommunikerer til medarbejderne.

Det er især en række strukturelle og ledelsesmæssige faktorer på arbejdspladsen, der betinger, om man på arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik, og om den kommunikerer.

**Table 9.2:** Strukturelle og ledelsesmæssige faktorer, der betinger, om arbejdspladsen har en skreven eller uskreven seniorpolitik – og om den kommunikerer til medarbejderne.

	Fremmer en uskreven seniorpolitik	Fremmer en skreven seniorpolitik	Seniorpolitik kommunikerer
Strukturelle faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antal ansatte</li> <li>* Stor andel af seniorer blandt ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antal ansatte</li> <li>* Brancherne</li> <li>Offentlig adm. mv. og Finansiering og forsikring</li> <li>* Stor andel af seniorer blandt ansatte</li> <li>* Arbejdspladsen har været mange år i drift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antal ansatte</li> <li>* Brancherne</li> <li>Offentlig adm. mv. og Finansiering og forsikring</li> <li>* Stor andel af seniorer blandt ansatte</li> </ul>
Ledelsesmæssige faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Der er indført ny teknologi</li> <li>* Opleves som svært at fastholde seniorer</li> <li>* Har ansat seniorer, der ikke arbejder fuldtid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Arbejdspladsen har behov for veluddannet arbejdskraft</li> <li>* Der er indført ny teknologi</li> <li>* Der er gennemført organisatoriske forandringer</li> <li>* Krav om, at medarbejderne løbende efteruddannes</li> <li>* Hvis det er let at erstatte ældre medarbejdere</li> <li>* Op til 50 % af seniorerne arbejder på deltid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Krav om, at medarbejdere løbende efteruddannes</li> <li>* Der er indført ny teknologi</li> <li>* Hvis det er let at erstatte ældre medarbejdere</li> <li>* Har ansat seniorer, der arbejder på deltid</li> </ul>

Der er et overlap af faktorer, der betinger de tre udfald ('skreven', 'uskreven', 'kommunikerer'), f.eks. at der er indført ny teknologi, at der er en stor andel af seniorer blandt de ansatte, eller at jo større arbejdspladsen er, desto større er sandsynligheden for, at der både er en skreven seniorpolitik, uskreven seniorpolitik og at den kommunikerer til medarbejderne.

Der er også et mere specifikt overlap mellem arbejdspladser, der har en nedskreven seniorpolitik, og at den kommunikerer, f.eks. krav om at medarbejderne løbende efteruddannes, især inden for brancherne "offentlig adm. mv." og "finansiering og forsikring". Endelig skiller 'skreven seniorpolitik' sig ud fra de andre udfald derved, at dette fænomen især gør sig gældende inden for arbejdspladser, der har behov for en veluddannet arbejdskraft, at der er gennemført organisatoriske forandringer, og at arbejdspladsen har været i drift i mere end fem år.

Vedrørende kommunikationen til medarbejderne har vi yderligere fundet, at effekten af seniorpolitikker afhænger af kommunikationsformen, idet formelle former for kommunikation (f.eks. senior-/MUS-samtaler) meget overraskende har en mindre fastholdelseeffekt, end hvis samtalerne om fastholdelse foregår uformelt og reaktivt. Angående senior-/MUS-samtaler rapporterer arbejdspladserne derudover, at medarbejdere i højere grad end ledelsen tager initiativ til disse samtaler. Man kan derfor antage, at fastholdelseeffekten af senior-/MUS-samtaler er lav, fordi arbejdsgiveren modstræbende trækkes ind i samtalen af medarbejderen. Uanset er de emner, der hyppigst drøftes under senior-/MUS-samtaler, hvordan arbejdstiden kan gøres mere fleksibel samt tilbud om nye eller færre arbejdsopgaver.

For så vidt angår egenskaber ved seniorarbejdskraften (mikroniveau), har vi som allerede antydnet fundet, at fastholdelseeffekten falder, hvis man på arbejdspladsen oplever, at seniorerne ikke er produktive, dvs. hvis man på arbejdspladsen anser, at seniorerne ikke er produktive, så vil seniorerne udgøre mindre end 20 % af de ansatte.

Givet at man på forskellige arbejdspladser har et forskelligt syn på seniorernes produktivitet, har vi søgt at gå et spadestik dybere for at indkredse de faktorer, der betinger, om man har et positivt eller negativt syn på seniorernes produktivitet. Man har et positivt syn på seniorernes produktivitet på arbejdspladser, hvor medarbejdernes viden har betydning, dvs. hvor lønudgifter ikke er et væsentligt parameter for at klare sig godt, hvor til gengæld en veluddannet arbejdskraft er et parameter for at klare sig godt, og hvor organisationsforholdene er nogenlunde stabile. Man har et negativt syn på seniorernes produktivitet på arbejdspladser, hvor medarbejdernes viden ikke har den store betydning, dvs. hvor den daglige drift presses af knappe ressourcer, hvor en veluddannet arbejdskraft eller løbende produktinnovation ikke er et parameter for at klare sig godt, og hvor organisationsforholdene er ustabile. Disse positive og negative syn på seniorarbejdskraftens produktivitet afspejler i nogen grad forskelle mellem arbejdspladser, der efterspørger kognitive kapaciteter, og arbejdspladser, der efterspørger fysiske kapaciteter, eller arbejdspladser, der er præget af stabilitet versus ustabilitet i arbejdspladsens daglige drift.

Ligeledes har vi i et numerisk fleksibilitetsperspektiv undersøgt, om arbejdspladserne oplever, at det er svært eller let at erstatte seniorarbejdskraften, og vi har fundet, at det især er inden for 'bygge og anlæg' og 'erhvervsservice', at det opleves som 'meget svært' eller 'svært' at erstatte seniorer, medens man især finder det 'let' eller 'meget let' inden for 'ejendomshandel og udlejning', 'kultur, fritid og anden service' og 'offentlig administration, undervisning og sundhed'. Dette fund bekræftes, hvis fokus rettes mod arbejdspladsens kerneopgave. På arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at bearbejde, producere eller flytte ting, opleves det som 'meget svært' eller 'svært' at erstatte seniorer, medens man især finder det 'let' eller 'meget let', hvis kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service og omsorg. Især sidstnævnte er meget overraskende, da der jo tales en del om mangel på arbejdskraft inden for sundhedssektoren, ældreplejen og daginstitutionsområdet. Imidlertid kan man antage, at disse arbejdspladser er af den opfattelse, at det ud fra et funktionsperspektiv er let at erstatte seniorer, givet at tilstrækkelig tilgængelig arbejdskraft var til stede.

Vi har i denne bog ikke alene analyseret fastholdelseeffekterne som en funktion af seniorpolitiske arrangementer, der ofte betegnes som 'bløde' HRM-politikker. Vi har også haft fokus på såkaldte 'hårde' HRM-politikker, idet vi har set på præstationsvurderingssamtalens betydning for fastholdelse. De fund, vi har gjort desangående, er ikke signifikante, men tendensen i data er, at arbejdspladserne er tilbøjelige til fastholdelse, hvis seniorer vurderes på samme vilkår eller mere lempeligt end andre personalegrupper.

Endelig har vi undersøgt, om fastholdelseeffekten kan være betinget af, at seniorer har et dårligt helbred, hvilket alt andet lige kan være afledt af et dårligt arbejdsmiljø. Data bekræfter tidligere undersøgelser, der viser, at sygefraværsprocenten er lavere blandt seniorer end blandt medarbejdere generelt, ligesom noget tyder på, at sygefraværsprocenten blandt seniorer ikke har negativ betydning for fastholdelse. Til gengæld finder vi ingen sammenhæng mellem prioriteringer i arbejdsmiljøindsatsen og fastholdelse.

## 4. Afvikling

Det er til en vis grad et paradoks, at seniorpolitikker, der sigter mod at fastholde ældrearbejdskraften, også har afvikling som perspektiv. F.eks. er der tale om gradvis afvikling i forbindelse med nedsat eller fleksibel arbejdstid, hvor seniorarbejdskraften, som en forbigående begivenhed, tager hul på eller vænner sig til overgangen til tilværelsen som pensionist. I forhold til afvikling er det derfor vigtigt at skelne mellem, om seniorarbejdskraften som afslutning på ansættelsesforholdet aktiveres i en afviklingssamtale, eller om der er tale om en egentlig afskedigelse.



Afviklingsamtaler, der primært sigter mod et egentligt ansættelsesophør, er sjældent forekommende. De indgår kun i repertoireet på cirka 5 % af danske arbejdspladser, og de initieres først og fremmest på arbejdspladser, hvor man er af den opfattelse, at seniorer i mindre grad er produktive.

Vedrørende afskedigelser har vi fundet, at seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede på cirka 15 % af danske arbejdspladser, og i forsøgene på at kortlægge, hvor på arbejdsmarkedet seniorerne er overrepræsenterede, har vi dels skelnet mellem afskedigelser i større eller mindre omfang og dels undersøgt, om overrepræsentationen er betinget af arbejdspladsens strukturelle eller ledelsesmæssige faktorer.

For så vidt angår arbejdspladsens strukturelle faktorer, er seniorerne overrepræsenterede ved afskedigelser i 'mindre omfang' i 'offentlig administration, undervisning og sundhed', på store arbejdspladser med mere end 200 ansatte, hvis andelen af seniorerne udgør mere end 20 % af de ansatte, og hvis ledelsen er af den opfattelse, at det er 'let' eller 'meget let' at erstatte ældre medarbejdere. Til gengæld er seniorerne overrepræsenterede ved afskedigelser i 'større omfang' på arbejdspladser inden for 'ejendomshandel og udlejning', 'finansiering og forsikring', 'kultur og fritid' og 'erhvervsservice', ligesom seniorerne er overrepræsenterede på arbejdspladser, hvor seniorerne udgør mere end 20 % af de ansatte.

I tillæg til de strukturelle forhold har vi også analyseret de ledelsesmæssige forholds betydning for de foretagne afskedigelser. Her har vi bl.a. fundet, at organisatoriske forandringer påvirker sandsynligheden for, at der foretages afskedigelser i både mindre og større omfang, og at sandsynligheden for, at seniorerne er overrepræsenterede blandt de afskedigede 'i større omfang' stiger, hvis arbejdspladsen har opfattelsen, at +60-årige er mindre motiverede til at gøre en ekstra indsats.

At seniorerne på dele af arbejdsmarkedet systematisk er overrepræsenterede blandt de afskedigede, kan – jf. ligebehandlingsprincippet i EU-retten – vanskeligt være objektivt begrundet, hvorved fundene peger på, at diskrimination i afskedigelsesprocesserne ikke er et ukendt fænomen på visse dele af det danske arbejdsmarked.

Det danske arbejdsmarked er ganske dynamisk og fleksibelt, og i et numerisk fleksibilitetsperspektiv har vi fundet, at jo sværere det er at erstatte seniorarbejdskraften, jo mindre sandsynlighed er der for, at seniorerne er overrepræsenterede ved afskedigelser, samt at jo mere en arbejdsplads gør brug af pensionerede seniorer til ad hoc-opgaver, jo større er sandsynligheden for, at de +55-årige er overrepræsenterede ved afskedigelser, hvilket samlet tyder på, at seniorer til en vis grad udgør en 'buffer' på numerisk fleksible arbejdspladser.

## 5. Udgang

Denne bog har haft fokus på arbejdsgivernes rolle som *'key players'* i bestræbelserne på at fastholde flere seniorer i beskæftigelse. Vi har set, at seniorpolitikker, herunder især fastholdelsespolitikker, bliver mere og mere almindelige på det danske arbejdsmarked; at repertoiret af seniorpolitikker og -praksisser er ganske facetteret, om end især omfang, fleksibilitet og indhold af arbejdet er den dominerende form for seniorpolitik, og at seniorpolitiske arrangementer varierer på tværs af virksomheder og sektorer. Vi har fundet, at virksomhedseksterne, virksomhedsinterne (virksomhedens strukturelle og ledelsesmæssige faktorer) og arbejdspladsernes syn på seniorerne betinger fremkomsten af seniorpolitikker og seniorpraksisser, og vi har fundet, at arbejdsgiverne vurderer, at seniorpolitikker bidrager til at udskyde seniorernes tilbagetrækningstidspunkt. Ikke desto mindre bliver denne bogs samlede budskab, at der på danske arbejdspladser kan gøres meget mere for at inkludere ældre mennesker i arbejdslivet, samt at arbejdspladserne i denne proces kan lære af erfaringerne opsamlet i denne bog, om hvad der virker.

# Appendiks A

**Tabel A1:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en ikke-nedskreven seniorpolitik (1).

	Model 1	Model 2
<b>Branche</b>		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.009	0.011
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	-0.019	0.003
Bygge og anlæg	0.002	0.030
Handel og transport mv.	-0.051	-0.026
Information og kommunikation	-0.104 <sup>*</sup>	-0.062
Finansiering og forsikring	0.048	0.080
Ejendomshandel og udlejning	-0.036	-0.025
Erhvervsservice	-0.038	-0.015
Kultur, fritid og anden service	-0.033	-0.025
<b>Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?</b>		
5-9 ansatte (reference)		
10-49 ansatte	0.077 <sup>***</sup>	0.052 <sup>**</sup>
50-199 ansatte	0.179 <sup>***</sup>	0.114 <sup>***</sup>
200+ ansatte	0.242 <sup>***</sup>	0.157 <sup>**</sup>
Arbejdspladsen er yngre end 5 år	-0.018	-0.017
Andel med ufaglært og faglært uddannelse	0.003	0.002
Andel med kort og mellemlang videregående uddannelse	0.003	0.002
<b>Andel med lang videregående uddannelse</b>	0.003	0.002
Arbejdspladsens økonomiske situation		
God (reference)		
Nogenlunde	-0.026	-0.024
Mindre god	-0.066 <sup>*</sup>	-0.071 <sup>**</sup>
Ønsker ikke at svare/ved ikke	-0.114 <sup>*</sup>	-0.071
<b>Andel af seniorer på arbejdspladsen</b>	0.001 <sup>*</sup>	0.001 <sup>**</sup>
<b>Andel af seniorer, som arbejder mindre end fuldtid</b>		
Ingen (reference)		
1-25 %	0.132 <sup>***</sup>	0.117 <sup>***</sup>
26-50 %	0.095 <sup>**</sup>	0.097 <sup>**</sup>
51-75 %	0.114 <sup>**</sup>	0.096 <sup>*</sup>
76-100 %	0.132 <sup>***</sup>	0.112 <sup>***</sup>
Ved ikke	0.107	0.116

<b>Arbejdspladsen har haft rekrutteringsproblemer de sidste 2 år</b>	0.032	0.011
<b>Lave lønudgifter er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	-0.004	-0.006
<b>Veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	-0.004	-0.017
<b>Arbejdspladsen har indført nye teknologier</b>		0.070***
<b>Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer</b>		0.004
Det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere		0.033 <sup>*</sup>
<b>Arbejdspladsens brug af pensionerede medarbejdere</b>		
Nej, det har ikke været muligt (reference)		
Ja, arbejdspladsen bruger pensionerede medarbejdere		-0.000
Nej, ikke relevant for virksomheden		-0.041
Ved ikke		-0.000
<b>Svært at erstatte ældre medarbejdere</b>		
Svært (reference)		
Hverken-eller		-0.003
Let eller meget let		0.033
Ved ikke		-0.125***
<b>+60-årige er mindre kreative</b>		0.019
<b>+60-årige har mindre vilje til at lære nyt</b>		0.009
<b>Arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse</b>		0.013
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende psykisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		-0.060**
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.029
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende fysisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		-0.054 <sup>*</sup>
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.050 <sup>*</sup>
<b>Alder på ledelseslaget</b>		
De fleste er 55 år eller ældre (reference)		
De fleste er under 55 år		0.041
Alder på ledelseslaget		0.043
<i>N</i>	2823	2823

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

**Tabel A2:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en nedskreven seniorpolitik (2).

	Model 1	Model 2
<b>Branche</b>		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.349***	-0.287***
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	-0.236***	-0.174***
Bygge og anlæg	-0.333***	-0.265***
Handel og transport mv.	-0.239***	-0.177***
Information og kommunikation	-0.258***	-0.189***
Finansiering og forsikring	0.139**	0.154**
Ejendomshandel og udlejning	-0.044	-0.041
Erhvervsservice	-0.204***	-0.140***
Kultur, fritid og anden service	-0.063	-0.043
<b>Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?</b>		
5-9 ansatte (reference)		
10-49 ansatte	0.133***	0.098***
50-199 ansatte	0.397***	0.280***
200+ ansatte	0.561***	0.416***
Arbejdspladsen er yngre end 5 år	-0.116**	-0.114**
Andel med ufaglært og faglært uddannelse	-0.003	-0.003
Andel med kort og mellemlang videregående uddannelse	-0.002	-0.003
<b>Andel med lang videregående uddannelse</b>	-0.003	-0.003
Arbejdspladsens økonomiske situation		
God (reference)		
Nogenlunde	-0.023	-0.021
Mindre god	0.008	0.005
Ønsker ikke at svare/ved ikke	0.006	0.067
<b>Andel af seniorer på arbejdspladsen</b>	0.001*	0.001**
<b>Andel af seniorer, som arbejder mindre end fuldtid</b>		
Ingen (reference)		
1-25 %	0.084***	0.055**
26-50 %	0.060*	0.069*
51-75 %	0.054	0.023
76-100 %	0.023	0.002
Ved ikke	0.156	0.152

<b>Arbejdspladsen har haft rekrutteringsproblemer de sidste 2 år</b>	0.023	0.008
<b>Lave lønudgifter er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	-0.004	-0.009
<b>Veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	0.048***	0.029*
<b>Arbejdspladsen har indført nye teknologier</b>		0.129***
<b>Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer</b>		0.045**
<b>Det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere</b>		0.023
<b>Arbejdspladsens brug af pensionerede medarbejdere</b>		
Nej, det har ikke været muligt (reference)		
Ja, arbejdspladsen bruger pensionerede medarbejdere		0.021
Nej, ikke relevant for virksomheden		-0.059**
Ved ikke		0.066
<b>Svært at erstatte ældre medarbejdere</b>		
Svært (reference)		
Hverken-eller		0.041*
Let eller meget let		0.068**
Ved ikke		-0.085***
<b>+60-årige er mindre kreative</b>		0.023
<b>+60-årige har mindre vilje til at lære nyt</b>		0.013
<b>Arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse</b>		0.023**
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende psykisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		-0.111***
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.082*
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende fysisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		0.007
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.047*
<b>Alder på ledelseslaget</b>		
De fleste er 55 år eller ældre (reference)		
De fleste er under 55 år		0.025
Alder på ledelseslaget		0.007
N	3495	3495

Note: \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

**Tabel A3:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at arbejdspladsen har en seniorpolitik, som kommunikerer til medarbejderne (3).

	Model 1	Model 2
<b>Branche</b>		
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.195***	-0.142**
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	-0.187***	-0.128***
Bygge og anlæg	-0.194***	-0.120**
Handel og transport mv.	-0.203***	-0.142***
Information og kommunikation	-0.258***	-0.192***
Finansiering og forsikring	0.145**	0.173**
Ejendomshandel og udlejning	-0.063	-0.051
Erhvervsservice	-0.166***	-0.112***
Kultur, fritid og anden service	-0.068	-0.048
<b>Hvor mange ansatte er der på arbejdspladsen for tiden?</b>		
5-9 ansatte (reference)		
10-49 ansatte	0.119***	0.085***
50-199 ansatte	0.330***	0.224***
200+ ansatte	0.486***	0.359***
Arbejdspladsen er mindre end 5 år	-0.070	-0.064
Andel med ufaglært og faglært uddannelse	-0.006	-0.006
Andel med kort og mellemlang videregående uddannelse	-0.005	-0.005
<b>Andel med lang videregående uddannelse</b>	-0.006	-0.005
Arbejdspladsens økonomiske situation		
God (reference)		
Nogenlunde	-0.034	-0.030
Mindre god	-0.020	-0.021
Ønsker ikke at svare/ved ikke	-0.063	-0.000
<b>Andel af seniorer på arbejdspladsen</b>	0.001***	0.002***
<b>Andel af seniorer, som arbejder mindre end fuldtid</b>		
Ingen (reference)		
1-25 %	0.125***	0.101***
26-50 %	0.098**	0.103**
51-75 %	0.113**	0.083*
76-100 %	0.098***	0.076**
Ved ikke	0.140	0.150



<b>Arbejdspladsen har haft rekrutteringsproblemer de sidste 2 år</b>	0.004	-0.014
<b>Lave lønudgifter er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	-0.017	-0.018
<b>Veluddannet arbejdskraft er et væsentligt parameter for, at arbejdspladsen klarer sig godt</b>	0.037**	0.015
<b>Arbejdspladsen har indført nye teknologier</b>		0.124***
<b>Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer</b>		0.030
<b>Det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere</b>		0.019
<b>Arbejdspladsens brug af pensionerede medarbejdere</b>		
Nej, det har ikke været muligt (reference)		
Ja, arbejdspladsen bruger pensionerede medarbejdere		0.014
Nej, ikke relevant for virksomheden		-0.063**
Ved ikke		0.019
<b>Svært at erstatte ældre medarbejdere</b>		
Svært (reference)		
Hverken-eller		0.020
Let eller meget let		0.056 <sup>†</sup>
Ved ikke		-0.134***
<b>+60-årige er mindre kreative</b>		0.015
<b>+60-årige har mindre vilje til at lære nyt</b>		0.016
<b>Arbejdspladsen kræver regelmæssig efteruddannelse</b>		0.024**
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende psykisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		-0.125***
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.033
<b>Prioriterer arbejdspladsen forebyggelse af belastende fysisk arbejdsmiljø?</b>		
I høj eller nogen grad (reference)		
I mindre grad, slet ikke, ved ikke		-0.008
Ikke relevant for arbejdspladsen		-0.051 <sup>†</sup>
<b>Alder på ledelseslaget</b>		
De fleste er 55 år eller ældre (reference)		
De fleste er under 55 år		0.037
Alder på ledelseslaget		0.038
<i>N</i>	3572	3572

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

**Table A4:** Om det er svært eller let at finde en substitut for en +55-årig, der forlader arbejdspladsen, fordelt efter dominerende kerneopgaver på arbejdspladsen (procent vandret).

Hvilke af følgende kerneopgaver er dominerende på din arbejdsplads?	Hvis en typisk ældre medarbejder (+55-årig) forlader arbejdspladsen, er det så svært eller let at finde en person, der kan udfylde den ældres arbejdsopgaver?						
	Meget svært	Svært	Hverken- eller	Let	Meget let	Ved ikke	I alt
Kontorarbejde, administration, analyse, IT mv.	3,3	17,5	45,0	11,9	4,1	18,2	100
Arbejde med mennesker, service, omsorg mv.	2,9	17,6	40,7	19,4	7,2	12,1	100
Arbejde med at bearbejde, producere eller flytte ting	5,8	26,2	40,2	11,5	2,2	14,0	100
Andet	5,2	20,4	38,1	11,4	2,7	22,2	100
I alt	4,1	20,1	41,5	14,0	4,4	16,0	100

N=4.563, Chi2, p = 0,000.

**Tabel A5:** Om det er svært eller let at finde en substitut for en +55 årig, der forlader arbejdspladsen, fordelt efter arbejdspladsens branchetilhør (procent vandret).

Branche (DB10)	Hvis en typisk ældre medarbejder (+55-årig) forlader arbejdspladsen, er det så svært eller let at finde en person, der kan udfylde den ældres arbejdsopgaver?						
	Meget svært	Svært	Hverken- eller	Let	Meget let	Ved ikke	I alt
Bygge og anlæg	10,7	34,4	28,0	7,2	0,5	19,2	100
Ejendomshandel og udlejning	2,6	10,7	45,9	21,9	4,6	14,3	100
Erhvervsservice	6,4	24,3	39,1	8,7	3,7	17,8	100
Finansiering og forsikring	4,0	12,0	45,7	15,4	5,1	17,7	100
Hotel og transport mv.	4,2	20,3	39,6	14,0	3,3	18,6	100
Industri, råstofudvinding og forsyning	3,2	23,9	46,8	9,2	1,7	15,3	100
Information og kommunikation	1,7	19,0	37,9	12,6	1,7	27,0	100
Kultur og fritid	1,3	16,6	39,2	17,6	6,3	19,1	100
Landbrug, skovbrug og fisk	3,9	22,1	36,4	11,7	1,9	24,0	100
Offentlig administration og sundhed	2,4	14,1	45,1	19,6	8,4	10,4	100
I alt	4,0	19,9	41,2	14,1	4,4	16,4	100

N=4.766, Chi2, p = 0,000.

**Table A6:** Sammenhængen mellem sygefraværprocenter for arbejdspladsernes +55-årige og for medarbejderne på arbejdspladserne som helhed (Pearsons korrelation).

### Korrelationer

		Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent for de +55-årige?	Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent på arbejdspladsen som helhed?
Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent for de +55-årige?	Pearson Correlation	1	,346**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	2231	2232
Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent på arbejdspladsen som helhed?	Pearson Correlation	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	2232	3385

\*\* . Correlation er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed).

### Deskriptiv statistik

	Mean	Std. Deviation	N
Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent for de +55-årige?	3,31	5,594	2232
Hvad er den gennemsnitlige sygefraværprocent på arbejdspladsen som helhed?	3,96	4,260	3385

**Table A7:** Gennemsnitlige marginale effekter fra binær logistisk regression, der estimerer sandsynligheden for, at man drøfter, hvordan ansættelsesforholdet kan afvikles under seniorsamtaler.

	Estimat
<b>Andel med præstationsvurderingssamtale mindst én gang om året</b>	
Ingen (reference)	0.000
1–50 %	0.037
51–100 %	0.013
+60-årige er mindre produktive	0.043**
Arbejdspladsen har gennemført væsentlige organisatoriske forandringer	0.034
<b>Alder på ledelseslaget</b>	
De fleste er 55 år eller ældre (reference)	0.000
De fleste er under 55 år	0.004
Lige mange over og under 55 år	0.048
<b>Branche</b>	
Offentlig administration, undervisning og sundhed (reference)	
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-0.020
Industri, råstofudvikling og forsyningsvirksomhed	0.019
Bygge og anlæg	0.010
Handel og transport mv.	0.034
Information og kommunikation	-0.076
Finansiering og forsikring	-0.010
Ejendomshandel og udlejning	0.052
Erhvervsservice	-0.008
Kultur, fritid og anden service	-0.024
<i>N</i>	1799

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .



# Appendiks B





B1:

## Senioraftaler i overenskomster 2021

v. Flemming Pedersen

Senioraftaler i overenskomster får en større og større betydning, i takt med at pensionsalderen sættes op, og der samlet set – og på trods af 'Arne-pension' – er færre muligheder for at trække sig tilbage før tid. Det bliver i højere grad op til arbejdsmarkedet og arbejdspladserne at sørge for, at seniorerne kan blive så længe som muligt på arbejdsmarkedet. På de næste sider får du et opdateret overblik over senioraftaler, og du får indblik i nuancer, muligheder og rettigheder. Ordningerne, som omtales i dette *brief*, dækker alle offentligt ansatte og omkring halvdelen af de ansatte på det private arbejdsmarked – samlet set dækker ordningerne omkring to tredjedele af de ansatte på arbejdsmarkedet.

Seniorbestemmelser i overenskomster kan give mulighed for seniorsamtaler, tidlig fratrædelse, fridage, lønbonus, kompetenceforløb m.m. I dette *policy brief* fokuserer vi på de seniorbestemmelser, som er mest generelle og synes at bidrage mest til, at medarbejdere kan blive længst muligt på arbejdsmarkedet. Og det er især bestemmelser, som giver mulighed for nedsættelse af arbejdstiden for medarbejdere over en bestemt alder, samt seniorsamtaler, som er relevante. Når det handler om nedsat arbejdstid og seniorfridage, findes der mange forskellige ordninger, og det især på det private arbejdsmarked. Men det giver mening at tale om fire hovedtyper:

A: En ordning på det kommunale område med ret til et antal seniordage efter en bestemt alder, som træder tidligere i kraft i de mest nedslidningstruede brancher. Seniordage kan veksles til enten en lønbonus eller større pensionsopsparing. En tilsvarende ordning på det regionale område med ret til en lønbonus efter en bestemt alder, som kan veksles til seniordage eller større pensionsopsparing.

B: En ordning i staten, hvor medarbejderen ud fra lokale aftaler har mulighed for, men ikke ret til, fra en bestemt alder at indgå aftaler om nedsat tid, og det helt ned til 15 timer, og opretholdelse af de hidtidige pensionsindbetalinger, dvs. både egen og arbejdsgivers andel, om end medarbejderen selv betaler lønnedgangen.

C: En ordning i staten og delvist det private arbejdsmarked, hvor der enten er ret til eller mulighed for frihed med fuld løn og fuld pensionsindbetaling.

D: En fritvalgsordning på det private arbejdsmarked for f.eks. industrien, HK og bygge/anlæg, hvor medarbejderen får en procentdel af sin løn på en fritvalgs-konto og har mulighed for at vælge mellem at 'købe' sig til et antal årlige seniorfridage, i stedet bruge midlerne på pensionsindbetaling eller få dem ud som løn. Mulighed for seniorfridage gælder fra fem år før den aktuelle pensionsalder.

**Opmærksomhedspunkter:**

- Mange overenskomster tilbyder seniorfridage og nedsat tid for at fastholde seniorer.
- De bedste vilkår omkring seniorfridage og nedsat tid findes i brancher med høj løn og ofte et højt uddannelsesniveau.
- I kommune og region findes ordninger om seniorfridage, som er ekstra ydelser til seniorerne, og som kan byttes til løn eller pension.
- I f.eks. industri og byggeri på det private arbejdsmarked findes ordninger om seniorfridage, hvor medarbejderen selv betaler eller kan vælge mellem feriefridage, løn eller pension.

I ordning A, B og C finansierer arbejdsgiveren en ekstraudgift, der dækker seniordage/bonus, fortsat fuld løn eller pension til seniormedarbejderen. I ordning D får alle aldersgrupper samme procentdel af lønnen i en fritvalgsordning, dvs. arbejdsgiveren har ikke ekstra udgifter til seniormedarbejdere. For de, som benytter sig af seniorfridage i ordning D, bliver løn og pensionsindbetalingerne mindre, når de trækker på ordningen, og de optjener heller ikke pension af de fridage, de afholder. Ved de seneste overenskomster er tendensen, at de rettighedsbaserede muligheder for frihed og seniorfridage er blevet en del bedre. Fritvalgsordningerne på det private arbejdsmarked er blevet udvidet, ved at der gradvist afsættes en større procentdel af lønnen. På det kommunale og det regionale arbejdsmarked er der ved overenskomsten i 2021 for første gang indført fritvalgsordninger, som øger rettigheden til seniorfridage eller bonus, som kan omveksles til fridage. Den mest attraktive ordning for den ansatte er ordning C, hvor der opnås fridage med fuld løn og pension, og mindst attraktiv er fritvalgsordningen på det private arbejdsmarked (D), hvor den ansatte selv betaler for sine fridage og tilmed mister pensionsindbetalinger for de fridage, der afholdes. Til gengæld giver ordning D mulighed for væsentligt flere årlige fridage end f.eks. ordning A. Fritvalgsordningerne på det private arbejdsmarked findes typisk i brancher med tillært eller faglært arbejdskraft, mens de attraktive ordninger med frihed med fuld løn og pensionsopsparring især findes for akademisk arbejde eller i f.eks. bank- og finansverdenen. På hele det offentlige arbejdsmarked er det en rettighed at have en seniorsamtale i forbindelse med MUS (medarbejderens udviklingssamtaler) fra og med 58 år.

## Forskellige sektorer - et overblik

Vi har kortlagt seniorbestemmelser i en række overenskomster på det private og det offentlige arbejdsmarked.

### Seniorbestemmelser på det private arbejdsmarked

Der findes en række forskellige aftaler på det private arbejdsmarked eller muligheder for, at den enkelte senior forhandler sig til en aftale. Aftaler spænder fra fridage med fuld løn, over fritvalgsordninger til nedsat arbejdstid enten med fuld pension eller med fuld løn og fuld pension. Vi har valgt kun at gå i dybden med den type af fritvalgsordning, som typisk findes for faglærte eller tillærte på det private arbejdsmarked. Overenskomstmæssigt er det aftaler mellem f.eks. 3F, NNF, HK og på den anden side f.eks. DI og Dansk Erhverv. Alle ansatte – og ikke kun seniormedarbejderen – har en fritvalgsordning, som består i en procentdel af lønnen. Ved de seneste overenskomster i 2020 er det f.eks. for HK'ere fem procent af den ferieberettigede løn i 2020, seks procent i 2021 og syv procent i 2022. Fritvalgskontoen kan ses som en del af den samlede lønstigning, som er forhandlet. De yngre kan bruge fritvalgskontoen til omsorgsdage, flere feriedage, større pensionsbidrag eller som en større løn. De, som er fem år før pensionsalderen, kan bruge fritvalgskontoen til seniorfridage, større pensionsbidrag eller som en øget løn.

**Table B1:** Seniorfridage i fritvalgsordninger i kommuner og i udvalgte overenskomster på det private arbejdsmarked.

	Kommuner	DET Private arbejdsmarked
<b>FINANSIERING</b>	Ekstraydelse til seniorer	Egenfinansiering
<b>Placering af seniorfridage</b>	Medarbejder placerer Arbejdsgiver kan afvise under særlige forhold	Skal både imødekomme virksomhedens tarv og medarbejdernes behov
<b>Kan omveksles til</b>	Lønbonus/pensionsbidrag	Løn/pensionsbidrag
<b>Hvornår</b>	58 år	5 år før pension
<b>Antal dage</b>	2 (+andre ordninger)	Op til 30

Arbejdsgiveren skal årligt opfordre den ansatte til at tage et valg mellem de forskellige muligheder. Når det handler om seniordage, skal medarbejderen meddele ønsket inden en bestemt dato. Det maksimale antal seniordage varierer efter fritvalgsordningens størrelse, men kan gå helt op til 30 dage årligt. Seniorfridage afvikles og placeres typisk under hensyntagen til virksomhedens tarv, og så vidt muligt efter den enkelte medarbejders ønske. Der er ikke aftaler om se-

niorsamtaler i overenskomsterne, men der er ofte et 'protokollat', der opfordrer til, at virksomheder får en seniorpolitik.

### Seniorbestemmelser i regioner og kommuner

Bestemmelserne for ansatte i regioner og kommuner findes både i rammeaftaler mellem Forhandlingsfællesskabet og KL/Danske Regioner og i de overenskomster, der foreligger mellem f.eks. FOA og KL/Danske Regioner, DJØF og KL mv. Det gælder generelt i overenskomster på de kommunale og regionale områder, at medarbejdere skal have tilbud om en seniorsamtale (i forbindelse med MUS). Formålet med seniorsamtalen er, at arbejdsgiver i god tid sætter fokus på medarbejderens ønsker og behov, og det for at holde på den enkelte senior i jobbet flere år. Rammeaftalerne giver mulighed for særlige seniorstillinger for ansatte på 60 år og derover, med nedsat arbejdstid og fuld pension. Stillingerne er ikke en rettighed, men en anbefaling. På det kommunale område giver rammeaftalen rettighed til seniordage, som optrappes med alder fra to til fire dage, og som i de mest nedslidningstruede brancher træder i kraft, når den ansatte er 58 år, og i andre brancher, når den ansatte er 60 år. Herudover er der på en række overenskomstområder aftalt yderligere seniordage udover dem, der følger af rammeaftale om seniorpolitik på KL's område. F.eks. giver en overenskomst mellem FOA og KL mulighed for yderligere to seniordage. Seniordagene kan veksles til enten bonus eller ekstraordinært pensionsbidrag og kommer på den måde til at virke som en fritvalgsordning. Der er dog den forskel, at ordningen ligger udover den ordinære løn, mens det ikke er tilfældet for fritvalgsordningen på det private arbejdsmarked. På det regionale område er der i rammeaftalen aftalt en årlig seniorbonus, som kan veksles til bl.a. seniordage (fridage). Størrelsen på bonus modsvarer med stor præcision, at bonus kan veksles til samme antal seniordage som på det kommunale område. Både på det kommunale og det regionale område skal den ansatte én gang årligt beslutte sig for at vælge fridage eller bonus/pensionsbidrag. Medarbejderen kan selv placere sine fridage. Arbejdsgiveren kan dog afvise at placere dem som ønsket, hvis der er særlige forhold, der taler for det. På det regionale område findes der en mulighed for at vælge et kompetenceforløb i stedet for frihed i form af seniordage. For nogle grupper på det offentlige arbejdsmarked eksisterer der også en mulighed for nedsat pensionsindbetaling og øget løn i de sidste år på arbejdsmarkedet.

### Senioraftaler i staten

På det statslige område har seniormedarbejdere generelt ikke haft ret til andet end en seniorsamtale i forbindelse med MUS indtil den seneste overenskomstaftale. Senior- og fratrædelsesordninger er muligheder, som drøftes lokalt i samarbejdsudvalgene og bør fremgå af den lokale personalepolitik. Der er især

to muligheder for ikke-ledere i staten: Staten kan som arbejdsgiver give op til én dags frihed med løn pr. måned, når den ansatte er fyldt 62 år. Her fortsætter den fulde pensionsindbetaling dog, fordi der stadig betales fuld løn. Eller den ansatte kan gå ned i arbejdstid – helt ned til 15 timer – mod at gå tilsvarende ned i løn, men med den hidtidige pensionsindbetaling. Ordningen kan tilbydes seniorer, som er fyldt 60 år og sammenlagt har været ansat ti år inden for staten. Ved overenskomstforhandlingerne i 2021 blev der aftalt seniorbonus som en rettighed til alle medarbejdere, som træder i kraft 1. januar, 2022. Ordningen gælder fra og med det år, den ansatte fylder 62 år. Bonusen er på 0,8 % af årslønnen og kan veksles til to fridage eller kan indbetales som ekstra pensionsbidrag. Hermed har staten også fået en rettighedsbaseret fritvalsordning.

### Hvad er på vej?

Vi skal være længere på arbejdsmarkedet, og de offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger er samlet set reduceret. For at det førstnævnte kan lykkes, er der brug for, at seniorordninger i både overenskomster og ude på de enkelte arbejdspladser i højere grad har fokus på, at medarbejdere kan blive på arbejdsmarkedet i flere år. Vi forventer, at der i de kommende års overenskomster vil blive et endnu større fokus på seniorer. Det kan være flere seniorfridage eller mere ens muligheder og rettigheder på tværs af overenskomster. Det kan også være i form af, at seniorsamtalen bliver en rettighed og ikke kun en mulighed i alle overenskomster. Og bestemmelserne kan både have fokus på de medarbejdere, som har svært ved at blive til den aktuelle pensionsalder, og de, som ønsker at blive udover denne. I lyset af, at ordningerne i overenskomster kan vise sig ikke at dække behovet blandt alle seniorer, kan det være nødvendigt, at alle virksomheder og arbejdspladser selv overvejer, hvad for initiativer og ordninger som de lokalt skal tilbyde til seniorer.

# Referencer

- AAU (u.d.) <https://www.haandbog.aau.dk/dokument/?contentId=346134>, downloaded 27. november 2021.
- Albertsen, K., Gensby, U. & Pedersen, F. (2018) *SeniorArbejdsLiv - i et praksisperspektiv. Resultater fra første del af praksisundersøgelsen på ni case-arbejdspladser*, kan downloades fra <https://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rapport-praksisunders%C3%B8gelse-Senior-Arbejdsliv-2018-endelig.pdf>
- Albertsen, K., Jensen, P.H., Gensby, U. & Pedersen, F. (2020A) Udvikling og implementering af seniorpolitik - opmærksomhedspunkter for relationer og samarbejde, i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 123-142.
- Albertsen, K., Jensen, P. H., Andersen, L. L., Nielsen, P. & Pedersen, F. (2020B) Seniorpolitiske tiltag - afgrænsning, udbredelse og medarbejdernes kendskab, i P. H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 106-122.
- Andersen, J.G. & Jensen, P.H. (red.) (2011) *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: årsager og effekter*, København: Frydenlund Academic.
- Andersen, L. (2021) Virksomhedernes rekrutteringsudfordring er sund kost, *VIRKSOMHEDER*, 17. december 2021, kan downloades fra <https://www.ae.dk/node/2988/pdf-export>
- Andersen, L. (2022) Bedømt på arbejdsgivernes jammer, skulle man tro, at arbejdskraftpotentialer er helt udtømt. Det er det ikke, *ARBEJDSMARKED*, 15. januar 2022, kan downloades fra <file:///C:/Users/perh/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/G9ZMVCSE/AE%20Frav%C3%A6lgelse%20af%20arbejdstagere%20pga%20alder.pdf>
- Andersen, L.L., Jensen, P.H. & Sundstrup, E. (2020) Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study, *European Journal of Public Health*, 30(2):241–246.

- Andersen, L.L., Albertsen, K., Gensby, U., Meng, A., Jensen, P.H. & Sundstrup, E. (2020) Udbredelse og opfattelse af push og stay i et lønmodtagerperspektiv, i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 75-90.
- Andersen, L.L., Meng, A., Albertsen, K., Pedersen, F. & Sundstrup, E. (2021) *SeniorArbejdsLiv - Muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i Danmark*, København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, kan downloades fra <https://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalid=4764a913-ecef-4433-9ff9-8fda0f95aa03>
- Arking, R. (2006) *The Biology of Aging*, New York, NY: Oxford University Press.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009) Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1):201–220. doi:10.1348/096317908X288838
- Arrow, K.J. (1973) The theory of discrimination, i O. Ashenfelter & A. Rees (red.) *Discrimination in Labor Markets*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 3-33.
- Atkinson, J. (1984) Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 16:28-31.
- Ayalon, L. & Tesch-Römer, C. (red.) (2018) *Contemporary Perspectives on Ageism*, Cham: Springer.
- Baert, S., Cockx, B. & Gheyle, N. m.fl. (2015) Is there Less Discrimination in Occupations where Recruitment is Difficult? *Industrial and Labor Relations Review*, DOI: 10.1177/0019793915570873
- Bal, A.C., Reiss, A.E.B., Rudolph, C.W. & Baltes, B.B. (2011) Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis, *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6):687-698.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008) Survey response rate levels and trends in organizational research, *Human Relations*, 61(8):1139–1160, <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Becker, G. S. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2):9–49, doi:10.1086/258724
- Becker, G.S. (1971) *The Economics of Discrimination*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Beskæftigelsesministeriet (2021) *Aftale om tiltag målrettet langtidsledige under coronakrisen*, 28. maj 2021, kan downloades fra file:///C:/Users/perh/App-Data/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/G9ZMVC-SE/AE%20To%20ud%20af%20tre%20ledige%20fra%20f%C3%B8rste%20coronab%C3%B8lge%20er%20tilbage%20i%20job.pdf
- Beskæftigelsesministeriet (2022) *Mange ledige seniorer oplever at blive valgt fra på grund af alder*, Pressemeldelse/02-02-2022, <https://bm.dk/nyheder-presse/pressemeldelser/2022/02/mange-ledige-seniorer-oplever-at-blive-valgt-fra-paa-grund-af-alder/>
- Borg, V. & Andersen, M.F. (2017) *Social kapital på arbejdspladsen*. Rapport 1. En ny syntese af begrebet social kapital på arbejdspladsen, København: National Research Centre for the Working Environment, ISBN 978-87-7904-327-5.
- Born, A.W. & Jensen, P.H. (2010) Dialogued-based activation – a new ‘disposi-tif’? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(5/6):326-336.
- Bredgaard, T. (2004) *Virksomhedernes sociale ansvar – fra offentlig politik til virksomhedspolitik*, Aalborg: Aalborg Universitet, ph.d.-afhandling.
- Bredgaard, T. (2013) Flexibility and security in employment regulation: learn-ing from Denmark, i K.V.W. Stone & H. Arthurs (red.) *Rethinking Work-place Regulation: Beyond the Standard Contract of Employment*, New York: Russell Sage Foundation.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L. & Tregaskis, O. (1994) Methodology of the pricewaterhouse Cranfield project, i C. Brewster & A. Hegewisch (red.) *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London, Routledge, 230-245.
- Bruce, A.J., Waldman, D.A. & McDaniel, M.A. (1990) Age and Work Perfor-mance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type, *Academy of Management Journal*, 33(2):407-422.
- Bunk, S. (2000) Cognition and Aging. A Rare Colony of Old Macaques Gives Clues to Age Impairment, *The Scientist*, 14(18).
- Børing, P. & Grøgaard, J.B. (2021) Do Older Employees Have a Lower Individ-ual Productivity Potential than Younger Employees? *Journal of Population Ageing*, <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09323-1>
- Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2016) Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line, *The Journal of the Economics of Ageing*, 7:30–42.



- Cardoso, A.R., Guimarães, P. & Varejão, J. (2011) Are Older Workers Worthy of Their Pay? An Empirical Investigation of Age-Productivity and Age-Wage Nexuses, *De Economist*, 159:95–111, DOI 10.1007/s10645-011-9163-8
- Casey, B. (1992) Redundancy and Early Retirement: The Interaction of Public and Private Policy in Britain, Germany and the USA, *British Journal of Industrial Relations*, 30(3):425-443.
- Casper, W.J. & Harris, C.M. (2008) Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models, *Journal of Vocational Behavior*, 72(1):95-109.
- Cebulla, A., Butt, S. & Lyon, N. (2007) Working beyond the state pension age in the United Kingdom: the role of working time flexibility and the effects on the home, *Ageing & Society*, 27:849-867.
- Charness, N. (2019) A Modest Proposal for Solving the Older Worker Productivity Problem, *Work, Aging and Retirement*, 5(2):204–206, <https://doi.org/10.1093/workar/waz001>
- Clausen, T., Burr, H. & Borg, V. (2014) Do psychosocial job demands and job resources predict long term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 2014c;87(8):909-917.
- Conen, W.S., Henkens, K. & Schippers, J.J. (2011) Are Employers Changing Their Behavior Toward Older Workers? An Analysis of Employers' Surveys 2000–2009, *Journal of Aging & Social Policy*, 23(2):141-158, DOI: 10.1080/08959420.2011.551612
- Conen, W.S., Henkens, K. & Schippers, J.J. (2012) Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe, *International Journal of Manpower*, 33(6):648-665, DOI 10.1108/01437721211261804
- Conen, W.S., van Dalen, H.P. & Kene Henkens (2012) Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity, *International Journal of Manpower*, 33(6):629-647.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2010) Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848, doi:10.1037/a0019364
- Crowne, K.A., Cochran, J. & Carpenter, C.E. (2014) Older-worker-friendly policies and affective organizational commitment, *Organization Management Journal*, 11(2):62-73.

- Dalen, H.P. Van, Henkens, K. & Schippers, J. (2010) Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees, *Population and Development Review*, 36(2):309–330, doi:10.1111/J.1728-4457.2010.00331.X
- Danmarks Statistik (1991) *IDA – en integreret database for arbejdsmarkedsforskning*, København: Hovedrapport.
- Det Økonomiske Råd (2021) *Dansk Økonomi*, Kapitel IV: Helbred og ældres beskæftigelse, Efterårsrapport 2021, 193–248.
- Drury, E. (2001) A European code of good practice on age and employment (for older workers), *The Geneva Papers to Risk and Insurance*, 26:611-622.
- DTI (Danish Technological Institute) (2008) *Job mobility in the European Union: optimizing its social and economic benefits*, The report was prepared under contract to the European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities in response to tender no. VT/2006/043.
- Ebbinghaus, B. (2006) *Reforming Early Retirement in Europe, Japan and the USA*, Oxford: Oxford University Press.
- Ebbinghaus, B. & Hofäcker, D. (2013) Reversing early retirement in advanced welfare economies: A paradigm shift to overcome push and pull factors, *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 38(4):807-840.
- Edge, C.E., Cooper, A.M. & Coffey, M. (2017) Barriers and facilitators to extended working lives in Europe: a gender focus, *Public Health Reviews*, 38(1), doi:10.1186/s40985-017-0053-8
- Ejrnæs, M. & Monrad, M. (2012) *Vignetmetoden: Sociologisk metode og redskab til faglig udvikling*, København: Akademisk Forlag.
- Engelbrecht, B. (2002) Livsfaser og seniorpolitik, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(3):77, <https://doi.org/10.7146/tfa.v4i3.108382>
- Epinion & Discus (2021) *Seniorpuljen 2018-2020, Slutevaluering*, <https://www.star.dk/media/19613/seniorpuljen-slutevaluering-2021.pdf>
- Esping-Andersen, G. (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity.
- Featherstone, M. & Wernick, A. (red.) (1995) *Images of Ageing*, London: Routledge.
- Finansministeriet (2018) *Finansministerens svar til Folketingets Finansudvalg af 2. juli 2018 på Finansudvalgets spørgsmål nr. 386 af 6. juni 2018*, hentet fra <https://www.ft.dk/samling/20171/almdel/fiu/spm/386/svar/1501772/1920527.pdf>

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foxman, P. & Borchsenius, V. (2011) *Fleksibel tilbagetrækning er et alternativ til efterløn*, Hellerup: Forsikring & Pension.
- Franklin, B. (2018) *Does ageing matter when it comes to workforce productivity?* London: The International Longevity Centre, [https://ilcuk.org.uk/wp-content/uploads/2018/10/09\\_Does\\_ageing\\_matter.pdf](https://ilcuk.org.uk/wp-content/uploads/2018/10/09_Does_ageing_matter.pdf)
- Frederiksen, C.J. (2007) Forord, i *Flere ældre på arbejdsmarkedet – inspiration til ledelse & medarbejdere*, København: Ældreforum, 2-3.
- Friis, K., Jensen, P.H., & Wøgens, J. (2008) *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*, København: Frydenlund Academic.
- Garibaldi, P., Martins, J.O. & van Ours, J.C. (2010) *Health, longevity and productivity; the economics of increased life expectancy*, Oxford: Oxford University Press.
- Goodpaster, B.H., Park, S.W. & Harris, T.B. m.fl. (2006) The Loss of Skeletal Muscle Strength, Mass, and Quality in Older Adults: The Health, Aging and Body Composition Study, *Journal of Gerontology: MEDICAL SCIENCES*, 61A(10):1059–1064.
- Griffiths, A. (2007) Healthy Work for Older Workers: Work Design and Management Factors, i W. Loretto, S. Vickerstaff & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*, Bristol: Policy Press, 121-137.
- Guillemard, A.-M. (2003) France: struggling to find a way out of the early exit culture, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28:558-574.
- Göbel, C. & Zwick, T. (2009) *Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data*, Discussion Paper No. 09-020, ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp09020.pdf>
- Göbel, C. & Zwick, T. (2012) Age and Productivity: Sector Differences, *The Economist*, 160:35–57, DOI 10.1007/s10645-011-9173-6
- Göbel, C. & Zwick, T. (2013) Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics Volume*, 22:80-93.
- Harris, K., Krygsman, S. & Waschenko, J. m.fl. (2018) Ageism and the Older Worker: A Scoping Review, *Gerontologist*, 58(2), e1–e14, doi:10.1093/geront/gnw194
- Headey, D.D. & Hodge, A. (2009) The effect of population growth on economic growth: A meta-regression analysis of the macroeconomic literature, *Population and Development Review*, 35: 221–248.

- Henkens, K. (2005) Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View, *Canadian Journal on Aging / La Revue Canadienne Du Vieillissement*, 24(4):353–366, doi:10.1353/cja.2006.0011
- Henkens, C.J.I.M. & van Dalen, H.P. (2011) *The employer's perspective on retirement*, Netspar Discussion Papers; No. DP 05/2011-053, NETSPAR.
- Henkens, K., van Dalen, H.P., Ekerdt, D.J., Hershey, D.A., Hyde, M., Radl, J., van Solinge, H., Wang, M. & Zacher, H. (2018) What We Need to Know about Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade, *Gerontologist*, 58(5), 805–812, doi:10.1093/geront/gnx095
- Henkens, K., van Dalen, H.P. & van Solinge, H. (2021) The Rhetoric and Reality of Phased Retirement Policies, *Public Policy & Aging Report*, 31(3):78–82, <https://doi.org/10.1093/ppar/prab012>
- Henretta, J.C. (2003) A life-course perspective on work and retirement, i R.A. Settersten (red.) *Invitation to the Life Course: Toward New Understandings of Later Life*, Amityville, NY: Baywood, 85-105.
- Hermansen, Å. & Midsundstad, T. (2015) Retaining older workers – analysis of company surveys from 2005-2010, *International Journal of Manpower*, 36:1227-1247.
- Hess, M., Nauman, E. & Steinkopf, L. (2017) Population Ageing, the Intergenerational Conflict, and Active Ageing Policies – a Multilevel Study of 27 European Countries, *Population Ageing*, 10:11–23, DOI 10.1007/s12062-016-9161-3
- Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2003) *Mangfoldighedsledelse*, København: Børsens Bøger.
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
- Huselid, M., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997) Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1), <https://doi.org/10.5465/257025>, 171.
- Høgelund, J. & Thomsen, L.B. (2011) *Efterløn og nedslidning*, København: Socialforskningsinstituttet.
- Ilmarinen, J. (2005) *Towards a Longer Worklife!* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Jävikoski, A. & Järvisalo, J. (2008) Diversity of Work Ability, i R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (red.) *Dimen-*

- sions of work ability. *Results of the Health 2000 Survey*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 13-24.
- Innocenti, L., Profili, S. & Sammarra, A. (2013) Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes, *Personnel Review*, 42(6):724-744.
- Iversen, T.N., Larsen, L. & Solem, P.E. (2009) A conceptual analysis of Ageism, *Nordic Psychology*, 61(3):4-22, DOI: 10.1027/1901-2276.61.3.4
- Jacobs, K. & Rein, M. (1994) Early Retirement: Stability, Reversal, or Redefinition, i F. Naschold & B. de Vroom (red.) *Regulation Employment and Welfare*, Berlin: Walter de Gruyter, 19-49.
- Jensen, C.S. (2011) The flexibility of flexicurity: the Danish model reconsidered, *Economic and Industrial Democracy*, 32(4):721-737.
- Jensen, F., Lind, J. & Nielsen, P. (1987) *Rapport over en undersøgelse af tryghedsforholdene i 25 virksomheder*, Aalborg: ATA-projektet.
- Jensen, P.H. (2011A) Ældre ledige og deres syn på jobmulighederne, i J.G. Andersen & P.H. Jensen (red.) *Tilbagevækst fra arbejdsmarkedet: årsager og effekter*, København: Frydenlund Academic, 111-127.
- Jensen, P.H. (2011B) Aldring og arbejde – en begrebsramme, i J.G. Andersen & P.H. Jensen (red.) *Tilbagevækst fra arbejdsmarkedet: årsager og effekter*, København: Frydenlund Academic, 35-56.
- Jensen, P.H. (2017) Danish flexicurity: preconditions and future prospects, *Industrial Relations Journal*, 48(3):218-230.
- Jensen, P.H. (red.) (2020A) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic.
- Jensen, P.H. (2020B) Kontekst og begrebsramme, i P.H. Jensen (red.), *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 8-26.
- Jensen, P.H. (2020C) Nationale Politiken zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Auswirkungen auf soziale Ungleichheiten, i G. Naegele & M. Hess (red.) *Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang*, Cham: Springer, 63-68.
- Jensen, P.H. & Møberg, R.J. (2012) Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3):49-66.
- Jensen, P.H., De Tavernier, W. & Nielsen, P. (2019) To what extent are ageist attitudes among employers translated into discriminatory practices: The case of Denmark, *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0365>

- Jensen, P.H. & von Nordheim, F. (2019) Differentieret pensionsalder? *SOC DOK*, 1(4), 3-14.
- Jensen, P.H., Andersen, L.L. & De Tavernier, W. (2020) Hvordan finder ældre ledige et nyt job – og hvordan ansætter arbejdsgivere ledige seniorer? i P.H. Jensen (red.) *SeniorArbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 60-74.
- Jensen, P.H., Nielsen, P. & de Tavernier, W. (2020) Hvilke typer virksomheder gør en indsats for at fastholde seniorer - og hvilke kombinationer af virkemidler anvendes? i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 155-176.
- Jensen, P.H., Lolle, H.L. & De Tavernier, W. (2020) Ansættelse af seniorer: Hvilken type virksomheder rekrutterer seniorer – og hvorfor? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(1):64–80.
- Jensen, P.H. & von Nordheim, F. (2020) Tidlig pension ... som lovet? – Joh! Retfærdig tilbagetrækning? – Joh! For alle? – Nej! *SOC DOK*, 2(3), 5-9.
- Jensen, P.H. & Skjøtt-Larsen, J. (2021) Theoretical Challenges and Social Inequalities in Active Ageing, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 9156, <https://doi.org/10.3390/ijerph18179156>
- Johnson, R.W. (2011) Phased Retirement and Workplace Flexibility for Older Adults, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1):68–85, doi:10.1177/0002716211413542
- Jørgensen, H., Lind, J. & Nielsen, P. (1990) *Personale, planlægning og politik*, Aalborg: ATA-forlaget.
- Jørgensen, M.S., Larsen, M. & Rosenstock, M. (2005) *Et længere arbejdsliv*, København: Socialforskningsinstituttet.
- Kadefors, R., Wikström, E. & Arman, R. (2020) The capability of organizations to manage delayed retirement, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1):38-51, <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JOEPP-06-2019-0047>
- Karpinska, K., Henkens, K. & Schippers, J. (2013) Retention of older workers: Impact of managers' age norms and stereotypes, *European Sociological Review*, 29(6):1323–1335, <https://doi.org/10.1093/esr/jct017>
- Kirk, H. & Wégens, J. (2002) Fra beskyttelse til diskrimination – Ældrepolitikens seniorpolitiske omkostninger, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(3): 9-23.
- Kleif, H.B. (2021) *Evaluering af Senior Erhverv Danmark*, København: VIVE, <https://www.vive.dk/media/pure/16764/6212715>

- Knudsen, H., Busck, O. & Lind, J. (2009) *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet*, Aalborg: Skriftserien, nr. 9, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning.
- Knuth, M. & Kalina, T. (2002) Early Exit from the labour force between exclusion and privilege: Unemployment as a transition from employment to retirement in West Germany, *European Societies*, 4(4):393-418.
- Koettl, J., Sharma, S. & Kupets, O. m.fl. (2015) The Effects of Aging on Productivity: Diverse, Not Alarming, i M. Bussolo, J. Koettl & E. Sinnott (red.) *Golden Aging: Prospects for Healthy, Active, and Prosperous Aging in Europe and Central Asia*, World Bank Publications, 167-211.
- Kohli, M. (1988) Ageing as a challenge for sociological theory, *Ageing & Society*, 8(4):367-394.
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E. & de Lange, A.H. (2014) Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15):2192-2212.
- Lallemand, T. & Rycx, F. (2009) Are older workers harmful for firm productivity, *De Economist*, 157:273-292, DOI 10.1007/s10645-009-9126-5
- Larsen, C.A. (2010) Virksomhedernes opfattelse af arbejdsmarkedets restgrupper, *Tidsskrift for velferdsforskning*, 13(3):166-179.
- Larsen, H.H. (2006) *Human Resource Management – License to work*, Forlaget Valmuen.
- Larsen, L. (2016) Alderismens tidsalder, *Gerontologi*, 32:4-7.
- Larsen, M. (2006) *Fastholdelse og rekruttering af ældre – Arbejdspladsers indsats*, København: Socialforskningsinstituttet.
- Larsen, M. & Miiller M.M. (2006) *Rekruttering og fastholdelse af personer over 50 år*, København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdsrapport 04:2006.
- Ledernes Hovedorganisation (2006) *Seniorer på arbejdsmarkedet*, file:///C:/Users/perh/Downloads/Seniorer\_paa\_arbejdsmarkedet\_2006.pdf
- Lee, B., Park, J. & Yang, J.-S. (2018) Do older workers really reduce firm productivity, *The Economic and Labour Relations Review*, 29(4):521-542.
- Lippert-Rasmussen, K. (2007) Diskrimination: definition og moral, *Politica*, 39(4):368-384.
- Loretto, W., Vickerstaff, S. & White, P. (2007) Flexible work and older workers, i W. Loretto, S. Vickerstaff & P.J. White (red.) *The future for older workers: New perspectives*, Bristol, Policy Press, 139-160.

- Luccat, D. (2005) *Rekruttering og fastholdelse af seniorer*, København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdspapir 06:2005.
- Lössbroek, J., Lancee, B., Van Der Lippe, T. & Schippers, J. (2019) Understanding old-age adaptation policies in Europe: the influence of profit, principles and pressures, *Ageing & Society*, 35(5):924–950.
- Maltby, T. (2011) Extending Working Lives? Employability, Work Ability and Better Quality Working Lives, *Social Policy and Society*, 10(3):299–308.
- Manroop, L. & Richardson, J. (2016) Job search: A multidisciplinary review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 18(2):206–227, doi: 10.1111/ijmr.12066
- Manwaring, T. (1984) The extended internal labour market, *Cambridge Journal of Economics*, 8(2):161–187.
- Meng, A., Jensen, P.H., Albertsen, K., Sundstrup, E. & Andersen, L.L. (2020) Stereotypier, fordomme og aldersdiskrimination, i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 191–206.
- Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2014) Active Aging Policies between Individual Needs and Collective Goods. A Study of Active Aging Policies and Practices in Norway, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4:139–158.
- Moen, P. (2020) Working longer versus flexible pathways in uncertain times, *Public Policy & Aging Report*, 30(3):124–129, doi:10.1093/ppar/praa018
- Moen, P., Kojola, E., Schaefers, K. & Bowers, B.J. (2017) Organizational Change Around an Older Workforce, *Gerontologist*, 57(5):847–856, doi:10.1093/geront/gnw048
- Mulders, J.O., van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2014) How Likely are Employers to Rehire Older Workers After Mandatory Retirement? A Vignette Study Among Managers, *De Economist*, 162:415–431, DOI 10.1007/s10645-014-9234-8
- Mulders, J.O., Henkens, K. & Schippers, J. (2017) European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers, *The Gerontologist*, 57(5):857–866, <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>
- Mulders, J.O. & Henkens, K. (2019) Employers' Adjustment to Longer Working Lives, *Innovation in Aging*, 3(1):1–10, doi:10.1093/geroni/igy040
- Mulders, J.O., Henkens, K. & van Dalen, H.P. (2020) How Do Employers Respond to an Aging Workforce? Evidence from Surveys Among Employers, 2009–2017, i S.J. Czaja, J. Sharit & J.B. James (red.) *Current and Emerging*



- Trends in Aging and Work*, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 281-296, DOI: 10.1007/978-3-030-24135-3\_14
- Münster, M. (2020) *Jytte vender tilbage*, København: Gyldendal Business.
- Navrbjerg, S.E. (1999) *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering: et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*, København: Djøf Forlag.
- Nelson, T.D. (2005) Ageism: Prejudice Against Our Feared Future Self, *Journal of Social Issues*, 61:207-221.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008) The relationship of age to ten dimensions of job performance, *Journal of Applied Psychology*, 93(2):392-423, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Nielsen, K. (2008) Virksomhedens personalearbejde – ledelse og administration - En introduktion og oversigt, i K. Nielsen, S. Keldorff & O.O. Mølvaadgaard (red.) *Virksomhedens personalearbejde: ledelse og administration*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, LEO-serien, nr. 33, 9-35.
- Nielsen, P., Jensen, P.H. & de Tavernier, W. (2020) Seniorpolitik som afvikling, i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 177-190.
- Nielsen, P.B., Møller, F.S. & Hansen K.E.H. (2021) *Covid 19: Hvad har virksomhederne modtaget i samlet kompensation*, DST Analyse, <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=46208>
- OECD (2006) *Live Longer, Work Longer*, Paris: OECD.
- OECD (2018) *Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Netherlands*, [http://www.oecd.org/els/emp/Netherlands%20key%20policies\\_Final.pdf](http://www.oecd.org/els/emp/Netherlands%20key%20policies_Final.pdf)
- OECD (2021) *OECD Older Worker Scoreboard. Ageing and Employment Policies*, <https://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>
- OECD (u.d.) *OECDiLibrary*, [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/productivity/indicator-group/english\\_0bb009ec-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/productivity/indicator-group/english_0bb009ec-en)
- Pedersen, J. & Larsen, C. A. (2009) *Ledighedsparadokset. Information, netværk og selektion på arbejdsmarkedet*, København: Frydenlund.
- Pfeifer, C. & Wagner, J. (2014) Age and Gender Effects of Workforce Composition on Productivity and Profits: Evidence from a New Type of Data for German Enterprises, *Contemporary Economics*, 8(1):25-46.
- Phillipson, C. (2007) Is extending working life possible? i W. Loretto, S. Vickersstaff & P. White (red.) *The future for older workers – New perspectives*, Bristol: Policy Press, 185-201.

- Pincus, F.L. (1996) Discrimination comes in many forms: individual, institutional, and structural, *American Behavioral Scientist*, 40(2):186-194.
- Pincus, F.L. (1999) From individual to structural discrimination, i H.J. Ehrlich (red.) *Race and Ethnic Conflict: Contending Views on Prejudice, Discrimination, and Ethnoviolence*, Boulder, CO: Westview Press, 120-124.
- Poulsen, O.M., Borg, V., Fallentin, N., Lund, T. & Nørregaard, C. (2006) *Arbejdsbetingelser og fastholdelse af seniorer: Status over den eksisterende viden*, København: Arbejds miljøinstituttet, AMI-rapport.
- Poulsen O.M. (2014) *Arbejds miljøets betydning for fastholdelse af ældre medarbejdere. Notat vedrørende samstilling af dansk viden*, København: Det Nationale Center for Arbejds miljøforskning.
- Produktivitetskommissionen (2013) *Måling af produktivitet i den offentlige sektor*, [https://produktivitetskommissionen.dk/media/18612/baggrundsrapport\\_maaling-af-produktivitet-i-den-offentlige-sektor.pdf](https://produktivitetskommissionen.dk/media/18612/baggrundsrapport_maaling-af-produktivitet-i-den-offentlige-sektor.pdf)
- Qvist, J.Y. & Jensen, P.H. (2020) Arbejds løsheds- og beskæftigelses mønstre blandt seniorer, i P.H. Jensen (red.) *Seniorarbejdsliv*, København: Frydenlund Academic, 39-59.
- Qvist, J.Y. & Jensen, P.H. (2022) The retention of older employees and core work activities: Evidence from Denmark, *The Gerontologist*, DOI: 10.1093/geront/gnac006
- Radl, J. (2012) Too old to work, or too young to retire? The pervasiveness of age norms in Western Europe, *Work, Employment & Society*, 26(5):755-771, <https://doi.org/10.1177/0950017012451644>
- Richardson, B., Webb, J., Webber, L. & Smith, K. (2013) Age discrimination in the evaluation of job applicants, *Journal of Applied Social Psychology*, 43: 35-44.
- Robertson, A. & Tracy, C.S. (1998) Health and productivity of older workers, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 24(2):85-97.
- Sammendrag – sag T-457/13 P CC mod parlamentet*, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:62013TJ0457\\_SUM&from=DA](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:62013TJ0457_SUM&from=DA)
- Seniorarbejdsliv (2018A) *Perceptionsundersøgelsen: spørgeskema og frekvenstabeller, 2018*, kan downloades fra <https://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2020/05/Perceptionsunders%c3%b8gelsen-sp%c3%b8rgeske-ma-og-frekvenstabeller-2018-1.pdf>
- Seniorarbejdsliv (2018B) *Dataindsamling for projektet SeniorArbejdsLiv – metodenotat*, kan downloades fra <https://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/>

- uploads/2020/05/Metodenotat-Datainsamling-for-projektet-SeniorArbejdsLiv\_til-fremsendelse.pdf
- Seniorarbejdsliv (2020) *Perceptionsundersøgelsen: spørgeskema og frekvenstabeller, 2020*, kan downloades fra <https://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/Perceptionsundersogelsen-seniorarbejdsliv-spoergeskema-og-frekvenstabeller-2020.pdf>
- Seniorarbejdsliv (2021) *Datainsamling og metodebeskrivelse*, kan downloades fra <https://www.seniorarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/Metodebeskrivelse-seniorarbejdsliv-perceptionsundersogelsen-2020.pdf>
- Sharpe, A. (2011) Is Ageing a Drag on Productivity Growth? *International Productivity Monitor*, 21:82-94.
- Shephard, R.J. (2000) Aging and productivity: some physiological issues, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 25:535-545.
- Shultz, K.S. (2003) Bridge employment: work after retirement, i G.A. Adams & T.A. Beehr (red.) *Retirement: Reasons, Processes, and Results*, New York: Springer, 215–241.
- Skirbekk, V. (2004) Age and Individual Productivity: A Literature Survey, *Vienna Yearbook of Population Research*, 2:133-153.
- Skirbekk, V. (2008) Age and productivity potential: A new approach based on ability levels and industrywide task demand, *Population and Development Review*, 34:191–207.
- Solem, P.E. (2016) Ageism and age discrimination in working life, *Nordic Psychology*, 68(3):160-175.
- Solem, P.E. (2022) *Alderisme og aldersdiskriminering – en samfunnsutfordring*, Senter for seniorpolitikk, SSP-notat nr. 7.
- Taylor, P.E. & Walker, A. (1994) The Ageing Workforce: Employers' attitudes Towards Older People, *Work, Employment & Society*, 8(4):569-591.
- Taylor, P. & Walker, A. (2003) Age Discrimination in the Labour Market and Policy Responses, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28(4):612-624.
- Taylor, P.E., Brooke, L. & di Biase, T. (2010) European employer policies concerning career management and learning from a life-span perspective, i G. Naegele (red.) *Soziale Lebenslauf Politik*, Wiesbaden: VS Verlag, 474-497.
- Thielen, K., Nygaard, E., Andersen, I. & Diderichsen F. (2013) Employment consequences of depressive symptoms and work demands individually and combined, *European Journal of Public Health*, 24:34-39.
- Thorsen, S.V., Jensen, P.H. & Bjørner, J.B. (2016) Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees, *In-*

- ternational Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(6):891-900.
- Tros, F. (2005) Flexicurity in the Policies for the Older Workers, i T. Bredgaard & F. Larsen (red.) *Employment policy from different angles*, Copenhagen: DJØF Publishing, 291-307.
- Turek, K. & Perek-Bialas, J. (2013) The role of employers' opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland, *Employee Relations*, 35(6):648-664.
- van Dalen, H., Henkens, K., Henderikse, W. & Schippers, J. (2006) *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?* The Hague, NiDi, Report no. 73, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1106139](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1106139)
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2009) Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions, *Journal of European Social Policy*, 19(1): 47-60.
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010) Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees, *Population and Development Review*, 36(2):309-330.
- van Dalen, H.P., Henkens, K., Henderikse, W. & Schippers, J. (2010) Do European employers support later retirement? *International Journal of Manpower*, 31(3):360-373.
- van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2018) Why demotion of older workers is a no-go area for managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15):2303-2329, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239214
- Vanajan, A., Bültmann, U. & Henkens, K. (2020) Health-related work limitations among older workers - The role of flexible work arrangements and organizational climate, *Gerontologist*, 60(3):450-459, doi:10.1093/geront/gnz073
- Van Ours, J.C. & Stoeldraijer, L. (2011) Age, wage and productivity in Dutch manufacturing, *De Economist*, 159(2):113-37.
- Vejrup-Hansen, P. (2000) *Det fleksible arbejdsmarked – jobomsætning, mobilitet og ledighed*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Vescio, T. & Weaver, K. (2013) *Prejudice and stereotyping*, Oxford: Oxford University Press, doi: <https://dx.doi.org/10.1093/obo/9780199828340-0097>
- Viviania, C.A., Bravob, G. & Lavalliere, M. m.fl. (2021) Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review, *Work*, 68:577-618, DOI:10.3233/WOR-203396

- Wadensjö, E. (1985) *Disability Pensioning of Older Workers in Sweden: A Comparison of Studies based on Time-Series and Cross Section Data*, Stockholm: SOFI, Meddelande 85:15.
- Walewski, M. (2008) *Differences in the Productivity Levels of Older Workers in the EU - a Cross-Country Analysis of the Age-Wage Relationship*, ENEPRI Research Report No. 49, <https://ssrn.com/abstract=2027875>
- Walker, A. (1998) *Managing an Ageing Workforce – A Guide to Good Practice*, Dublin: European Foundation.
- Walker, A. (2005) The Emergence of Age Management in Europe, *International Journal of Organisational Behaviour*, (10)1:685-697.
- Walker, A. & Taylor, P. (1999) Good Practice in the Employment of Older Workers in Europe, *Ageing International*, 25(3):62-79.
- Warr, P. (1994) Age and Job Performance, i J. Snel & R. Cremer (red.) *Work and Ageing: A European Perspective*, London: Taylor & Francis, 309-322.
- WHO (2021) *Global report on ageism*, Geneva: World Health Organization.
- Wood, S. (1999) Getting the Measure of the transformed high-performance organization, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3):391-417.
- Zhan, Y. & Wang, M. (2015) Bridge employment: Conceptualizations and new directions for future research, i P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij & D.M. Rousseau (red.) *Aging workers and the employee-employer relationship*, Springer International Publishing, 203-220, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_12)
- Zaidi, A., Gasior, K., Zolyomi, E., Schmidt, A., Rodrigues, R. & Marin, B. (2017) Measuring active and healthy ageing in Europe, *Journal of European Social Policy*, 27(2):136-157.



## Forfatterne:

**Karen Albertsen**, arbejdsmiljøforsker, psykolog, ph.d., medejer af TeamArbejdsliv ApS

**Per H. Jensen**, ph.d., professor i 'Social Policy', Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet

**Peter Nielsen**, lektor emeritus, Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet

**Flemming Pedersen**, ekspert i at evaluere indsatser, cand.scient.soc., medejer af TeamArbejdsliv ApS

**Jeevitha Yogachandiran Qvist**, ph.d., postdoc, Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet







Denne bog undersøger seniorpolitikker, og hvorledes disse fastholder seniorer på danske arbejdspladser. Bogen undersøger således, hvordan seniorpolitikker og seniorpraksisser påvirker rekrutteringen, anvendelsen og afviklingen af seniorarbejdskraften.

Yderligere kortlægger bogen de faktorer, der betinger, om man på danske arbejdspladser gør brug af seniorpolitiske arrangementer – og hvordan. Som faktorer, der påvirker arbejdspladsens brug af seniorpersonalet, skelnes der mellem:

1. Arbejdspladseksterne faktorer såsom udviklingen i de økonomiske konjunkturer, arbejdsmarkedets beskaffenhed, kollektive overenskomster mv.
2. Arbejdspladsens strukturelle egenskaber, f.eks. virksomhedens størrelse, kerneopgave mv.
3. Arbejdspladsens ledelsesmæssige faktorer, f.eks. om man har indført ny teknologi, foretaget organisatoriske forandringer mv.
4. Arbejdspladsens syn på seniorarbejdskraften, herunder og f.eks. om den opleves som produktiv, om seniorerne er villige til at lære nyt mv.

Bogen er den hidtil mest omfattende og detaljerede undersøgelse af danske arbejdspladsers brug af seniorpersonalet. Bogen henvender sig til alle, der interesserer sig for, hvad arbejdspladsernes rolle er eller skal være i bestræbelserne på at fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet. Forhåbentlig kan der læres af de erfaringer, som denne bog er rig på.