



AALBORG UNIVERSITET

# ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN 2018-2022

Jeevitha Yogachandiran Qvist, Peter Nielsen og Christian Albrekt Larsen  
Institut for Politik og Samfund



Maj 2023

## INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	3
SAMMENFATNING.....	4
DATA OG METODE.....	5
DET DANSKE ARBEJDSMARKED 2018 – 2022.....	6
BRUGEN AF SENIORER PÅ ARBEJDSPLADSERNE.....	9
FASTHOLDELSE AF SENIORERNE.....	13
ARBEJDSGIVERNES HOLDNINGER TIL SENIORERNE.....	21
LITTERATURLISTE.....	23

## FORORD

Forskningsprojektet SeniorArbejdsliv undersøger fastholdelse og rekruttering af seniorer på det danske arbejdsmarked. Forskningsprojektet, der har været igangsat siden 2018, er finansieret af Trygfonden og udgøres af et konsortium bestående af Institut for Politik og Samfund ved Aalborg Universitet, TeamArbejdsliv samt Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Projektet består af tre delprojekter, henholdsvis delprojekt 1: arbejdsgiverundersøgelsen, der har til formål vha. en spørgeskemaundersøgelse at kortlægge arbejdsgivernes praksisser og holdninger til seniorer, delprojekt 2: arbejdslivsundersøgelsen der igennem spørgeskemaundersøgelse har til formål at undersøge faktorer som forkorter og forlænger seniorers arbejdsliv samt delprojekt 3: praksisundersøgelsen, der ved hjælp af kvalitative interviews kortlægger det komplekse samspil mellem arbejdsgivere og seniorer, herunder betydningen af arbejdspladsers seniorpolitikker. Alle tre delprojekter har gennemført undersøgelser i 2018, 2020 og 2022.

Aalborg Universitet har ansvaret for delprojekt 1, og i denne rapport belyser vi udviklingstendenserne i arbejdsgivernes praksisser og holdninger til seniorerne siden projektets start i 2018, hvor den første spørgeskemaundersøgelse blev gennemført, frem til 2022, hvor den tredje og seneste spørgeskemaundersøgelse blev gennemført. Det er hidtil den eneste arbejdsgiverundersøgelse i dansk kontekst, som giver et longitudinalt indblik i arbejdsgivernes indsats for at sikre seniorernes tilknytning på arbejdsmarkedet.

## SAMMENFATNING

Denne rapport beskriver udviklingstendenser i danske arbejdsgivers praksisser og holdninger til seniorer i perioden 2018-2022. Rapporten er baseret på tre større spørgeskemaundersøgelser, der er gennemført i henholdsvis 2018, 2020 og 2022 blandt danske arbejdspladser med minimum fem ansatte.

Den gunstige danske konjunktursituation afspejler sig tydeligt i arbejdsgivernes besvarelser. Andelen, der har oplevet rekrutteringsproblemer inden for de seneste to år, er steget fra 29 procent i 2018 til 48 procent. Andelen af arbejdssteder, der har afskediget personale, er også faldet. Det er forhold, der giver en optimal situation for udvikling af praksis til fastholdelse og rekruttering af seniorer.

Rapporten dokumenterer, at flere arbejdspladser gør brug af seniorer, som vi betegner som alle 55-årige og derover. Andelen af arbejdspladser uden 55+-årige ansat er faldet fra 16 procent i 2018 til 12 procent i 2022. Seniorer udgør også en større andel af medarbejdere på arbejdspladser, der har seniorer ansat. Fra 19 procent i gennemsnit i 2018 til 27 procent i 2022. Den stigende brug skyldes, at seniorer i stigende grad rekrutteres til og fastholdes på arbejdspladser. Andelen af arbejdspladser, hvor der er 55+-årige blandt ny-rekrutterede, er steget fra 34 procent i 2018 til ca. 40 procent i 2022. Andelen, der gør en "betydelig" eller "nogen" indsats for at fastholde medarbejdere udover pensionsalderen, er steget fra 47 procent i 2018 til 61 procent i 2022; særligt er der sket en markant stigning i andelen af arbejdspladser, der tilbyder fleksible arbejdstider og efteruddannelse. En af årsagerne til, at flere arbejdsgivere gør en indsats for at fastholde seniorer på arbejdspladsen, kan være, at seniorernes kompetencer i stigende grad er væsentlige ressourcer for arbejdspladserne. Andelen af arbejdsgivere, der synes, at det er svært at finde substitution for seniorarbejdskraft, er steget fra 25 procent i 2018 til 36 procent i 2022.

Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at der *ikke* er sket nogen stigning i andelen af arbejdspladser med en nedskreven seniorpolitik. Og blandt mindretallet af arbejdspladser med en seniorpolitik er kommunikationen om seniorpolitikens indhold mangelfuld. Dog er der en stigning i antallet af ikke-nedskrevne seniorpolitikker, ligesom ledelsen i stigende grad har mere uformelle drøftelser om fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder.

Endelig dokumenterer rapporten, at der ingen udvikling er i arbejdsgivernes syn på seniorarbejdskraften i perioden fra 2018-2022, til trods for den stigende anvendelse af seniorer. Seniorer opfattes fortsat som pålidelige og loyale, men med begrænset evne og vilje til at lære nyt. Det er også bemærkelsesværdigt, at der *ikke* er sket ændringer i arbejdsgivernes opfattelser af, hvornår man henholdsvis er for gammel til at arbejde på fuld tid (medianværdi på 67 år både i 2018 og 2022) og for ung til at trække sig permanent tilbage fra arbejdsmarkedet (medianværdi på 60 år både i 2018 og 2022).

## DATA OG METODE

Seniorarbejdslivs arbejdsgiverundersøgelse 2022 er indsamlet blandt danske arbejdspladser med mindst 5 ansatte i perioden oktober 2022 til december 2022. Dataindsamlingen er foretaget af Epinion via web.

De arbejdspladser, der har deltaget, er udtrukket fra CVR-registret på produktionsenhedsnummer (P-nummer). P-nummeret, som er unikt for hver arbejdsplads, refererer til en adresse, som virksomheden driver sin virksomhed fra. Et firma eller en større virksomhed med flere filialer eller adresser har således flere forskellige p-numre. Igennem rapporten anvender vi derfor betegnelsen "arbejdspladser" til at betegne rapportens analyseenhed. Selve spørgeskemaet er besvaret af enten ejer, leder, administrerende direktør eller HR leder på arbejdspladsen.

Af tabel 1 fremgår det, at i alt 5017 arbejdspladser har besvaret spørgeskemaet i 2022, hvilket giver en svarprocent på 25,1 %. Det svarer til svarprocenterne fra tidligere runder i projektet og i lignende undersøgelser fra udlandet. Af de 5017 besvarelser i 2022 er 47 procent deltagere fra runde 1 og/eller runde 2. I tabellen fremgår panelstrukturen i arbejdsgiverundersøgelsen. Samlet set bygger rapporten på svar fra 9046 arbejdsgivere.

Tabel 1. Panelstrukturen i arbejdsgiverundersøgelserne 2018-2022.

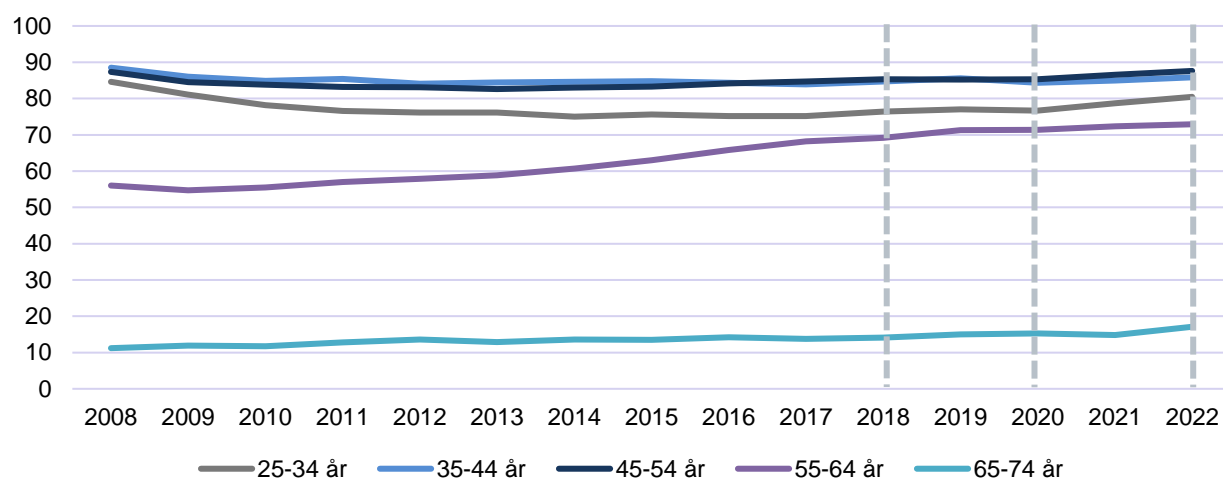
	Runde 1 2018	Runde 2 2020	Runde 3 2022
Samlet antal besvarelser	2525	4944	5017
- heraf også svaret i Runde 1	-	1098	282
- heraf også svaret i Runde 2		-	1472
- heraf også svaret i Runde 1 og 2			588

Alle beregninger i rapporten er vægtet ifht. virksomhedsstørrelse og branche. Dermed tilstræbes det at tegne et repræsentativt udsnit af danske arbejdspladser med mindst 5 ansatte. Frekvenstabeller, der viser svarfordelingen på hvert enkelt spørgsmål, der er stillet til arbejdsgiverne fra runderne 2018, 2020 og 2022, er tilgængelig på projektets hjemmeside <https://www.seniorarbejdsliv.dk/forskning/>

## DET DANSKE ARBEJDSMARKED 2018 – 2022

Danmark står med en kombination af en stærk økonomi, herunder stor udenlandsk efterspørgsel efter danske produkter, og en aldrende befolkning. Fra et samfundsøkonomisk perspektiv er der derfor store fordele ved at fastholde flere seniorer i arbejdsstyrken. De seneste årtier er der gennemført en række ændringer i pensionssystemet, der netop har haft til hensigt at gøre det mere attraktivt at blive længere på arbejdsmarkedet. Andelen af 55-64-årige i beskæftigelse har også været støt stigende siden 2008. I 2008 var 56,0 procent af de 55-64-årige i beskæftigelse. I 2022 var den andel steget til 72,9 procent. Dermed nærmer de 55-64-årige sig beskæftigelsesprocenten for de yngre aldersgrupper (se figur 1), og internationalt nærmer Danmark sig de lande, der ligger højest, så som Sverige (77,3 procent), Japan (78,1 procent), New Zealand (78,5 procent) og Island (82,6 procent) (OECD, 2023). Fremgangen i beskæftigelsen i det seneste tiår har i udstrakt grad været drevet af seniorarbejdskraften (Damm og Lykketoft, 2023). Beskæftigelsesfrekvensen har også været stigende for 65-74-årige. Fra 11,2 procent i 2008 til 17,1 procent i 2022. Men deres beskæftigelsesprocent ligger fortsat langt under de øvrige aldersgrupper. Der er således fortsat et betydeligt arbejdskraftspotentiale, hvis det kan gøres attraktivt at blive længere på arbejdsmarkedet.

Figur 1. Beskæftigelsesfrekvens opgjort på aldersgrupper Arbejdsgiverundersøgelser runde 1, 2 og 3

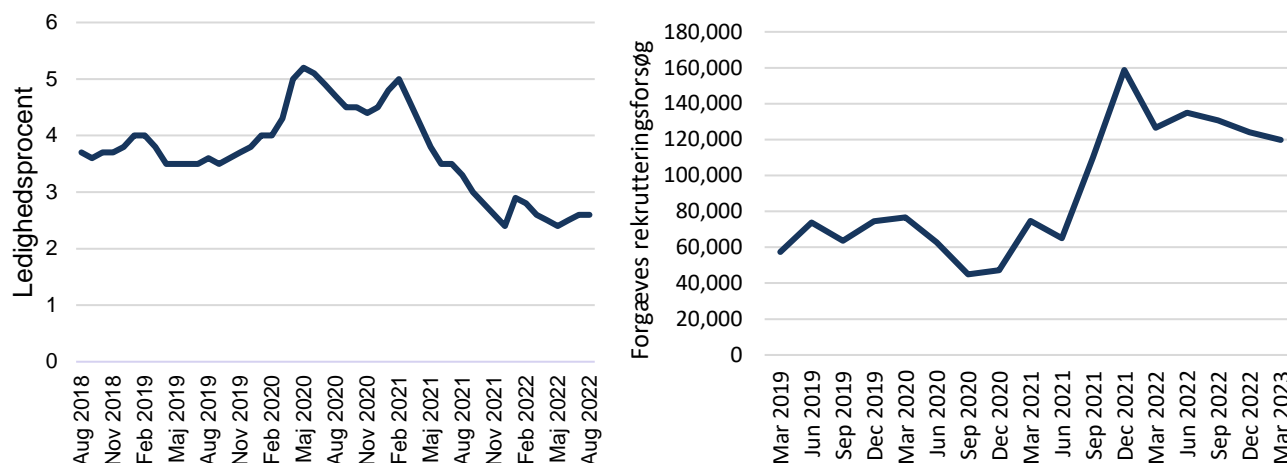


Kilde: Danmarks Statistik. Statistikbanken (AKU111A).

Seniorarbejdsliv arbejdsgiverundersøgelsen i 2022 er foretaget i en situation med stigende efterspørgsel efter arbejdskraft. I august måned i 2018 var den registerbaserede ledighed opgjort til 3,7 procent, mens den i august måned 2022 (foreløbigt) er opgjort til 2,6 procent, se figur 2 (venstre). Tæt på hele arbejdsstyrken er således i beskæftigelse i 2022. Det afspejler sig også i opgørelserne over rekrutteringsproblemer for arbejdsgivere. I marts 2019 (første fuldt sammenlignelige tal) blev antallet af forgæves rekrutteringsforsøg opgjort til omkring 57.000. I marts 2022 blev antallet opgjort til omkring 126.000, se figur 2 (højre).

## ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN 2018-2022

Figur 2. Månedlig ledighedsprocent (venstre) og forgæves rekrutteringsforsøg (højre).



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken (AUPO), venstre. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Jobindsatsen, Rekrutteringssurveys, højre.

Den gunstige økonomiske situation i 2022 afspejler sig også i Seniorarbejdsliv arbejds giverundersøgelserne. I 2018 og 2020 svarede henholdsvis 29 og 26 procent af arbejdspladserne, at de havde haft rekrutteringsproblemer i løbet af de sidste to år. I 2022 er den andel steget til 48 procent af de adspurgte arbejdspladser. Angivelsen af rekrutteringsproblemer er fordelt bredt ud over sektorer.

Tabel 2. Har din arbejdsplads haft rekrutteringsproblemer i løbet af de sidste 2 år? Procent.

	2018	2020	2022
Ja	29	26	48
I alt	2525	4944	5017

Det danske arbejdsmarked er meget dynamisk, hvilket bl.a. viser sig ved, at der finder afskedigelser sted, samtidig med at efterspørgslen efter arbejdskraft er høj, og mange arbejdssteder oplever rekrutteringsproblemer. Tabel 3 viser niveau og udviklinger i afskedigelser i de undersøgte arbejdspladser. Der skelnes mellem afskedigelser i mindre- og i større omfang. Afskedigelser i mindre omfang sker, hvor der er arbejdsmangel eller økonomiske problemer. Disse afskedigelser skal blot være sagligt begrundet. Afskedigelser i større omfang skal derudover varsles, behandles i samarbejdsudvalget og meddeles beskæftigelsesmyndighederne. Det ses af tabellen, at afskedigelser i større omfang ikke er særligt hyppig blandt arbejdspladserne i perioden fra 2018 til 2022. Kun fire procent har oplevet sådanne i 2018. To år senere, under covid-19 nedlukningerne, er denne andel steget til 6 procent. I 2022 er andelen halveret til 3 procent. Forekomsten af afskedigelser i mindre omfang ligger til gengæld på et højere niveau. Dette niveau er dog faldende fra 44 procent i 2018 til 38 procent i 2022. Selv under covid-19 nedlukningerne faldt andelen af arbejdspladser, der afskedigede, i mindre omfang. Dette indikerer ligeledes den gunstige situation på det danske arbejdsmarked.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 3. Har der på din arbejdsplads fundet afskedigelser sted inden for det sidste år?  
Procent.

	2018	2020	2022
Ja, i større omfang	4	6	3
Ja, i mindre omfang	44	40	38
Nej	51	53	58
Ved ikke	1	1	1
I alt	2525	4944	5017

Den akutte mangel på arbejdskraft giver arbejdsgiverne stærke incitament til at fastholde og rekruttere seniorarbejdskraft. Vi anvender seniorbetegnelsen til alle 55-årige og derover. I de følgende afsnit vil vi beskrive, hvorledes det i perioden fra 2018 til 2022 afspejler sig i arbejdspladsernes brug af seniorarbejdskraft, initiativer for at fastholde seniorarbejdskraft og endeligt i arbejdsgiverne opfattelse af seniorarbejdskraften. Alt andet lige må man forvente, at arbejdsgiverne gør mere brug af seniorer og har intensiveret indsatsen for at fastholde ældre på arbejdspladsen. Hvorvidt arbejdsgiverne også ændrer deres opfattelse af den ældre arbejdskraft, er mere usikkert. Opfattelser og misopfattelser af grupperinger kan være ganske træge.



## BRUGEN AF SENIORER PÅ ARBEJDSPLADSERNE

I dette afsnit skal vi se nærmere på, hvordan brugen af seniorarbejdskraft på danske arbejdspladser har udviklet sig over den 4-årige periode. Først skal vi se på udviklingen i anvendelsen af seniorer som arbejdskraft, såvel i udbredelse som omfang. Dernæst ses på udviklingen i rekrutteringen af seniorer, samt hvilke rekrutteringskanaler der anvendes. Endelig sættes fokus på afskedigelser af seniorarbejdskraften.

Tabel 4. Arbejdspladser med +55-årige ansatte. Procent.

	2018	2020	2022
55+ år ansatte	84	87	88
Ingen 55+ år ansatte	16	13	12
I alt	2525	4944	5017

Af tabel 4 fremgår det, at en meget stor andel af arbejdspladserne har seniorer ansat. Andelen har været stigende fra 84 procent i 2018 til 88 procent i 2022. Andelen helt uden seniorer er således faldet fra 16 procent i 2018 til 12 procent i 2022. Seniorerne udgør også en større andel af de ansatte på en given arbejdsplads. I 2018 udgjorde seniorer 19 procent af de ansatte på arbejdspladserne, mens denne andel er steget til henholdsvis 26 og 27 procent i 2020 og 2022, se tabel 5.

Tabel 5. Hvor stor en procentdel af medarbejderne på arbejdspladsen er 55 år eller ældre? Procent.

	2018	2020	2022
55+ år	19	26	27
I alt	2525	4944	5017

Note: Spørgsmålsformuleringen er anderledes i 2018 sammenlignet med 2020 og 2022.

Med til billedet af udviklingen i seniorarbejdskraftens udbredelse og omfang på arbejdspladserne hører spørgsmålet om, hvorvidt seniorerne arbejder på fuld tid eller har nedsat arbejdstid. Nedsat arbejdstid er for seniorerne en mulighed for at fastholde engagement og motivation i arbejdet, selv om de fysiske kræfter er aftagende. Nedsat arbejdstid er udbredt i nogle brancher, specielt i den offentlige sektor. Tabel 6 viser, at på 38 procent af arbejdspladserne i 2020 er der ingen af seniorerne, som arbejder på mindre end fuld tid. Denne andel er faldet til 36 procent i 2022, hvilket betyder, at flere seniorer arbejder på nedsat tid. Det er dog tydeligt, at der er tale om en begrænset vækst i andelen af seniorer på arbejdspladserne, som arbejder på mindre end fuld tid. I 2020 arbejdede op til og med fjerdedel af seniorerne på mindre end fuld tid på 32 procent af arbejdspladserne, og denne andel er steget til 35 procent af arbejdspladserne i 2022. Andelen af arbejdspladser, hvor over en fjerdedel af seniorerne arbejder mindre end fuld tid, er konstante over tid. Det er med andre ord typisk en begrænset andel af arbejdspladsernes seniorer, der arbejder på mindre end fuld tid og dette mønster breder sig over flere arbejdspladser.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 6. Hvor stor en andel af de +55-årige arbejder mindre end fuld tid? Procent.

	2020	2022
0 %, dvs. ingen	39	36
1-25 %	32	35
26-50 %	8	8
51-75 %	5	5
76-100 %	15	15
Ved ikke	1	1
I alt	4451	4530

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

I en situation med mangel på arbejdskraft er det interessant at undersøge, hvorvidt flere arbejdssteder har imødekommet deres rekrutteringsbehov ved at nyansætte seniorarbejdskraft, når de rekrutterede. Tabel 7 viser, at der i 2018 var 66 procent af arbejdsstederne, som ikke ansatte seniorer ved rekrutteringer. I 2022 er den andel faldet til 59 procent af arbejdspladserne. Det er dog fortsat meget få arbejdspladser, under 5 procent i alle runder, hvor seniorer udgør mere end halvdelen af de nyansatte.

Tabel 7. Nyansættelser af seniorer. Procent.

	2018	2020	2022
0 %, dvs. ingen	66	68	59
1-25 %	17	24	29
26-50 %	12	4	6
51-75 %	1	1	2
76-100 %	4	3	2
Ved ikke	-	1	1
I alt	1998	4138	4475

Note: Spørgsmålsformuleringen er anderledes i 2018, sammenlignet med 2020 og 2022.

Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat, og som har foretaget nyansættelser i løbet af de sidste 12 måneder.

Arbejdssteder, der har rekrutteret seniorer, er blevet spurgt, hvilket rekrutteringskanaler, som de har gjort brug af, se tabel 8. Det ses, at den hyppigst anvendte rekrutteringskanal er digitale kanaler, dvs. jobbaser, sociale medier eller andet på internettet. Anvendelsen af digitale kanaler er tilmed stærkt voksende. I 2022 var havde næsten halvdelen af arbejdspladserne anvendt digitale kanaler. De mere typiske uformelle kanaler: "mund til mund-metoden" via medarbejdere eller via kontakter i branchen er også hyppigt anvendt som rekrutteringskanaler. Førstnævnte kanal via medarbejderne har en voksende anvendelse, mens sidstnævnte via branchekontakter har en aftagende anvendelse. Jobcentre anvendes også på et niveau, som svarer til genansættelse af tidligere medarbejdere og "andre måder", og i højere grad end ventelister eller uopfordret henvendelse. Jobcentrene havde interessant nok et opsving i anvendelse under covid-19 nedlukningerne.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 8. Hvordan er seniorerne blevet rekrutteret? Procent.

	2018	2020	2022
Gennem jobbaser, sociale medier eller andet på internettet	28	43	49
Gennem "mund til mund metoden" via medarbejderne	23	27	29
Gennem "mund til mund-metoden" via kontakter i branchen	24	21	19
Gennem jobcenter/jobnet	13	16	13
Genansat tidligere medarbejdere	12	13	13
Gennem opslag i aviser	11	9	11
Gennem direkte kontakt til ansøgere på venteliste / uopfordrede	10	8	8
Gennem fagforening/A-kasse	2	2	2
På anden måde, skriv venligst hvordan	14	13	13
Ved ikke	2	1	2
I alt	917	1591	2094

Note: Spørgsmål kun stillet blandt arbejdspladser, der har rekrutteret seniorer. Det er muligt at angive flere rekrutteringskanaler.

Den begrænsende, men dog stigende, rekruttering af seniorer kunne også betyde større chance for afskedigelse af seniorer. Men det er ikke sket. Tværtimod. Tabel 9 viser, at andelen af afskedigede +55-årige seniorer var 18 procent i 2020 og 17 procent i 2022. Disse andele er betydeligt lavere end procentdelen af +55-årige seniorer på 26 i 2020 og 27 i 2022, jf. tabel 5 ovenfor. Dette betyder at seniorarbejdskraften langtfra er overrepræsenteret blandt afskedigelserne på aggregeret niveau.

Tabel 9. Hvordan var aldersfordelingen blandt de afskedigede? Gennemsnit for angivne procent.

	2020	2022
Under 30 år	24	27
30-54 år	58	56
55-64 år	16	15
65 og derover	2	2
I alt	2576	2265

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med afskedigelser indenfor det seneste år. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

Seniorarbejdskraften er ofte i besiddelse af erfaringsbaserede kompetencer som resultat af et langt arbejdsliv. Dette kan være en årsag til, at seniorer i nogle tilfælde søges fastholdt i forbindelse med afskedigelser, mens de unge forekommer mere udsatte. Det kan tilsvarende give problemer, når seniorer vælger at forlade arbejdspladsen. Af tabel 10 fremgår det, at seniorkompetencer i stigende grad er væsentlige ressourcer for arbejdspladserne. I 2018 angav 25 procent af arbejdspladserne, at det var svært eller meget svært at finde substitution for seniorarbejdskraft, der forlader arbejdspladsen, mens denne andel er steget til 36 procent i 2022. Den betydelige stigning vidner om, at erfaringsbaserede seniorkompetencer kan skabe voksende incitamenter til, at ledelsen forsøger at fastholde seniorarbejdskraften.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 10. 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? Procent.

	2018	2020	2022
Meget svært	3	5	8
Svært	22	22	28
Hverken svært eller let	36	38	36
Let	17	14	9
Meget let	4	4	4
Ved ikke	15	18	16
Ikke relevant	3	-	-
I alt	2267	4451	4530

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat.

Det fysiske helbred og modstandskraften kan aftage med alderen, hvilket kan betyde, at seniorerne har et sygefravær, som ligger over gennemsnittet på arbejdspladsen. Omvendt kan loyalitet og ansvarsfølelse betyde, at seniorarbejdskraften holder sygefraværet nede. I tabel 11 er sygefraværprocenten for hele arbejdspladsen sammenlignet med sygefraværprocenten for seniorerne på arbejdspladsen. Det viser sig, at sygefraværprocenten for hele arbejdspladsen er voksende gennem den undersøgte periode. Fra 2018 og frem mod covid-19 nedlukningerne er procenten vokset med 0,7 procentpoint, og fra 2020 til 2022 med et helt procentpoint. Sygefraværprocenten for seniormedarbejderne ligger omkring et procentpoint lavere end gennemsnittet for hele arbejdspladsen. Den lavere sygefraværprocent blandt seniorerne kan dog muligvis - udover større loyalitets- og ansvarsfølelse – også skyldes, at seniorer med svigtende helbred og mange sygedage har forladt arbejdsmarkedet og er gået på pension, således at de bedre kan beskytte deres helbred.

Tabel 11. Sygefraværprocenter.

	2018	2020	2022
Gennemsnit for alle arbejdspladser	3,4	4,1	5,1
Gennemsnit for alle arbejdspladser med 55+-årige ansatte	3,6	4,0	5,1
Gennemsnit for de 55+-årige på arbejdspladsen	-	3,2	4,1

Note: Spørgsmål om sygefravær for de 55+-årige er ikke stillet i 2018.

## FASTHOLDELSE AF SENIORERNE

I forrige kapitel konstaterede vi, at brugen af seniorarbejdskraften har været stigende i perioden 2018-2022. I dette kapitel belyser vi, hvad arbejdspladserne konkret gør for at fastholde seniorerne, herunder udviklingen i, hvilke instrumenter de anvender til fastholdelse.

Tabel 12. Oplever arbejdspladsen generelt, at det er vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere? Procent.

	2018	2020	2022
Ja, i høj grad	2	1	1
Ja, i nogen grad	5	4	7
Ja, i mindre grad	15	7	12
Nej, slet ikke	75	73	67
Ved ikke	3	15	13
Total	2267	4451	4530

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat.

Af tabel 12 fremgår det, at en større andel af arbejdspladserne oplever problemer med at fastholde seniorer. I henholdsvis 2018 og 2020 svarede 75 og 73 procent af arbejdspladserne, at de slet ikke har problemer med fastholdelse. I 2022 er denne andel faldet til 67 procent. På samme måde er der siden 2018 sket en stigning i andelen af arbejdspladser, der ikke ved, om det er vanskeligt at fastholde seniorer.

Tabel 13. Hen over de sidste to år, hvor ofte har du bedt en ældre medarbejder om at udsætte tilbagetrækningsalderen med et eller flere år? Procent.

	2018	2020	2022
Aldrig	68	68	59
Lejlighedsvist	19	21	25
Ofte	3	3	4
Ved ikke	10	9	12
Total	2129	4451	4530

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. 138 arbejdspladser har missing værdi på spørgsmålet i 2018.

At det bliver vanskeligere at fastholde ældre medarbejdere, afspejler sig også ved, at arbejdsgiverne i stigende grad beder om, at en ældre medarbejder udsætter tilbagetrækningen med et eller flere år, se tabel 13. I 2018 var der en andel på 22 procent af arbejdspladserne, hvor ledelsen lejlighedsvist eller ofte bad seniorer vente med tilbagetrækningen, mens denne andel er steget til 29 procent i 2022.

Problemet med at fastholde seniorer, og den begrænsede (men stigende) brug af direkte opfordring til at udskyde tilbagetrækningen, kalder på mere formaliserede indsatser og politikker. I perioden fra 2018-2022 er der sket en markant udvikling i andelen af arbejdspladser, som gør en indsats for at fastholde seniorer frem til eller ud over pensionsalderen, se tabel 14. Andelen der gør en "betydelig indsats", er steget fra 15 til 21

## ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN 2018-2022

procent, mens andelen der gør "nogen indsats", er steget fra 32 til 40 procent. Tilsvarende er andelen der svarer nej til, at de gør en indsats, faldet fra 23 til 15 procent.

Tabel 14. 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? Procent.

	2018	2022
Ja, betydelig indsats	15	21
Nogen indsats	32	40
Begrænset indsats	22	21
Nej	23	15
Ved ikke	8	3
I alt	2267	4530

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. Spørgsmålet er ikke stillet i 2020.

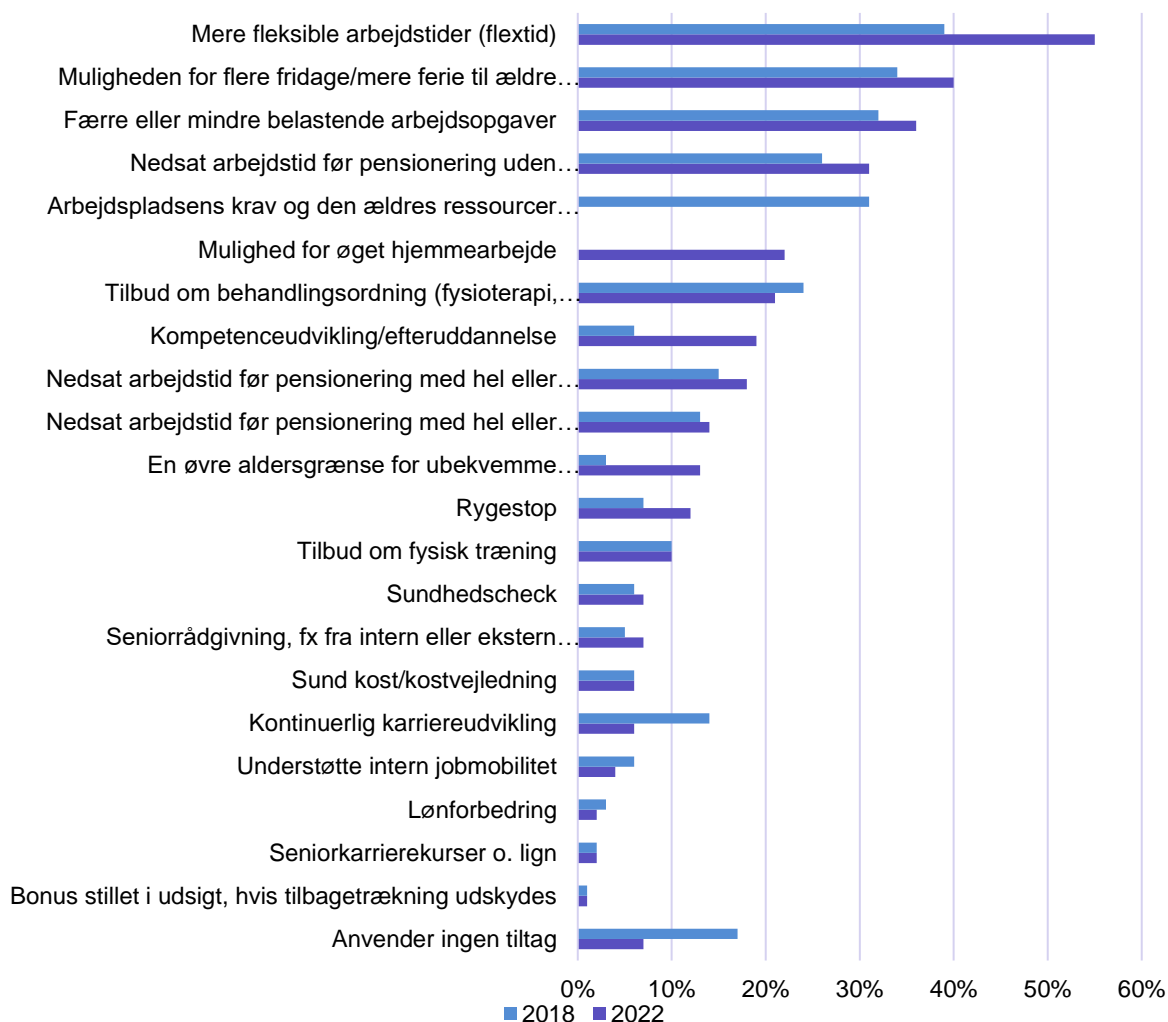
For den andel af arbejdsgiverne, som gør en indsats (enten begrænset, nogen eller betydelig indsats), viser figur 3, hvilke konkrete instrumenter, som arbejdspladsen råder over.

Af figuren fremgår det, at de instrumenter, som den største andel af arbejdsgiverne råder over, er fleksible arbejdstider, flere fridage og mindre belastende arbejdsopgaver. Særligt brugen af fleksible arbejdstider er steget blandt arbejdspladserne, hvor 39 procent rådede over det i 2018, mens denne andel er steget til 55 procent i 2022. Disse typer af fastholdelsesinstrumenter faciliterer en form for gradvis nedtrapning af arbejdet, og på den måde udfases seniormedarbejderens forhold til arbejdspladsen løbende.

Omvendt ser vi også en tendens til, at en større andel af arbejdsgiverne anvender mere aktiverende instrumenter, såsom kompetenceudvikling og efteruddannelse, der er steget fra 6 til 19 procent i perioden. Sådanne aktiverende instrumenter faciliterer en styrkelse af seniorernes kompetencer og på den måde styrkes seniormedarbejderens fastholdelse på arbejdspladsen (Lösslbroek et al., 2019).

## ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN 2018-2022

Figur 3. Andelen af virkemidler til forlængelse af seniorers erhvervsdeltagelse, som arbejdspladsen råder over, blandt de arbejdspladser, der gør en indsats for at fastholde seniorer. Procent.



Note: En øvre aldersgrænse for ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde er i 2022 ændret til "Mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde". Mulighed for hjemmearbejde ikke stillet i 2018. "Arbejdspladsens krav og den ældres ressourcer tilpasses hinanden" ikke stillet i 2022. Det er muligt at angive flere svar.

En forudsætning for, at ældre kan deltage på arbejdsmarkedet i så lang tid som muligt, er anvendelsen af seniorpolitikker, både i overenskomster og ude på de enkelte arbejdspladser. Aftaler om seniorpolitik indgår som en del af hovedaftalerne og er derfor på papiret udbredt på det danske arbejdsmarked (Pedersen, 2020). I arbejdsgiverundersøgelserne fra 2020 og 2022 har arbejdsgiverne svaret på en række spørgsmål omkring tilgængeligheden og indholdet af deres seniorpolitikker.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 15. Andelen, der svarer ja til, at arbejdspladsen har en seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler. Procent.

	2020		2022	
	Nedskreven seniorpolitik	Ikke-nedskreven	Nedskreven seniorpolitik	Ikke-nedskreven
Privat arbejdsplads	16	18	15	24
Offentlig arbejdsplads	62	11	60	15
Selvejende institution, der løser offentlige opgaver	37	20	33	23
Andet	26	16	24	19
I alt	1452	776	1316	1025

Note: Spørgsmål kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

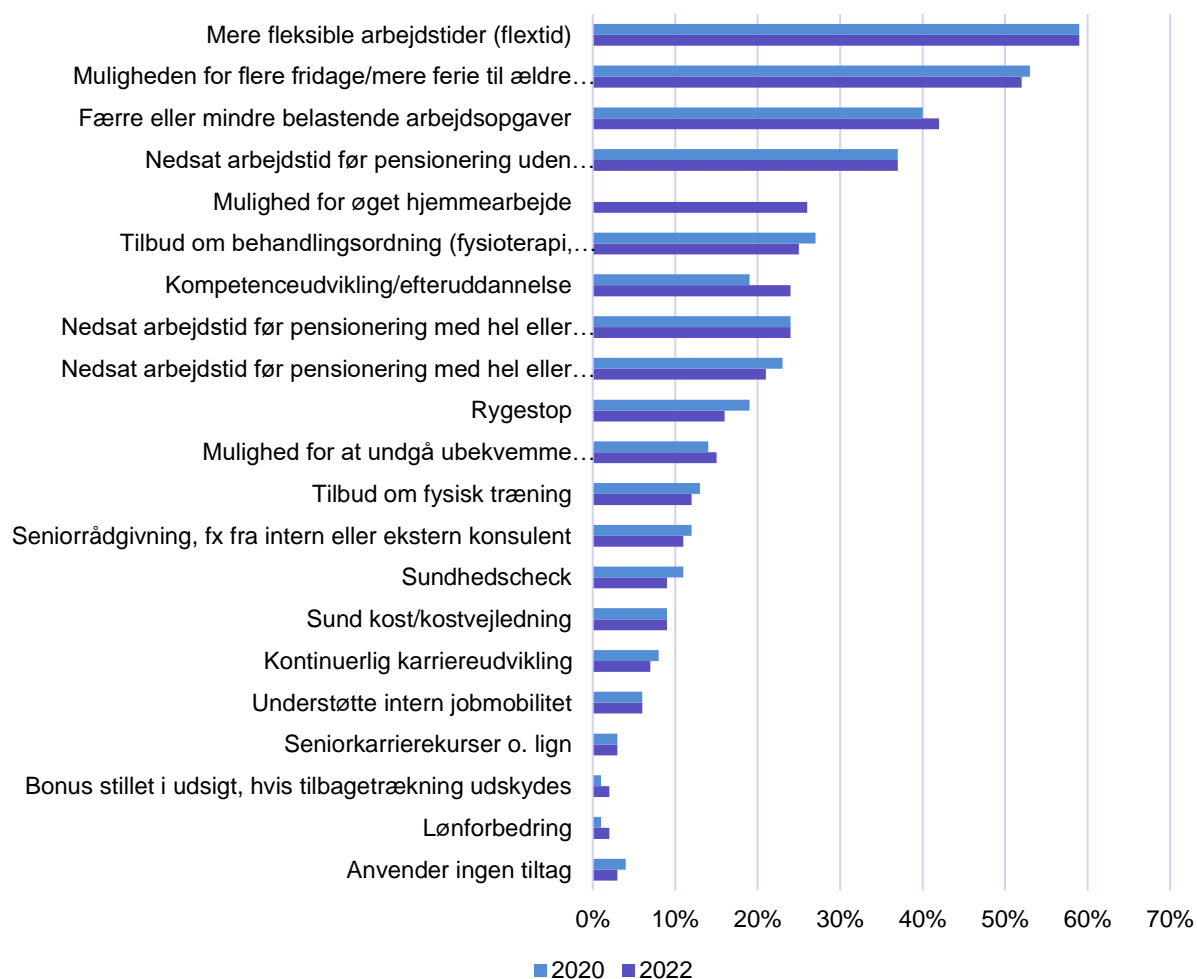
Tabel 15 viser, at tilstedeværelsen af seniorpolitikker varierer betydeligt, afhængig af om arbejdspladsen er privat eller offentlig. Blandt de private arbejdspladser svarer 16 procent i 2020 og 15 procent i 2022, at de har en nedskreven seniorpolitik, mens andelen, der har en ikke-nedskreven seniorpolitik, er steget fra 18 procent i 2020 og 24 procent i 2022. Blandt de offentlige arbejdspladser har ca. 60 procent en nedskreven seniorpolitik, mens andelen, der har en ikke-nedskreven seniorpolitik, er steget fra 11 til 15 procent i perioden 2020-2022. Resultaterne fra tabellen indikerer en diskrepans mellem den faktiske og oplevede tilgængelighed af seniorpolitik, hvilket kan skyldes, at arbejdspladsen har begrænset kendskab til deres seniorpolitik, eller at arbejdspladsen ikke gør brug af seniorpolitik.

Som det fremgår af figur 4, er der ikke sket en nævneværdig forandring af indholdet af seniorpolitikker fra 2020 til 2022. De arbejdspladser, der har seniorpolitikker, tilbyder i høj grad mere fleksibilitet, mulighed for flere fridage samt færre eller mindre belastende arbejdsopgaver.



ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Figur 4. Andelen af virkemidler til forlængelse af seniorers erhvervsdeltagelse, som arbejdspladsen råder over, blandt de arbejdspladser der har en seniorpolitik. Procent.



Note: Mulighed for hjemmearbejde ikke stillet i 2020. Det er muligt at angive flere svar.

Tabel 16. Er disse virkemidler forankret i en lokal aftale eller overvejende overenskomstforankrede? Procent.

	2020	2022
Alene vedtaget af ledelsen	32	36
Lokal aftale på arbejdspladsen	18	19
Overenskomster	12	13
Kombination af lokal aftale og overenskomst	29	25
Ved ikke	9	7
Total	2181	2286

Note: Spørgsmålet kun stillet, hvis arbejdspladsen har seniorpolitik og angivet mindst ét af virkemidlerne i figur 4. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Af tabel 16 fremgår det, at ovenstående virkemidler oftest alene er vedtaget af ledelsen eller er en kombination af lokal aftale og overenskomst. I perioden 2020-2022 er andelen af virkemidler, som alene er vedtaget af ledelsen, steget fra 32 til 36 procent.

Tabel 17. Kommunikeres indholdet i seniorpolitikken til arbejdspladsens seniorer? Procent.

	2020	2022
Ja, i høj grad	29	30
Ja, i nogen grad	39	41
Ja, i mindre grad	15	18
Ja, men sjældent	13	7
Nej	4	4
I alt	2224	2341

Note: Spørgsmålet kun stillet hvis arbejdspladsen har seniorpolitik. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

Tabel 17 viser, at der blandt arbejdspladserne er sket en udvikling i hvordan seniorpolitikken kommunikerer. Hvor 13 procent i 2020 svarede at seniorpolitikken sjældent kommunikerer, er denne andel faldet til 7 procent i 2022. Der er dog stadig en relativ stor andel af arbejdspladserne (omtrent en tredjedel), der ikke gør meget ud af kommunikationen af seniorpolitik, dvs. de i mindre grad, sjældent eller slet ikke kommunikerer seniorpolitikens indhold.

Tabel 18. Tilbydes 55+-årige en seniorsamtale som del af virksomhedens seniorpolitik? Procent.

	2020	2022
Ja, altid	34	30
Ja, efter ønske fra medarbejder	41	46
Ja, hvis ledelsen ønsker dette under særlige omstændigheder	4	20
Nej	16	4
Ved ikke	5	-
I alt	2224	2341

Note: Spørgsmålet kun stillet hvis arbejdspladsen har seniorpolitik. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

Af tabel 18 fremgår det, at omtrent en tredjedel af arbejdspladserne altid tilbyder seniorsamtaler som en del af virksomhedens seniorpolitik, mens hovedparten af arbejdspladserne i stigende grad tilbyder det efter ønske fra medarbejder eller ledelsen. Der er særligt sket en markant stigning af seniorsamtaler efter ønske fra ledelsen. Det typiske indhold i samtalerne er drøftelse af, hvordan arbejdstiden kan gøres mere fleksibel samt tilbud om nye og færre arbejdsopgaver (ikke vist i tabel).

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

Tabel 19. Hvis man ser bort fra Senior/MUS-samtaler, hvor ofte sker det, at ledelsen mere uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder? Procent.

	2020	2022
Meget ofte	10	11
Mindre ofte	38	42
Sjældent	30	27
Meget sjældent	13	9
Aldrig	3	3
Ved ikke	6	8
I alt	2224	2341

Note: Spørgsmålet kun stillet, hvis arbejdspladsen har seniorpolitik. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

Selvom det ikke er alle arbejdspladser, der altid tilbyder seniorsamtaler som en del af virksomhedens seniorpolitik, svarer omtrent halvdelen af arbejdsgiverne, at de uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder, se tabel 19. Andelen der ofte drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder er steget med fem procentpoint fra 2020 til 2022, mens andelen der sjældent eller meget sjældent har uformelle drøftelser er faldet med syv procentpoint i perioden.

Selvom arbejdspladsen råder over en række virkemidler til at forlænge seniorernes erhvervsdeltagelse er dette ikke ensbetydende med, at det er alle seniorerne, som får dem tilbudt. Ser man på de virkemidler, som flest arbejdspladser stiller til rådighed, dvs. "mere fleksible arbejdstider" eller "flere fridage/mere ferie" eller "færre og mindre belastende arbejdsopgaver", viser tabel 20, hvem der får disse virkemidler tilbudt.

Tabel 20. Du nævner, at virksomheden råder over virkemidlerne "mere fleksible arbejdstider" eller "flere fridage/mere ferie" eller "færre og mindre belastende arbejdsopgaver". Hvilke seniorer tilbydes disse instrumenter? Procent.

	2020	2022
Alle seniorer på arbejdspladsen	57	67
Seniorer, som er nedslidte eller har dårligt fysisk eller psykisk helbred	9	13
Andet*	34	21
I alt	1828	1954

Note: \*Andet dækker bl.a. over, at virkemidlerne ikke har været bragt i anvendelse, og at det er overenskomstafhængigt. Spørgsmålet er kun stillet, hvis arbejdspladsen har seniorpolitik og nævner en af de ovenstående tre virkemidler. Spørgsmålet er ikke stillet i 2018.

Af tabel 20 fremgår det, at arbejdspladsen i stigende grad tilbyder disse virkemidler til alle seniorer på arbejdspladsen, ligesom de også i stigende grad tilbyder disse virkemidler til seniorer, som er nedslidte eller har et dårligt helbred.

Ifølge arbejdspladserne er den generelle anvendelse af seniorpolitikker (alle virkemidler taget i betragtning) medvirkende til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt. Blandt dem der har seniorpolitik eller seniorpolitiske virkemidler, svarer henholdsvis 65 procent i 2020 og 67 procent i 2022, at deres virkemidler er med til at udskyde medarbejdernes tilbagetrækningstidspunkt (ikke vist i tabel).

ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN  
2018-2022

En måde, hvorpå ledelsen delvist kan fastholde kompetencer, selv om seniormedarbejderen har forladt arbejdspladsen og er gået på pension, er ved at ansætte den tidligere pensionerede medarbejder i vikar/konsulent job til særlige tidsbegrænsede opgaver. For ledelsen er det en fleksibel måde at anvende seniorarbejdskraften på og hermed delvist fastholde kompetencerne. For seniorerne kan ansættelsen danne bro mellem arbejdsliv og pensionisttilværelse og gøre overgangen mindre brat og svær at håndtere. Det fremgår af tabel 22, at 40 procent af arbejdspladserne har brugt sådanne ansættelsesformer i 2018, mens denne andel er faldet til 36 procent i 2020 og 2022.

Tabel 21. Har arbejdspladsen brugt, eller gør den aktuelt brug af "pensionerede" tidligere ansatte medarbejdere som vikarer/konsulenter til særlige tidsbegrænsede opgaver? Procent.

	2018	2020	2022
Ja	40	36	36
Nej	57	-	-
Nej, det har ikke været muligt	-	17	20
Nej, ikke relevant for vores virksomhed	-	43	40
Ved ikke	3	3	4
I alt	2267	4451	4530

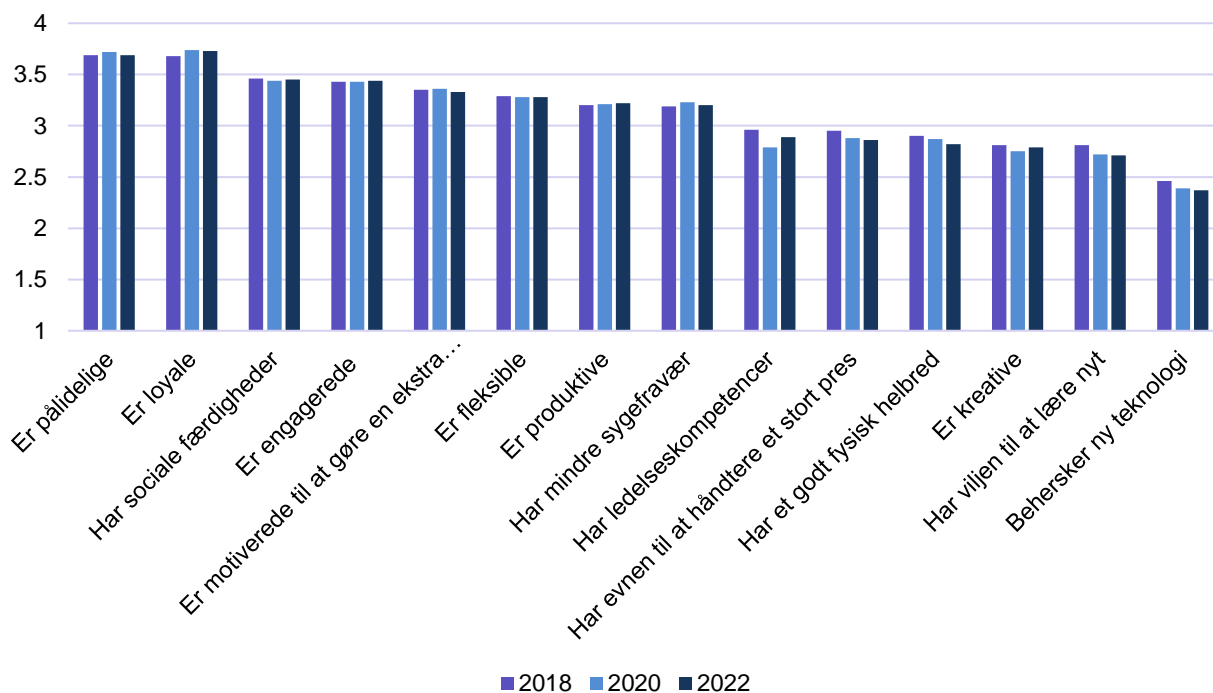
Note: Spørgsmålet er kun stillet til arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat.

## ARBEJDSGIVERNES HOLDNINGER TIL SENIORERNE

I de forrige kapitler konstaterede vi, at seniorerne fylder mere på de danske arbejdspladser. De rekrutteres mere og afskediges mindre, og samtidig gør arbejdspladserne en større indsats for at fastholde dem. Spørgsmålet er, om stigende beskæftigelsesrater blandt seniorerne og stigende fastholdelsesmuligheder blandt arbejdsgivere også har rykket ved arbejdsgivernes opfattelse af den ældre arbejdskraft. Tidligere studier på tværs af forskellige lande har konsekvent vist, at arbejdsgivere i gennemsnit antager, at seniorer er mindre produktive, har dårligere helbred og er mindre motiveret til at udføre deres arbejdsopgaver, sammenlignet med yngre kollegaer (Henkens, 2005; Loretto 2010; Principi, Fabbietti og Lamura, 2015).

I Seniorarbejdsliv arbejdsgiverundersøgelsen har arbejdsgiverne svaret på, i hvor høj grad en række karakteristika er typiske for medarbejdere, der er over 60. Figur 5 viser den gennemsnitlige score for hvert karakteristikon fordelt på årene 2018, 2020 og 2022. Af figuren fremgår det, at arbejdsgiverne i højere grad synes, at seniorer er pålidelige, loyale, har sociale færdigheder og er engagerede, hvorimod de i mindre grad synes, at seniorer er ved godt fysisk helbred, er kreative, har viljen til at lære nyt og behersker ny teknologi. Figuren viser også, at seniorernes produktivitet ligger i midtpunktet blandt alle vurderingerne. Ser man på udviklingen over tid, er der imidlertid ikke meget, der har rykket sig, hvilket indikerer, at arbejdsgivernes opfattelse af den ældre arbejdskraft er uændret, også på trods af at flere seniorer er på arbejdsmarkedet.

Figur 5. I hvilken grad mener du, at følgende karakteristika er typiske for medarbejdere, der er +60 år? (Slet ikke=1 til i høj grad =4). Gennemsnitlig score.



Note: Gennemsnitlig score er udregnet blandt arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat.

## ARBEJDSGIVERNES PRAKSISSE OG HOLDNINGER TIL SENIORERNE I PERIODEN 2018-2022

På tilsvarende vis ser vi i tabel 22, at arbejdsgivernes opfattelser af, hvornår man er for gammel til at arbejde på fuldtid, ikke har rykket sig markant fra 2018 og frem til 2022. I 2018 og 2022 ligger gennemsnittet på henholdsvis 66,4 og 66,5 og med median alder på 67. At arbejdsgivernes gennemsnitlige max alder for at arbejde på fuldtid ligger stabilt på 67 år, på trods af at aldersgrænsen for folkepension er steget i perioden 2018-2022, indikerer en træghed i arbejdsgivernes aldersopfattelser.

Tabel 22. Fra hvilken alder mener du, at en person typisk er for gammel til at arbejde på fuldtid?

	2018	2022
Gennemsnit	66,4	66,5
Median	67	67
I alt	2267	4530

Note: Gennemsnitlig score er udregnet blandt arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. Spørgsmålet er ikke stillet i 2020.

Ser vi på, hvornår en person typisk er for ung til at trække sig permanent fra arbejdsmarkedet, er der en lille ændring at spore blandt arbejdsgivernes svar, se tabel 23. Hvor gennemsnittet blandt arbejdsgiverne i 2018 ligger på 59,1, er det steget til 59,8 i 2022. Median alderen har dog ikke rykket sig og ligger på 60, også på trods af at aldersgrænsen for tidlige tilbagetrækningsordninger er steget i perioden, hvilket igen kan afspejle, at arbejdsgivernes aldersopfattelser er præget af træghed.

Tabel 23. Fra hvilken alder mener du, at en person typisk er for ung til at trække sig permanent fra arbejdsmarkedet?

	2018	2022
Gennemsnit	59,1	59,8
Median	60	60
I alt	2267	4530

Note: Gennemsnitlig score er udregnet blandt arbejdspladser med mindst én 55+-årig ansat. Spørgsmålet er ikke stillet i 2020.

## LITTERATURLISTE

Damm, E.A. og Lykketoft, A. (2023). Rekordhøj beskæftigelse drevet af seniorer og indvandrere. Analyse, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

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.

Loretto, W. (2010). Work and retirement in an ageing world: the case of older workers in the UK. *Twenty-First Century Society*, 5(3), 279-294.

Lössbroek, J., Lancee, B., Van der Lippe, T., og Schippers, J. (2019). Understanding old-age adaptation policies in Europe: The influence of profit, principles and pressures. *Ageing & Society*, 39(5), 924-950.

OECD (2023). Employment rate by age group (indicator). OECD Data, doi: 10.1787/084f32c7-en (Tilgået 26. april 2023).

Pedersen, F. (2020). Senioraftaler i overenskomster. Hvad tilbyder overenskomsterne til seniorerne? Policy Brief nr. 3, Seniorarbejdsliv.

Principi, A., Fabbietti, P., og Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, 44(5), 801-820.