


# HK's seniorpolitik: Fastholdelse i stedet for fratrædelse

---



# HK's seniorpolitik - fastholdelse i stedet for fratrædelse

Seniorpolitik  
Livslang læring holder  
lysten oppe



Seniorpolitik er et  
fælles ansvar for  
både lønmodta-  
gere og  
arbejdsgivere

## HK's seniorpolitik

### Fastholdelse i stedet for fratrædelse

HK's hovedbestyrelse nedsatte den 7. juni 2006 et ad hoc-udvalg vedrørende seniorpolitik.

Udvalget har haft til opgave at udarbejde forslag til HK's politik på seniorområdet med henblik på drøftelse og vedtagelse i hovedbestyrelsen.

Arbejdet blev aktualiseret i forbindelse med vedtagelsen af Velfærdsforliget, hvor et bredt politisk flertal har ændret vilkårene for ledige over 55 år samt tidspunktet for start på efterløn og folkepension. Seniorpolitikken har fået et nyt perspektiv. Tidspunktet for at kunne trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet udskydes gradvist til 2 år.

Regeringen vil i foråret 2007 indkalde til 4-parts drøftelser med arbejdsmarkedets parter og kommunerne. Her vil HK/Danmark have mulighed for at bidrage til drøftelserne.

Alle HK's medlemmer berøres af ændringerne. Der skal drøftes seniorpolitikker, oprettes seniorjob til ledige, og der indføres

ændrede vilkår for efterløn og folkepension for alle under 48 år.

HK vil med denne diskussion pege på en række områder, som kan sikre, at vore medlemmer kan opnå et godt seniorliv på arbejdsmarkedet. Det skal være muligt at vælge mellem efterløn, pension og arbejde ud fra egne behov og forudsætninger.

Tilbagetrækningsmønstret for HK's medlemmer er væsentligt forskelligt for mænd og kvinder, idet kvindelige medlemmer går tidligere på efterløn end mandlige medlemmer.

Det seniorpolitiske initiativ omfatter en vifte af indsatsområder, som i fællesskab kan være med til at skabe mulighederne for, at HK's medlemmer kan opnå et attraktivt arbejdsliv, så længe den enkelte selv ønsker at være erhvervsaktiv.

En stærk seniorpolitisk indsats omfatter både ændringer af lovgivningen, aktiviteter på arbejdspladserne, initiativer fra arbejdsmarkedets parter samt holdningsændringer

til seniorer blandt hele befolkningen.

Hovedbudskabet er, at man fremover skal betragte seniorer som en ressource. Seniorpolitik skal handle om fastholdelse - ikke fratrædelse.

### **Fastholdelse i stedet for fratrædelse**

• Seniorer skal opfattes som en vigtig ressource for arbejdsmarkedet

• Det skal være attraktivt at forblive på arbejdsmarkedet

• God seniorpolitik er grundlaget for fastholdelse og rekruttering af medarbejdere

Velfærdsforliget fra sommeren 2006 vil ændre vores tankegang omkring arbejdslivet. De kommende generationer skal indstille sig på at forlade arbejdsmarkedet på et senere tidspunkt, end vi kender det i dag.

Efterlønsalderen flytter til 62 år, og folke-

### **HK's 10 bud på en stærkere seniorpolitik**

- **Fastholdelse i stedet for fratrædelse**
- **Seniorpolitik på arbejdspladsen, en fælles opgave for ledelse og medarbejdere**
- **Ingen diskriminering pga. alder**
- **Nedsat arbejdstid for seniorer**
- **Bedre mulighed for gradvis tilbagetrækning fra arbejdslivet**
- **Et godt arbejdsliv hele livet**
- **Ledelse med forstand på seniorer**
- **Bedre grunduddannelse forlænger arbejdslivet**
- **Livslang læring holder lysten oppe**
- **Fælles ansvar og indsats fra arbejdsmarkedets parter**

pensionsalderen til 67 år. Det almindelige fratrædelsestidspunkt bliver tidligst det 64. år for de fleste af HK's medlemmer.

Der er brug for en ændret holdning til seniorer. Der er stadig 1/3 af arbejdslivet tilbage ved det fyldte 50. år.

Hidtil har seniorpolitik ofte handlet om tilbagetrækningsordninger og fratrædelsestidspunkter. Nu er der i stedet behov for initiativer, som fastholder den ansatte i arbejdet. Der er i særlig grad behov for initiativer, som giver kvinderne på arbejdsmarkedet bedre muligheder.

Virksomhedernes brug af de menneskelige ressourcer er ikke i så høj grad som før afhængig af alderen. Dette giver plads til at opfylde seniorers behov for udvikling og fortsat beskæftigelse.

Når en ansat i 45–50-års-alderen overvejer, hvor han eller hun ønsker at arbejde de kommende år, spiller arbejdspladsernes seniorpolitik ind på dette valg. Den seniorpolitiske praksis bliver en mere efterspurgt vare og vil være et aktiv for at fastholde nuværende ansatte samt et aktiv for at tiltrække nye medarbejdere.

Der skal gøres op med myten om, at seniorer er en byrde eller en belastning. Den demografiske udvikling og faldet af ledigheden viser tværtimod, at seniorgruppen er en uundværlig ressource på alle dele af arbejdsmarkedet. Manglen på arbejdskraft vil blive forstærket i brancher, som er dårlige til at fastholde sine ansatte.

### **Seniorpolitik på arbejdspladsen, en fælles opgave for ledelse og medarbejdere**

• Seniorpolitik skal udvikles gennem dialog mellem alle ansatte og ledelsen

• Aftaler om indhold i seniorperioden sker gennem medarbejderudviklingssamtaler (MUS) eller ved møder med særlig fokus på de sidste år på arbejdsmarkedet

• Samtalerne skal holde fokus på fastholdelse og udvikling, i stedet for ophør og afvikling

Med velfærdsforligets ændringer af tilbagetrækningsalderen er det nødvendigt, at den enkelte arbejdsplads tager stilling til, hvordan man ønsker sig, at tilbagetrækningsmønsteret skal se ud.

Udvikling af en egentlig seniorpolitik kan i første omgang være med til at ændre forventningerne til tilbagetrækningstidspunktet, således at den passer til de nye krav.

For at en seniorpolitik kan blive et godt personaleredskab for alle, er det en forudsætning, at den bygger på en bred medarbejderinddragelse og et fælles ejerskab. Aftalerne skal overholdes og afspejle sig i den praksis, der er på arbejdspladsen.

Arbejdspladserne skal tilbyde alle ansatte samtaler for at klargøre ønsker og behov til seniordelen af arbejdslivet.

Der er ingen nedre grænse for, hvornår en seniorsamtale kan foregå. Man kan på et tidligt tidspunkt gøre sig overvejelser om, hvordan forhold som arbejdsvilkår, opgaver og belastning hænger sammen med valg af

tilbagetrækningstidspunkt.

### Ingen diskriminering pga. alder

- Annoncering og ansættelse efter kvalifikationer frem for alder

- Lige muligheder for løn- og kompetenceudvikling

- Arbejdsophør efter eget valg – ikke på grund af alder

- Ved fyringer tages positivt hensyn til både arbejdsfunktion, anciennitet og alder

Forskelsbehandlingsloven er fra december 2004 udvidet til også at omfatte forskelsbehandling pga. alder. Det er HK's ønske, at dette også sker i praksis.

HK's medlemmer over 55 år oplever stor overledighed. Det er generelt vanskeligt for ledige seniorer at opnå ny ansættelse. Ledigheden for HK's medlemmer mellem 55-60 år er 8,4 pct., mod 3,7 pct. for hele medlemsgruppen. Ledigheden for kvinder over 55 år ligger 1 pct. højere end for mænds vedkommende. Mulighederne for at kunne vende tilbage til arbejdslivet efter arbejdsophør er vanskelige for både mænd og kvinder efter det 55. år.

Ved fyringer og omstruktureringer tages der ikke nok hensyn til, at ældre medarbejdere kan have meget vanskeligt ved at finde nyt arbejde på trods af gode kvalifikationer.

Velfærdsforliget rykker grænsen for, hvad parterne kan aftale vedrørende ophørstidspunktet. Grænsen flyttes fra 65 år til 70 år. Det er vigtigt at være opmærksom på, om den reelle aldersgrænse ligeledes bliver flyttet. Det bør være den enkeltes eget valg, som afgør, hvornår han eller hun ønsker at ophøre på arbejdsmarkedet, ikke fødselsattesten.

### Nedsat arbejdstid for seniorer

- Seniorer over 60 år gives mulighed for nedsættelse af arbejdstiden som en ret-tighed

- Ved nedsættelse af arbejdstiden bevares fuld pensionsindbetaling

- Indførelse af nedsat arbejdstid og mere fleksible arbejdstidsmodeller forhandles af arbejdsmarkedets parter

- Finansiering aftales gennem overenskomster og aftaler

- Oprettelse af en Seniorfond på områder med behov for spredning af den økonomiske belastning

- Overenskomstparterne kan supplere ordningen gennem brug af valgfri elementer, såfremt der skønnes at være overskud hertil

- Mulighed for retræteposter på nedsat tid

Det er et højt ønske blandt HK's medlem

mer at få nedsat arbejdstiden, når de er fyldt 60 år. I alle undersøgelser og interviews er dette et gennemgående ønske. Nedsættelse af arbejdstiden samt gode arbejdsmiljømæssige forhold angives som de væsentligste forudsætninger for at forblive længere på arbejdsmarkedet.

Der er behov for indførelse af mere fleksible arbejdstidsmodeller. Mange trækker sig i dag tilbage fra arbejdsmarkedet for at få mere tid til en anden del af livet. Seniormedarbejdere har behov for en generel nedsættelse af arbejdstiden samt behov for at kunne holde fri ved særlige lejligheder, for eksempel for at kunne yde omsorg for forældre, ægtefælle eller samboende eller for at kunne bruge mere tid med børn og børnebørn.

Når der stilles krav om, at ældre medarbejdere skal blive længere på arbejdsmarkedet, vil indførelse af nedsat arbejdstid som en rettighed være med til at lette overgangen fra arbejdslivet til pensionisttilværelsen. Kvaliteten af den sidste tid på arbejdsmarkedet vil stige.

Vejen til en generel nedsættelse af arbejdstiden går gennem forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter.

En løsning for især det private arbejdsmarked er oprettelsen af en Seniorfond. Seniorfonden kan finansiere udgifterne til

en nedsættelse af arbejdstiden for personer over 60 år.

En Seniorfond kan være med til at sprede udgifterne, hvilket især har betydning for små og mellemstore virksomheder, samt for virksomheder med mange ældre ansatte.

En Seniorfond og en spredning af udgifterne vil bevirke, at en nedsættelse af arbejdstiden ikke medfører fyringer eller udelukkelse fra ansættelse af økonomiske årsager, og dermed heller ikke begrænser seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet.

Kulturen på mange arbejdspladser gør det desuden vanskeligt at ændre job i nedadgående retning. Er man først avanceret til en stilling med højere løn og mere ansvar, er det forbundet med et personligt prestigetab at gå tilbage til en lavere rangeret stilling. Denne kultur kan ændres.

### Bedre mulighed for gradvis tilbagetrækning fra arbejdslivet

- Særligt jobfradrag for alle over 62 år

- Ny tilbagetrækningskultur med fokus på individuelle løsninger

- Mindre modregning i efterlønnen for de lavest lønnede

Brugen af den fleksible efterløn er meget begrænset. Tilbagetrækningsmønsteret er for de fleste således, at man går direkte fra fuld beskæftigelse til ingen beskæftigelse.

Tilbagetrækningsmønsteret for HK-medlemmer viste i en undersøgelse fra 2003, at kvindelige medlemmer i overvejende grad helt forlader arbejdsmarkedet som 60-årige. I 2003 gik 60 pct. af HK's kvindelige medlemmer på efterløn som 60-årige. Af de 62-årige kvindelige medlemmer var 86 pct. overgået til efterløn.

Af HK's mandlige medlemmer overgik 41 pct. til efterløn som 60-årige. Af de 62-årige mandlige medlemmer var 80 pct. overgået til efterløn.

Indførelse af et særligt jobfradrag for seniorer over fx 62 år, vil øge interessen for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Gevinsten ved at kombinere arbejde og fleksibel efterløn vil kunne styrkes.

Det samme vil være tilfældet ved en mere lempelig modregning af arbejdsindtægter ved udbetaling af efterløn.

#### Et godt arbejdsliv hele livet

- Sikre at den fysiske og psykiske belastning i arbejdet ikke nedslider og udstøder de ansatte
- Arbejdets indhold skal være bæredygtigt

og tilrettelægges med respekt for de ansattes livsfaser, herunder seniorernes særlige forhold

- Den lovpligtige arbejdspladsvurdering udvides til at omfatte seniorområdet
- Det er en fælles opgave for lønmodtagere og arbejdsgivere at sætte fokus på seniorer gennem arbejdet i Branche Arbejds miljø Rådene

Et langt liv med et belastende fysisk eller psykisk arbejdsmiljø betyder, at den ansatte forlader arbejdsmarkedet, så snart der er mulighed herfor.

For at sikre at gruppen af seniorer får en reel mulighed for selv at vælge, hvornår de ønsker at træde ud af arbejdsmarkedet, skal arbejdslivet indrettes således, at der hele arbejdslivet igennem er overskud og glæde ved at gå på arbejde.

De lovpligtige Arbejdspladsvurderinger (APV) er et meget relevant værktøj, som kan udvides til at sætte fokus på seniorproblematikken.

Ledelse og medarbejdere skal i forvejen afdække eventuelle miljøproblemer på arbejdspladsen, samt drøfte initiativer til at forbedre forholdene. Gennem en mindre ændring af indholdet i arbejdspladsvurderingerne vil det være muligt at få belyst, om

der er forhold i arbejdsmiljøet der medvirker til tidligt arbejdsophør. Det er desuden vigtigt at få konkretiseret, hvilke ændringer i arbejdsmiljøet som kan udskyde tidspunktet for tilbagetrækning.

Ledelsen bliver gennem APV-arbejdet gjort ansvarlige for, at alle medarbejdere kan se sig selv på arbejdsmarkedet mange år frem i tiden.

Ved at seniorspørgsmålet bliver medtaget i det lovpligtige APV-arbejde, bliver Arbejdstilsynet gjort medansvarlig for, at alle landets virksomheder udvikler sig i en retning med færre barrierer for, at de ansatte kan forblive på arbejdsmarkedet.

Med krav om et længere arbejdsliv påhviler der et stort ansvar på alle landets virksomheder. Virksomhederne bør derfor kunne dokumentere, at de fjerner eksisterende barrierer i arbejdsmiljøet, som hindrer, at alle ansatte kan have et godt arbejdsliv. Det skal være muligt at bestride et arbejde gennem hele arbejdslivet uden fysiske og psykiske mén.

Det er derfor vigtigt, at medarbejdere og ledelse i fællesskab diskuterer bæredygtighed, samt hvilke forhold i arbejdsmiljøet der eventuelt kunne få medarbejderne til at udskyde deres tilbagetrækning.

#### Ledelse med forstand på seniorer

- For at kunne fastholde de ansatte skal ledelsen have de nødvendige forudsætninger for at støtte og udvikle alle grupper af medarbejdere – uanset alder
- Ledelsen skal skabe et anerkendende arbejdsmiljø, samt afdække og minimere negative konflikter på arbejdspladsen. Ansatte forbliver længere på arbejdspladsen, når ledelsen giver tydeligt udtryk for, at man er ønsket som arbejdskraft
- Ledelsen skal sikre en mangfoldighed i medarbejderstaben, samt gøre brug af seniorernes erfaringsbaserede kompetencer

Udviklingen af arbejdspladsernes menneskelige ressourcer bliver i stigende omfang sat på dagsordenen. Mangfoldighed blandt medarbejderne kan være en styrke og en faktor, som fremmer udvikling og innovation. Det forudsætter dog, at ledelsesarbejdet har den fornødne kvalitet og evnen til at udnytte og udvikle en medarbejdergruppe med stor bredde, hvad angår alder, kompetencer, etnicitet, faglighed mv.

Samspelet mellem ansatte og ledelse bygger bl.a. på ledelsen som kulturbærere. Ledelsen kan gennem løn- og personalepolitikkerne være med til at sikre, at seniorer indgår som en naturlig og integreret del af den samlede personalegruppe.

Ledelsen skal være opmærksom på, at også medarbejdere, som har haft samme stilling i mange år, har brug for udvikling og nye udfordringer.

God opbakning fra kolleger og ledelse er en væsentlig forudsætning for at trække sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Endvidere tæller mindre pres og tempo samt mindre arbejdsbyrde også ind på denne beslutning.

De største psykiske problemer opstår i forbindelse med en presset hverdag og konflikter på arbejdspladsen. Konflikterne kan bestå i interne konflikter på arbejdspladsen mellem medarbejder og ledelse eller i forhold til klienter eller kunder. Hvis nogle af disse forhold præger arbejdspladsen, kan det også komme til at betyde meget for tilbagetrækningsalderen, og hvorvidt en tilværelse på efterløn eller sygedagpenge kan være mere attraktiv end et stressende arbejde. Her kan god ledelse gøre en forskel og være med til at mindske udstødningen fra arbejdsmarkedet.

### Bedre grunduddannelse forlænger arbejdslivet

- Genindførelse af uddannelsesorlov med henblik på at sikre alle mulighed for en erhvervsrettet uddannelse
- Bedre muligheder for merit for praktisk erfaring og arbejdsmarkedserfaring på videregående uddannelser

- Voksenlærlingepladser til flere uden grunduddannelse

- Øget brug af jobrotation

- Alle skal have en erhvervskompetencegivende uddannelse så tidligt i deres arbejdsliv som muligt

Uddannelsesniveaet har en direkte betydning for, hvor længe den enkelte forbliver på arbejdsmarkedet. Halvdelen af alle uden en grunduddannelse går på efterløn som 60-årige, medens kun omkring 1/10 med en lang uddannelse vælger efterlønnen.

En målrettet indsats for at sikre flest mulige en kompetencegivende grunduddannelse er en central opgave, der skal løses, såfremt tilbagetrækningsmønsteret skal ændres.

Den enkelte skal have lyst til og mod på at søge nye udfordringer eller ny karrierevej. Dette kan ske gennem en længerevarende opgradering af den enkeltes uddannelsesniveau.

Uddannelsesniveaet skal kunne matche udfordringerne på arbejdsmarkedet. Fremtidens arbejdsmarked fordrer fleksibilitet og brede kompetencer, ligesom der må påregnes flere jobskift gennem hele arbejdslivet. Der er derfor behov for at styrke en længerevarende indsats af grunduddannelserne.

Dette anser HK som et af de mest afgørende punkter for at skabe bedre muligheder

for, at alle kan blive længere på arbejdsmarkedet.

### Livslang læring holder lysten oppe

- Efteruddannelse for alle – uanset alder og anciennitet

- Tilbud samt råd og vejledning om kompetenceafklaring og karriereplanlægning

- Sikring af de ansattes muligheder for at kunne skifte til andet arbejde og bevare værdi på arbejdsmarkedet

- Skift løbende arbejdsfunktioner, og forebyg mental forældelse

Det er nødvendigt, at efter/videreuddannelse tilbydes alle – uanset alder og anciennitet på arbejdsmarkedet. Ansatte med 5 eller 10 år tilbage på arbejdsmarkedet med en fremtidig pensionsalder på 67 år har lige så meget brug for at få tilbudt efter/videreuddannelse som yngre medarbejdere.

Den bedste sikring for de ansatte består i, at man hele livet bevarer og forbedrer sin værdi på arbejdsmarkedet. Det frigør den enkelte fra afhængigheden af én enkelt arbejdsgiver og øger desuden fleksibiliteten på arbejdsmarkedet.

Det meste læring foregår i dagligdagen

gennem løsning af nye arbejdsopgaver, sidemandsoplæring og jobskifte. Sidder man for længe med samme arbejdsfunktion, og bliver jobbet for rutinepræget, er der en fare for at køre fast. For at undgå denne sårbarhed, er det vigtigt at holde fokus på, at også seniorer, som måske kun har få år tilbage på arbejdsmarkedet, fortsat har behov for udvikling og dermed undgå mental forældelse.

Der sker lige mange omvæltninger og nye udfordringer for alle aldersgrupper. Samtidig er det nødvendigt for praktisk erfarne medarbejdere at få afdækket deres reelle kompetencer, da de ikke altid har eksamenspapirer på deres kunnen ligesom deres yngre medarbejdere, og derfor ikke lige så let kan redegøre for deres kompetencer.

En kompetenceafklaring kan give en fornyet tro på egne evner til at søge nye udfordringer.

Erfarne medarbejders viden om virksomheden kan endvidere udnyttes gennem mentorordninger, som kommer både den erfarne og den nye medarbejder og virksomheden til gode. Et mentorforløb kan være med til at afdække den erfarne medarbejders kompetencer og specialviden.

### Fælles ansvar og indsats fra arbejdsmarkedets parter

- Arbejdsmarkedets parter skal være dynamo for en øget indsats på seniorområdet. Det gælder både centralt og lokalt
- Arbejdsmarkedets parter skal udvikle fælles mål, som kan gøre det mere attraktivt for den enkelte lønmodtager og virksomhed at forlænge de erhvervsaktive år
- Der oprettes et videns- og initiativcenter til udvikling af fælles initiativer for et bedre seniorliv på arbejdsmarkedet. Centret forankres bredt blandt alle interessenter på seniorområdet
- De lokale beskæftigelsesråd inddrages aktivt i udformning og styring af den lokale indsats for at sikre seniorer beskæftigelse

For at en seniorpolitisk indsats kan føre til forandringer, er det en forudsætning, at alle involverede parter er med, og at indholdet er troværdigt. Dette kan etableres gennem et forpligtende partnerskabsarbejde, hvor fælles rammer og mål for indsatsen aftales, koordineres og præsenteres for virksomheder og offentlige institutioner. En fælles holdningsindsats kan i højere grad være med til at flytte holdningerne til seniorers situation på arbejdsmarkedet og de barrierer, som skaber deres høje arbejdsløshed i forhold til andre aldersgrupper.

Som et nyt tiltag peges på oprettelsen af et videns- og initiativcenter, hvor alle

involverede parter kan mødes om en fælles indsats på seniorområdet. Som centrale aktører tænkes især på de centrale aktører i beskæftigelsespolitikken: arbejdsmarkedets parter, kommunerne og statslige institutioner samt centre for arbejdsmarkedsforskning.

Senest har beskæftigelsesministeren kørt en seniorpolitisk kampagne, hvor målgruppen især har været arbejdsgiversiden. Kampagnen har været uden adresse til de ansatte og deres tillidsrepræsentanter. Arbejdsgiverne har kun i meget ringe omfang taget imod tilbud om gratis konsulentbistand. Det viser nødvendigheden af, at seniorpolitik ikke kan udvikles, uden at nuværende og kommende seniorer inddrages på en aktiv facon.

På det lokale plan findes der i dag ikke fora, hvor seniorområdet følges og kan blive udviklet. Det er op til de enkelte virksomheder, brancher og faglige organisationer hver for sig.

Ved at inddrage de lokale beskæftigelsesråd, som i forvejen har parterne repræsenteret og desuden følger den beskæftigelsesmæssige udvikling, kan der iværksættes initiativer med afsæt i de lokale forhold.

De kommende 4-parts drøftelser vi være en passende lejlighed til at sætte et mere permanent samarbejde i gang.

### Udvalgsmedlemmer:

John Dahl, Jorun Bech, Kirsten Lyberg, Hanne Hintze Jessen, Ole Carlsen, Finn Rønhøj

Thora Petersen (HK/Stat), Søren Christensen (HK/Kommunal), Martin Skov Rasmussen (HK/Privat), Bjørn Jacobsen (HK Handel)

Birthe Janum (HK Seniorer).