

Anbefalinger

- til seniorpraksis



VIRKSOMHEDSNETVÆRK
FOR SOCIALT ANSVAR

Fra virksomhed til virksomhed

Anbefalinger til seniorpraksis

Anbefalinger til seniorpraksis er resultatet af en kortlægning om behov for seniorfastholdelse og seniorpraksis. Kortlægningen er en del af Pilotprojektet Seniorfastholdelse. Projektet er iværksat af Arbejdsmarkedsstyrelsen og udført af Virksomhedsnetværk for Socialt Ansvar

Marts 2011



**VIRKSOMHEDSNETVÆRK
FOR SOCIALT ANSVAR**

Fra virksomhed til virksomhed

Virksomhedsnetværk for Socialt Ansvar (Vinsa) er virksomhedernes eget netværk. Det består af 7 regionale netværk, og det har til formål at inspirere og understøtte virksomheder, der ønsker at arbejde aktivt med at fremme det sociale ansvar og rummeligheden på de danske arbejdspladser.

Indhold

Indledning	3
Undersøgelsens resultater	4
Behov for seniorfastholdelse	4
Seniorpraksis	4
www.seniorpraksis.dk	6
Anbefalinger	6
Anbefaling 1: Har din virksomhed brug for en seniorpraksis?	6
Anbefaling 2: Giv din seniorpraksis et eftersyn!	7
Anbefaling 3: Tag seniorsamtalen i god tid	8
Anbefaling 4: Væk med kategorisering – overvej en livsfasepolitik!	9
Råd og værktøjer til en god seniorpraksis	10

Indledning

Anbefalinger til seniorpraksis er resultatet af en interviewundersøgelse, der er gennemført i perioden 1/10 – 31/12 2010 og som omfatter i alt 76 virksomheder. Anbefalingerne skal i løbet af foråret 2011 afprøves i 10-12 virksomheder.

Interviewundersøgelsen er led i et pilotprojekt, der er udført af Virksomhedsnetværk for Socialt Ansvar (Vinsa) for Arbejdsmarkedsstyrelsen og omfatter 76 virksomheder. Virksomhederne er geografisk spredt i hele landet og omfatter både små, mellemstore og store virksomheder samt offentlige såvel som private virksomheder.

Formålet med interviewundersøgelsen har været at kortlægge følgende tre områder i relation til fastholdelse af seniormedarbejdere i de 76 virksomheder, undersøgelsen omfatter:

- Behov for seniorfastholdelse
- Seniorpraksis
- Kendskab til www.seniorpraksis.dk

I afsnittet "Undersøgelsens resultater" gengives undersøgelsens vigtigste resultater inden for de tre områder. Afsnittet "Anbefalinger" omfatter fire konkrete anbefalinger, som i løbet af foråret 2011 skal afprøves i 10-12 virksomheder. Sidste afsnit omfatter de "råd og værktøjer til en seniorpraksis", som undersøgelsen anbefaler i forbindelse med udvikling af en seniorpraksis.

Undersøgelsens resultater

Behov for seniorfastholdelse

Der er ikke sket nogen nævneværdig ændring i tilbagetrækningsalderen de sidste fem år i de 76 virksomheder. Det betyder, at der stadigvæk er mange, der forlader arbejdsmarkedet som 60-årig eller 62-årig og dermed også, at der fortsat er behov for, at virksomhederne yder en ekstra indsats for at fastholde seniormedarbejderne længere end nu.

Undersøgelsen viser et tilbagetrækningsmønster, der i store træk matcher andre officielle undersøgelser. Det betyder, at kvinder trækker sig tidligst tilbage – både ufaglærte, kortuddannede og mellemuddannede. Efter dem kommer de ufaglærte mænd og håndværkere. Herefter kommer mandlige funktionærer. Til sidst kommer de højtuddannede, der er den gruppe, der trækker sig senest tilbage.

Dette mønster synes at være gængs i alle typer af virksomheder, men der er også mange brud på dette mønster. Hvad får eksempelvis

- den kvindelige folkeskolelærer til at blive, til hun er 65?
- de timelønnede til at blive længere på arbejdsmarkedet?
- den højtuddannede til at forlade arbejdsmarkedet som 60-årig eller før?

Hvis vi kan besvare disse spørgsmål, får vi måske nøglen til fastholdelse af nogle medarbejdergrupper og en forståelse for, hvorfor andre vælger at trække sig tidligt tilbage. Noget kan tyde på, at bl.a. personlige egenskaber, virksomhedskulturen og arbejdsmiljøet er medbestemmende faktorer for beslutning om tilbagetrækningstidspunktet.

Seniorpraksis

Nogle virksomheder har en formaliseret seniorpolitik, andre har det ikke. Seniorpraksis er ikke nødvendigvis afhængig af, om virksomheden har en seniorpolitik, idet mange virksomheder også praktiserer seniorordninger som en del af overenskomster, som en del

af virksomhedskulturen og som et almindeligt hensyn til medarbejderne - eller som en del af deres livsfasepolitik.

Flertallet af de 76 virksomheder har erfaring med seniorordninger, hvoraf nogle typer er mere brugte end andre. De seniorordninger, virksomhederne har mest erfaring med, kan opstilles i nedenstående Top 10.

TOP 10 mest anvendte seniorordninger:

1. Seniorsamtalen
2. Ændring i tid
3. Ændring i arbejdsopgaver
4. Ændring i funktion (ansvar)
5. Seniordage
6. Ekstern rådgivning
7. Seniorseminarer
8. Bevarelse af pensionsindbetaling ved nedsat tid
9. Sundhedsordninger
10. Seniorbonus

Undersøgelsen giver ikke noget éntydigt svar på, om disse ordninger har afgørende indflydelse på medarbejdernes beslutning om tilbagetrækningstidspunktet. Det anbefales derfor, at Arbejdsmarkedsstyrelsen iværksætter en yderligere undersøgelse af dette område.

Herudover indikerer undersøgelsen, at seniorsamtalen og den måde, denne gennemføres på, har stor betydning for fastholdelse af seniorerne. Derfor foreslås det, at seniorsamtalen får fokus i de anbefalinger, der skal afprøves i 10-12 virksomheder.

En af de vigtigste konklusioner ved undersøgelsen er, at seniorer er forskellige. Seniorer er ikke nogen homogen gruppe og skal derfor heller ikke behandles ens. Gruppen af 55+'ere er lige så forskellig som øvrige medarbejdergrupper. Denne gruppe har styrker og svagheder som alle andre, og nogle er slidte enten fysisk eller mentalt, når de er midt i 50'erne, og andre er friske, til de er 80+. Lige så lidt som det giver mening at dele folk op efter øjenfarve, lige så lidt giver det mening at dele folk op efter alder. At folk er

individuelle og forskellige, kræver således individuelle og forskellige løsninger for et godt arbejdsliv i seniorfasen.

www.seniorpraksis.dk

Undersøgelsen viser, at kendskabet til hjemmesiden er meget ringe. Det anbefales derfor Arbejdsmarkedsstyrelsen at søge nye kanaler til udbredelse af kendskabet til www.seniorpraksis.dk. Samtidigt opfordres virksomhederne at bruge hjemmesiden gennem de anbefalinger, der skal afprøves i 10-12 virksomheder.

Anbefalinger

Nedenstående fire anbefalinger skal afprøves i 10-12 virksomheder i løbet af foråret 2011, men er i øvrigt møntet på alle virksomheder, der beskæftiger medarbejdere i 50-års- og 60-års-alderen.

Anbefaling 1: Har din virksomhed brug for en seniorpraksis?

Til virksomheder uden praksis og erfaring med seniorfastholdelse.

Første skridt er at få afklaret, om din virksomhed har behov for at indføre en seniorpraksis og få formuleret en politik, der er med til at fastholde seniormedarbejdere. Indikatorer kan være:

- Høj gennemsnitsalder og/eller mange medarbejdere i 50'erne
- Ekspertviden, der er vigtig at fastholde og få delt
- Procesviden og rutiner, der er vigtig at fastholde og få delt
- Udfordringer og opgaver, der kræver erfaring

Tag afsæt i de konkrete forhold på arbejdspladsen men også de strategiske udfordringer, virksomheden står over for. Kravene til en politik for seniorer vil være forskellig fra

arbejdsplads til arbejdsplads og fra medarbejder til medarbejder. Det er derfor en god idé at inddrage medarbejderne allerede i afklaringsfasen for at få belyst behovene fra både virksomhedens og medarbejdernes side.

Næste fase er udvikling af en formuleret personalepolitik for seniorer, idet denne kan integreres i en livsfasepolitik. Se mere herom i anbefaling 4. Dette gælder naturligvis kun, hvis der er brug for en formaliseret politik. Seniorordninger kan også praktiseres uden en formaliseret politik.

Tredje og sidste fase på vejen mod en seniorpraksis er implementering af den politik og/eller de seniorordninger, I har besluttet. Det er vigtigt, at topledelsen bakker op, og at de ansvarlige ledere er klædt på til at omsætte politik til praksis.

Hvordan kommer din virksomhed i gang?

Der er god hjælp at hente på www.seniorpraksis.dk. Her kan I få råd og vejledning til både afklaring, udvikling og implementering af en seniorpraksis.

Det anbefales ligeledes i videst muligt omfang at gøre brug af de værktøjer og råd, der er nævnt efterfølgende i afsnittet "Værktøjer og råd til en god seniorpraksis".

Anbefaling 2: Giv din seniorpraksis et eftersyn!

Nogle virksomheder har en formaliseret seniorpolitik, andre ikke. Nogle er gode til at få seniorpolitikken omsat til praksis, andre er ikke så gode til dette!

Der er både offentlige og private virksomheder, der praktiserer forskellige former for seniorordninger, og hvor medarbejderne til trods herfor trækker sig tidligt tilbage, dvs. typisk som 60-årig eller 62-årig. Hvis dette er tilfældet i din virksomhed, eller hvis I bare ønsker at fastholde medarbejderne længere end nu, er det måske tid til at give Jeres seniorpraksis et eftersyn og stille bl.a. disse spørgsmål:

- Fungerer seniorsamtalen godt nok?
- Virker seniorordningerne efter hensigten?
- Er formål og mål for seniorpolitikken tydeligt og éntydigt formuleret?
- Er alle de ansvarlige ledere klædt på til at gennemføre seniorsamtalen?

- Er din virksomhed god til at tage individuelle hensyn?
- Hvordan fungerer samarbejdsrelationer og kommunikation mellem yngre og ældre medarbejdere?
- Hvordan er holdningen til den ældre del af medarbejderne?
- Ved medarbejderne, at I ønsker, de skal blive så længe som muligt?

Hvis I har en formaliseret seniorpolitik, og den ikke virker efter de mål, der er sat, skal den tages op til revision. Samtidig kommer der til stadighed krav fra det omgivende samfund, der ligeledes kan stille nye krav til eksisterende praksis og dermed nødvendiggøre en evaluering af eksisterende politik og praksis. Det kan eksempelvis være politiske beslutninger og overenskomstmæssige bestemmelser.

Som inspiration til en ny praksis på seniorområdet anbefales det i videst muligt omfang at gøre brug af de værktøjer og råd, der er nævnt under afsnittet ”Værktøjer og råd til en god seniorpraksis” i dette dokument eller at starte med at tage testen på

www.seniorpraksis.dk .

Anbefaling 3: Tag seniorsamtalen i god tid

Seniorsamtalen er et godt værktøj til først og fremmest at afklare de muligheder, der er for senkarrieren for medarbejderen, men også til at få afstemt de forventninger, der er til den sidste del af arbejdslivet fra både virksomhedens og medarbejderens side. Derfor anbefales det at gennemføre seniorsamtalen i god tid – enten som en selvstændig samtale eller som en integreret del af den årlige MUS. Der er dog flere faktorer, der skal overvejes, inden man går i gang.

- Hvornår er man senior og parat til første samtale?
- Hvem tager initiativet til første samtale?
- Hvad er indholdet af samtalen?
- Hvordan skal det foregå?

Find den løsning, der passer til din virksomhed.

Omstilling til seniorlivet er hårdt for de fleste, og det er svært at skulle erkende, at man måske har brug for andre opgaver, nedsat tid, dagvagt i stedet for nattevagt eller – ikke mindst - at afgive ansvar for at kunne fortsætte med at arbejde. Det kan også være, at man er bange for nærmeste leders holdning og hensigt med seniorsamtalen. Mange seniormedarbejdere vægrer sig derfor ved at snakke om det og udskyder det så længe som muligt. Både tidspunktet for samtalen samt indhold og form er derfor vigtig.

Nogle virksomheder tager initiativ til seniorsamtalen som en formaliseret del af deres seniorpolitik - andre virksomheder overlader initiativet til medarbejderen. Nogle virksomheder tager første seniorsamtale, når medarbejderen fylder 55 – andre venter til 57-58 år, eller når tiden er moden. Nogle bruger et hjælpeskema som forberedelse til samtalen – andre "tager en snak om det".

Hvilken løsning, der er bedst for din virksomhed og dine medarbejdere kan ikke generaliseres, men bør afgøres ud fra et individuelt hensyn, der anerkender, at seniorer er forskellige. Det er derimod af stor betydning, at den leder, der gennemfører seniorsamtalen, er rustet til denne opgave. Se mere om forberedelse og gennemførelse af seniorsamtaler på www.seniorpraksis.dk.

Anbefaling 4: Væk med kategorisering – overvej en livsfasepolitik!

For nogle virksomheder fungerer seniorpolitikken fint.

Andre ønsker ikke at italesætte alder eller kategorisere medarbejderne efter alder. Ikke kun seniormedarbejderne men også børnefamilier, medarbejdere med sygdom i familien og medarbejdere under uddannelse har brug for fleksibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsbelastning. Derfor har disse virksomheder valgt en livsfasepolitik.

Seniorordninger, eller særlige aftaler, forekommer, uanset om virksomheden har en seniorpolitik eller ej – eller en livsfasepolitik, som synes at være ved at afløse seniorpolitikken. Tankerne bag livsfasepolitikken er, at forskellige grupper af medarbejdere kan have brug for fleksibilitet i forhold til arbejdstid, mødetidspunkter, hjemmearbejdsplads, mindre stressende opgaver m.v. afhængig af, hvor i livet de befinder sig. Den politik og personaleledelse, man fører over for de ældste medarbejdere

på en arbejdsplads, adskiller sig derfor ikke fra den personalepolitik, der i princippet er gældende for alle medarbejdere.

Det er op til din virksomhed at vurdere, om seniorordninger eller særlige aftaler for seniormedarbejderne kan praktiseres med eller uden en formaliseret politik på området. Hvis der brug for en formaliseret politik, anbefales livsfasepolitikken for alle medarbejdere.

Råd og værktøjer til en god seniorpraksis

Nedenstående værktøjer og råd er tænkt som inspiration til de virksomheder, der skal i gang med en seniorpraksis og/eller formulere en seniorpolitik eller livsfasepolitik – eller som skal i gang med at evaluere og justere deres nuværende praksis.

1. Tag medarbejderne med på råd, når seniorpraksis sættes på dagsordenen. Behov for en seniorpraksis varierer fra virksomhed til virksomhed og fra medarbejder til medarbejder. Spørg seniormedarbejderne på din virksomhed, hvad der er deres behov og ønsker for et godt og meningsfyldt arbejdsliv.

Nedsæt en gruppe, der består af repræsentanter for både ledelsen og seniorerne.

2. Forskellige mennesker kræver forskellige ordninger.

Nogle er slidte, når de er 55, andre er på toppen både fysisk og mentalt, når de er 85. Lige så lidt som det giver mening at dele folk op efter øjenfarve, lige så lidt giver det mening at dele folk op efter alder. Seniormedarbejderne er ikke nogen homogen gruppe og skal derfor heller ikke behandles ens. At folk er forskellige, kræver individuelle og forskellige løsninger, der matcher den enkelte medarbejders ressourcer og kompetencer med virksomhedens behov.

3. Tilbyd medarbejderne et **seniorseminar**, hvis det er muligt.

Seniorseminarer er populære blandt både funktionærer og timelønnede, og det er et godt redskab som forberedelse til første seniorsamtale.

Der er mange overvejelser, når seniorerne skal træffe beslutning om, hvordan omstilling til senkarrieren skal foregå. Et godt seminar giver både overblik over økonomiske forhold og pension samt mulighed for refleksioner over de sidste år på arbejdsmarkedet og hvad, der skal ske, når lønarbejdet stopper. Inviter eventuelt medarbejderens ægtefælle med til seminaret.

4. Hvad siger ægtefællen? Omstillingen til "den tredje alder" handler for mange om en nedprioritering af arbejdslivet og en opprioritering af familie og fritidsinteresser. Beslutning om tidspunktet for tilbagetrækning fra arbejdslivet og overgang til andre aktiviteter involverer således i høj grad ægtefællen. Det er en god idé at sikre, at ægtefællen er taget med på råd, når beslutning om tilbagetrækningstidspunktet fastsættes.

5. Et godt arbejdsmiljø betyder fastholdelse og fastholdelse betyder penge. Virksomhederne er gode til at forebygge fysisk slid ved hjælp af forskellige hjælpemidler. Nu er det tid til at kigge på de faktorer, der afhjælper det psykiske pres. Et godt arbejdsmiljø er afgørende for, om seniormedarbejderen vælger at stoppe eller blive lidt længere. Det er også afgørende for en god indsats på jobbet for seniorer såvel som andre medarbejdergrupper.

6. Forebyggelse i stedet for særordninger. Mange virksomheder gør det allerede med stor succes. Men flere skal med! Gør noget ved sundheden på din virksomhed! Overvej en sundhedsordning – hvis ikke for alle, så for seniormedarbejderne. Om det skal være tilskud til massage, fysioterapi, kiropraktor, psykolog, frugtordning eller noget helt andet afhænger af den enkelte virksomheds muligheder og behov. Det samme gør tilskuddets størrelse.

7. Anerkendelse. Alle medarbejdere har brug for anerkendelse – og ikke mindst seniorerne har brug for at få at vide, at der bliver sat pris på deres viden, erfaring og faglige såvel som personlige kompetencer. Undgå faldgruben at komme til at overse seniorerne, fordi de sædvanligvis er selvkørende og ikke kræver så megen opmærksomhed. Hvis du gerne ser, at seniormedarbejderen bliver 2 år mere, så sig det!

8. Skab rollemodeller for en god og værdig omstilling til senkarrieren. Det er eksempelvis svært for mange at afgive ansvar. Skab et forbillede på lederen, der har afgivet ansvar til fordel for en konsulentrolle – eller andre opgaver.

Det er ikke nogen skam at bede om mindre krævende arbejdsopgaver eller at afgive ansvar – det er snarere en værdig beslutning om prioritering af de arbejdsopgaver, der giver mest mening for både seniormedarbejderen i sidste fase af arbejdslivet og for virksomheden.

9. Samarbejdsrelationer. Skab en god kommunikation og gode relationer mellem yngre og ældre medarbejdere. Tilrettelæg arbejdet, så både yngre og ældre medarbejdere indgår i et team. Det er ofte givtigt at trække på seniorennes erfaring og "tavs" viden, når opgaver skal løses. Det er også vigtigt med nyt syn på opgaverne, som seniorerne kan få gennem de yngre medarbejdere.

10. Det starter hos ledelsen!

At skabe gode rammer for en seniorpraksis kræver en ledelse, der viser vejen og som lægger op til en differentieret ledelse for medarbejderne generelt set og seniorerne i særdeleshed.