



sen
ior
er

i arbejde

Idékatalog

"At få mulighed for at gå ned i tid og stadig have indflydelse på min arbejdsdag er da med til, at man tænker en ekstra gang over, om man vil fortsætte lidt endnu. Jeg synes bestemt, det er positivt for alle parter."

-Medarbejder fra deltagende virksomhed

Baggrund og hensigt for projekt "Seniorer i arbejde"

Dette projekt, Seniorer i arbejde, er et projekt til tiden! Det er det, fordi arbejdsmarkedet i øjeblikket er inde i en positiv udvikling med høj beskæftigelse, gunstig eksport og fortsat teknologisk fremgang. Dette skaber samtidig en øget efterspørgsel efter arbejdskraft – både nationalt og regionalt.

Samtidig oplever vi en markant stigning i antallet af ansatte, der ønsker at fortsætte med at arbejde ud over tidspunktet for deres pensionering. Derfor er det særligt interessant at få afklaret, hvordan dette kan gøres på en måde, så den enkelte medarbejder får nogle meningsfulde seniorår, og virksomheden samtidig kan fastholde motiverede medarbejdere med stor erfaring og viden. På den måde kan både kontinuitet og produktivitet bevares.

Netop hvordan dette kan lykkes, er omdrejningspunktet i projektet "Seniorer i arbejde", som også danner grundlaget for dette idekatalog.

"Seniorer i arbejde" har haft som mål, at udvikle og afprøve tiltag, der kan motivere seniorer til at forblive på arbejdsmarkedet længst muligt og samtidig styrke den mentale sundhed i overgangen til en sund senioralder med høj livskvalitet. At indstille sig på, at arbejdslivet nærmer sig sin afslutning, er for mange en udfordring, der kan medføre sociale og psykologiske vanskeligheder.

Dermed bidrager Seniorer i arbejde både til medarbejderens mentale sundhed og til virksomhedens evne til at fastholde seniormedarbejdere.

Projektet er baseret på en proces, hvor alle relevante parter inddrages.

Velliv
Foreningen

 **reflektor**

TØNDER
ERHVERVSRÅD


ProVarde
ERHVERVSUDVIKLING

BUSINESS
ESBJERG

Sådan læses Idékataloget

Idekataloget er en samling eksempler på, hvad nogle af de 16 virksomheder har fået ud af at deltage i projekt Seniorer i arbejde.

Her kan findes inspiration til at udarbejde en overordnet Seniorpolitik, der omsættes til en Seniorstrategi og udfoldes i praksis i Seniorsamtaler. Eksemplerne i materialet er tematiseret i forhold til virksomhedstype: Produktions- og Servicevirksomheder. Endelig er der til hver præsentation knyttet Kommentarer fra redaktionsgruppen, der omfatter en eller flere perspektiverende kommentarer. Eksemplerne i Idekataloget er stort set uredigerede og gengives her som formuleret af virksomhederne. Alle eksempler er anonymiserede.

Samtidigt er der i Idekataloget mulighed for at læse om nogle af de overordnede temaer, som andre projekter og forskning i feltet har genereret. Temaerne er alle relevante og vigtige opmærksomhedspunkter, der bør bringes i spil i arbejdet med at skabe rammer for seniorer, der samtidigt gavner virksomheden. Konteksten her er balancen mellem arbejdsliv og alt det andet - eller den såkaldte Work/Life Balance. Læs om disse temaer og bliv inspireret til at gøre noget nyt!

Med idekataloget præsenteres muligheder for at bygge videre på resultatet af mange ansatte, ledere og HR ansvarliges arbejde med at udvikle bedre rammer for seniorer og deres virksomheder til fælles bedste.

Det skal understreges, at en basal erfaring i projektet er, at løsningerne har været vidt forskellige lokalt. Derfor er det vigtigt, at der tages afsæt i den særlige kultur, der ikke kun kendetegner enhver virksomhed. Men også rummer det DNA, forandringer vil kunne bygge på i en meningsfuld proces.

Så, læs her om andres erfaringer, bliv inspireret og skab jeres egne forandringer sammen lokalt.

God fornøjelse med jeres seniorprojekt !

**Velliv
Foreningen**

Reflektor

TØNDER
ERHVERVSRÅD


ProVarde
ERHVERVSUDVIKLING

**BUSINESS
ESBJERG**



Servicevirksomheder

"Det har været betydningsfuldt i forhold til driften, at vi har medvirket i projektet og fået fokus på dette tema med at fastholde og rekruttere"

-Ledelsen fra deltagende virksomhed

Eksempel 1

Seniorpolitik

Politikken er en del af virksomhedens personalepolitik og henvender sig til fastansatte medarbejdere, der er fyldt 60 år. Vi kalder dem "De Erfarne Profiler" – forkortet DEP. DEP'erne anses som vigtige medarbejdere med erfaring og viden, som er værdifulde for virksomheden på lige fod med alle andre medarbejdere i virksomheden.

Formålet er at tilkendegive en holdning til fastholdelse af DEP og sikre, at de sidste år på arbejdsmarkedet foregår værdigt og skaber en værdi for både medarbejderen og virksomheden. Derudover at give et overblik over de muligheder, der er som DEP i virksomheden.

Seniorstrategi

Der indgås en senioraftale mellem virksomheden og medarbejderen. Denne senioraftale tager udgangspunkt, i de emner der bliver drøftet i seniorsamtalen, som er beskrevet nedenfor og eventuelle ønsker som lederen og medarbejderen har drøftet.

En indgået senioraftale kan til enhver tid genforhandles, både på medarbejderens og på virksomhedens initiativ. Eventuelle ændringer kræver, at begge parter er enige herom. Senioraftalen bortfalder automatisk, hvis medarbejderen opsiges sit job i virksomheden. I disse tilfælde gælder de normale regler for medarbejderens ophør af ansættelsesforholdet.



Eksempel 1 fortsat

Seniorsamtale

Velkommen til din samtale som DEP. Denne samtale handler om dig, dine ønsker og muligheder i perioden op til pensionen. Vi vil sammen drøfte, hvordan din erfaring kan gøre en forskel her og nu – både for dig selv og dine kollegaer. Det er også en mulighed for at tilpasse arbejdstid, opgaver og finde en god balance, som gør overgangsperioden givende og meningsfuld. Der er forberedt nogle punkter til samtalen, men hvis der er andet, som den ansatte ønsker at drøfte, er de altid velkommen til at tage det med undervejs.



I måneden, hvor medarbejderen fylder 60 år, indkalder HR til en seniorsamtale. Samtalen holdes med HR og medarbejderen. I seniorsamtalen indgår som minimum følgende punkter:

1. Overgangen til pension

Hvordan er dine muligheder for pension, og har du gjort dig tanker om, hvornår du gerne vil gå på pension?

2. Arbejdstid og opgaver op til pension

Har du gjort dig tanker om eventuelle ændringer i arbejdstid og opgaver frem til pensionen?

3. Fleksibilitet

Ønsker du mere fleksibilitet i din arbejdstilrettelæggelse, hvis muligt?

4. Ønske om mentorrolle

Kunne du tænke dig at have en mentorrolle i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere, hvis det giver mening i forhold til dine opgaver?

5. Vidensdeling

Er der viden og oplysninger, som du mener er vigtige at få delt med andre i perioden op til din pension? Hvis ja, hvordan mener du, at det vil fungere bedst?

Eksempel 1 fortsat

6. Fagligt

Hvordan oplever du, at dine kompetencer og erfaringer bringes i spil? Er det tilstrækkeligt for dig?

Hvilke ønsker har du til din faglige udvikling? Er du f.eks. interesseret i efter- eller videreuddannelse?

7. Socialt

Hvordan oplever du det at være en af de ældre medarbejdere?

Hvordan trives du med dine yngre kollegaer?

8. Tilrettelæggelse

Hvordan trives du med den måde, dit arbejde er tilrettelagt på i dag?

Hvilke ønsker har du i forhold til arbejdstid, ansvarsområder, opgaver og placering i organisationen?

Hvad kan arbejdspladsen og ledelsen gøre bedre for at forbedre din generelle trivsel?

9. Fremtiden

Hvis du selv kunne bestemme, hvordan skulle de næste år i virksomheden så se ud for dig?

Har du forberedt dine seniorår økonomisk?

Hvilke tanker har du om fremtiden i forhold til arbejde, familie og interesser?

10. Andre temaer

Er der andre temaer, som du eller ledelsen ønsker at drøfte, og som ikke er blevet berørt under de ovenstående punkter?

Kommentarer fra redaktionen

Med disse spørgsmål som disposition for seniorsamtalen er der tale om en 360-graders undersøgelse af, hvad der er på spil – både i relationen mellem medarbejder og ledelse og i forhold til fremtiden.

Det er vigtigt at huske, at dette er en proces, der både har individuel betydning for medarbejderen og samtidig kan have afledte konsekvenser for virksomhedens opgaveløsning og ydelser.

Det er ligeledes væsentligt, at der tages referat af seniorsamtalen, samt at der aftales en dato for opfølgning ved næste samtale. Endelig bør beslutninger, der træffes under samtalen, omsættes til en konkret handlingsplan, som er bindende for begge parter.



“Seniorers muligheder for at få tilpasninger på arbejdspladsen samt typerne af disse afhænger af, hvor de er ansat. Derudover er de indsatser, der findes på den enkelte arbejdsplads, ikke nødvendigvis tilgængelige for alle seniorer. Med andre ord kan mulighederne for den enkelte senior på arbejdspladsen have stor betydning for, hvor længe vedkommende kan forblive på arbejdsmarkedet.”

Citat fra VIVE forskningsrapport: Seniorernes arbejdsmarkeder – Brancheforskelle i arbejdspladsers brug af, holdninger til og indsatser over for seniorer (2025).



Eksempel 2

Seniorpolitik

I vores virksomhed vægter vi det højt, at den samlede medarbejdergruppes alderssammensætning afspejler det omgivende samfund, hvortil kommer at de erfaringer og de kompetencer som seniormedarbejderne har opbygget, er et væsentligt aktiv for os. Derfor understøtter vi bl.a. gennem vores seniorstrategi, at seniormedarbejdere fortsat vil udgøre en betydningsfuld andel af vores ansatte. Vi afholder seniorsamtaler, hvor ledelse og seniormedarbejder kan tale sammen om, hvordan de sene år af arbejdslivet kan forme sig til gavn for såvel medarbejder som virksomhed. Virksomheden understøtter ligeledes, så vidt som det er realistisk og muligt, seniorpersonalets egne fælles initiativer, på at skabe det gode seniorarbejdsliv hos os.

Seniorstrategi

I forbindelse med, at en medarbejder fylder 60 år, indkalder ledelsen til seniorsamtale.

Seniorsamtalen kan sættes i stedet for MUS-samtalen, hvis dette skønnes at give bedst mening for begge parter.

Deltagere: I seniorsamtalen deltager leder + nærmeste leder. Medarbejder kan vælge at have bisidder med til samtalen, hvis dette ønskes.

Eksempel 2 fortsat

Seniorsamtale

Seniorsamtalen er en del af seniorstrategien tilrettelagt i et særligt forløb med følgende faser:

Forberedelsesfase:

Såvel ledere som medarbejdere får udleveret 4 dokumenter som 'støttepapirer' i god tid inden mødets afholdelse, for at parterne kan forberede sig bedst muligt til samtalen. Det første papir 'Kendetegn ved seniorsamtalen', og det andet papir med en række 'Afklarende spørgsmål', som deltagerne skal forholde sig til inden mødet. Det tredje papir beskriver de 'Forskellige seniorordninger', der kan medvirke til at sikre gode seniorarbejdsår, og som det er muligt at bringe ind i samtalen. Til forberedelsen udleveres ligeledes 'Skabelonen til seniorsamtalen' med de spørgsmål, der er dagsordenen for samtalen.

Samtalen:

Følger den aftalte skabelon, som såvel ledere og medarbejder skal være bekendt med inden mødet. Samtalen skal munde ud i en skriftlig 'plan' (referat). Såvel medarbejder som leder har hver en kopi.

Opfølgning på samtalen:

Det aftales ved afslutningen af samtalen, hvem der har ansvar for opfølgning på de aftalte punkter. Det tilstræbes at seniorsamtalen kan gentages en gang årligt

Kommentarer fra redaktionsgruppen

I materialet fra denne servicevirksomhed understreges det, at der til enhver tid kan gennemføres samtaler mellem leder og medarbejder, uanset alder. Et interessant element i denne seniorstrategi er, at det er muligt for medarbejderen at invitere en bisidder med til seniorsamtalen.



Eksempel 3

Seniorpolitik

De medarbejdere, der har været ansat i virksomheden i mindst 5 år og er fyldt:

- 60 år: har ret til at få nedsat deres arbejdstid til en arbejdstidsprocent mellem 80 og 100 af fuldtidsbeskæftigelse.
- 62 år: har ret til at få nedsat deres arbejdstid til en arbejdstidsprocent mellem 70 og 100 af fuldtidsbeskæftigelse.
- 64 år: har ret til at få nedsat deres arbejdstid til en arbejdstidsprocent mellem 60 og 100 af fuldtidsbeskæftigelse.

Efter arbejdstidsnedsættelsen indbetaler både medarbejderen og virksomheden pensionsbidrag på baggrund af den hidtidige beskæftigelsesgrad. Dette bidrag betales dog maksimalt i 7 år.

Virksomheden kan, efter dialog med den faglige repræsentant, modsætte sig en deltidssordning, hvis ansvar og forretningsomfang (fx kundehensyn, ledelses- og/eller driftsmæssige forhold) ikke er foreneligt med en deltidssordning. Medarbejdere på nedsat tid efter denne bestemmelse har ret til, efter samråd med deres pensionsselskab, at fravælge eget bidrag og i stedet vælge at få arbejdsgiverbidraget – beregnet ud fra hidtidig beskæftigelsesgrad – udbetalt som et ikke-pensionsgivende tillæg til lønnen. Der beregnes ikke ferietillæg eller feriegodtgørelse af det udbetalte pensionsbidrag.





Eksempel 3 fortsat

Hvis deltidsansættelse ikke kan tilbydes i det eksisterende job, bør andre jobmuligheder afdækkes. Indebærer deltidsansættelsen en jobændring med lønnedsættelse, bevares det oprindelige pensionsbidrag i kroner, indtil pensionsbidraget i procent omregnet til kroner i den nye stilling overstiger det oprindelige bidrag.

Seniorstrategi

Virksomheden inviterer til en seniorsamtale én gang om året, når medarbejderen er fyldt 60 år – eller tidligere, hvis man ønsker det. Samtalen afholdes i forbindelse med medarbejderens MUS samtale.

Formålet med samtalen er at evaluere både karriere- og livsaspekter for at skabe en helhedsorienteret tilgang. Fokus er på den professionelle og personlige udvikling i de forskellige faser af livet og karrieren.

Kommentar fra redaktionen

Dette er et eksempel på en seniorpolitik, hvor et vigtigt redskab er muligheden for at kunne justere arbejdstiden. I denne seniorpolitik er nedsat tid det primære værktøj, men også andre redskaber nævnes. I strategien er der et særligt fokus på det, der ofte omtales som work-life-balance. Virksomheden anerkender dermed betydningen af at skabe en god dynamik og balance mellem personlige og professionelle perspektiver – en balance, der kan komme både medarbejderen og virksomheden til gode.

Muligheder og barrierer for at fortsætte ud over pensionsalderen

Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø forsker i mange aspekter vedrørende seniorer. Et af mange temaer i fokus er at belyse, hvad der kan få seniormedarbejdere til, enten at forlade arbejdsmarkedet eller at fortsætte. Svarene herpå kan ifølge NFA omfatte følgende og meget forskellige faktorer (citater):

Hvad får seniorer til at forlade arbejdsmarkedet?

“Dårligt helbred, for høje mentale eller fysiske krav i arbejdet og aldersdiskrimination gør, at nogle seniorer bliver skubbet ud af arbejdsmarkedet før tid - nogle bliver langtidsledige, andre ender på førtidspension eller seniorpension. Nogle seniorer vælger selv at stoppe, fordi de fx gerne vil have mere fritid eller har mulighed for at gå på efterløn eller tidlig pension.”

Hvad får seniorer til at forlænge arbejdslivet?

“Gode relationer til kolleger og et spændende og meningsfyldt arbejde gør, at nogle seniorer vælger at blive længere på arbejdsmarkedet. En god balance mellem arbejde og fritid med mulighed for fleksibilitet og nedsat arbejdstid, er også vigtig for mange seniorer. Og så er der seniorer, som fortsætter med at arbejde, selvom de ikke selv ønsker det eller føler, at de er i stand til det. Det er fx seniorer, som føler, at de er nedslidt, men som ikke har råd til at trække sig tilbage før folkepensionsalderen.”

Kilde: <https://nfa.dk/tvaergaaende-forskning/seniorer>



Produktionsvirksomheder

"Da Erhvervsrådet informerede om muligheden for at deltage i projektet "Seniorer i arbejde", så vi det som en oplagt lejlighed til aktivt at arbejde med at fastholde medarbejdere over 55 år. Det passede perfekt ind i vores strategi. "

-Ledelsen fra deltagende virksomhed

Eksempel 4

Seniorpolitik

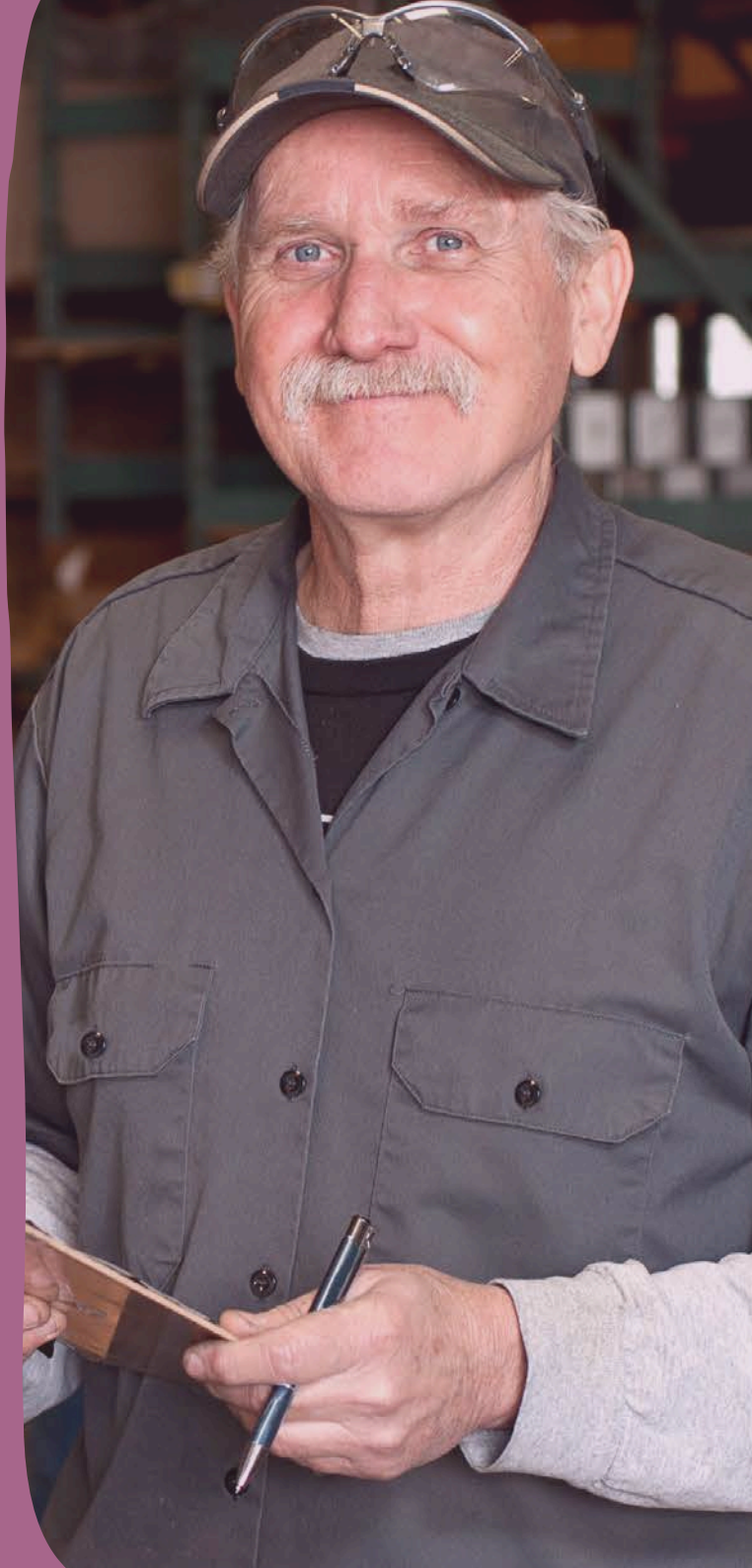
Vores virksomhed har vedtaget at føre en aktiv og levende seniorpolitik, som bygger på vores grundlæggende værdier. Vi prioriterer vores medarbejderes trivsel højt – både på arbejdspladsen og i fritiden.

Vi betragter det som en styrke – både for virksomheden og for seniormedarbejderne – at kunne fastholde medarbejdere i jobfunktioner, så længe det giver mening for begge parter. Vi ønsker at fastholde seniormedarbejdere og samtidig, hvor det er muligt, give plads til individuel tilpasning af arbejdslivet, når man som medarbejder begynder at tænke i retning af et liv efter arbejdsophør.

Dette giver mulighed for, at seniormedarbejdere kan fortsætte deres aktive arbejdsliv inden for aftalte rammer, som passer både medarbejderen og virksomheden. Samtidig sikrer det, at seniormedarbejdere får mulighed for at videregive deres erfaring og knowhow til yngre kolleger.

Virksomheden forventer, at seniormedarbejdere tager medansvar, og med deres store erfaring og kompetencer, bidrager til at styrke videndeling og driftssikkerhed.

Som en del af vores kultur ønsker vi fortsat at udtrykke klare forventninger til hinandens indsats.





Eksempel 4 fortsat

Seniorstrategi

For at understøtte og fastholde vores seniorpolitik tilbydes alle medarbejdere, der har mindre end fem år til deres officielle pensionsalder, en seniorsamtale med deres nærmeste leder. Seniorsamtalen er et frivilligt tilbud og vil være en særskilt del af den årlige individuelle MUS-samtale.

Indholdet og mulighederne for den enkelte seniormedarbejders eventuelle tilpassede arbejdsrammer vil variere afhængigt af jobfunktionen. Derfor kan aftaler, der indgås i én del af organisationen, ikke nødvendigvis overføres til andre områder.

I forbindelse med seniorsamtalen er det vigtigt at understrege, at virksomheden ikke yder privat rådgivning om pensionsordninger, privatøkonomi m.v.

Her henvises medarbejderen i stedet til eksterne eksperter – f.eks. pensionskasser, banker og lignende.

Kommentarer fra redaktionen

Dette er et eksempel på en seniorpolitik, hvor der er fokus på forbindelsen mellem virksomhedens værdier og seniorpraksis – og hvor medarbejder og virksomhed forenes omkring ønsket om at fastholde og videregive viden og erfaring. Dette omsættes i en seniorstrategi, f.eks. gennem muligheden for tilpassede arbejdsopgaver.

Eksempel 5

Seniorpolitik

Virksomheden ønsker at være en mangfoldig arbejdsplads med plads til forskellige personalegrupper, hvor alder ikke er en afgørende faktor. I stedet er det kompetencer, adfærd, motivation, udviklingsparathed og arbejdssevne, der er i fokus.

Medarbejdere omfattet af overenskomsten har ret til en seniorordning, men denne skal forhandles individuelt og under hensyntagen til både virksomheden og den enkelte medarbejder. Seniorordninger bør handle om tilvalg og fravalg – ikke om afvikling. Denne seniorpolitik gælder for medarbejdere ansat på timeløn og fuldlønsordning og tager udgangspunkt i de gældende regler i overenskomsten.

Lederens rolle

Lederen skal i den daglige kontakt med medarbejderne signalere, at seniorer er en værdifuld ressource for virksomheden. Det sker bl.a. i forbindelse med opgavefordeling, godkendelse af relevant kompetenceudvikling samt opmærksomhed på hele medarbejdergruppen.

Lederen har desuden ansvaret for den langsigtede personaleplanlægning og skal i den forbindelse drøfte fremtidsplaner med medarbejderne.



Eksempel 5 fortsat

Seniorstrategi

En seniorordning er en individuel aftale, der indgås mellem medarbejderen og den nærmeste leder og tager hensyn til både medarbejderens og virksomhedens behov.

Medarbejderen kan vælge at indgå i en seniorordning fra fem år før den til enhver tid gældende folkepensionsalder, jf. overenskomsten. Det er vigtigt, at aftalen løbende revurderes, da både virksomhedens og medarbejderens behov kan ændre sig.

Seniormedarbejdernes rolle

Medarbejderen har ansvar for selv at bidrage med egne kompetencer, erfaringer og motivation, tage initiativ til kompetenceudvikling, byde ind på arbejdsopgaver og generelt engagere sig i arbejdspladsen.

En aftale om en seniorordning kan fx indeholde følgende elementer:

Arbejdstid

I nogle tilfælde vil ændrede arbejdstider kunne skabe bedre balance mellem arbejds- og privatliv. Visse tiltag kan have indflydelse på lønnen.

Eksempler:

- Deltid eller nedsat arbejdstid
- En eller flere ugentlige eller månedlige fridage (seniorfridage)
- Senere mødetid eller tidligere hjemgang
- Længere ferie eller mulighed for orlov
- Gradvis nedsættelse af arbejdstiden
- Delejob – ikke nødvendigvis kun mellem seniorer
- Funktion som fast vikar
- Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse
- En kombination af ovenstående

Fysisk belastning i jobbet

Hvis arbejdet er fysisk krævende, kan en seniorordning inkludere tiltag, der reducerer belastningen. Det kan f.eks. være:

- Jobrotation eller jobbytte i perioder
- Flere fysiske hjælpemidler
- Aftaler om, hvordan belastende opgaver kan undgås for at forebygge nedslidning

Kommentarer fra redaktionsgruppen

Dette eksempel er interessant, fordi det adresserer 'tunge' udfordringer som nedslidning. Det er også væsentligt, at lederens rolle i hele processen frem mod pensionering er tydeligt beskrevet. Endelig præsenterer virksomheden en række konkrete og inspirerende muligheder for seniortiltag.

Eksempel 6

Seniorpolitik

Formålet med seniorpolitikken er at sikre medarbejderne i virksomheden en passende, balanceret og værdig overgang mellem arbejdsliv og otium – dvs. både en god afslutning på arbejdslivet og en god forberedelse på livet efter. Samtidig ønsker virksomheden, at medarbejderne bevarer deres værdi for arbejdsmarkedet generelt – og specifikt for virksomheden – helt frem til deres tilbagetrækning.

Vi ser en stor værdi i, at medarbejderen forbliver på arbejdsmarkedet så længe som muligt, så længe det er i både medarbejderens og virksomhedens interesse.

Det er også i virksomhedens interesse at kunne fastholde seniormedarbejderens viden og erfaring – både under og efter dennes ansættelsesperiode.

Seniorpolitikkens målgruppe

En seniormedarbejder er en medarbejder på lige fod med øvrige ansatte i virksomheden, men har nået en alder af 60 år eller derover.

Seniorsamtale

Nærmeste leder inviterer årligt til en medarbejderudviklingssamtale. I det år, hvor medarbejderen fylder 60 år, vil seniorspecifikke emner også blive gennemgået som en del af samtalen.

I dette afsnit vil der blive stillet spørgsmål, der afdækker medarbejderens trivsel samt overvejelser omkring årene frem mod pension eller efterløn.





Eksempel 6 fortsat

Senioraftale

Jf. Industriens Overenskomst gælder det for timelønnede, at man – fem år før den gældende folkepensionsalder – kan indgå en individuel senioraftale, såfremt det ikke er til gene for produktionen.

En sådan aftale gælder som udgangspunkt i ét år – fra august til august.

Ønsker man at høre mere om mulighederne for en senioraftale på ovenstående præmisser, kan man kontakte sin nærmeste leder og HR.

Funktionærer, der ønsker information om deres muligheder som senior, kan ligeledes henvende sig til nærmeste leder og HR.

Spørgsmål til seniorpolitikken kan rettes til HR.

Kommentarer fra redaktionsgruppen

Dette eksempel har fokus på, hvor vigtig en værdi medarbejdernes erfaring og viden er for virksomheden i medarbejderens overgang mellem arbejdsliv og otium. Fokus i seniorpolitikken på denne virksomhed er værdier som trivsel og værdighed. Dermed prioriteres den enkelte medarbejder balanceret med virksomhedens interesse i produktionen. På denne virksomhed samarbejder nærmeste leder og HR som ansvarlige for virksomhedens seniorstrategi.

Eksempel 7

Seniorsamtalen

Medarbejderperspektivet

Seniortanker er en støtte til dig, der er begyndt at overveje de sidste år af dit arbejdsliv og overgangen til pension. Værktøjet hjælper dig med at reflektere over dit arbejdsliv og tage stilling til, om der er noget, der bør ændres. Seniortanker er dit private redskab, men det kan også bruges som en hjælp til en seniorsamtale eller MUS-samtale – eller som udgangspunkt, hvis du ønsker at tale om pension med dine nærmeste.

Introduktion: Dine tanker om arbejdslivet

Meget forskning peger på, at det er vigtigt at forberede, hvordan man ønsker at arbejde i den sidste del af arbejdslivet, og hvordan man forestiller sig overgangen til pensionslivet. Den forberedelse foregår ofte privat, men man kan blive positivt overrasket over, hvad der kan lade sig gøre på arbejdspladsen – især hvis du og din leder formår at indlede en god dialog.

A. Spørgsmål, der sætter tankerne i gang

- Hvordan har du det med arbejdet for tiden?
- Hvad kan du bedst lide ved dit arbejde?
- Hvad kan du mindst lide ved dit arbejde?
- Hvad kunne gøre dit arbejdsliv bedre?



Eksempel 7 fortsat

B. Din plan indtil videre

Denne del af Seniortanker skal hjælpe dig med at afklare, om du kan tilrettelægge dit seniorarbejdsliv på en måde, der passer til dine behov. Skriv gerne ned, hvad du tænker, din nuværende plan er. Tal med dine nærmeste om den, og inddrag din tillidsrepræsentant i overvejelserne. Du kan reflektere over udsagn som:

- Lige nu er det vigtigt, at mit arbejdsliv giver mig ...
- Jeg vil sandsynligvis fortsætte med at arbejde indtil ...
- På det tidspunkt vil jeg trække mig tilbage, fordi ...
- Hvis jeg skal blive længere, skal det være på denne måde ...
- Jeg vil forsøge at få det til at ske ved at ...
- Jeg forbereder mig på pensionen ved at ...
- Jeg vil inddrage følgende personer i processen og beslutningerne ...

C. Forberedelse til samtalen med din leder

Her kan du skrive ned, hvad du gerne vil drøfte med din leder, og hvad der eventuelt kommer ud af samtalen. Du kan løbende tilføje mere. Hvor meget du ønsker at inddrage din leder, afhænger naturligvis af din tillid til vedkommende. Har du specifikke ønsker, kan det være en god idé at vende dem i tide – ofte bliver man overrasket over, hvad der kan lade sig gøre.

D. Næste skridt..

Kommentarer fra redaktionsgruppen

Dette oplæg til, hvordan en medarbejder kan forberede sig til seniorsamtalen, kan måske virke omfattende med de fire aktiviteter. Men samtidig indeholder det vigtige spørgsmål og refleksioner, som er nødvendige for at få afklaret det grundlag, som beslutninger om seniorårene i virksomheden kan – eller bør – træffes ud fra. Eksemplet på arbejdet med seniorplanen har fokus på den refleksion og inddragelse, der er nødvendig for at identificere muligheder og barrierer.



Eksempel 8

Seniorsamtalen

En ledelsesguide til den gode seniorsamtale

Samtaler om alder, seniorarbejdslivet og pensionsovergangen er ofte afgørende for, at den enkelte medarbejders kompetencer og faglige potentiale kan blive forløst. Desuden kan samtalen højne den mentale sundhed, ligesom den kan hindre pludselig og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Tal om seniorarbejdslivet 'Seniorsamtaler' er en ledelsesguide, der kan hjælpe ledere med personaleansvar til at sikre rammerne for gode seniorarbejdsliv og består af følgende:

- DEL 1 handler om, hvordan leder kan forberede en konstruktiv og anerkendende samtale med den enkelte seniormedarbejder.
- DEL 2 er en guide til selve samtalen omkring alder, seniorarbejdsliv og pensionsovergang imellem personaleleder og medarbejder. Det er afgørende, at medarbejderen også får mulighed for at forberede samtalen.
- DEL 3 er et referat, som lederen udfylder efter samtalen, hvorefter medarbejderen godkender. Her noterer lederen blandt andet hvad planen er på kort og på lang sigt, og hvem der er ansvarlige for hvad.



Eksempel 8 fortsat

Forberedelse til Seniorsamtalen

Med inspiration fra: Leders værktøjer til 55+ samtalerne. Velliv & Københavns Universitet.

Det kan være kompliceret at sidde over for en medarbejder og spørge ind til seniorarbejdsliv og pensionsovergang. Vær opmærksom på at pensionsovervejelser ofte er en meget privat ting. Husk at anerkende dette, men understreg også vigtigheden af, at I kan tale åbent om det. Ofte er anerkendelse vejen frem. Forbered derfor en anerkendende indgangsvinkel til samtalen, f.eks. *"Du er en værdsat medarbejder, som jeg gerne vil beholde så længe som muligt. Vi kan fortsætte som hidtil, men hvis du har nogle ønsker til, at vi tilrettelægger arbejdet på en anden måde, er jeg åben for det"* Brug flg. som inspiration før samtalen:



- Tænk over, om du som leder får forløst medarbejderens erfaringer og faglige potentiale tilstrækkeligt. Kan du give medarbejderen bedre mulighed for at komme i spil fagligt?
- Tænk over, om medarbejderen trives med kollegaerne. Kan du som leder gøre mere for at inkludere medarbejderen i fællesskabet?
- Tænk over, hvilke konkrete muligheder for fleksibilitet du kan tilbyde medarbejderen. Overvej både modeller for fleksibilitet, der handler om at gå op/ned i tid, op/ned i ansvar, nye arbejdsopgaver, ny placering i organisationen, etc.
- Tænk over, om der er konkrete muligheder for efter- eller videreuddannelse som kunne være relevante for medarbejderen. Afklar muligheden for at tilbyde medarbejderen kompetenceløft i organisationen.
- Tænk over hvilke parametre du måler medarbejderens succes ud fra. Har medarbejderen kompetencer som er vigtige i organisationen, men som ikke er synlige og/eller bliver anerkendt tilstrækkeligt?

Kommentarer fra redaktionsgruppen

Denne virksomheds Seniorpolitik er baseret på, at det er ledelsens ansvar og opgave at Seniorpolitikken realiseres i en klar defineret proces. Det er også en Seniorpolitik, der klart bygger på betydningen af anerkendelse af medarbejderen. Ligesom nysgerrighed og interesse i medarbejderens situation er fremhævet som styrende for processen.

“Resultaterne viser, at der ikke findes en universel model for, hvad der tilbydes i forhold til fastholdelse af seniorarbejdskraft. En medvirkende årsag kan være, at one size does not fit all – det, der fungerer i én branche, fungerer ikke nødvendigvis i en anden. De rammebetingelser og arbejdsvilkår, der gælder for den enkelte branche, spiller formentlig en stor rolle for, hvilke løsninger der er mulige og meningsfulde.”

Citat fra VIVE forskningsrapport: Seniorernes arbejdsmarkeder – Brancheforskelle i arbejdspladser brug af, holdninger til og indsatser over for seniorer (2025).

Velliv Foreningen

Projektet "Seniorer i arbejde" skal udvikle og afprøve initiativer, der kan motivere seniorer til at blive på arbejdsmarkedet længst muligt, og samtidig fremme deres mentale sundhed og sikrer en god overgang til en senioralder med høj livskvalitet.

Projektet drives af Reflektor ApS, der er en psykologpraksis og konsulentvirksomhed i Ribe, som har specialiseret sig i virksomhedsrettet seniorrådgivning.

Projektets primære målgruppe er medarbejdere mellem 55-70 år, som arbejder med service, kontorarbejde, administration, IT mv. eller produktion. Derudover henvender sig projektet sig også til ledere, HR-medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

Reflektor ApS modtager en bevilling på **3.009.850 kr.** fra Velliv Foreningen til projektet.

sen
ior
er i arbejde ↗

Besøg os her



Tønder Erhvervsråd

Mail: erhverv@toender.dk

Tlf.: +45 74929395



ProVarde

Mail: post@provarde.dk

Tlf.: +45 76522550



Business Esbjerg

Mail: info@businessesbjerg.com

Tlf.: +45 74123744



Reflektor

Mail: psc@reflektor.nu

Tlf.: +45 29494890



Velliv
Foreningen

Reflektor

TØNDER
ERHVERVSRÅD

ProVarde
ERHVERVSUDVIKLING

BUSINESS
ESBJERG