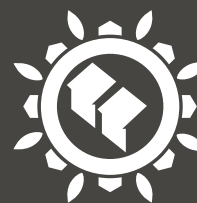


Seniorpraksis i industrien

Om fastholdelse af seniormedarbejdere

Arbejds miljø i industrien



bfa-i.dk





bfa-i.dk

BFA Industri

Layout: Fru Nielsens Tegnestue
Tryk: Dystan & Rosenberg ApS
Oplag: 1.500 eksemplarer

Udgivet: september 2022
ISBN: 978-87-93916-67-8



Indhold

5	Indledning
7	Seniorpraksis
9	Hvorfor vil I fastholde jeres seniorer?
11	Vigtige faktorer for at fastholde seniorer
13	Seniorpraksis – en ramme for fastholdelse
15	Den gode seniorsamtale
17	Konkrete tiltag til at fastholde
21	Læs mere
22	Cases
24	Aquagain – Folding Smed A/S
25	Bøjsø døre & vinduer A/S
26	Carlsberg Danmark A/S
27	DermaPharm A/S
28	Idealcombi A/S
29	Johnson Controls
30	OK a.m.b.a.
31	Skal vi tage en snak om et længere arbejdsliv?

Nye kompetencer
forebygger slid og fastholder
seniorenes værdi

*Jakob K. Bendixen,
produktionsleder,
Carlsberg Danmark A/S*

Det kan svare sig at
fastholde på både fagligt,
økonomisk og
menneskeligt plan

*Brian Waldhauer,
produktionschef,
Bøjsø døre & vinduer A/S*

Det handler om at turde
tage snakken og sætte
en dato

*Mette Høgsted,
HR Business partner,
OK a.m.b.a.*

Med seniorsamtalen
tilbyder vi en orientering
om muligheder som et
naturligt led af arbejdslivet

*Jesper Sørensen,
HR- og kvalitetschef,
Idealcombi A/S*

Min tillidsrepræsentant
hjælp med kendskab til
fritvalgsordningen

*Karin Marianne Krone,
rengøringsansvarlig,
DermaPharm A/S*

Indledning

I takt med at arbejdsstyrken ændres på de danske arbejdspladser, er der øget fokus på fastholdelse af de ældste medarbejdere. Mange virksomheder oplever både mangel på arbejdskraft og en stigende gennemsnitsalder som vilkår, der kalder på redskaber og viden om fastholdelse af de ældste medarbejdere.

Der er tre hovedområder af særlig betydning for at fastholde seniorer. Det er områder, hvor I som virksomhed selv kan sætte aktivt ind med tiltag, der kan understøtte fastholdelse af medarbejdere som alternativ til medarbejdernes tilbagetrækning.

De tre hovedområder for aktiv seniorpraksis:

TID

Se på muligheden for at ændre på arbejdstiden. Både antallet af timer og placering af timerne. Kan arbejdet organiseres anderledes?

- Nedsat tid
- Fleksibel tid
- Plan for nedtrapning
- mv.

OPGAVER

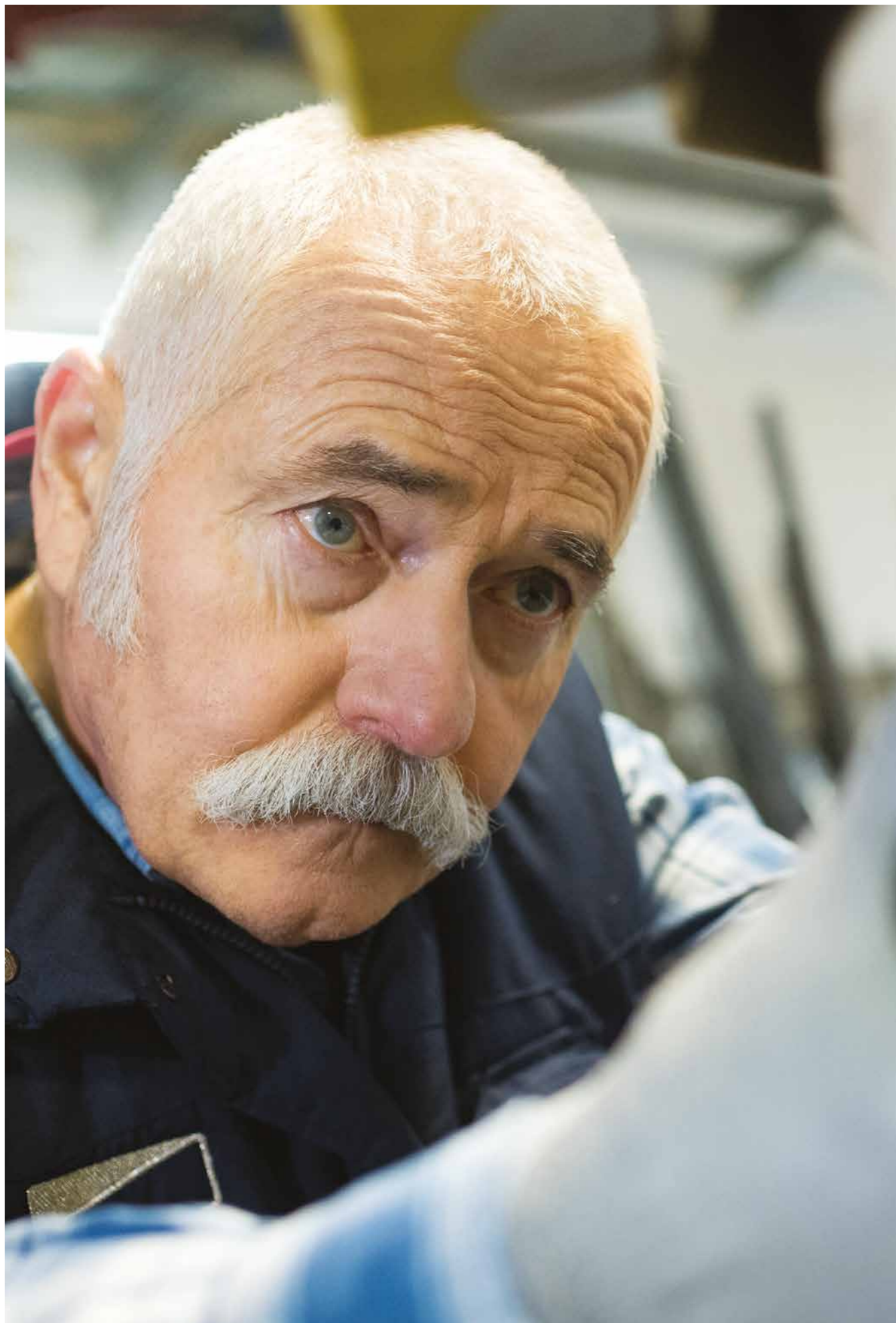
Se på, om de fysiske og mentalt krævende opgaver kan fordeles og tilrettelægges på nye måder, måske med oplæring i nye områder.

- Aflastning af opgaver
- Omskoling
- Mindre ansvarsområde
- mv.

ANERKENDELSE

Skal en medarbejder vælge at blive i job, skal ledelsen være tydelig i forhold til at anerkende medarbejderens faglighed og værdi for virksomheden.

- Samtaler
- Mentorfunktion
- Inddragelse
- mv.



Seniorpraksis

Viden og inspiration til fastholdelse af seniormedarbejdere

I en tid, hvor en større andel af arbejdskraften bliver ældre, og mange brancher også i industrien mangler arbejdskraft, er der særlig god grund til, at I har fokus på at fastholde jeres ældste medarbejdere. Seniorerne er forskellige, og derfor kalder det på fleksible og individuelle løsninger. Men også det generelle arbejdsmiljø og kulturen har betydning for at fastholde.

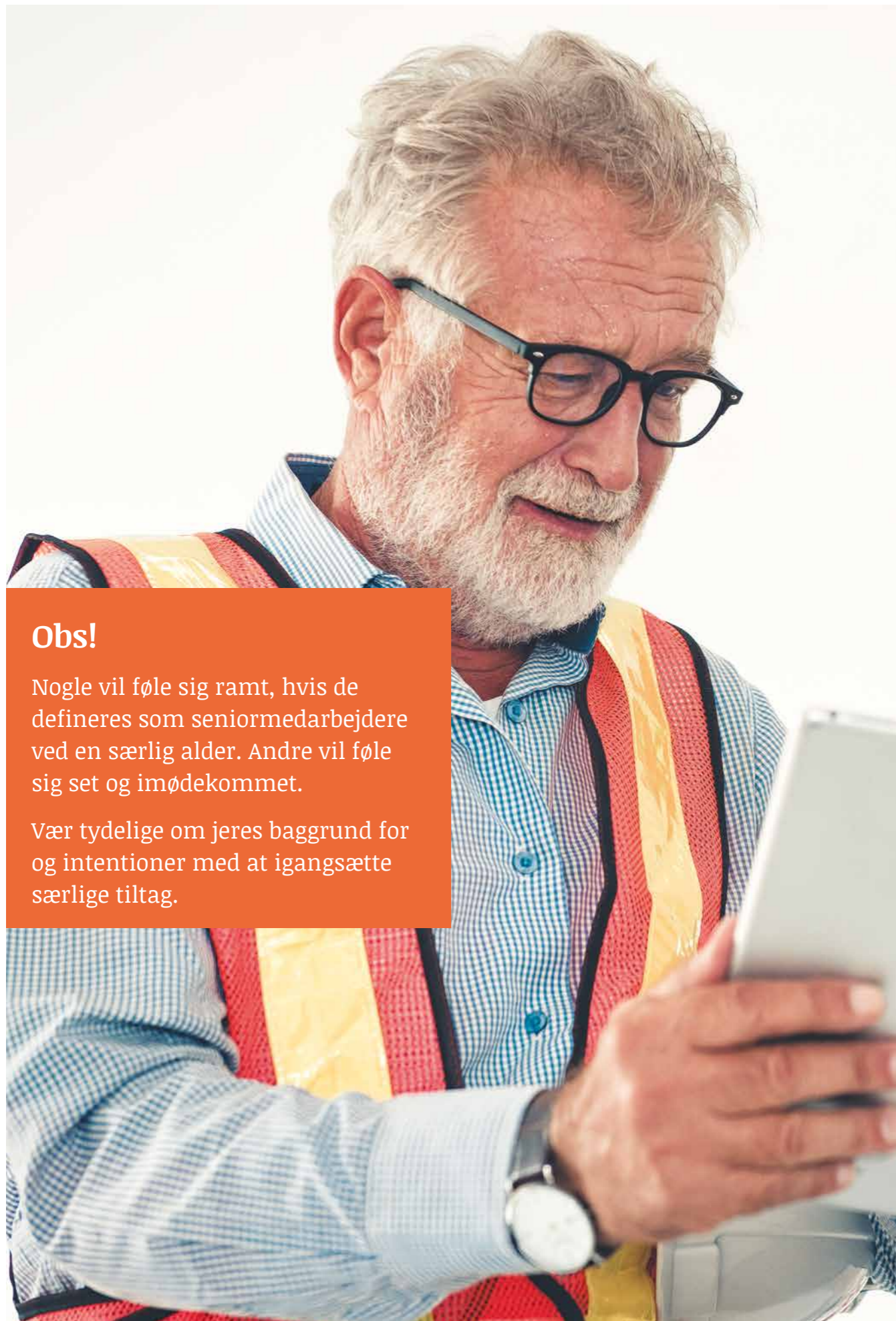
Langt de fleste virksomheder er rigtig gode til og optaget af at fastholde kompetencer, viden og loyale medarbejdere så længe som muligt. Når det gælder de ældre medarbejdere, viser undersøgelser, at der især er tre faktorer, der har stor betydning for, at de vil blive lang tid på arbejdsmarkedet. Det handler om fleksibilitet i arbejdstid, om passende opgaver og om anerkendelse.

I dette inspirationshæfte får I viden om og redskaber til, hvordan I kan arbejde med at fastholde ældre medarbejdere i virksomheden. Hæftet retter sig mod ledere, HR, tillidsvalgte og medlemmer af jeres samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation.

I har alle en vigtig rolle at spille – også når det gælder om at tage vare på jeres ældre medarbejdere og sætte dialogen om den gode senkarriere i gang på arbejdspladsen.

Sidst i hæftet præsenteres gennem cases eksempler på, hvordan forskellige virksomheder har anvendt konkrete tiltag for at fastholde deres seniormedarbejdere.





Obs!

Nogle vil føle sig ramt, hvis de defineres som seniormedarbejdere ved en særlig alder. Andre vil føle sig set og imødekommet.

Vær tydelige om jeres baggrund for og intentioner med at igangsætte særlige tiltag.

Hvorfor vil I fastholde jeres seniorer?

Det er det væsentligste spørgsmål, I skal stille jer som leder, i lederteamet og i jeres arbejdsmiljøgruppe og samarbejdsudvalg, når I skal tage stilling til, hvad I konkret vil gøre i jeres virksomhed.

- Er det for at fastholde vigtige kompetencer?
- Hvilken særlig værdi skaber de erfarne?
- Kan deres særlige erfaringer bruges på unikke måder?
- Har det en særlig betydning for at bevare et godt arbejdsmiljø?
- Er der mangel på arbejdskraft, der gør det nødvendigt at fastholde?
- Eller?

Det er vigtigt at kunne svare på det spørgsmål, fordi det er en forudsætning for, at I kan tage stilling til, hvad I særligt vil sætte i værk for at fastholde jeres seniorer. Men også til, hvordan det skal italesættes i organisationen.

Og når I ved, hvorfor I vil fastholde, så er det lettere at kommunikere det ud i virksomheden, så alle medarbejdere forstår, hvorfor og hvordan I handler.

Endelig er det vigtigt for, at I kan synliggøre over for den enkelte ældre medarbejder, hvilken betydning vedkommende har for virksomheden, og hvilken værdi den enkelte har, som I ønsker at fastholde.

Hvornår er man senior?

Er det, når man fylder 55 år? 60 år? 63 år? Der er ikke et entydigt svar. Ud over alder, så afhænger det også af jobtypen, branchen og ikke mindst den enkelte person. Der vil ikke være én model, der passer til alle.

I bliver nødt til at kigge på, hvilke typer af medarbejdere I har ansat, for at tage stilling til, hvornår I skal have blikket rettet mod at tænke i seniorfastholdelse.

- Har I medarbejdere, der i mange år har haft hårdt fysisk eller psykisk arbejde, så skal I nok tidligt i gang med at samarbejde om en plan for fastholdelse.
- Hvilke andre medarbejdere i jeres virksomhed kan I forudse vil have behov for en tidlig indsats?

I nogle ansættelser defineres der en særlig alder, hvor der kan være ret til fx ekstra feriedage. Men måske skal I i gang med tilpasninger tidligere. Der kan være mange andre ting i arbejdsforholdet at tage højde for for at sikre fastholdelse.



Obs!

Og så er det vigtigt generelt at have fokus på både faglig og personlig udvikling i jobbet – også når det gælder jeres ældre medarbejdere.

Vigtige faktorer for at fastholde seniorer

Forskning og undersøgelser viser, at der overordnet set er tre faktorer, der har stor betydning for at fastholde seniormedarbejdere. Det drejer sig om arbejdstid, de rette opgaver og anerkendelse.

Når det gælder **arbejdstid**, så kan det handle om behovet for en ekstra fridag eller mere ferie. Det kan også handle om muligheden for kortere arbejdsdage, at møde senere eller tidligere på dagen eller have hjemmearbejdsdage. Det er vigtigt at afklare konkrete muligheder og præferencer for den enkelte og for virksomheden. Selv små justeringer kan have stor betydning.

Når det gælder **arbejdsopgaver**, så kan det handle om sammen at få kigget på, om der er opgaver, der skal væk eller tilføjes. Skal der skrues ned for ansvarsområder? Er der behov for særlig støtte i dele af opgaveløsningen eller kompetenceudvikling for at kunne varetage opgaverne tilfredsstillende? Eller kan en omplacering til en anden stillingsfunktion være en mulighed? Både interesser og færdigheder kan ændre sig gennem et arbejdsliv.

Når det gælder **anerkendelse**, er det vigtigt, at den ældre medarbejder har en konkret oplevelse af at være en nødvendig medarbejder, der er værdsat for sine bidrag. Det er i handling og ord, at I viser, hvad medarbejderens særlige erfaringer og kompetencer skaber af værdi for virksomheden og arbejdsmiljøet.



Groft skitseret kan man sige, at fastholdelse af seniorer handler om tre forskellige faktorer, der varierer meget mellem forskellige grupper: **At kunne, at ville og at få muligheden.** Om de kan, hænger sammen med, om de har helbredet til at blive på arbejdsmarkedet. Om de vil, hænger sammen med lysten til at blive. Og om de får muligheden, handler om, hvorvidt der er en arbejdsgiver, der tror, at de fortsat har noget at byde på, og som gerne vil fastholde eller ansætte dem."

Mona Larsen, seniorforsker ved Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE).



Obs!

Selv om man ofte taler om seniorer som en homogen gruppe, er det i et beskæftigelses- og fastholdelsesperspektiv meget vigtigt ikke at introducere en "one size fits all"-løsning, hvad angår seniorpraksis.

Seniorpraksis – en ramme for fastholdelse

Det vigtigste er ikke, om I har lavet en flot formuleret seniorpolitik. Det vigtigste er, at I tager stilling til, hvilke principper I vil anvende i fastholdelsen af jeres ældre medarbejdere, og hvilken praksis I vil have. Og så er det afgørende, at I efterlever det, og at jeres medarbejdere oplever mulighed for åben og tryk dialog.

Det er op til jer selv, om I vælger at lave en formel seniorpolitik. Fordelen kan være, at det er synligt og klart for alle lag i virksomheden, hvad hensigter og muligheder er. Man ved så at sige, hvad man kan forvente, og det er ens for alle. Hvordan I forholder jer, kan også være en del af en livsfa-sepolitik, en fastholdelsespolitik eller jeres personalepolitik. Der er ikke entydig viden om, hvad der fungerer bedst.

Formuler jer, så det giver mulighed for at skabe de individuelle løsninger, der passer til jeres virksomhed og til de ofte ret forskellige behov, jeres ældre medarbejdere kan have. Al erfaring viser, at det er en styrke at inddrage de rette, fx jeres samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation, i udviklingen og formidlingen af jeres seniorpraksis. Det fremmer, at I får de forskellige perspektiver drøftet, og at I nemmere får spredt viden om jeres hensigter og beslutninger ud i alle led af virksomheden.

Formuler en ramme, der giver muligheder for individuelle løsninger. Den kan fx indeholde:

- Hensigten med at fastholde jeres seniorer
- Fra hvilken alder I vil tilbyde seniorsamtaler
- Hvem der har ansvaret for at afholde seniorsamtaler
- Hvilke muligheder der kan være for fx at tilpasse arbejdstid eller arbejdsopgaver under hensyntagen til virksomhedens driftsmæssige behov
- Mulighed for særlige seniorfridage eller ekstra ferie, hvis det er noget, I kan eller vil tilbyde
- Andre særlige muligheder som fx hjemmearbejde eller fleksible mødetider
- Særlige støtteforanstaltninger som fx mentorordninger eller hjælpemidler, hvis medarbejderen har nogle særlige behov
- De særlige muligheder, som nogle overenskomster indeholder



Forskelsbehandling på grund af alder er forbudt i henhold til forskelsbehandlingsloven, men når det har til hensigt at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet, tillader lovgivningen klart positiv forskelsbehandling. Det betyder, at der godt må laves særlige vilkår for seniormedarbejdere.



Obs!

Det er betydningsfuldt, at din medarbejder er orienteret om, hvorfor I skal have en seniorsamtale. For nogle kan det opleves som en afviklingssamtale – altså en frygt for, at I nu skal tale om, hvordan I kommer af med medarbejderen.

Den gode seniorsamtale

Seniorsamtalen er i nogle virksomheder formaliseret som en særlig seniorsamtale, mens den i andre indgår i en årlig MUS-samtale.

Undersøgelser viser, at det er vigtigt, at det er lederen, der tager initiativet til samtalen, og at lederen er klædt på til at tage samtalen, der for nogle kan være svær at tage hul på. Alt andet lige gør det det lettere, hvis I har en fast formuleret praksis for, hvornår og hvordan samtalerne tages, og som alle i virksomheden kender til.

Inden en samtale er det vigtigt, at du som leder har forberedt dig på, hvad virksomheden har af konkrete muligheder. Og så er det vigtigt, at din medarbejder også har mulighed for at forberede sig. Måske ønsker medarbejderen at tage en bisidder

med, fx sin tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Den gode seniorsamtale forudsætter en åbenhed fra begge parter til at snakke om muligheder og udfordringer.

Selve samtalen:

Vi ved, at det er vigtigt, at din medarbejder føler sig anerkendt, så forbered gerne en anerkendende indledning på samtalen. Det kan fx være:

"Du har arbejdet for os i mange år og er en meget værdsat medarbejder. Vi vil gerne beholde dig længst muligt, og derfor vil jeg gerne tale med dig om, hvorvidt der er behov for forandringer, for at du trives i dit job og stadig har lyst til at arbejde her fremover."

Samtalen kan deles op i fire temaer - I kan lade jer inspirere af følgende spørgsmål:

① Det faglige

- Hvad skaber din arbejdsglæde?
- Hvordan holder vi indholdet i dit arbejde spændende og udfordrende?
- Hvilken motivation driver dig til at udnytte dine ressourcer mest effektivt og tilfredsstillende?
- Har du brug for særlig opkvalificering for at udvikle dig fagligt?

② Det sociale

- Hvordan trives du med dine kolleger?
- Hvordan oplever du samarbejdet på tværs af generationerne?

③ Arbejdets tilrettelæggelse

- Har du de rette opgaver, eller skal vi kigge på ændringer?
- Har du særlige ønsker til din arbejdstid? Er der brug for fleksibilitet?
- Hvad er dine styrker og udviklingsbehov i forhold til fremtidigt jobindhold?

④ Om fremtiden

- Hvordan kunne du tænke dig, at de kommende år i virksomheden skal se ud for dig?
- Hvilke udfordringer ser du?
- Hvilke muligheder ser du?
- Hvor længe kan vi holde på dig? Hvad skal der til?



Konkrete tiltag til at fastholde

Det er således ikke seniorpolitikker eller særordninger alene, der sikrer, at I fastholder jeres ældre medarbejdere. I skal have afsøgt, hvilke muligheder I helt konkret har i jeres branche, type af virksomhed og med de jobfunktioner, I har, for at imødekomme de behov for tilpasning, som jeres seniorer kan få med alderen.

Først og fremmest er det vigtigt, at I løbende har fokus på at reducere fysisk og psykisk nedslidning, hvilket medvirker til, at medarbejderne kan holde til at blive i jobbet. Og så er det vigtigt løbende at vedligeholde medarbejdernes kvalifikationer, så de fortsat føler sig rustet til at blive i jobbet.

Det er samtidig væsentligt at sikre en kultur med trivsel, sammenhold og anerkendende ledelse, så jeres medarbejdere vælger at blive i jobbet.

Nogle muligheder har jeres medarbejdere via overenskomsterne, mens I som virksomhed har mulighed for at iværksætte andre tiltag. I skal også være opmærksomme på forskellige muligheder for at hente støtte udefra, alt efter hvad der kan være behov for i det enkelte tilfælde.



Idékatalog

TID
Nedsat tid
Ændrede mødetider
Ugentlig fridag
Ekstra ferie
Kortere hverdage
Hjemmearbejde
Deltid
Seniordage
Trappemodel fra 80-20 % ned i tid over en årrække
Nedsat tid, men fuld pensionsindbetaling

OPGAVE
To deles om opgaven (to i én, ét job bliver til to deltids)
Kompetenceudvikling
Omskoling
Andre opgavetyper
Aflastning af visse opgaver
Opgave i ny afdeling
Konsulenttilknytning
Projekt opgaver
Vikartilknytning
Mentorfunktion på baggrund af alder og erfaring

ANERKENDELSE
Seniorsamtaler
Kompetencesamtaler
Mere i løn
Fastholdelsesbonus
Sundhedsforsikring
Sundhedstjek

Ordninger, der kan støtte op om, at I fastholder jeres seniorer

Der kan være mange muligheder for at holde på jeres medarbejder, også selv om der støder udfordringer til. Muligheden for at forlænge arbejdslivet kan være gennem særlige hjælpemidler, arbejdsredskaber, kompenserende it-udstyr, specialsyet arbejdstøj el.lign. Det kan også være, at der er behov for personlig assistance til medarbejdere med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser. Det kan være en mentorordning i en afgrænset periode eller at afklare opkvalificeringsmuligheder. En væsentlig samarbejdspartner for jer vil være medarbejderens jobcenter. Det kan fx være for at forebygge en sygemelding eller for at fastholde en medarbejder under sygdom.

§ 56-aftale

Hvis den ældre medarbejder har en særligt behandlingskrævende eller kronisk lidelse, kan I i nogle tilfælde få etableret en såkaldt § 56-aftale. Den giver ret til sygedagpengerefusion fra første fraværsdag, hvis medarbejderen er sygemeldt på grund af den konkrete lidelse. I kan anmode om at få etableret aftalen ved at sende en ansøgning til medarbejderens hjemkommune via dennes hjemmeside.

Hjælpemidler

Hvis medarbejderen får en varig funktionsnedsættelse i forhold til at udføre sit arbejde, kan kommunen stille hjælpemidler til rådighed, fx hvis der er tale om en svær gigtlidelse. Hjælpemidlerne kan kun bevilges, hvis de er afgørende for at fastholde medarbejderen i jobbet. Det er jobcentret i medarbejderens hjemkommune, I skal kontakte.

Mentorordning

Hvis medarbejderen i en periode har brug for særlig støtte til at fastholde jobbet eller til at undgå en sygemelding, kan jobcentret i medarbejderens hjemkommune i nogle tilfælde bevilge mentorstøtte i en afgrænset periode. Mentorstøtten skal være afgørende, og det vil ofte være en kollega, der fungerer som mentor. Det er medarbejderens jobcenter, der kan bevilge en ordning.

Personlig assistance

Ved en varig psykisk eller fysisk funktionsnedsættelse vil medarbejderen i nogle tilfælde kunne få bevilget personlig assistance, der kan kompensere for de funktioner, medarbejderen ikke længere kan klare, fx efter alvorlig sygdom. Assistanzen kan fx varetages af en kollega, hvor virksomheden får tilskud til timelønnen. Det er jobcentret i medarbejderens hjemkommune, der kan bevilge og etablere sådan en ordning.

Flexjob

Hvis den ældre medarbejder har varige og betydelige funktionsnedsættelser, kan jobcentret afklare, om medarbejderen har ret til et fleksjob. Et fleksjob betyder, at medarbejderen bliver ansat på særlige vilkår i forhold til arbejdstid og opgaver. Arbejdsgiveren betaler kun løn for de konkrete arbejdstimer, medarbejderen effektivt kan arbejde. Jobcentret giver tilskud til medarbejderens restløns, jf. aktuelle regler på området.

Sporskifteordningen

Hvis I har en medarbejder, der er nedslidt eller i fare for at blive det, har I mulighed for at søge om en såkaldt sporskifteordning til og med 2022. Sporskiftet består i vejledning, efteruddannelse og eventuel praktik, så medarbejderen kan få nye opgaver på sit nuværende arbejde eller hos en ny virksomhed. Der søges hos Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Det er virksomheden, der skal søge, og hvis ansøgningen imødekommes, koster det ikke virksomheden noget. Se link under "Læs mere".



Læs mere

Hvis I er interesseret i at læse mere, kan I finde information og inspiration her:

- **Om overenskomsterne**
Seniorer på virksomheder. <https://www.bfa-i.dk/generelt>
- **Cabi om seniorfastholdelse**
Når I fastholder ældre og erfarne medarbejdere, bevarer I deres værdifulde arbejdskraft og viden. Læs, hvordan I med en bevidst indsats undgår fysisk og psykisk nedslidte medarbejdere, der stopper deres arbejdsliv for tidligt.
<https://www.cabiweb.dk/temaer/seniorer-paa-arbejdspladsen/>
- **SeniorArbejdsLiv**
På SeniorArbejdsLiv kan I få svar på, hvad der skubber nogle ufrivilligt tidligt ud, og hvad der er med til at fastholde andre længe og tilfredse i arbejdslivet.
<https://www.seniorarbejdsliv.dk/>
- **Sporskifteordningen**
Sporskifteordningen giver medarbejdere, der enten er i risiko for at blive nedslidte eller er nedslidte, mulighed for at gennemføre et sporskifteforløb med henblik på at fastholde dem på arbejdsmarkedet.
<https://www.cabiweb.dk/temaer/sporskifteordningen/>
- **Støtteordninger**
Når en person har en varig og betydelig funktionsnedsættelse, kan der være ekstra støtte at hente i jobcentrets værktøjskasse – bl.a. ved at bruge de handicapkompenserende ordninger.
Hyperlink:
<https://www.cabiweb.dk/temaer/flere-med-handicap-i-job/handicapkompenserende-ordninger/>
- **Seniorsamtaler**
"De Erfarne" – En ledelsesguide til den gode seniorsamtale.
Hyperlink til "De erfarne": <https://erfarne.ku.dk/vaerktoejer/>
- **"Når samtaler er svære" – inspiration til ledere om gode omsorgssamtaler**
Hyperlink til "Når samtaler er svære":
https://www.bfa-i.dk/media/5ywojyep/na-r-samtaler-er-svaere_2019.pdf

Obs!

Sidder I med en printet version, kan I finde dette dokument online med link til de omtalte materialer. I finder dokumentet Seniorpraksis i industrien her: www.bfa-i.dk/generelt



Cases

I de følgende cases kan I møde eksempler på virksomheder, der med forskellige tiltag arbejder aktivt med at fastholde deres seniormedarbejdere.

Der er mange variationer i forhold til deres initiativer, og eksemplerne viser, hvordan der i de enkelte virksomheder er valgt løsninger, der passer med vilkår, opgaver og kulturen i organisationen.

Som det vil fremgå, er der forskel på, hvor systematisk de arbejder med fastholdelse, hvilke løsninger de anvender, og hvor fastlagte rammer der er valgt i den enkelte virksomhed.



1 Aquagain – Folding Smed A/S
Flexibilitet skaber trivsel og fastholder



2 Bøjsø døre & vinduer A/S
Fastholdelse med § 56-aftale



3 Carlsberg Danmark A/S
Kompetenceløft uanset alder



4 DermaPharm A/S
Fritvalgsordningen og seniordage



5 Idealcombi A/S
Seniorsamtaler er en del af seniorpolitikken



6 Johnson Controls
Når pension ikke betyder farvel



7 OK – a.m.b.a.
Nedsat tid, men fuld pension, giver ro og retning.



Skal vi tage en snak om et længere arbejdsliv?

Skal vi tage en snak om et længere arbejdsliv?

BFA INDUSTRI – MØDEKIT OM SENIORPRAKSIS



1

"Med alderen bliver man vigtig på grund af sin erfaring og faglige viden"

*Poul Madsen,
driftsdirektør*

Aquagain – Folding Smed A/S

Fleksibilitet skaber trivsel og fastholder

Størrelse: 60 medarbejdere
Branche: Smedevirksomhed
Geografi: Brørup

Miljøvirksomheden Aquagain – Folding Smed A/S producerer og monterer rensningsanlæg i flere lande og har som motto over for sine kunder, at løsningerne er fleksible. Det kan til tider kræve en særlig fleksibilitet af de ansatte, og det er derfor naturligt for ledelsen, at det også peger ind i organisationen og også gælder for medarbejderne. På en rundspørge blandt de ansatte om trivsel og tilfredshed pegede 98 % af medarbejderne da også på, at det vigtigste, ledelsen kan fortsætte med for at fastholde, netop er fleksibilitet.

"Fleksibiliteten skal gå i begge retninger, for at den er retfærdig," påpeger driftsdirektør Poul Madsen. "Vi har medarbejdere på både 65 og 67 år, som holder af at møde ind kl. 4.30 eller 5.30, fordi det nu passer bedst i deres dagsrytme. Det er en kæmpe frihed, at du selv må bestemme, hvor du læg-

ger dine 37 timer i løbet af ugen. For øjeblikket vil alle hellere være helt med end halvt med, men jeg forventer, at der kommer ønsker om fire dages arbejdsuge inden længe fra nogle af de ældre medarbejdere. Så bliver det også en mulighed."

Poul Madsen understreger, at det betyder meget for virksomheden at fastholde de ældre medarbejdere: *"Vores ældste medarbejdere kan sagtens følge med, og de er ikke langsommere ude på monteringen, for selv om de måske ikke løber rundt med materialerne, gør deres erfaringsfordel, at de arbejder mere præcist og sikkert. Ofte bliver de dermed også helt naturlige førerhunde i teamet og nyder respekt for deres faglighed. Vi kan slet ikke rekruttere tilstrækkeligt lokalt som tidligere, og derfor er vi meget optaget af fastholdelse, også af seniorerne, gennem medarbejdertrivsel, fleksible arbejdstider og faglig anerkendelse."*

*Poul Madsen, driftsdirektør,
Aquagain – Folding Smed A/S*



Hvad gør I?

Spørgsmål: Identificerer I opgaver på tværs af virksomheden for at imødekomme seniormedarbejdere, der kan have særlige fysiske eller psykiske behov, der kræver tilpasning af opgavesammensætningen?

Spørgsmål: Har I områder i jeres organisation, hvor I vil kunne tilbyde endnu mere fleksible møde- og arbejdstider, end I har, for at imødekomme individuelle ønsker og behov?

Anbefaling: Når I skal træffe beslutninger om, hvilke muligheder for fleksibilitet I kan tilbyde, så lav et estimat over, hvor mange der reelt vil være potentielle kandidater til seniorordninger.

2

"Det kan svare sig at fastholde på både fagligt, økonomisk og menneskeligt plan"

*Brian Waldhauer,
produktionschef*

Bøjsø døre & vinduer A/S

Fastholdelse med § 56-aftale

Størrelse: 52 medarbejdere
Branche: Fremstilling til byggeriet
Geografi: Vorbasse

På Bøjsøs fabrik i Vorbasse er 38 ud af 52 medarbejdere beskæftiget i produktionen af specialfremstillede døre og vinduer. Hos Bøjsø er tre kolleger ansat med en § 56-aftale, der betyder, at virksomheden får refusion fra dag ét, når medarbejderne er fraværende på grund af deres kroniske lidelse. *"Hos os er loyale medarbejdere af stor betydning,"* fortæller produktionschef Brian Waldhauer, *"så for at holde på viden og kompetencer er vi meget optaget af fleksibilitet og tillidsfuld dialog."* Det betyder i hverdagen, at selv om nogle medarbejdere indimellem er fraværende på grund af deres kroniske lidelse, så er der vilje til og forståelse for, at opgaverne kan blive flyttet rundt på for at blive løst, når en kollega er fraværende. *"Vores medarbejdere giver god feedback på den trivsel og tillid, det giver, at vi behand-*

ler kolleger godt. Samtidig opleves det som ligestilling, at man ikke belaster nogen med sit fravær, fordi vilkårene er meldt åbent ud."

Brian Waldhauers bedste råd til andre virksomheder er at sikre sig et godt samarbejde med de lokale jobcentre. Klæd dem godt på til at kende netop jeres virksomheds behov og kultur; så kan de bedre hjælpe med de muligheder, der findes.

*Brian Waldhauer, produktionschef,
Bøjsø døre & vinduer A/S*



Hvad gør I?

Spørgsmål: Har I medarbejdere, der kunne drage nytte af en særlig støtteordning for at kunne blive i job?

Spørgsmål: Kender I til de støtteordninger, der findes, som fx hjælpemidler, personlig assistance og § 56-aftale?

Anbefaling: Hvis I har medarbejdere, der har en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, så kontakt handicapnøglepersonen i medarbejderens jobcenter og undersøg muligheden for kompensation.

3

"Nye kompetencer forebygger slid og fastholder seniorernes værdi"

Jakob K. Bendixen, produktionsleder



Carlsberg Danmark A/S

Kompetenceløft uanset alder

Størrelse: 800 medarbejdere
Branche: Bryggeri
Geografi: Fredericia

I produktionen hos Carlsberg Danmark A/S er fleksibilitet for medarbejderne af stor betydning. Derfor tilbydes alle uanset alder samme mulighed for udvikling og oplæring i nye funktioner. "Vi arbejder ud fra en kompetencematrix, hvor vi kan vise, hvilke funktioner vi som team er stærke i eller sårbare på. Samtidig kan vi se den enkeltes niveau på de forskellige poster," fortæller produktionsleder Jakob K. Bendixen. "Modellen gør det synligt, at alle har betydning for det fælles, og den personlige udvikling er for holdets bedste." Modellen ligestiller så at sige alle uanset alder, hvilket gør det naturligt også at tale om fortsat kompetenceløft for medarbejdere med høj anciennitet.

"Nogle kan synes, at det er svært at skulle lære nyt, men ofte får de med vores model øje på, at det er i deres egen interesse. Jo mere man kan, desto mere kan man mærke, at man fortsat er attraktiv som kollega og medarbejder," fortæller Heinz H. Nielsen, der som operatør arbejder sammen med produktionsleder Jakob K. Bendixen om at motivere medarbejderne til at lære sig nye færdigheder. "Nogen skal skubbes lidt for at have mod på at lære nyt, men vores ældre kolleger oplever fordelene ved at lære nyt som en aflastning af ensformige bevægelser, når de kan varetage flere typer opgaver."

Heinz H. Nielsen, koordinator/operatør, og Jakob Kviesgaard Bendixen, produktionsleder (t.h.), Carlsberg Danmark A/S



Hvad gør I?

Spørgsmål: Tilbydes alle medarbejdere samme muligheder for uddannelse i jeres virksomhed?

Spørgsmål: Hvem har ansvaret for at sikre nødvendig ny læring for alle aldersgrupper?

Anbefaling: Livslang læring som en gennemgående værdi i virksomheden kan være med til at sikre, at jeres ansatte holdes attraktive på arbejdsmarkedet – for deres og jeres skyld.

4

"Min tillidsrepræsentant hjalp med kendskab til Fritvalgsordningen"

Karin Marianne Krone, rengøringsansvarlig



DermaPharm A/S

Fritvalgsordningen og seniordage

Størrelse: 125 medarbejdere
Branche: Fremstillingsindustri
Geografi: Fårup

Karin Marianne Krone på 64 år har i 23 år arbejdet på DermaPharm ved Randers, som producerer miljøvenlig hudpleje. Selv om Karins opgaver over årene har været varierede, og hun nu arbejder både med specialrengøring og test og analyser i udviklingsafdelingen, så er kroppen blevet mere træt. "Jeg har brug for at restituere mere, og derfor var brugen af Fritvalgsordningen til en fredag hver anden fredag en god løsning," fortæller Karin. "Jeg havde en kollega, der havde gjort brug af modellen, så jeg gik til min tillidsrepræsentant, der hjalp mig med at regne på en udfasning over fire år."

Overenskomstens muligheder for seniordage, som Karin har sparet op til, har haft betydning for, at hun kunne hvile lidt mere ud, og har givet hende mulighed for at kunne blive længere tid på arbejds-

markedet, men: "Dåbsattesten kan mærkes, og jeg har nu fået tildelt seniorpension og stopper derfor helt. Nu er jeg en af de første, der har haft behovet, men havde en yderligere nedtrapning været mulig, kunne jeg godt se mig selv i at være blevet længere på en nedtrappingsordning."

"Som virksomhed kommer vi til at se frem mod en politik, der tager højde for medarbejdere, der ønsker og har behov for en udtrapning af arbejdet," fortæller fabriksdirektør Peter Bogh Lindgaard og tilføjer: "Det er vigtigt for os at holde fast i en god og åben dialog, der hjælper seniormedarbejderen med kendskab til de muligheder, vi har for at supplere seniordage med eventuel nedsat tid. Ligesom det bliver vigtigt at forklare ud i organisationen, hvorfor den nedsatte tid er knyttet særligt til seniorordninger."

Karin Marianne Krone, rengøringsansvarlig, og Peter Bogh Lindgaard, direktør, DermaPharm A/S



Hvad gør I?

Spørgsmål: Hvilken rolle har jeres tillidsvalgte og samarbejdsudvalg i at støtte medarbejderne i deres overenskomstmæssige muligheder/rettigheder?

Spørgsmål: Har I taget stilling til, for hvem og hvornår muligheden for nedsat tid kan komme i spil?

Anbefaling: Klæd lederne godt på til en åben dialog for at opnå en naturlig og løbende snak om senkarrierens muligheder.

5

"Med seniorsamtalen tilbyder vi en orientering om muligheder som et naturligt led af arbejdslivet"
Jesper Sørensen,
HR- og kvalitetschef



Idealcombi A/S

Seniorsamtaler er en del af seniorpolitikken

Størrelse: 550 medarbejdere
Branche: Fremstillingsindustri
Geografi: Hurup

Hos den nordjyske vinduesproducent Idealcombi A/S står der i seniorpolitikken, at alle ledere har pligt til at tilbyde en seniorsamtale, når en medarbejder fylder 60 år. Ud af de 550 ansatte er 100 over 60 år, og af dem takker ca. 10% ja til samtalen det første år, mens resten udskyder den til senere. Mange tager imod samtalen for at orientere sig og ikke nødvendigvis for at gøre brug af en seniorordning med det samme.

"Vi indkalder fast til seniorsamtaler i Q1, og ud af vores ca. 100 +60-årige kolleger er 15% på en form for ordning, og det er ofte i forhold til deres arbejdstid," fortæller HR- og kvalitetschef Jesper Sørensen.

"Det kan være en fridag ugentligt eller hver anden uge, det kan også være en 32-timers arbejdsuge alt efter behov og ønsker, og i forhold til, hvad de enkelte teams kan organisere sig omkring."

Et godt samarbejde med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljøorganisationen er med til at sikre en oplevelse af tillid og retfærdighed mellem yngre og ældre medarbejdere. "Det er vigtigt, at vi med politikken og samtalerne får vist alle ansatte, hvorfor en bestemt gruppe af medarbejdere kan tilbydes fordele ved nedsat tid i slutningen af et langt arbejdsliv. Det har betydning for trivslen, at det er ledelsens ansvar at tilbyde samtalen som en standard og dermed en naturlig del af arbejdslivet hos os," fortæller Jesper.

Jesper Sørensen, HR- og kvalitetschef, Idealcombi A/S



Hvad gør I?

Spørgsmål: Hvordan vil I kommunikere, at en seniorsamtale handler om fastholdelse og ikke afvikling?

Spørgsmål: Hvordan vil jeres tillidsvalgte kunne hjælpe med at forberede medarbejderne til samtalen?

Anbefaling: Vil I introducere seniorsamtaler som et nyt tiltag, så inddrag arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen, så de kan hjælpe med at informere om, at formålet er fastholdelse og ikke afvikling.

6

"Det er en anerkendelse af vores arbejdes betydning for virksomheden, som er med til at holde på os"
Johannes Erichsen,
servicekonsulent



Johnson Controls

Når pension ikke betyder farvel

Størrelse: 710 ansatte
Branche: Fremstilling af køle- og ventilationsanlæg (til industriel brug)
Geografi: Højbjerg, Aarhus

Hos Johnson Controls er det ikke ualmindeligt, at medarbejdere – efter at de er gået på pension – fortsat er tilknyttet virksomheden på nedsat tid. Servicekonsulent Johannes Erichsen bliver 67 år næste gang, men som mange andre seniorkolleger oplever han, at kulturen går i blodet: "Det er, som om noget ligger i murstenene og knytter os til stedet, og derfor fortsætter jeg efter min pensionsalder med at være deltids undervisningskonsulent." Virksomheden udvikler, producerer og leverer bæredygtige og energioptimerende løsninger, herunder højt specialiserede kompressorer, og fastholdelse af kompetencer er essentiel. "Alle vil gerne dele ud af deres specialviden," fortæller Johannes Erichsen, "og det er da med til at fastholde os seniorer, at den viden, vi har, bliver set som værdifuld og er efterspurgt."

Når det mærkes, at virksomheden sætter pris på loyaliteten og anerkender erfaring, baner det vej for fastholdelse. "Når vi eksempelvis har en medarbejder, der har arbejdet hos os, fra han var 16, til han nu er 74 år, så er det jo et livsværk, vi gerne vil anerkende," fortæller HR-partner Line Rejmer. Og for de seniorer, der ikke fortsætter i job efter pensionsalderen, er der også en tilknytning gennem deltagelse i Seniorklubben, der mødes på fabrikens område med værksted, arkiver og museumsfunktion betalt af virksomheden.

"Vi har ikke en seniorpolitik, men en fastholdelsespolitik," fortæller Line Rejmer. "Det betyder, at så vidt der er overensstemmelse mellem virksomhedens og medarbejderens behov, strækker vi os meget langt for at imødekomme individuelle ønsker til arbejdstid. For vores seniormedarbejdere betyder det meget store variationer i arbejdstider og opgaver, alt sammen stykket sammen efter den enkeltes behov."

Johannes Erichsen, servicekonsulent, Johnson Controls



Hvad gør I?

Spørgsmål: Har I en holdning til fortsat tilknytning efter pensionsalderen som enten deltidsansat eller freelance konsulent?

Spørgsmål: Sikrer I en organiseret overdragelse af viden fra jeres mest erfarne medarbejdere til yngre kolleger?

Anbefaling: Om I kalder det livsfasepolitik, fastholdelsespolitik eller seniorpolitik, er ikke afgørende. Det afgørende er, at I tager stilling til en seniorpraksis, der kan formidles ud i virksomheden.

"Det handler om at turde tage snakken og sætte en dato"

Mette Høgsted,
HR Business Partner

OK a.m.b.a.

Nedsat tid, men fuld pension, giver ro og retning

Størrelse: 900 medarbejdere
Branche: Energi
Geografi: Viby J

Hos OK a.m.b.a. giver min. 10 års anciennitet medarbejderne mulighed for at gå ned i tid og tilsvarende løn, men fortsat beholde fuld pensionsindbetaling fra virksomheden. Betingelserne for at benytte ordningen er, at der aftales en dato for fratrædelse inden for 24 måneder.

For både medarbejder og virksomhed giver denne aftale gode muligheder for planlægning og forberedelse. "Vi har automatisk tilbud om en seniorsamtale ved 62 år," fortæller HR Business Partner Mette Høgsted, "men når vi har medarbejdere, som nærmer sig pensionsalderen, er det for begge parter en

god hjælp at få sat en dato. Vi har som virksomhed mulighed for at planlægge en god overdragelse af opgaverne, og medarbejderen har mulighed for at forberede sig på tiden, der kommer." Mette Høgsted påpeger yderligere, at prisen for fastholdelse gennem fuld pension kan holdes op mod omkostningerne ved nyansættelser, og på den måde kan regnestykket vise sig at være en fordel for begge parter.

Medarbejderne kan i deres senkarrierer få mulighed for mere fleksibilitet ved nedsat tid. Mange kan klare en nedgang i lønnen, men den fortsatte pensionsindbetaling har betydning. Derfor er modellen et godt tilbud til seniorer, der dermed kan holde til et år eller to mere i jobbet på nedsat tid – for nogle også efter pensionsalderen.

Mette Høgsted, HR Business Partner,
OK a.m.b.a.



Hvad gør I?

Spørgsmål: Hvordan sikrer I seniormedarbejdere en værdig afslutning på arbejdslivet?

Spørgsmål: Frygten for, at andre synes, man er "faldet af på den", får nogle seniorer til at trække sig før tid. Hvordan sikrer I en åben samtale om senioren fortsatte bidrag til arbejdspladsen?

Skal vi tage en snak om et længere arbejdsliv?

Som leder, AMO, SU, AMIR og TR har I mulighed for at benytte mødekittet "Skal vi tage en snak om alder?" som udgangspunkt for jeres lokale arbejde med fastholdelsestematikken.

Når I vil sætte en dialog i gang om fastholdelse af ældre medarbejdere og aldersdiversitet på arbejdspladsen, kan disse dilemmaer og spørgsmål bruges som afsæt.

Skal vi tage en snak om et længere arbejdsliv?

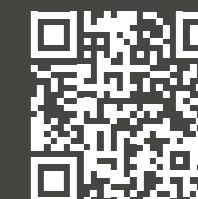
BFA INDUSTRI – MØDEKIT OM SENIORPRAKSIS



bfa-i.dk

I kan finde Power Point og mødevejledning her:

[www.bfa-i.dk \(generelt/Seniorer\)](http://www.bfa-i.dk (generelt/Seniorer))





CO-industri
www.co-industri.dk
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



bfa-i.dk

