

seniorer

i arbejde ↗

Kort afslutningsrapport



I samarbejde med

Velliv
Foreningen

Reflektor

BUSINESS
ESBJERG

ProVarde
ERHVERVSUDVIKLING

TØNDER
ERHVERVSRÅD

Udgave: april 2025

Reflektor ApS: Jørn Henrik Enevoldsen, Sven Erik Henningsen,
Ole Steen Nielsen, Christian Quvang, Poul Schou

"Seniorer i arbejde" er et praksisorienteret projekt, der fokuserer på udvikling, implementering og afprøvning af seniorpolitikker/strategier i 16 forskellige virksomheder i det syd- og sønderjyske område.

I tæt dialog med seniormedarbejdere og virksomhedsledere er der udviklet en række forskellige lokale seniorpolitikker, herunder seniorsamtaler og seniorplaner. Aktørerne i projektet er - udover de involverede virksomheder, deres ledere og seniormedarbejdere - erhvervsrådene ProVarde, Business Esbjerg og Tønder Erhvervsråd. Konsulentfirmaet Reflektor ApS er ansvarlig for gennemførelsen af udviklingsprojektet, der er økonomisk støttet af Velliv Foreningen.

Resumé:

Projektet "Seniorer i arbejde" har skabt betydeligt og dokumenterbart udbytte for både medarbejdere og virksomheder på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser. Projektets struktur med individuelle interviews, dialogmøder, udvikling af seniorpolitikker og implementering af seniorsamtaler og fleksible ordninger har bidraget til at nedbryde tabuer og styrke dialogen om arbejdslivets sidste faser. Det har skabt øget trivsel og oplevet medindflydelse hos seniorer – og givet ledelsen bedre muligheder for planlægning, fastholdelse og videnoverførsel.

Samtidig har projektet været en katalysator for kulturforandringer i virksomhederne. Det er i højere grad blevet legitimt og naturligt at tale åbent om livsfaser, tilbagetrækning og individuelle behov. Seniorpolitik og i nogle tilfælde livsfaseledelse er ikke længere særhensyn, men integreres i HR-strategier og den daglige ledelse som en værdifuld og langsigtet investering.

Det samlede udbytte viser sig i en stærkere balance mellem individuelle ønsker og organisatoriske behov. Projektet har understreget, at seniorer ikke blot er medarbejdere på vej ud, men en ressource, der med de rette rammer kan bidrage aktivt og værdifuldt i hele deres resterende arbejdsliv. Erfaringerne peger på, at en struktureret og dialogbaseret tilgang skaber gensidig værdi og styrker virksomhedens evne til at fremstå som en ansvarlig, attraktiv og fremtidsparat arbejdsplads.



Projektet har tre faser:

1. Hvor seniormedarbejderes og virksomhedslederes ønsker og behov i forhold til et fremtidigt arbejdsliv kortlægges gennem interviews.
2. Med baggrund i den viden, som opnås gennem første fase, udvikler de to parter gennem dialoger, igangsat og styret af to tilknyttede konsulenter, en række forslag til seniorpolitik/strategi. Dette udmøntes konkret og afprøves med henblik på justeringer.
3. Består af de involverede parter vurdering af udviklingsarbejdets udbytte.

Hvad viser første fases kortlægning af ønsker og behov?

Seniormedarbejdere efterlyser en klar og forståelig seniorpolitik/strategi, hvoraf det skal fremgå, hvilke tilbud virksomheden har til ansatte som typisk er fyldt 60 år og som ønsker at få tilpasset deres arbejdsliv i forhold til helbred, fysisk/mental kapacitet og en bedre balance mellem arbejde og fritid. En seniorstrategi/politik der kan være et redskab for den enkelte senior til at planlægge den sidste aktive del af arbejdslivet og dermed opnå den bedst mulige overgang til pension.

Virksomhedsledere ser en seniorpolitik/strategi som et virkemiddel til at bevare de erfarne medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen længst muligt. De opfatter seniorer som værdifulde medarbejdere med gode kompetencer og stor erfaring, som de gerne ser, bliver i virksomheden. Som et led i en politik/seniorstrategi vil virksomheder bl.a. bruge elementer som fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelse, anerkendelse af seniorers arbejdsindsats, tilbyde andre og nye opgaver, mentorordninger, mindre fysisk belastende arbejde, osv. Alt sammen afhængig af virksomhedens drift, produktionsform og økonomi.

Når begreberne seniorpolitik og seniorstrategi optræder med skråstreg i denne tekst, er det udtryk for at forskellene mellem dem ikke kan opretholdes i praksis.

Med baggrund i kortlægningen af seniorers og virksomheders ønsker og behov er det blevet muligt at pege på udviklingsområder, som både seniorer og virksomheder kan drage nytte af i forhold til at sikre en bedre overgang fra arbejdsliv til pension. De vigtigste kan opsummeres i følgende områder:

Seniorstrategi/politik

Det er som nævnt et udbredt ønske og behov for, at virksomheder aktivt skal udvikle seniorpolitikker og -strategier, der gør det muligt for seniorer at få information om, hvilke tilbud den virksomhed, de er ansat i, har med henblik på at kunne lette deres overgang til pension. Det inkluderer udvikling af en specifik seniorstrategi, der beskriver, hvordan virksomheden ønsker at arbejde med fleksibilitet, videndeling og andre arbejdsmaessige tilpasninger. Eller det kan være en livsfasestrategi, der tager højde for alle medarbejdernes forskellige livsfaser og tilpasser virksomhedens tilbud derefter. En livsfasepolitik rummer selvsagt også seniorfasens særlige problemstillinger, og seniorsamtaler bliver en del af livsfasesamtalerne.

I alle de deltagende virksomheder har seniormedarbejdere og ledere sammen med to konsulenter fra erhvervsråd og Reflektor diskuteret, hvordan netop "deres" virksomhed kan udforme en seniorpolitik, der passer til virksomheden, dens størrelse, produktionsform, organisation og kultur. Referater fra dialogmøderne viser stor interesse og vilje til at formulere en lokal seniorpolitik, men de afspejler også forskelle i interesser og behov mellem ansatte og ledere.

Tidlig dialog og planlægning

Seniorsamtaler eller løbende medarbejderudviklingssamtaler med vægt på temaet seniorarbejdsliv efterlyser stort set alle seniorer i de gennemførte interviews. De vil gerne have mulighed for at udtrykke deres ønsker og forventninger til et fremtidigt arbejdsliv. Mange seniorer er i tvivl om, hvad der skal ske i de sidste år inden deres pension. Samtaler kan være det redskab, der gør det muligt for den enkelte medarbejder og den nærmeste leder i fællesskab at udarbejde en plan for de sidste år. Og det gør det samtidigt muligt for virksomhederne



at planlægge fremadvendt og efterfølgende fordele viden og opgaver. Når samtalerne starter tidligt, kan det øge sandsynligheden for, at seniorer opnår fleksibilitetsordninger, kortere arbejdstid og flere fridage. Forskning viser, at få virksomheder generelt tilbyder seniorsamtaler, men der, hvor de afholdes, er det med stor tilfredshed:

25 % af de 55-66-årige seniorer på arbejdsmarkedet har haft en seniorsamtale på deres arbejdsplads.

76 % af respondenterne angiver at være enten "tilfredse" eller "meget tilfredse" med udfaldet af deres samtale.

De mest hyppige vilkårsændringer på baggrund af seniorsamtalen er øget fleksibilitet, kortere arbejdstid og flere fridage. (Michael Birkjær & Pernille Larsen (2024): Hvilket arbejdsliv og arbejdsmarked har seniorer behov for? Tænk tanken WELA, Slutrapport #1

Behov for fleksibilitet, videndeling

Et af de oftest forekommende ønsker blandt seniorer er, at virksomheder kan tilbyde fleksible arbejdsordninger, såsom reduceret arbejdstid, deltid, nedtrapning/en arbejdsfri dag eller nye opgaver med mindre fysisk belastning. Det er en af de væsentligste grunde, de angiver for at bevare tilknytningen til arbejdspladsen efter mulig pension.

Det er et fælles ønske fra seniorer og virksomheder, at den viden og de erfaringer, som nøglemedarbejdere har oparbejdet, forbliver i organisationen. Videndeling er derfor et vigtigt værktøj. Den kræver, at seniorerne er aktivt involveret i træningen af nye medarbejdere. Det kan være gennem mentorordninger eller ved at seniorer får ansvar for specifikke oplæringsforløb, fx oplæring af yngre medarbejdere til nøglefunktioner. Virksomheder, der gør brug af denne proces, kan undgå potentielle kompetencehuller ved planlagt generationsskifte blandt medarbejdere.

Anerkendelse

For seniorerne har det vist sig, at arbejdsglæde og anerkendelse er vigtige faktorer i deres

hverdag. De allerfleste er glade og tilfredse med deres arbejde og de udtrykker stor loyalitet overfor deres arbejdsplads. Når virksomheder investerer i at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor seniorer føler sig værdsat og fortsat ser sig selv som en værdifuld del af organisationen, udtrykker de en større tilbøjelighed til at udsætte tidspunktet for deres overgang til pension. Anerkendelse kan komme i form af ros i forbindelse med opgaveløsninger, i form af større indflydelse på arbejdsopgaver, deltagelse i beslutningsprocesser eller andre former for værdsættelse af deres erfaring.

Generationsskifte og rekrutteringsstrategi

Alderssammensætningen blandt medarbejdere i de involverede virksomheder er meget forskellig. I flere tilfælde er der relativt mange medarbejdere fra 55 år og opefter. Det betyder, at flere af virksomhederne skal være opmærksomme på fx rekruttering af nye medarbejdere med henblik på generationsskifte. Samtidig skal de undgå at mange af deres seniorer kommer til at forlade jobbet på samme tidspunkt. Derfor overvejer flere virksomheder at kombinere en seniorstrategi med en rekrutteringsstrategi. Det kan i nogle tilfælde udformes som en livsfasepolitik, der selvsagt også omfatter den livsfase af arbejdslivet, som hører seniorer til.

Arbejdsmiljø og trivsel

Mange seniorer fremhæver arbejdsmiljø og trivsel som centrale faktorer for deres eventuelle beslutning om at blive på arbejdsmarkedet eller trække sig tilbage. De værdsætter et arbejdsmiljø, der tager hensyn til aldersrelaterede behov, fx ergonomiske arbejdspladser og mulighed for lidt flere pauser i løbet af arbejdsdagen. Generelt udtrykker de stor tilfredshed med deres arbejde, specielt der, hvor trivslen er god. Men der er også virksomheder, der kæmper med at skabe et sundt og godt arbejdsmiljø for de senioransatte. Det



gælder især for produktionsvirksomhederne med skiftehold, fysisk anstrengende arbejde og arbejdsstillinger, der virker nedslidende på kroppen, men også stress og mental belastning påvirker arbejdsmiljøet negativt. I mange virksomheder oplever medarbejdere et stigende arbejdspress på grund af højere krav til effektivitet. Dette fører i flere tilfælde til nedsat trivsel.

Et godt psykisk arbejdsmiljø, præget af støtte fra ledere og kolleger, er afgørende for medarbejdernes trivsel. Gode relationer blandt kolleger har stor betydning for seniorers ønske om at fortsætte i jobbet. Til gengæld har et højt stressniveau, manglende anerkendelse og konfliktfyldte relationer den modsatte virkning og kan let føre til overvejelser om tilbagetrækning.

Sammenfatning

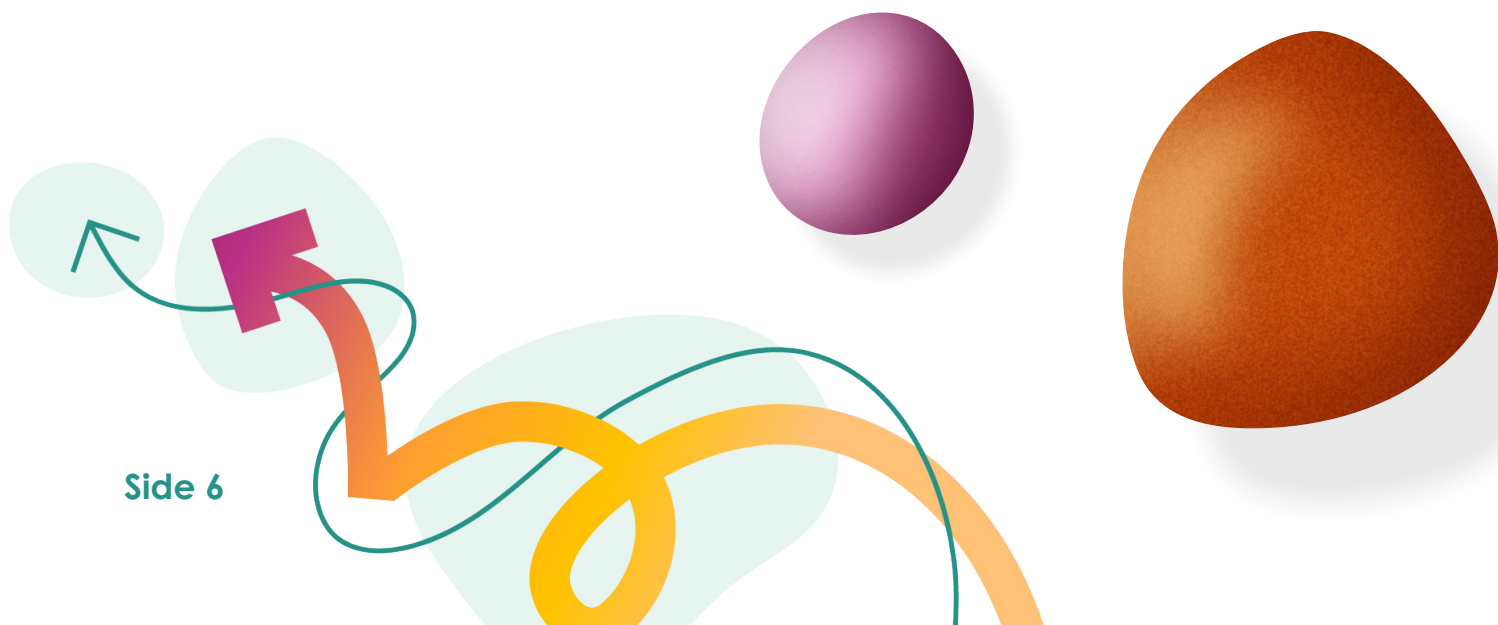
Samlet set viser kortlægningsdelen af projektet, hvad seniorer og virksomhedsledere siger, der skal til for at de sidste år af arbejdslivet bliver de bedst mulige, og hvad der kan motivere seniorer til at arbejde længere end et muligt pensionstidspunkt tilsiger.

Forløbet viser, at både seniorer og virksomheder formentlig har meget at vinde ved en proaktiv tilgang til overgangen fra arbejdsliv til pension. Seniorerne får mulighed for at forblive i arbejde under vilkår, der passer dem, mens virksomhederne fastholder værdifuld erfaring og undgår videnstab.

Projektet har høstet indsigt i og viden om seniormedarbejderes ønsker og behov til et fremtidigt arbejdsliv, som virksomhedsledelser ikke besad. Og med denne viden som grundlag, er det lykkedes at udvikle seniorpolitikker – og strategier, som har fået en høj grad af legitimitet og opbakning i virksomhederne.

Hvad får seniorer til at blive i jobbet (Pull-faktorer)	Hvad får seniorer til at overveje pension (Push-faktorer)
Seniorpolitik med fokus på seniorsamtaler til afdækning af individuelle ønsker	Højt arbejdspress og stress
Seniorplaner for tryghed og klarhed i overgangsfasen	Helbredsmæssige problemer
Fleksible arbejdsordninger	Mangel på fleksibilitet i arbejdstid og opgaver
Anerkendelse af erfaring og kompetencer	Følelse af at blive overset eller undervurderet (afstand i forhold til ledelse)
Mulighed for nye, meningsfulde opgaver	Gentagelser af de samme arbejdsrutiner og opgaver
Godt arbejdsmiljø og samarbejde med kolleger	Manglende trivsel
Balance mellem arbejdsliv og fritid	For lidt tid til familie og fritidsaktiviteter
Økonomisk afklaring (f.eks. pensionsordninger)	Usikkerhed omkring fremtidige arbejdsbetingelser

Kilde: Seniorarbejdsliv – i et praksisperspektiv 2018



Hvad viser anden fases udviklingsdel af projektet?

Med baggrund i kortlægningen af senior-medarbejderes og lederes ønsker og behov til et fremtidigt arbejdsliv, blev der igangsat et udviklingsforløb med fokus på seniorpolitik/seniorstrategi i de deltagende virksomheder. Tilblivelsen af seniorpolitikkerne er sket i dialoger mellem seniormedarbejdere, virksomhedsledere og konsulenter, hvilket giver dem en høj grad af legitimitet i den enkelte virksomhed. I referater fra dialogmøderne fremhæves dialogen som en væsentlig drivkraft for udvikling og implementering af seniorpolitik.

I de fleste tilfælde har dialoger mellem ledelse og seniorer ført til en bedre forståelse af medarbejdernes individuelle behov, fx omkring fleksibilitet, arbejdstid og opgavetyper.

I de fleste virksomheder har dialogen ført til etablering af seniorsamtaler og seniorplaner, som bidrager til en klarere og mere struktureret tilgang til seniorernes behov.

Dialogen giver ledelsen indsigt i barrierer, som seniorer oplever, og hjælper med at udvikle politikker, der adresserer disse udfordringer.

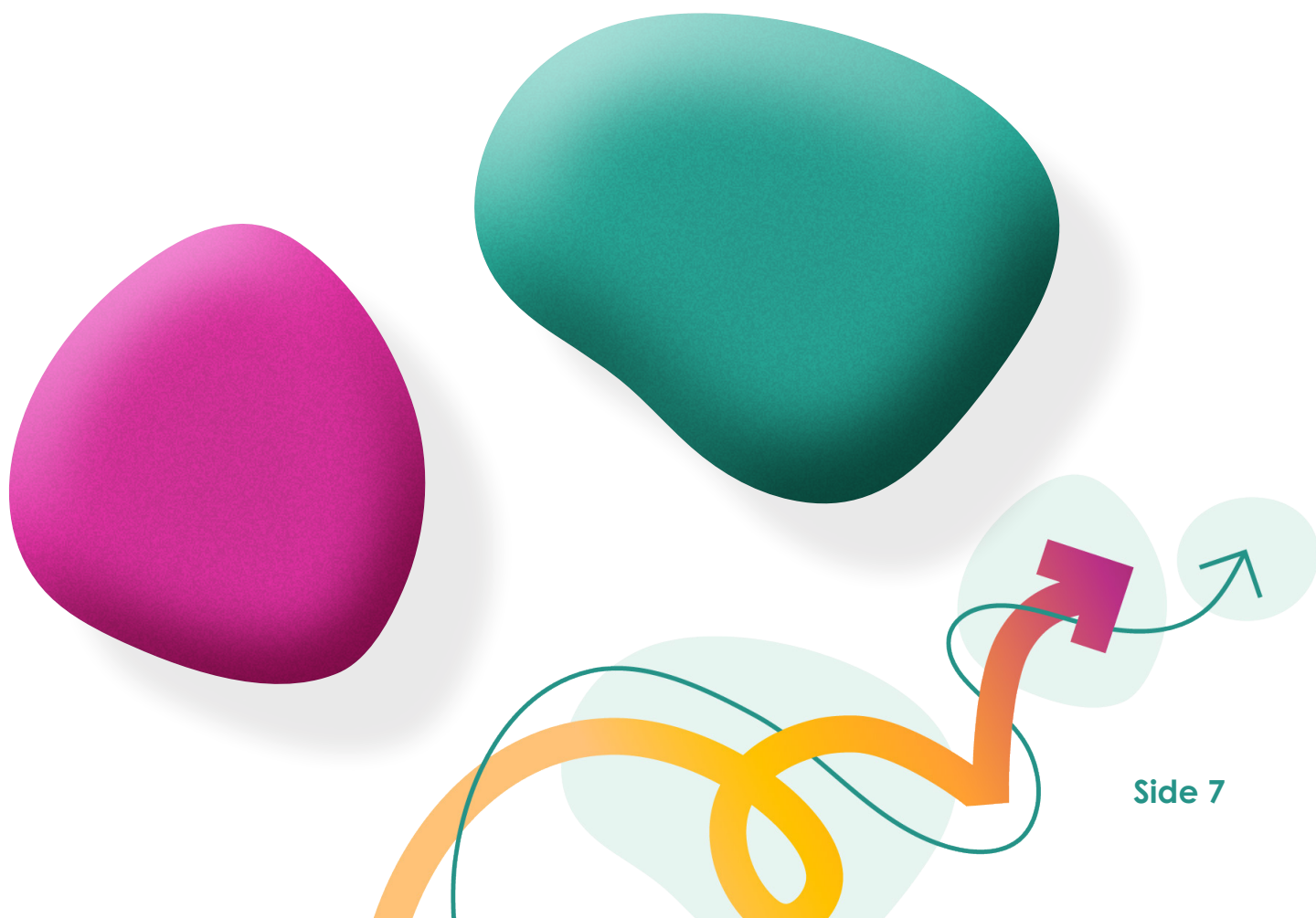
Dialoger viser også, hvilke grænser virksomheder sætter for de tilbud, de ønsker at give seniorer, både arbejdsmæssigt og økonomisk. Når seniorer gennem dialoger inddrages i udviklingen af politikker, føler de sig værdsat,

hvilket kan øge deres trivsel og motivation.

Dialoger har ført til etablering af seniorsamtaler og seniorplaner, som bidrager til en klarere og mere struktureret tilgang til seniorernes behov. Dialog har vist sig som nøgelfaktor i udviklingen af seniorpolitik, da den skaber en platform for gensidig forståelse og tilpasning. Det sikrer, at politikkerne bliver både relevante for medarbejderne og strategisk værdifulde for virksomheden.

Et generelt træk ved de udviklede politikker er, at de indeholder en overordnet ramme med angivelse af virksomhedens holdninger og værdisæt i forhold til seniorer og et sæt af principper, der beskriver, hvordan virksomheden ønsker at behandle senioransatte. Fokus er typisk at beskrive klare og gennemskuelige vilkår for senioransatte, fx ved at sikre trivsel, fremme work-life balance og fleksibilitet. Konkret kan det komme til udtryk ved:

- Tilbud om reduceret arbejdstid og/eller fleksible arbejdsformer.
- Mulighed for seniorsamtaler, hvor fremtidige ønsker og behov kan drøftes og munde ud i en plan.
- Retningslinjer for overgangen til pension.
- Implementering, hvor HR eller øverste leder har ansvaret.



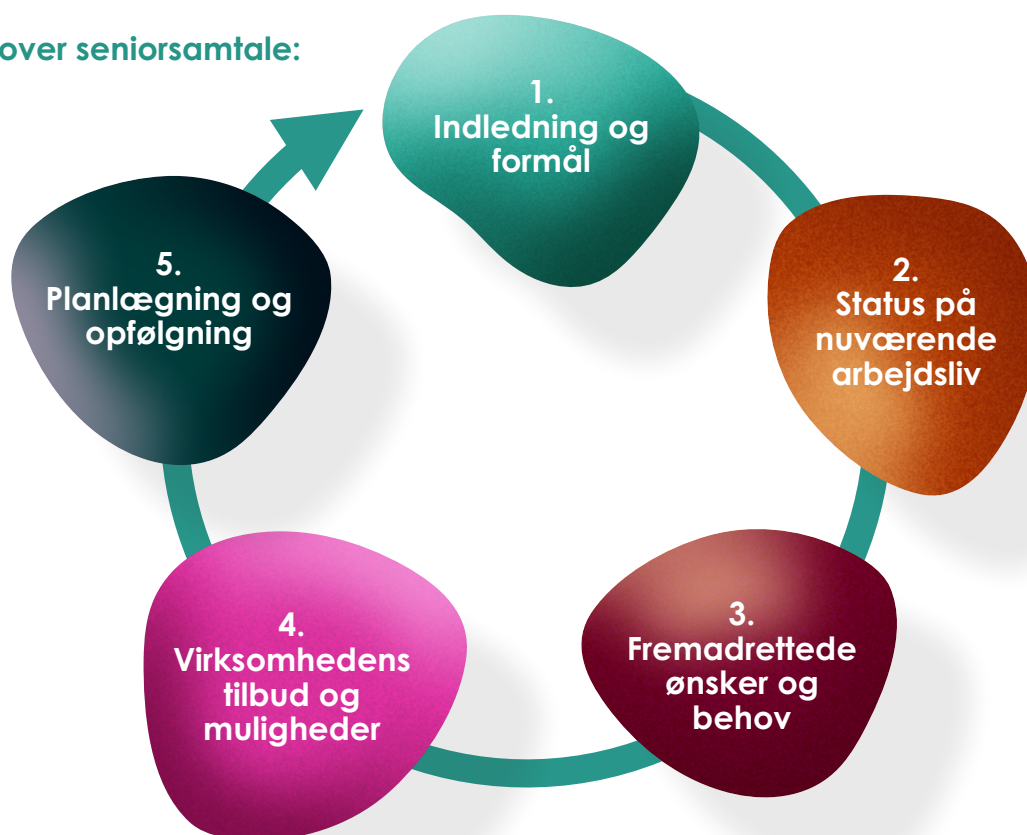
Eksempel:

Virksomheden x vil gerne tilskynde seniorer til at forblive i arbejde længst muligt, fordi de er bærere af værdifuld viden og nyttige erfaringer, som virksomheden ønsker at bevare og kunne dele med yngre ansatte. Alle medarbejdere over 60 år tilbydes derfor mulighed for en fleksibel arbejdstilrettelæggelse og mulighed for 5 ekstra fridage om året. For at kunne opnå det mål tilbydes årlige seniorsamtaler om fremtidig arbejdsplanlægning, der konkretiseres i en seniorplan.

De deltagende virksomheder har i forbindelse med udformningen af en lokal seniorpolitik

tillige udviklet en model for seniorsamtaler og seniorplaner. Som inspiration har konsulenterne præsenteret forskellige modeller til diskussion og afprøvning. Nogle virksomheder har valgt en formaliseret model med høj grad af skriftlighed, mens andre foretrækker mere uformelle modeller med vægt på den mundtlige dialog. En vigtig erfaring er, at virksomheder ikke uden videre kan anvende eksisterende samtalemodeller, men enten må udvikle deres egen eller tilpasse en eksisterende model efter lokale forhold. Den følgende model indfanger nogle af de fælles træk ved de anvendte seniorsamtaler.

Model over seniorsamtale:



1. Indledning og formål

- Beskriv formålet med samtalen: At skabe de bedst mulige rammer for medarbejderens sidste år i arbejdslivet.
- Fokus på åben dialog.

2. Status på nuværende arbejdsliv

- Hvordan trives medarbejderen?
- Hvilke særlige udfordringer har medarbejderen?

3. Fremadrettede ønsker og behov

- Diskuter fleksibilitet i arbejdstid, opgaver og roller.
- Afdæk interesse i mentorroller, vidensdeling eller nye opgaver.

4. Virksomhedens tilbud og muligheder

- Gennemgå virksomhedens seniorpolitik/strategi, fx fleksibel arbejdstid, deltidsarbejde, nedtrapning, sundhedsordninger m.m.
- Spørg ind til yderligere behov for støtte.

5. Planlægning og opfølgning

Seniorplan

I betragtning af projektforsøgets varighed har alle virksomheder ikke kunnet nå i fuldt omfang at afprøve deres valgte seniorsamtalemødel, så erfaringerne er begrænsede. Det samme gælder for seniorplaner. Nedenstående er et tænkt eksempel, inspireret af planer, nogle virksomheder er nået frem til:

Seniorplan:

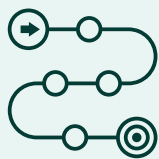
Område	Aftaler/Indsatser	Ansvarlig	Tidsplan	Opfølgning/Evaluering
Arbejdstid og fleksibilitet	• Reduceret arbejdstid til 30 timer/uge.	Medarbejder og leder	Implementeres fra 1. marts	Opfølgning efter x antal måneder
Opgaver og rolle	• Fokus på mentorrolle for nye medarbejdere. • Overgang til projektarbejde frem for tilkalddevagter.	Medarbejder og HR	Fra 1. april	Løbende evaluering i MUS samtaler
Vidensdeling	• Yngre og ældre medarbejdere kobles sammen i løsning af opgaver.	Medarbejder	Fra 1. april	Statusopfølgning i juni
Sundhed og trivsel	• Tilbud om ergonomisk rådgivning. • Adgang til sundhedsordning.	HR	Fra 1. april	Evaluering efter 6 måneder
Pensionsplanlægning	• Tilbud om besøg af en pensionsrådgiver. • Afklaring af økonomiske muligheder for gradvis pensionering.	HR og ekstern rådgiver	Rådgivning inden 1. maj	Statusopfølgning i juni
Fremtidig tilbagetrækning	• Gradvis overgang til pension med fuld pensionering pr. 1. januar 2026.	Medarbejder og leder	Proces starter 2025	Opfølgning i MUS samtaler 2024/2025

Forklaring til kolonnerne i seniorplanen

- **Område:** Angiver det specifikke fokusområde i seniorplanen, fx arbejdstid, opgaver, sundhed osv.
- **Aftaler/Indsatser:** Beskriver de konkrete tiltag eller ændringer, der aftales mellem medarbejder og virksomhed.
- **Ansvarlig:** Angiver, hvem der er ansvarlig for at implementere og følge op på aftalerne (fx medarbejderen, lederen eller HR).
- **Tidsplan:** Angiver, hvornår tiltagene implementeres eller skal starte.
- **Opfølgning/Evaluering:** Angiver, hvornår og hvordan planen evalueres for at sikre, at den fungerer som ønsket.

Den skematiske form skaber overblik og klarhed for både medarbejder og virksomhed og sikrer, at aftalerne bliver konkrete og målbare.

Model til inspiration for virksomheder, der ønsker at udarbejde seniorpolitikker/strategier i dialog med medarbejdere:



Kortlægning

- **Aldersfordeling og kompetencer:** Undersøg fremtidige behov, nøglekompetencer og potentielt tab ved seniorers overgang til pension.
- **Eksisterende praksis:** Undersøg eksisterende seniorpolitiske tiltag og deres effektivitet. Er der en seniorpolitik, og bruges den aktivt?
- **Medarbejdernes ønsker:** Identificer behov ved hjælp af dialogmøder. Hvad kan virksomheden gøre for at fastholde seniorer og skabe de bedst mulige betingelser for et godt seniorarbejdsliv?

Mål: Skab et præcist overblik for at kunne vælge relevante tiltag.



Udvikling

Brug kortlægningens resultater til at:

- **Udarbejde en seniorstrategi**, der gør det attraktivt for seniorer at blive længere i jobbet.
- **Indføre seniorsamtaler og seniorplaner** for at planlægge de sidste aktive år af arbejdslivet.
- **Udvikle virksomheds- og medarbejdertilpassede tiltag**, fx fleksibilitet i arbejdstid og arbejdsopgaver for seniorer, der ønsker det.
- **Sætte mål**, fx at bevare seniorers tilknytning til virksomheden, indtil de fylder 70 år, eller styrke kompetenceudvikling.



Implementering

- **Implementering:** Informér alle om strategien, integrér den i personalepolitikken, og sørg for ledelsesopbakning.
- **Evaluering:** Følg op på målene, og justér strategien ud fra erfaringer og resultater.

Mål: Sikre en effektiv seniorstrategi, der bidrager til både trivsel og virksomhedsudvikling.

Udbyttet af projektet

"Seniorer i arbejde"

Det følgende er en samlet konklusion af udbyttet for samtlige 16 virksomheder, der har deltaget i projektet "Seniorer i arbejde". Projektet har haft en markant positiv indflydelse på tværs af virksomhederne – både for medarbejdere, ledelser og virksomhedernes organisation, deres kultur og praksis. Der er stor variation i, hvor langt virksomhederne er kommet, men fælles for dem alle er, at projektet har været en katalysator for fokus på og udvikling af seniorpolitikker, der afspejler nye tilgange til seniorarbejdslivet.

I det følgende præsenteres først det overordnede udbytte af projektet. Dernæst vises, hvilket udbytte medarbejdere og virksomheden har opnået ved at deltage i projektet.

Det overordnede udbytte

Udbytte af dialogmøderne

Dialogmøderne og de forudgående individuelle interviews har været en afgørende drivkraft i udviklingen af virksomhedernes seniorindsats/seniorpolitik. Interviewene har skabt et vidensgrundlag om seniorers ønsker og behov i forhold til deres fremtidige arbejdsliv. Dialogmøderne har skabt et rum for åben og ærlig kommunikation, hvor både ledelse og medarbejdere har kunnet udveksle perspektiver, erfaringer og behov i forhold til seniorarbejdslivet. Møderne har styrket gensidig forståelse og gjort det muligt at tale om konkrete udfordringer i dagligdagen og ønsker til det fremtidige arbejdsliv, som senere er blevet omsat til handling, fx i form af justerede seniorpolitikker, fleksible ordninger og strukturerede seniorsamtaler.

Medarbejderne har generelt oplevet at blive taget alvorligt, hvilket har bidraget til øget ejerskab og legitimitet til de nye tiltag. Samtidig har ledelsen fået værdifuld viden om, hvad seniormedarbejdere oplever i praksis og hvor der er behov for forandring. I flere tilfælde har input fra dialogmøderne direkte påvirket indholdet i seniorpolitikken, og derigennem været med til at gøre tiltagene mere relevan-

te og forankrede i hverdagen. Kort sagt har dialogmøderne været et effektivt redskab til at omsætte ideer og forslag til konkret praksis – med tydeligt udbytte for både medarbejdere og virksomheden.

Udbytte af seniorpolitikken

Indførelsen eller revisionen af en seniorpolitik/livsfasepolitik har haft stor betydning i de fleste af de deltagende virksomheder. For det første har politikken skabt fælles rammer og retningslinjer for den enkelte virksomhed. Procedurerne og formkravene giver alle seniorer et tilbud om en forberedt seniorsamtale og mulighed for en seniorordning med henblik på at få tilpasset arbejdsvilkårene til deres behov. Det har reduceret usikkerhed og åbnet for den enkeltes behov, under skyldig hensyntagen til arbejdsopgave og afdelingsstruktur.

Ved at gøre forventninger og muligheder synlige – fx omkring fleksibilitet, tilbagetrækning og videnoverførsel – har politikken øget både gennemsigtighed og forudsigelighed for medarbejderne. Samtidig har den givet ledelsen og HR konkrete redskaber til at arbejde strategisk med seniorer i arbejde, integreret i eksisterende HR-processer som MUS, rekruttering og kompetenceudvikling. Virksomhederne i projektet har arbejdet systematisk og konkret med at udvikle seniorsamtaler og ordninger, der er tilpasset den enkelte virksomhed f.eks. med forberedelsesspørgsmål og temaer til den enkelte seniorsamtale.

Seniorpolitikken er blevet fremmet, ved at virksomheden har skabt de organisatoriske og personalemæssige forudsætninger for denne ved f.eks. at kvalificere andre medarbejdere til at overtage seniorernes funktioner helt eller

delvist og ved at forankre seniorpolitikken i hele virksomheden.

Politikken har også været med til at forankre en kulturforandring, hvor det nu er legitimt og naturligt at tale om alder, ønsker for arbejdslivets sidste faser og pension – uden at det opfattes som tabubelagt.

Endelig har en tydelig og skriftlig seniorpolitik styrket virksomhedernes branding, da den viser en aktiv stillingtagen til senior- og livsfase forhold, hvilket både nuværende og kommende medarbejdere værdsætter. I nogle tilfælde har det i de deltagende virksomheder forbedret rekruttering af medarbejdere.

Udbytte af seniorsamtaler og individuelle planer

Indførelsen af seniorsamtaler har skabt en systematisk og tryk ramme for dialog mellem medarbejder og leder om arbejdslivets sidste faser. Udbyttet er først og fremmest en tidlig og mere åben snak om ønsker, behov og forventninger i forhold til fx arbejdstid, opgaver, udvikling og tilbagetrækning. Det har reduceret usikkerhed og gjort det muligt at planlægge i god tid – både for medarbejderen og virksomheden.

I seniorsamtalen og en eventuel seniorordning mødes hensynet til medarbejderens ønsker og behov med virksomhedens ønsker og behov for en fortsat stabil produktion eller service.

En vellykket samtale forener disse behov i en konkret aftale.

De konkrete planer, som ofte udspringer af samtalerne, gør aftaler synlige og forpligtende, og skaber en fælles forståelse for, hvordan overgangen til pension skal foregå. Det styrker medarbejderens oplevelse af indflydelse og anerkendelse og giver samtidig ledelsen bedre muligheder for at sikre kompetenceoverdragelse og undgå videnstab.

Planerne bidrager ligeledes til et godt seniorarbejdsliv, hvor seniorens arbejdsopgaver og elementerne i seniorordningen bliver synliggjort. Disse synlige planer giver ligeledes viden

og accept blandt kollegaerne, der kan indrette sig efter disse.

Flere virksomheder rapporterer, at samtalerne også har haft en afsmittende effekt på den generelle dialogkultur og gjort det lettere at tale om livsfase, trivsel og arbejdsglæde – uanset alder. Dermed bidrager seniorsamtaler og planer ikke kun til individuelle løsninger, men til en mere livsfasebevidst ledelsespraksis.

De fleste virksomheder oplever, at der er blevet skabt større åbenhed om seniorers arbejdsliv. Det er mere legitimt og naturligt at tale om overgangen fra arbejde til pension, både medarbejderne imellem og mellem ledere og medarbejdere, fx at udveksle tanker og tvivl om tilbagetrækning eller evt. forbliven på arbejdsmarkedet – også efter mulig pensionsalder.

For medarbejderne har projektet bidraget til en mere åben og konstruktiv samtale om de sidste år af arbejdslivet og pensionsovergang. Den tidligere tavshed omkring disse emner er blevet brudt, hvilket har givet seniorerne større mulighed for at påvirke deres arbejdsvilkår og fremtidsplaner. Fleksible løsninger som ændrede arbejdstider, 4-dages uge, gradvis nedtrapning, hjemmearbejdsdage, og tilpassede opgaver har øget trivslen og motivationen, mens en styrket fællesskabsfølelse har bidraget til at seniorer føler sig mere værdsat og inddraget. På virksomhedssiden har projektet bidraget til udviklingen af en seniorpolitik, hvis hovedelementer er seniorsamtaler og seniorplaner. De nye værktøjer og tilgange har muliggjort en bedre planlægning af videnoverførsel og generationsskifte. Samtidig har den øgede dialog og tillid mellem ledelse og medarbejdere skabt et bedre arbejdsmiljø for alle.

Fælles udbytte

Det fælles udbytte viser sig tydeligst i den opnåede balance mellem individuelle og organisatoriske behov. Medarbejdernes ønsker om meningsfuld indflydelse og fleksibilitet mødes af virksomhedernes behov og økonomi samt ønsket om at fastholde erfaring og sikre kontinuitet. Denne gensidige fordel understreger, at en veludført seniorpolitik ikke kun er et spørgsmål om aldersvenlige tiltag, men om en



grundlæggende styrkelse af hele organisationens kultur og praksis.

På tværs af medarbejdere og virksomheder viser erfaringerne fra projektet, at en struktureret og dialogbaseret tilgang skaber værdi for begge parter. Forbedret kommunikation har ført til større åbenhed og tillid, hvilket har gjort det muligt at skræddersy løsninger, der både imødekommer medarbejdernes behov og understøtter virksomhedens drift og planlægning. Den fælles forståelse for, at seniorer er en ressource, har styrket både trivslen blandt medarbejderne og virksomhedens evne til at bevare viden og kompetencer.

For at bevare og udbygge disse positive resultater er det afgørende at sikre vedvarende ledelsesengagement, kontinuerlig opfølgning og en fleksibel tilpasning til de konkrete forhold. På den måde kan de opnåede gevinster ikke blot bevares, men også udvikles yderligere til gavn for både enkeltpersoner og organisationer som helhed.

Udbyttet fordelt på medarbejdere og virksomheder

Ser man specifikt på udbyttet for medarbejdernes og virksomhederne, tegner følgende billede sig i kort form:

Udbyttet for medarbejdere

- Mindre tabu og større åbenhed omkring alder, arbejdssituation og pensionsplanlægning.
- Bedre muligheder for at påvirke eget seniorarbejdsliv gennem fleksible løsninger.
- Forbedrede muligheder for en gradvis tilbagetrækning fra arbejdslivet.
- Stærkere følelse af værdi og inddragelse i virksomhedens udvikling.
- Forbedret trivsel og motivation til at blive længere i arbejde.
- Større trykthed i forbindelse med overgang til pension.

Udbyttet for virksomhederne

- Klare og gennemsigtige rammer og retningslinjer for seniorers sidste del af arbejdslivet.
- Bedre mulighed for at planlægge og gennemføre generationsskifte.
- Styrket kultur for videndeling og læring på tværs af aldersgrupper.
- Forbedret evne til at fastholde vigtige erfaringer og viden.
- Øget tillid og dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Fælles udbytte

- Etableret forum for meningsfuld dialog om seniorpolitik, der giver ejerskab og legitimitet.
- Udviklet fælles værktøjer til at foretage tilpasninger af seniorers arbejdsliv.
- Skabt større fokus på generationer og livsfaser på arbejdspladsen.
- Muliggjort mere individuelle løsninger tilpasset konkrete behov.
- Styrket fokus på livsfaseperspektivet i personalepolitik.
- Integrere seniorarbejdslivet i personalepolitikken i virksomheden.
- Skabt organisatoriske og personalemæssige forudsætninger for seniorarbejdslivet.

Konklusion

Projektet har vist sig at skabe konkret og gensidigt udbytte for både medarbejdere og virksomheder. Gennem en struktureret tilgang bestående af interviews, dialogmøder, politikudvikling seniorsamtaler/seniorplaner og

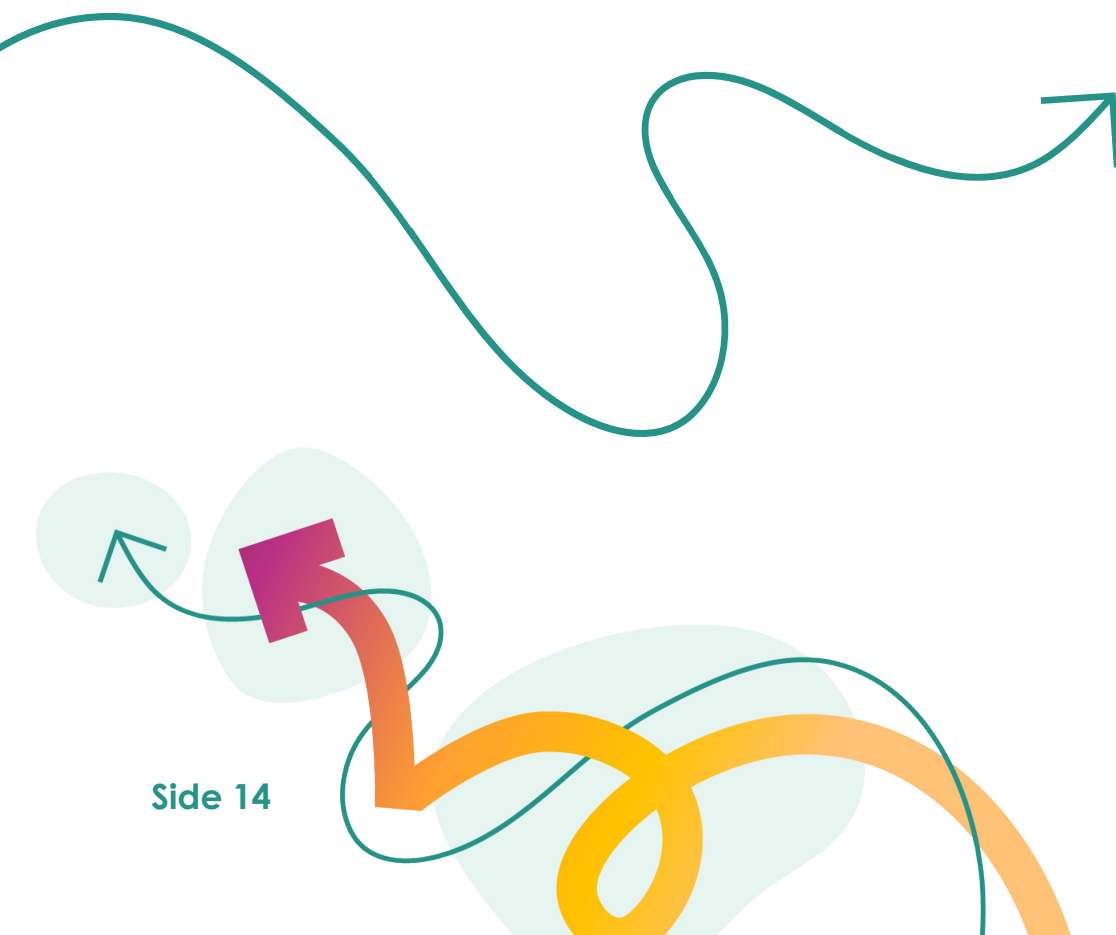


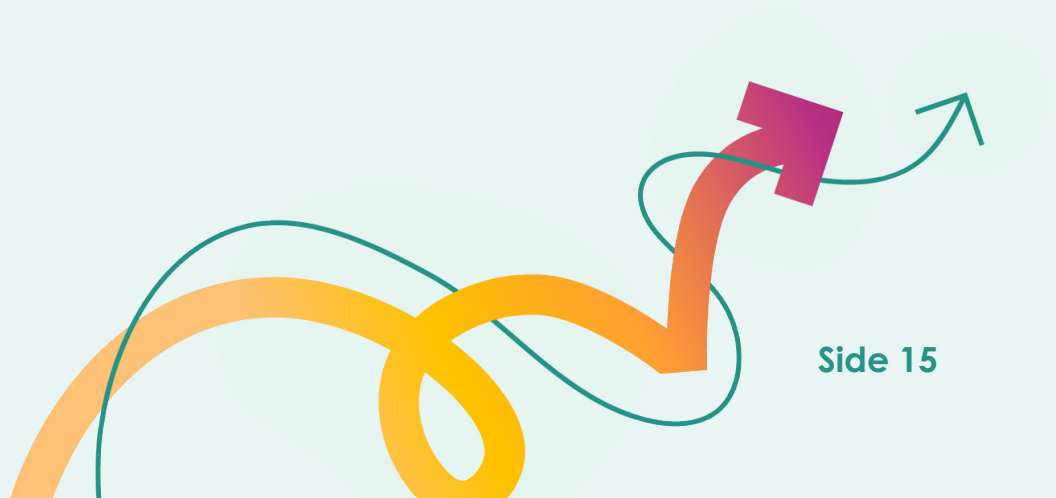
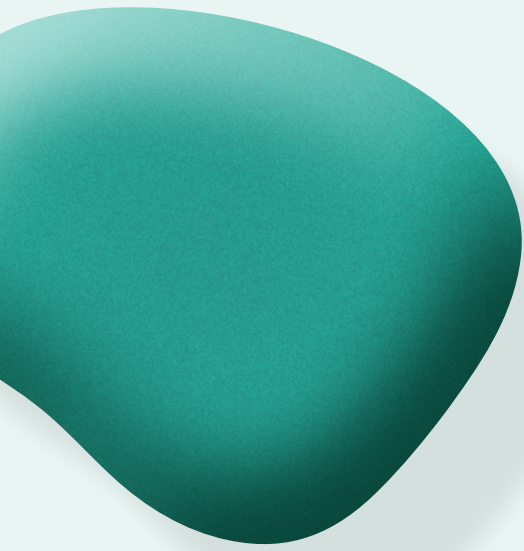
fleksible ordninger er det lykkedes at nedbryde tabuer, styrke trivsel og dermed skabe det bedst mulige arbejdsliv for seniorer.

Medarbejderne oplever større åbenhed, indflydelse og respekt, mens virksomhederne får bedre planlægningsgrundlag, reduceret risiko for videnstab og styrket fastholdelse.

Samtidig har projektet været med til at ændre den organisatoriske kultur, så det nu i langt højere grad er legitimt og naturligt at tale om livsfaser og tilbagetrækning. Det mest markante udbytte er måske netop, at forståelsen af seniorers arbejdsliv er gået fra at være et individuelt og ofte usynligt anliggende til at blive en fælles strategisk indsats. Erfaringerne viser, at selv meget forskellige virksomheder – på tværs af branche og størrelse – kan høste betydelig værdi ved at arbejde målrettet med seniorområdet.

Projektet demonstrerer dermed, at investering i senior- og livsfasebevidst ledelse ikke blot er et socialt hensyn, men en konkret styrkelse af virksomhedens profil, som en ansvarlig og attraktiv arbejdsplads.







**BUSINESS
ESBJERG**

ProVarde
ERHVERVSUDVIKLING

TØNDER
ERHVERVSRÅD


Erhvervscentrene Business Esbjerg, ProVarde og Tønder Erhvervsråd har deltaget som samarbejdspartnere i projektet.

Velliv Foreningen

Velliv Foreningen har støttet projektet med 3 mill.
Andre samarbejdspartnere har været Københavns Universitet.