



**saw**  
seniorer & arbejdspladser

## **En analyserapport af**

**Kirsten Grunnet**  
**Camilla Torp Olsen, FIC**  
**Tom Nielsen, FIC**

---

**Fagligt Internationalt Center (FIC)** er en landsdækkende organisation der arbejder med social og etnisk integration på arbejdsmarkedet i Danmark, Europa og Globalt.

---



Denne analyserapport er produceret med støtte fra Den Europæiske Union: 'European Social Fund – Article 6 Innovative Measures'

# Seniorer og arbejdspladser

september 2005

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>4</b>
BAGGRUNDEN FOR PROJEKT 'SENIORER OG ARBEJDSPLADSER' .....	4
PROJEKTETS FORMÅL.....	4
HVEM ER MED I UNDERSØGELSEN? .....	4
ANALYSEMETODE.....	5
ANALYSENS OPBYGNING .....	5
<b>2. PRÆSENTATION AF INTERVIEWPERSONER.....</b>	<b>6</b>
OM MEDARBEJDERNE .....	6
OM VIRKSOMHEDSLEDERNE .....	6
<i>Det Nye Trafikselskab ApS (DNT): Clausen &amp; Kim Skovgaard.....</i>	6
<i>City Trafik, Avedøre afdeling: Bjarne Kristian Larsen.....</i>	6
<i>Hvidovre hjemmepleje: Liff Falhof.....</i>	6
<i>Birkevang Ældrecenter, Suså kommune: Karin Elisabeth Raahauge.....</i>	7
<i>PBH-Hjemmehjælpsservice A/S: Pia Baum Hansen &amp; Louiza Ait .....</i>	7
OM REPRÆSENTANTERNE .....	7
<i>HTS: Torben Hemager.....</i>	7
<i>3F: Palle Larsen .....</i>	7
<i>FOA: Troels Neiiendam.....</i>	7
<i>LO- Storkøbenhavn: Peter Kay Mortensen .....</i>	7
<i>Ib Rasmussen.....</i>	7
<b>3. ANALYSERESULTATER FOR MEDARBEJDERNE.....</b>	<b>9</b>
MEDARBEJDERNES SYN PÅ SENIORPOLITIK.....	9
MEDARBEJDERNES SYN PÅ ARBEJDSPLADSEN.....	9
<i>Valg af arbejdsplads .....</i>	10
<i>Det meningsfulde arbejde.....</i>	10
MEDARBEJDERNES SYN PÅ SENIORMEDARBEJDERE .....	11
<i>Seniormedarbejdernes kvalifikationer .....</i>	12
MEDARBEJDERNES SYN PÅ ARBEJDSMILJØ.....	12
<i>Det fysiske arbejdsmiljø .....</i>	12
<i>Det psykiske arbejdsmiljø.....</i>	13
<i>Konsekvenserne af tidspresset.....</i>	14
<i>Arbejdsmiljøets betydning for virksomhederne ifølge medarbejderne .....</i>	14
<i>Forbedringsforslag i transportselskaberne .....</i>	15
<i>Forbedringsforslag i hjemmeplejerne .....</i>	15
MEDARBEJDERNES PLANER OM TILBAGETRÆKNING FRA ARBEJDSMARKEDET .....	17
<i>Hvad kan udsætte medarbejdernes planer om tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?.....</i>	17
SAMMENFATNING AF MEDARBEJDERNE .....	19
<i>Syn på seniorpolitik.....</i>	19
<i>Syn på arbejdspladsen.....</i>	19
<i>Medarbejdernes syn på seniormedarbejdere .....</i>	20
<i>Medarbejdernes syn på arbejdsmiljø .....</i>	20
<i>Hvad kan udsætte medarbejdernes planer om tilbagetrækning? .....</i>	21
<b>4. ANALYSERESULTATER FOR VIRKSOMHEDSLEDERNE .....</b>	<b>22</b>
BRANCHERNES UDVIKLING.....	22
LEDERNES SYN PÅ SENIORPOLITIK .....	23
<i>Seniorpolitik er vigtigt.....</i>	23
<i>Barrierer for udvikling af seniorpolitik.....</i>	24
LEDERNES SYN PÅ REKRUTTERING .....	24

LEDERNES SYN PÅ SENIORMEDARBEJDERE .....	25
<i>Hvad gør lederne for at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen?</i> .....	25
LEDERNES SYN PÅ ARBEJDSMILJØ .....	26
SAMMENFATNING AF VIRKSOMHEDSLEDERNE .....	26
<i>Branchernes udvikling</i> .....	26
<i>Syn på seniorpolitik</i> .....	27
<i>Syn på seniormedarbejdere</i> .....	27
<i>Syn på rekruttering</i> .....	28
<i>Syn på arbejdsmiljø</i> .....	28
<b>5. ANALYSERESULTATER FOR REPRÆSENTANTERNE FOR DE FAGLIGE ORGANISATIONER .....</b>	<b>29</b>
REPRÆSENTANTERNES SYN PÅ UDVIKLINGEN AF ARBEJDSMARKEDET FOR IKKE-FAGLÆRTE OG KORTUDDANNEDE SENIORER .....	29
REPRÆSENTANTERNES SYN PÅ SENIORPOLITIK .....	30
<i>Seniorpolitik som forebyggelse</i> .....	30
<i>Seniorpolitik må ikke stigmatisere</i> .....	31
REPRÆSENTANTERNES SYN PÅ SENIORMEDARBEJDERE .....	31
<i>Hvad bliver der gjort, og hvad kan der gøres for at fastholde seniormedarbejderne på arbejdspladsen?</i> .....	33
REPRÆSENTANTERNES SYN PÅ ARBEJDSMILJØ .....	33
HVAD KAN MAN GØRE FOR AT FORBEDRE ARBEJDSMILJØET? .....	34
<i>Tid og normering</i> .....	34
<i>Sikkerhedsorganisering</i> .....	35
<i>Uddannelse</i> .....	35
SAMMENFATNING AF REPRÆSENTANTERNE .....	35
<i>Udviklingen af arbejdsmarkedet</i> .....	35
<i>Syn på seniorpolitik</i> .....	36
<i>Syn på seniormedarbejdere</i> .....	36
<i>Hvad kan der gøres for at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen?</i> .....	36
<i>Syn på arbejdsmiljø</i> .....	37
<b>6. OPSUMMERING OG DISKUSSION AF ANALYSERESULTATER .....</b>	<b>38</b>
<b>7. BILAG – INTERVIEW GUIDES .....</b>	<b>41</b>
FOR ANSATTE OG TILLIDSREPRÆSENTANTER .....	41
FOR OFFENTLIGE MYNDIGHEDER .....	42
FOR LEDELSES- OG HUMAN RESSOURCE REPRÆSENTANTER .....	44
FOR REPRÆSENTANTER FOR FAGLIGE ORGANISATIONER .....	45
<b>8. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>47</b>

# 1. Indledning

## ***Baggrunden for projekt 'Seniorer og arbejdspladser'***

Ifølge EU statistikker vil seniorer (+50) i 2050 udgøre 33% af befolkningen sammenlignet med 19% i dag. Derudover vil gennemsnitsalderen være steget med ni år. I EU's beskæftigelsesstrategier bliver senioransatte anset som et af flere centrale elementer i den fremtidige arbejdskapacitet.

Udviklingen i forhold til færdigheder på arbejdsmarkedet indikerer at efterspørgslen på uddannet arbejdskraft fortsat vil stige, mens den vil falde for ikke-faglærte. Dette understreger, at det er afgørende at sikre sammenhængen mellem ledige stillinger og de færdigheder, de forudsætter.

Hvis senioransatte skal have mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet er det essentielt konstant at opdatere færdigheder og strategier for livslang læring, der følger de ændrede vilkår på arbejdsmarkedet. Fri adgang til uddannelse for grupper, som er i risiko for at blive ekskluderet fra arbejdsmarkedet, især ikke-faglærte og kvinder, skal have øget opmærksomhed. Det er derfor afgørende, at offentlige autoriteter og virksomheder investerer mere i uddannelse.

## ***Projektets formål***

Formålet med 'Seniorer og arbejdspladser' er at udvikle strategier for fastholdelse af ikke-faglærte og kortuddannede seniorer på arbejdsmarkedet. Samtidig er det ønsket at øge opmærksomheden på seniormedarbejdernes potentialer og kvalifikationer i et fastholdelsesperspektiv.

Med udgangspunkt i en interviewundersøgelse blandt medarbejdere og virksomhedsledere i to brancher, der i høj grad beskæftiger ikke-faglærte og kortuddannede, vil projektet søge at afdække de virksomhedsspecifikke muligheder og barrierer for fastholdelse af seniormedarbejdere. Ydermere er der foretaget interviews med repræsentanterne for de faglige organisationer, der repræsenterer de ikke-faglærte og kortuddannede seniorer i brancherne. Inddragelsen af de faglige organisationer er foretaget med henblik på at producere relevant viden til brug i analysen.

I denne rapport præsenteres de foreløbige resultater fra interviewundersøgelsen. Resultaterne vil danne baggrund for det videre arbejde med udvikling af *good practice* modeller. Modellerne skal fungere som værktøj for centrale aktører på arbejdsmarkedet, der kan påvirke de nødvendige ændringer på arbejdsmarkedet.

## ***Hvem er med i undersøgelsen?***

I dette projekt er partnerne beskrevet som små og mellemstore virksomheder, og de fordeler sig på henholdsvis transportbranchen og hjemmeplejesektoren. Virksomhederne er DNT (Det Nye

Trafikselskab), City Trafik, Suså- og Hvidovre kommunes hjemmeplejer samt PBH – hjemmepleje. Desuden deltager repræsentanter fra FOA, 3F, HTS-A, LO- Storkøbenhavn samt interesseorganisationen Ældre Sagen.

I alt 32 personer er blevet interviewet. Heraf er 19 foretaget med medarbejdere og tillids- og talsmænd i virksomhederne. Der er foretaget syv interviews med virksomhedsledere, fem med repræsentanter fra de faglige organisationer og et med en repræsentant fra Ældre Sagen.

### ***Analysemetode***

Alle interview er optaget på bånd og transskriberet. Interviewene er derefter blevet grundigt gennemlæst med henblik på at opnå et overblik over materialet. Derefter er der foretaget en *meningskondensering* af materialet (Kvale, Steinar, 1997: 190). Meningskondensering betyder, at de interviewedes udtrykte meninger trækkes sammen til korte og præcise formuleringer, hvorved analytikeren så at sige reducerer det empiriske materiale. Denne fremgangsmåde er god, hvis man som i dette tilfælde ønsker at danne sig et overblik over det essentielle i et større interviewmateriale.

### ***Analysens opbygning***

Analysen falder i tre overordnede afsnit. Først præsenteres analyseresultaterne for medarbejderne, derefter virksomhedslederne, og endelig præsenteres analyseresultaterne for repræsentanterne. Denne fremgangsmåde er valgt for at skabe et overblik over de holdninger og behov, der knytter sig til seniorpolitik fra de forskellige positioner, de interviewede repræsenterer.

I den afsluttende sammenfatning opsummeres og diskuteres de samlede resultater med henblik på en indkredsning af muligheder og barrierer for fastholdelse af seniormedarbejdere i de berørte brancher. Først følger en mere detaljeret gennemgang og præsentation af de deltagende parter.

## **2. Præsentation af interviewpersoner**

### ***Om medarbejderne***

Medarbejderne har forskellige uddannelser og tilgange til de brancher, de arbejder i. Kendetegnende er dog, at mange har arbejdet inden for samme branche i en længere årrække. Uddannelsesmæssigt spænder det fra ingen eller kun ganske lidt uddannelse til lange videregående uddannelser. Imellem disse to yderpunkter placerer de fleste sig med en kortere håndværksmæssig uddannelse, en handelseksamen, den gamle sygehjælperuddannelse og vognmandsuddannelsen. Størstedelen af medarbejderne inden for den kommunale hjemmepleje er uddannede enten med den gamle sygehjælperuddannelse eller med en kombination af den gamle sygehjælperuddannelse og social- og sundhedshjælperuddannelsen. I medarbejderundersøgelsen deltager 8 mænd og 11 kvinder, og hovedparten er mellem 40 og 60 år.

Kun medarbejderne og tillidsrepræsentanterne er blevet lovet anonymitet.

### ***Om virksomhedslederne***

#### **Det Nye Trafikselskab ApS (DNT): Clausen & Kim Skovgaard**

Fra DNT deltager økonomichef Kim Clausen og kørselsleder Kim Skovgaard. DNT er et relativt nystartet privatejet selskab, som leverer services inden for transport af lettere bevægelsehæmmede mennesker. Medarbejderne er selvstændige vognmand med privatejede biler, men DNT administrerer vognmændenes økonomi. Kravet til medarbejderne er udover kørekort, en vognmandsuddannelse. Kim Skovgaard står for planlægningen af vognmændenes vagter og har det økonomiske ansvar over for HUR. Kim Clausen er ansvarlig for økonomien og for kontrakter og licitationer. DNT har 30 ansatte, hvoraf 10 er seniorer.

#### **City Trafik, Avedøre afdeling: Bjarne Kristian Larsen**

City Trafik er et privatejet busselskab, som fortrinsvis transporterer passager i Hovedstadsområdet. Fra City Trafik deltager leder, Bjarne Kristian Larsen, hvis væsentligste opgave er at varetage virksomhedens økonomi. I City Trafik er der ansat 84 seniorer ud af i alt 185 medarbejdere

#### **Hvidovre hjemmepleje: Liff Falhof**

Liff Falhof er leder af hjemmeplejen i Hvidovre Kommune. Hvidovre hjemmepleje tilbyder blandt andet personlig pleje og omsorg, rengøring, indkøb og tøjvask. Liff Falhof har ansvaret for økonomien og personalet. Ud af i alt 270 ansatte i Hvidovre kommunes hjemmepleje er de 98 seniormedarbejdere.

### **Birkevang Ældrecenter, Suså kommune: Karin Elisabeth Raahauge**

Karin Elisabeth Raahauge er ældrechef i Birkevang Ældrecenter i Suså Kommune. Karin Raahauge refererer til kommunaldirektøren, og hendes arbejde består blandt andet i at forestå udviklings- og ledelsesopgaver samt udarbejde dagsordener til det politiske system. I Suså kommunes hjemmepleje er der 106 ansatte, hvoraf 39 er seniorer.

### **PBH-Hjemmehjælpsservice A/S: Pia Baum Hansen & Louiza Ait**

PBH er et privatejet firma, som tilbyder hjemmehjælp i form af personlig pleje og rengøring.

Fra PBH deltager administrerende direktør Pia Baum Hansen og personaleansvarlig Louiza Ait.

Som direktør er det Pia Baum Hansens opgave at varetage økonomien og stå for kontakten til kommunerne. Visionen for PBH er at udvide både nationalt og internationalt. Ud af de i alt 90 medarbejdere beskæftiger firmaet seks seniormedarbejdere.

### ***Om repræsentanterne***

#### **HTS: Torben Hemager**

Torben Hemager er chefkonsulent i HTS's arbejdsgiverforening. HTS er Danmarks næststørste erhvervsorganisation (Danish Chamber of Commerce) og organiserer virksomheder inden for handel, transport og service – alle tre brancher, som i høj grad beskæftiger ikke-faglærte eller folk med korterevarende uddannelser.

#### **3F: Palle Larsen**

Palle Larsen er miljøkonsulent i 3F, (Fagligt Fælles Forbund) Danmarks største fagforening, som organiserer både faglærte og ikke-faglærte medlemmer.

#### **FOA: Troels Neiiendam**

Fra FOA (Forbundet af Offentligt Ansatte) deltager Troels Neiiendam, som er faglig chef i FOA's social og sundhedsafdeling i København. FOA organiserer primært offentligt ansatte, hvoraf en stor del af medlemmerne er ikke-faglærte.

#### **LO- Storkøbenhavn: Peter Kay Mortensen**

Peter Kay Mortensen er formand i LO-Storkøbenhavn (Landsorganisationen i Danmark), der organiserer såvel offentligt ansatte som privatansatte medarbejdere.

**Ib Rasmussen** er ansat som seniorkonsulent i Ældre Sagen, en apolitisk interesseorganisation, som arbejder for at forbedre vilkårene for alle ældre i Danmark. Ib Rasmussen deltager i 'Seniorer og

arbejdspladser' som repræsentant for Ældre Sagen og ressourceperson i kraft af hans mange års erfaring og store viden om seniorpolitik.



### 3. Analyseresultater for medarbejderne

#### ***Medarbejdernes syn på seniorpolitik***

Medarbejderne mener, at deres virksomheder deltager i 'Seniors at Workplaces', fordi virksomhederne har en interesse i at beholde seniormedarbejderne på arbejdspladserne. Denne interesse handler ifølge medarbejderne både om, at seniormedarbejdere er en god arbejdskraft, men også om personalemangel og stor udskiftning i personalet. Medarbejderne ser seniorpolitik som et redskab for virksomhederne til at fastholde de seniormedarbejdere, som p.t. er i arbejde.

Medarbejderne mener, at det er vigtigt at udvikle seniorpolitik, primært af hensyn til de ansatte; for eksempel, at seniormedarbejdere ikke kan fyres på grund af alder, og at ledelsen udviser forståelse for, at det som ældre kan være sværere at indfri kravet om øget arbejdstempo. En del medarbejdere peger desuden på, at seniorpolitik er vigtigt for at sende et signal til seniormedarbejdere om, at de er ønskede.

Det er vigtigt for medarbejderne, at en seniorpolitik ikke sætter medarbejderne i 'bås', forstået på den måde, at man automatisk får en række hensyn eller tilbud, når man fylder 60. Seniorpolitik skal med andre ord tage udgangspunkt i det enkelte individ og ikke skære alle over én kam<sup>1</sup>. Medarbejderne beretter om kollegaer, som har kræfter og helbred til at være med 'i front' langt oppe i alderen, og derfor er det vigtigt, at en seniorpolitik ikke stigmatiserer.

#### ***Medarbejdernes syn på arbejdspladsen***

Medarbejderne ved ikke om der findes seniorpolitik på deres arbejdspladser<sup>2</sup>, men alle ønsker, at der udvikles en. De færreste oplever, at deres arbejdspladser gør noget specielt for at fastholde seniormedarbejderne. Alle medarbejdere er i princippet lige, hvad angår arbejdsindhold og mængde. På den anden side oplever de interviewede en god fleksibilitet fra de personaleansvarliges side. En fleksibilitet, som kan være med til at fastholde medarbejderne på arbejdspladsen i længere tid. Flexibiliteten handler om at de personaleansvarlige, i den udstrækning det er muligt, både tager hensyn til medarbejdernes akutte og mere permanente behov og krav for eksempel i form af omrokeringer og ændringer i køreplaner- og lister.

I hjemmeplejerne er der i vid udstrækning mulighed for at planlægge arbejdstiden efter den enkelte medarbejders behov. Ønskes for eksempel en deltidstilling er dette muligt, ligesom det er muligt at

---

<sup>1</sup>Den samme pointe genfindes for eksempel i rapporten *De nye seniorer* udarbejdet af Huset Mandag Morgen for Ældre Sagen, 2004. Denne seniorundersøgelse viser blandt andet, at seniorerne ikke lader sig indordne efter bestemte seniorpolitiske principper, men vil behandles som selvstændige personer med egne normer og værdier (*De nye seniorer*, 2004: 46).

<sup>2</sup> At medarbejderne ikke har kendskab til om der på deres arbejdsplads findes en seniorpolitik, kan hænge sammen med, at der p.t. blot er en af de deltagende virksomheder, der har en nedskreven seniorpolitik.

placere arbejdsdagene efter behov og ønske. Denne fleksibilitet gør sig gældende for alle medarbejdere uanset alder. Den udviste fleksibilitet afhænger overvejende af den enkelte medarbejders eget initiativ til at melde ud til ledelse og personaleansvarlige, hvilke forandringer han/hun ønsker foretaget. I spidsbelastningsperioder for eksempel i perioder med megen sygdom, som forekommer hyppigt, er det imidlertid ikke muligt at udvise samme grad af fleksibilitet.

Da de kommunale hjemmeplejer varetager omsorgs- og plejefunktioner af ældre mennesker fra tidlig morgen er der et stort og omgængeligt behov for arbejdskraft om morgenen, hvilket tillige begrænser muligheden for fleksible ordninger.

### **Valg af arbejdsplads**

Størstedelen af medarbejderne valgte deres nuværende arbejdsplads på baggrund af tidligere erhvervs erfaring og ud fra et ønske om, at arbejdspladsen lå i en rimelig afstand fra bopælen. Det har også spillet ind, at man bare ønskede at finde et eller andet arbejde, og derfor søgte medarbejderne arbejde i de to brancher velvidende, at der næsten altid er mangel på arbejdskraft her. Valget af arbejdsplads foregik således ikke primært på baggrund af et nærmere kendskab til virksomheden eller efter kriterier såsom løn, arbejdstider, arbejdsmiljø og mulighed for efteruddannelse.

Medarbejderne vil gerne anbefale deres arbejdspladser, og flere har allerede anbefalet deres arbejdsplads til venner eller bekendte. De oplever deres arbejdsplads som en overvejende god arbejdsplads, med et meningsfuldt jobindhold, gode og hjælpsomme kollegaer, en god ledelse, samt en god atmosfære. Kun få af medarbejderne har overvejet at søge et andet arbejde eller en anden branche. De der har, begrundet det med ønsket om at opnå et bedre arbejdsmiljø, en bedre løn, eller et mere afvekslende arbejde.

### **Det meningsfulde arbejde**

En klar overvægt af medarbejderne oplever deres arbejde som meningsfyldt. Medarbejderne beskriver det meningsfulde arbejde med udgangspunkt i deres eget arbejde: Det er meningsfuldt at arbejde med mennesker, at servicere dem og gøre en positiv forskel i andre menneskers liv. Det, der giver arbejdet mening for medarbejderne, er selve jobindholdet meget mere end det er faktorer som løn, ledelse og mulighed for efteruddannelse. Disse faktorer og kvaliteten af disse på de enkelte arbejdspladser, har mindre betydning i vurderingen af, om arbejdet er meningsfyldt. God løn er således ikke udslagsgivende for, om arbejdet opleves som meningsfuldt. Medarbejderne påpeger, at

de ikke ville have valgt at gå ind i den branche, de er ansat i, hvis lønnen havde været det afgørende parameter<sup>3</sup>.

Mange oplever en åben ledelse med forståelse for medarbejderne, og flere har for eksempel oplevet god omsorg i forbindelse med alvorlig sygdom. Flere medarbejdere udviser forståelse for de økonomiske og strukturelle vilkår, ledelserne opererer under. En forståelse, som muligvis kan spille ind i medarbejdernes samlede vurdering af, om arbejdet er meningsfyldt. Endvidere tyder noget på, at medarbejderne først og fremmest forbinder et meningsfyldt arbejde med et godt arbejdsmiljø, gode kollegaer og et godt sammenhold på arbejdspladsen (*Seniorer i Centrum*, 2003: 42).

### ***Medarbejdernes syn på seniormedarbejdere***

Medarbejderne opfatter seniormedarbejderne på arbejdspladsen som en stor ressource. Dette begrundes i egenskaber såsom faglig ballast, ansvarlighed, ro, overblik og livserfaring. Seniormedarbejdernes styrker ligger også i deres sociale adfærd og normer, som kommer til udtryk i punktlighed, mødestabilitet (færre pjækdage), tolerance og overbærenhed. For eksempel giver hjemmehjælperne udtryk for, at borgerne foretrækker ældre frem for yngre hjemmehjælpere blandt andet på grund af deres modenhed og større livserfaring. Både virksomhederne og slutbrugerne sætter således stor pris på seniormedarbejderne.

Alle de ovennævnte egenskaber og kvaliteter gør sig i højere grad gældende for ældre medarbejdere sammenlignet med yngre medarbejdere. Til gengæld mener medarbejderne, at kombinationen af ældre og yngre på arbejdspladsen giver en god dynamik og udvikling, da de gensidigt kan inspirere og lære af hinanden.

Seniormedarbejdernes svagheder går primært på helbredet. Her er det skader på bevægeapparatet, der aftvinger længere tids fravær, der peges på som en svaghed. Sygdom blandt seniormedarbejdere giver oftere anledning til et længere fravær end i tilfælde af sygdom hos yngre medarbejdere. Er der tale om tempofyldt arbejde, er seniormedarbejdere mindre hurtige i udførelsen af arbejdet end yngre. Seniormedarbejderne beskrives desuden som værende mindre indstillede på forandringer og omstillinger på arbejdspladsen. Omstillingsprocesser er sværere at håndtere for ældre end for yngre medarbejdere, og der kan være en tendens til at køre på en rutine, som måske er forældet. Men på dette område er billedet lidt blandet, for mens nogle af medarbejderne er indstillede på at holde sig ajour med deres fag gennem kurser og efteruddannelse, er andre mindre aktive i den henseende. Tendensen er dog at de seniormedarbejdere, der har arbejdet i den samme branche gennem en længere årrække, føler et mindre behov for opkvalificering, idet de oplever at have lært det, der er at lære inden for faget.

---

<sup>3</sup> Samme iagttagelse gøres i rapporten *Fællesskab og forskelle* (1993) som omhandler LO-medlemmernes forhold til eget arbejdsliv. Her konkluderes det blandt andet at medlemmerne prioriterer immaterielle værdier såsom et godt arbejdsmiljø højere end løn (Tage Bild, 1993:27 ff).

## **Seniormedarbejdernes kvalifikationer**

Seniormedarbejdernes kvalifikationer vurderes af de fleste medarbejdere som værende tilstrækkelige i forhold til de krav, arbejdet stiller. Nogle af medarbejderne ser dog meget gerne at de lidt oftere fik genopfrisket nogle af kvalifikationerne, for eksempel førstehjælpskurser og køretekniske kurser. Nogle er tilfredse med udbuddet af tilgængelige kurser, andre er utilfredse og peger på, at der økonomisk ikke er ressourcer til flere kurser.

De seniormedarbejdere, der ifølge interviewpersonerne kan mangle tilstrækkelige kvalifikationer, er typisk dem, som kommer ind i brancherne uden relevant uddannelse og uden tidligere arbejds erfaring inden for den pågældende branche. De medarbejdere, der peger på et behov for opkvalificering af faglærte seniormedarbejdere i hjemmeplejerne forklarer dette med, at der er sket store ændringer i uddannelsesindhold- og længde, siden de tog deres uddannelse. De peger på, at de ikke-faglærte kan mangle nogle af de faglige kvalifikationer, som de nyuddannede social- og sundhedshjælpere har.

Nogle af de ældre medarbejdere i hjemmeplejerne fortæller, at de påtager sig arbejdsopgaver, som ikke hører ind under deres arbejdsområder. De gør det primært i de tilfælde, hvor borgerne ellers ikke ville have modtaget det omfang af pleje, hjemmehjælperne vurderer som rimeligt. De gør det altså af lige dele nød og næstekærlighed og velvidende, at det ofte ville medføre konsekvenser for ansættelsen, hvis ledelsen blev informeret om det. En tillidsrepræsentant i en hjemmepleje oplever også, at kollegaerne kan have svært ved at sige fra og afgrænse sig arbejdsmæssigt over for borgerne. Hun fortæller her om problematikken:

*Der er nogle mennesker (læs: borgere) som godt kan få en kørt helt ud altså; så skal man det ene og så skal man det andet. De er ikke gode til at sige fra. Og til sidst bliver det sådan så de bliver helt, de kan simpelthen bare ikke lade være.*

Tillidsrepræsentanten mener, at det i arbejdet som hjemmehjælper er en stor fordel og undertiden en nødvendig kvalifikation at kunne sige fra over for borgerne af hensyn til medarbejderne selv.

## **Medarbejdernes syn på arbejdsmiljø**

### **Det fysiske arbejdsmiljø**

Chaufførernes/vognmændenes fysiske arbejdsmiljø består for en stor dels vedkommende af køretøjerne og deres indretning. I hjemmeplejerne består det fysiske arbejdsmiljø primært af redskaberne, hjælpemidlerne og de forebyggende kurser i løfte-, bære- og forflytningsteknik. Medarbejderne i begge brancher er stort set tilfredse med det fysiske arbejdsmiljø og mener, at

lederne gør deres til, at disse forhold er i orden. Opstår der problemer med det fysiske arbejdsmiljø, er det for eksempel oplevelsen fra langt størstedelen af de interviewede, at ledelsen lytter til det og handler på det. Således mener flere medarbejdere, at viljen til at skabe et godt arbejdsmiljø er til stede, men de påpeger samtidig, at økonomien ofte spænder ben på dette område. Derfor er der en vis rimelighed i at antage, at der for disse medarbejdere er tale om et ønske om nogle forbedringer i form af for eksempel indkøb af forskellige redskaber eller forebyggende kurser (se evt. forrige afsnit om kvalifikationer).

En medarbejder i et transportselskab giver udtryk for en række uløste problemer med selskabets køretøjer. Der er problemer med chaufførstolene og med bussernes køleanlæg. Medarbejderen mener, at selvom selskabet i udgangspunktet sparede mange penge ved indkøbet af busserne, så var det en dårlig investering rent arbejdsmiljømæssigt.

Fra en overordnet betragtning vurderer medarbejderne dog det fysiske arbejdsmiljø langt mere positivt end det psykiske arbejdsmiljø, hvilket blandt andet kommer til udtryk i langt færre forslag til forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø.

### **Det psykiske arbejdsmiljø**

Medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø består af mange delkomponenter såsom arbejdsorganisering, arbejdsmængden, den afsatte tid til at udføre arbejdsopgaverne, information og kommunikation, oplevelsen af medindflydelse, samt socialt samvær i og uden for arbejdstid.

Centralt i medarbejdernes beskrivelser af det psykiske arbejdsmiljø står et 'før' og et 'nu'. Det aktuelle psykiske arbejdsmiljø sammenlignes med forholdene før i tiden eller med tiden før en nylig omstrukturering. Alle medarbejdere, på nær de få, som kun har været ansat i en kortere periode, oplever markante forringelser i det psykiske arbejdsmiljø:

*Medarbejderne i begge brancher oplever at*

- arbejdsmængden er steget uden at tiden til at udføre arbejdet er fulgt med
- det sociale samvær i form af uformel snak og sociale aktiviteter er aftaget
- ikke kun de, men også slutbrugerne oplever forringelser i serviceniveauet

*Chaufførerne/vognmændene oplever at*

- chikaner og trusler om vold fra passagerne forekommer oftere

*Hjemmehjælperne oplever at*

- graden af medindflydelse på arbejdsorganisering er reduceret efter omstruktureringer

- både de formelle og de uformelle samtaler med kollegaer og øvrige personale er aftaget

### **Konsekvenserne af tidspresset**

I takt med at arbejdstempoet sættes i vejret, reduceres muligheden for at udføre arbejdet på en for både medarbejdere og slutbrugere tilfredsstillende måde. Analysen peger på, at især medarbejderne i hjemmeplejerne, som en konsekvens af tidspresset, oplever at gå på kompromis med deres faglige ambitioner. Kompromiset består i, at medarbejderne ofte må forlade en borger, uden at have ydet den omsorg og pleje, der var påkrævet i situationen. Medarbejderne arbejder i servicebrancher og vil derfor gerne yde en god service. Mange strækker sig meget langt for alligevel at yde den service, der er påkrævet, og det betyder mere stress og mere nedslidning blandt medarbejderne. Nogle af medarbejderne mener, at den øgede stress bevirker et større sygefravær.

### **Arbejds miljøets betydning for virksomhederne ifølge medarbejderne**

Medarbejderne har forskellige opfattelser af, hvilken betydning, man på virksomhederne tillægger arbejdsmiljø. Nogle har intet kendskab til, hvad arbejdsmiljø betyder for ledelsen, og andre mener, at arbejdsmiljø er noget, som er vigtigt for ledelsen. En medarbejder mener, at man på vedkommendes arbejdsplads ikke tillægger det så stor betydning i praksis. Hun fortæller i det følgende, hvilken betydning hun tror, virksomheden tillægger arbejdsmiljø:

*Officielt meget, uofficielt ikke ret meget. For hvis de uofficielt også gjorde det ret meget, så bød de ikke ret mange af deres ansatte de forhold, de er i lige nu. For de forhold gør at de får mere sygdom og du skal kalde vikarer ind og så bliver det dyrere. Men officielt ser det jo pænt ud.*

De forhold, medarbejderen her refererer til, handler mest om arbejdstempoet. Medarbejderne i begge brancher fortæller, at de i meget høj grad savner mere tid til at udføre deres arbejdsopgaver. De fleste af de medarbejdere, der har været længe i samme branche, peger på, at de førhen havde mere tid i arbejdet. De oplever nu, at arbejdsmængden er øget uden at tiden afsat hertil er steget tilsvarende. De skal med andre ord 'løbe hurtigere' og nå mere. Den manglende tid til at udføre arbejdet ordentligt og tilfredsstillende bevirker mere stress, mere nedslidning, og nogle af medarbejderne mener, at denne stress øger sygefraværet. Endelig giver medarbejderne udtryk for, at tidspresset påvirker kvaliteten af ydelserne, således at også slutbrugerne mærker en forringelse af serviceniveauet.

Medarbejderne savner også mere tid til at kommunikere med kollegaerne – både i formelle og uformelle sammenhænge. Hygge og tid til at sludre med kollegerne er vigtigt, men er aftaget over tid. Her peger nogle af medarbejderne i transportbranchen på, at udliciteringerne med den deraf

følgende spredning af kollegaer til andre firmaer har medvirket til at forringe det sociale sammenhold.

Nogle af medarbejderne i hjemmeplejerne peger på at det at skabe og vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø i højere grad tilkommer medarbejderne selv end ledelsen. Det at have et godt kammeratskab med hjælpsomme og venlige kollegaer er et afgørende element i et godt arbejdsmiljø, og dette element opleves at være uden for ledelsens direkte indflydelse. Dette skal ses i lyset af, at medarbejderne ikke har megen kontakt med ledelsen i løbet af arbejdsdagen.

Nogle af medarbejderne i de offentlige virksomheder oplever, at deres arbejdsplads har udviklet sig fra service til forretning. Flere af medarbejderne oplever en stadig større kontrol med og styring af deres arbejdsopgaver på lige fod med praksis i private virksomheder. De skal for eksempel dokumentere deres ydelser skriftligt, hvilket medfører mere administrativt arbejde end tidligere. Kravet om dokumentation opleves som et forstyrrende og dermed stressede element i dagligdagen.

Årsagerne til de forringede arbejdsvilkår skal, ifølge medarbejderne i begge brancher, søges i privatiseringen og udliciteringerne. Der peges også på nedskæringer og omstruktureringer som medvirkende faktorer til øget stress.

### **Forbedringsforslag i transportselskaberne**

Nøgleordet i forslagene til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø er 'mere tid' og 'mere indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse'. Chaufførerne/vognmændene foreslår for eksempel, at deres kørelister gøres mere fleksible, således at de ikke er afhængige af at nå et bestemt antal stoppesteder på bestemte tidspunkter, men i højere grad lader trafiksituationen og travlheden diktere tempoet.

Det dårlige psykiske arbejdsmiljø i transportbranchen i form af chikane fra passagerer er taget til over årene. Én af chaufførerne mener, at et videokamera installeret i busserne muligvis kunne have en præventiv effekt på de uheldige episoder. En anden chauffør/vognmand fortæller, at han har erfaring med brugen af videokamera fra en tidligere ansættelse. Han mener ikke, denne metode har en præventiv virkning på chikane. Udover videokamera er der ingen forslag fra chaufførerne/vognmændene til, hvordan chikanerne kan forhindres. Der bliver dog peget på vigtigheden af en hurtig reaktion fra politiets side i tilfælde af, at chaufførerne/vognmændene melder om problemer.

### **Forbedringsforslag i hjemmeplejerne**

Nøgleordet i forslagene til forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø for seniorer i hjemmeplejerne er 'aflastning'. For eksempel i form af mindre rengøringsarbejde og lidt mere personlig pleje. Og at

arbejdsgiveren accepterer, at arbejdsopgaverne kan tage længere tid at udføre for de ældre medarbejdere.

Tidspresset i hjemmeplejerne handler om, at der er afsat for lidt tid på kørelisterne til de enkelte borgere. I det følgende fortæller en af hjemmehjælperne i en kommunal hjemmepleje om tidspresset:

*Det er ikke rimeligt at vi kører ud med en køreliste, og hvis der er en borger, der har det dårligt, der er faldet. Jamen så er du bare bagud i den anden ende. Så du står der; du skal yde omsorg for den borger, der er kommet til skade eller måske har mistet en ægtefælle eller et eller andet, og samtidig står du faktisk og kigger på uret og tænker uh nej, der røg frokosten. Det er altså ikke rimeligt.*

Tiden om morgenen inden medarbejderne kører ud til borgerne opleves også at være for knap. For medarbejderne er opstarten på arbejdsdagen meget vigtig, fordi der her udveksles informationer om de borgere, der skal besøges. Men opstarten spiller også en vigtig social rolle for medarbejderne. Den er et samlingspunkt, hvor medarbejderne har mulighed for at starte arbejdsdagen på en rolig måde og over en kop kaffe tale om både arbejdsrelaterede og private forhold. Hvor opstarten tidligere indgik i den planlagte arbejdstid er den nu næsten skåret væk. Medarbejderne har seks minutter til at indhente de nødvendige informationer, tale med kollegaerne og ordne praktiske ting. Flere giver udtryk for, at både de og deres kollegaer har oplevet en forringelse af arbejdsmiljøet, efter morgenkaffen er skåret væk. For at forbedre opstarten om morgenen foreslår medarbejderne, at opstarten udvides i tid og indgår som en del af den planlagte arbejdstid.

Medarbejderne i hjemmeplejerne foreslår desuden, at de i stedet for at få uddelt deres lister om morgenen, kunne få dem dagen i forvejen. Og har de evt. spørgsmål til listerne kan disse tages op i forbindelse med frokosten.

Medarbejderne i hjemmeplejerne ønsker en større indflydelse på struktureringen af arbejdet. Nogle af medarbejderne peger i den forbindelse på, at den gamle ordning med selvstyrende grupper gav større arbejdstilfredshed, fordi det gav mulighed for at tildele arbejdsopgaverne og klienterne på en måde, som tog bedre hensyn til den enkelte medarbejders behov og krav. Mindre grupper betød desuden et bedre kollegialt samvær og sammenhold og dermed større arbejdstilfredshed. Det sociale samvær kollegaerne imellem vægtes af samtlige medarbejdere meget højt, hvilket hænger sammen med, at man arbejder alene det meste af arbejdsdagen.



For begge brancher gælder, at det meget er op til den enkelte medarbejder at melde ud, hvis arbejdet stiller for store krav i takt med alderen. I den forbindelse peger nogle af medarbejderne på, at det ville være en fordel, hvis seniormedarbejdere blev bedre til selv at tage initiativ til en snak med de personaleansvarlige, såfremt der opstår behov for omlægning af eget arbejde.

Fra en overordnet betragtning handler forbedringsforslagene fra medarbejderne i begge brancher om, at listerne, der arbejdes udfra, skal gøres mere fleksible både tidsmæssigt og kvalitativt. Den topstyrede strukturering af arbejdet dikterer tempoet og dermed i sidste ende kvaliteten af det udførte arbejde. Medarbejderne ønsker, at det skal være arbejdet og de situationsbestemte konditioner, der i højere grad får lov at bestemme arbejdstempoet.

### ***Medarbejdernes planer om tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet***

Ser man samlet på medarbejdernes planer for, hvornår de vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, tegner sig et broget billede. Aldersmæssigt ligger det fra mellem 60 til 70 år med hovedvægten nede omkring de 60-62 år. Mens nogle af medarbejderne er fast besluttede på at forlade arbejdsmarkedet ved en bestemt alder (ofte 60), er langt de fleste dog relativt åbne over for ideen om at arbejde til de bliver 67 eller endog i længere tid forudsat de får det rette tilbud

Der er to forhold i medarbejdernes planer, der synes at være gennemgående. På den ene side er der dem, som under de rette omstændigheder sagtens kan forestille sig at udsætte deres pensionsalder. Nogle af disse medarbejdere giver udtryk for et ønske om at bevare kontakten til arbejdsmarkedet så længe som overhovedet muligt. På den anden side er der de 'stålsatte', som i hvert fald på nuværende tidspunkt ikke vil kunne motiveres uanset hvilke tilbud, de måtte få. Flere af disse 'stålsatte' har planer om at stoppe med at arbejde, når de fylder 60 år. De er karakteriserede ved at have tilbragt en stor del af deres liv på arbejdsmarkedet, de kan være fysisk nedslidte, og det kan også være hobbys og andre aktiviteter og interesser, der trækker.

### **Hvad kan udsætte medarbejdernes planer om tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?**

Forudsat helbredet er i orden, så er nedsat arbejdstid med fuld pension det som en klar overvægt af medarbejdere, giver udtryk for virker mest motiverende. Her følger en oversigt over de mest motiverende tilbud:

- Nedsat arbejdstid med fuld pensionsbidrag (for begge brancher)
- Fleksible arbejdstider (begge brancher)
- En ansættelse med andre typer opgaver for eksempel administrativt arbejde eller en afløserfunktion (begge brancher)

- Omrokering til mindre fysisk belastende arbejdsopgaver (for eksempel lettere klienter, mindre hård rengøring og mere personlig pleje (hjemmeplejerne)
- Bedre arbejdsvilkår i form af mere tid til en selv og til borgerne (hjemmeplejerne)
- Mulighed for efteruddannelse (hjemmeplejerne)

I dag er det ikke muligt at tilbyde seniormedarbejderne at gå på halv tid med fuld pension. Flere ønsker p.t. at gå ned i tid, men undlader eftersom det har u hensigtsmæssige konsekvenser lønmæssigt og i forhold til opsparing af pension og efterløn. Det vigtige i forbindelse med ønsket om nedsat tid er at medarbejderne ikke oplever indtægtstab.

Fleksible arbejdstider virker også motiverende på medarbejderne. I en af de kommunale hjemmeplejer er det muligt at justere de faste medarbejders kørelister ved for eksempel at sætte timetallet ned. Samme kommune giver endvidere omsorgsdage, som opleves at give en god fleksibilitet i hverdagen, og som ifølge tillidsrepræsentanten for nogle medarbejdere spiller en afgørende rolle for deres motivation til at forblive på arbejdspladsen (Netværksmøde, FIC, 14.9.05)

I selskabet med handicaptransport er det som tidligere nævnt ikke muligt for medarbejderne at gå så meget ned i tid, at det ville kunne opleves som af egentlig aflastning på grund af konceptet og kontakternes indhold.

En ansættelse med andre typer arbejdsopgaver virker meget motiverende på en udsættelse af pensionen. Det kan for eksempel være i form af administrativt arbejde eller lettere klienter, mere personlig pleje og afløserfunktioner. Nogle af medarbejderne kan berette om kollegaer, der i en høj alder er blevet ansat i andre typer stillinger, og dermed er forblevet på arbejdspladserne i længere tid. Det er tale om ansættelser på kontor eller som afløser. Det er dog enkeltstående tilfælde. De strukturelle og økonomiske forhold i brancherne giver i dag ikke mulighed for at kunne tilbyde flertallet af seniormedarbejdere personligt tilpassede senioransættelser.

Endelig peger nogle af medarbejderne i hjemmeplejerne på, at det stressede arbejdsmiljø har direkte indflydelse på, om de og deres seniorkollegaer har lyst og også kræfter til at fortsætte med at arbejde. Samme iagttagelse gøres også i rapporten *Seniorpolitik i praksis*, udarbejdet af FTF og KL, 2001. Her bliver medarbejdere i tre forskellige brancher blandt andet spurgt til årsagerne til tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Et stort flertal af de adspurgte medarbejdere i alle tre brancher giver udtryk for, at arbejdstempoet og tidspresset udgør den største psykiske belastning (*Seniorpolitik i praksis*, 2001: 19).

I hjemmeplejerne kan en videreuddannelse til assistent udsætte pensionsplanerne hos nogle af medarbejderne, forudsat at der kommer voksenløn på uddannelsen.

Løn alene kan ikke motivere medarbejderne til at udsætte deres pensionsplaner. Det at være i gang og at have en tilknytning til arbejdsmarkedet med gode kollegaer er det vigtigste. Hos nogle af medarbejderne er udsigten til at skulle gå hjemme behæftet med uvished. Det kan opleves som en stor udfordring at skulle skabe en indholdsrig hverdag uden for arbejdsmarkedets faste rammer. Enkelte giver udtryk for, at dette forhold alene er stærkt medvirkende til ønsket om at blive på arbejdsmarkedet så længe som muligt. Kurser, der forbereder medarbejderne på et liv efter arbejdsmarkedet, synes således relevant.

### ***Sammenfatning af medarbejderne***

Formålet med medarbejderundersøgelsen var at afdække, hvilke holdninger og behov, der knytter sig til seniorpolitik blandt medarbejderne i de to brancher. Der blev også spurgt til en række faktorer i medarbejdernes arbejdsliv, som kan have indflydelse på deres planer om at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet eller til at blive længere. I det følgende præsenteres i hovedtræk resultaterne af medarbejderundersøgelsen.

#### **Syn på seniorpolitik**

- Det primære formål med seniorpolitik er at fastholde seniormedarbejdere.
- Seniorpolitik er vigtigt at udvikle, primært som redskab til at udvise hensyn til de ansatte: at seniorer for eksempel ikke kan afskediges på grund af alder og at ledelserne udviser forståelse for, at det som ældre kan være sværere at indfri kravet om øget arbejdstempo.
- Medarbejderne ved ikke, om der på arbejdspladser forefindes en seniorpolitik.
- Medarbejderne ønsker, at der udvikles en seniorpolitik på deres arbejdspladser.
- En seniorpolitik må ikke sætte medarbejderne i 'bås' ved automatisk at tilskrive de ansatte ved en given alder en række hensyn. Seniorpolitik skal tage udgangspunkt i den enkelte medarbejder.

#### **Syn på arbejdspladsen**

- De færreste medarbejdere oplever, at der på deres arbejdsplads bliver gjort noget særligt for at fastholde seniormedarbejdere.
- I hjemmeplejerne er der dog mulighed for at udvise en vis fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet (omsorgsdage, ændringer i køreplaner osv.) som for nogle medarbejdere kan have en betydning for deres motivation og mulighed for at forblive i arbejde.

- I spidsbelastningsperioder, som forekommer hyppigt (typisk i forbindelse med sygdom) er det imidlertid ikke muligt at udvise samme grad af fleksibilitet.
- Vagterne i transportselskaberne tildeles af HUR og ligger således mere fast end i hjemmeplejerne, hvorfor der af strukturelle årsager ikke kan udvises samme grad af fleksibilitet i chaufførernes/vognmændenes køreplaner.
- Den udviste fleksibilitet afhænger overvejende af den enkelte medarbejders eget initiativ til at melde ud til ledelse og personaleansvarlige, hvilke forandringer han/hun ønsker foretaget.
- Medarbejderne beskriver jobindholdet i brancherne som meningsfuldt.
- De fleste beskriver deres arbejdsplads som en god arbejdsplads: gode kollegaer, en god ledelse og atmosfære.
- Kun få har overvejet at søge nyt arbejde.

### **Medarbejdernes syn på seniormedarbejdere**

- Seniormedarbejderne beskrives som en stor ressource og medarbejderne tilskriver de ældre kollegaer egenskaber såsom faglig ballast, livserfaring, ansvarlighed og mødestabilitet. (Dermed udviser de ældre medarbejdere i interviewundersøgelsen samtidig stor bevidsthed om deres eget faglige værd).
- De ovennævnte egenskaber gør sig i højere grad gældende for ældre end yngre kollegaer.
- Flere af medarbejderne i hjemmeplejesektoren oplever, at borgerne/klienterne foretrækker ældre frem for yngre medarbejdere.
- Seniormedarbejdernes svagheder består primært af helbredsmæssige forhold såsom et svigtende helbred og skader på bevægeapparatet. I forbindelse med sygdom blandt seniormedarbejdere ses ofte længere tids fravær end ved sygdom hos yngre medarbejdere.
- Af øvrige svagheder relateret til seniormedarbejdere nævnes evnen til at tage initiativ og til at håndtere omstillingsprocesser. Der kan forekomme tendens til at holde fast i forældede arbejdsmetoder og rutiner.
- Nogle af hjemmehjælperne påtager sig af nød arbejdsopgaver, som ikke hører ind under deres pligter, og andre beretter på tilsvarende vis om kollegaer, som kan have svært ved at afgrænse sig opgavemæssigt over for borgerne/klienterne.
- Seniormedarbejdernes kvalifikationer vurderes i det store og hele at være tilstrækkelige
- Dog ønsker flere af de interviewede flere kurser i køre teknik og løfte/bære/forflytningsteknik.

### **Medarbejdernes syn på arbejdsmiljø**

*Medarbejderne i begge brancher fortæller at:*

- Det fysiske arbejdsmiljø i det store og hele er godt og tilfredsstillende.

- Arbejdsmængden er steget uden at tiden til at udføre arbejdet er fulgt med.
- Tidspres forårsager mere stress, som giver anledning til et højere sygefravær.
- Det sociale samvær i form af uformel snak og sociale aktiviteter er aftaget.
- Medarbejderne oplever at ikke kun de, men også slutbrugerne oplever forringelser i serviceniveauet.
- Årsagerne til det forringede arbejdsmiljø skal søges i omstruktureringer, udliciteringer og nedskæringer.

*Specifikt for medarbejderne i hjemmeplejerne gælder at:*

- Tidspres bevirker, at man må gå på kompromis med de faglige ambitioner.
- Graden af medindflydelse på arbejdets organisering er reduceret efter omstruktureringer.
- Både de formelle og de uformelle samtaler med kollegaer og øvrige personale er aftaget.
- Kravet om dokumentation opleves som et forstyrrende og stressede element i dagligdagen.

*Specifikt for chaufførerne/vognmændene gælder at:*

- Chikaner og trusler om vold fra passagerne forekommer oftere

### **Hvad kan udsætte medarbejdernes planer om tilbagetrækning?**

- Nedsat arbejdstid med fuldt pensionsbidrag (for begge brancher)
- Fleksible arbejdstider (begge brancher)
- En ansættelse med andre typer opgaver for eksempel administrativt arbejde eller en afløserfunktion (begge brancher)
- Omrokering til mindre fysisk belastende arbejdsopgaver (for eksempel lettere klienter, mindre hård rengøring og mere personlig pleje (hjemmeplejerne)
- Bedre arbejdsvilkår i form af mere tid til en selv og til borgerne (hjemmeplejerne)
- Mulighed for efteruddannelse (hjemmeplejerne)

## 4. Analyseresultater for virksomhedslederne

### *Branchernes udvikling*

Lederne beskriver transportbranchen med ord som 'kaos' og som en branche med mange aktører, der 'udvikler sig autonomt', det vil sige uden en overordnet styring. Branchen er i stærk vækst og er præget af stor konkurrence med mange udbydere. Det er vanskeligt at være overskudsgivende virksomhed, og mange virksomheder er gået konkurs. Lederne fortæller, at de prioriterer at bevare selskaberne i deres nuværende størrelse for derved bedst at bevare nærheden og et godt arbejdsklima. Trafikselskabernes visioner handler derfor primært om at udbygge og vedligeholde status quo.

Omdrejningspunktet i de fleste af hjemmeplejeledernes beskrivelse af udviklingen inden for sektoren er de ændringer, loven om frit leverandørvalg afstedkom. Loven gav i 1993 kommunerne lov til at vælge, om de ville lave frit valg på hjemmeserviceydelser for borgerne. I dag skal kommunerne sørge for, at kvalificerede og godkendte leverandører af personlig og praktisk hjælp får adgang til at levere ydelserne. Det betyder, at der er sket en adskillelse mellem de ansvarlige myndigheder og de institutioner, der skal levere ydelserne. Dermed er det blevet lettere for private at komme til og de offentligt ejede institutioner optræder i stigende grad på linje med private i konkurrencen om opgaver.

For lederne i de kommunale hjemmeplejer har denne udvikling dels medført et større administrativt arbejde, dels har det betydet omstruktureringer med henblik på at udnytte ressourcerne optimalt. Ifølge en leder er det blevet sværere og sværere over tid at praktisere idealerne om god service til borgerne. Man er som leder i højere grad end tidligere nødsaget til at tage økonomien med i overvejelserne, eftersom der sker en nøje beregning af de tilførte ressourcer på baggrund af, hvad den enkelte hjemmehjælper producerer.

En leder i en privat hjemmepleje fortæller, at rengøringsbranchen er vanskelig at operere i som privat, blandt andet fordi prisudregningen foregår i kommunalt regi. Mange firmaer kører med underskud eller er gået konkurs. Lederen mener ikke, at den hårde konkurrence på markedet har betydning for medarbejdernes arbejdsmiljø. Lederen peger på, at konkurrenceparametrene på markedet i meget mindre grad er den anvendte tid og kvaliteten af det udførte arbejde som dette at kunne tilbyde kunden den samme hjælper til den samme borger. Det betyder, at det er altafgørende at have et godt arbejdsmiljø og et minimalt fravær. På den anden side mener lederen, at de nye kommunale kontrakter, som opererer med princippet om 'vejledende tid' og 'behovsvurdering' på kørelisterne, stresser medarbejderne og besværliggør administreringen af anvendt tid. Lederen i den

private hjemmepleje håber, at det på et tidspunkt bliver muligt at vende tilbage til det system, man brugte tidligere, hvor det klarere fremgik hvor meget tid, kunden var visiteret til.

Både de offentlige hjemmeplejer og den private hjemmehjælpsservice oplever løbende problemer med sygefravær blandt medarbejderne. Der arbejdes kontinuerligt på at nedbringe sygefraværet og undersøge årsagerne bag.

### ***Ledernes syn på seniorpolitik***

Virksomhedslederne fortæller, at de har valgt at deltage i 'Seniorer og arbejdspladser', fordi de håber at opnå en større viden om, hvordan de bedst muligt fastholde seniormedarbejderne i virksomhederne. Lederne mener, at seniormedarbejdere er en attraktiv arbejdskraft, der i de deltagende virksomheder er gode grunde til at forsøge at fastholde så længe som muligt. En af lederne i transportbranchen fortæller for eksempel at det koncept, de kører med, hverken tiltrækker eller passer særligt godt til yngre mennesker. Også i hjemmeplejerne er jobindholdet således at lederne mener, at seniormedarbejdere er at foretrække. Således opereres der i transportselskaberne med en 'uskreven seniorpolitik' i den forstand, at man i holdning og praksis foretrækker seniormedarbejdere.

Samtidig oplever lederne i begge brancher at seniormedarbejderne forlader deres virksomheder på et efter ledernes mening alt for tidligt tidspunkt. Lederne tager ofte samtaler med de afgangende medarbejdere for at afklare deres behov og muligheder, men kan i dag ikke tilbyde medarbejderne relevante alternativer til tilbagetrækning. I forlængelse heraf ønsker lederne også større viden om, hvordan man i fremtiden kan tiltrække og rekruttere seniormedarbejdere. Man håber, at deltagelsen i 'Seniorer og arbejdspladser' vil kunne bidrage med konkrete redskaber og nye ideer til udviklingen af en aktiv seniorpolitik.

En af de deltagende virksomheder har en seniorordning, som er forhandlet internt, og som således ikke er indbefattet i overenskomsten. Det betyder, at alle udgifter forbundet med ordningen skal hentes fra egen lønsum, og lederen fortæller, at dette ikke er økonomisk tilfredsstillende. De øvrige virksomheder har ikke en nedskreven seniorpolitik.

### **Seniorpolitik er vigtigt**

For langt de fleste af de deltagende ledere er seniorpolitik altså vigtigt. Det primære formål er at fastholde de nuværende og tiltrække kommende seniormedarbejdere. Enkelte peger på, at en nedskreven seniorpolitik i sig selv er vigtigt, fordi det sender et positivt signal til medarbejderne om, at de er ønskede på arbejdspladsen.

En leder i transportbranchen mener imidlertid ikke, at seniorpolitik er vigtigt at udvikle, eftersom han mener, det er holdningen hos seniormedarbejderne selv, der blokerer for at komme i arbejde. Det er holdningen til egen alder, samt en uvilje til at tænke udover den uddannelse og den branche, man nu engang har valgt, der blokerer for mulighederne, mener lederen. Samme leder har også en anden indgangsvinkel til formålet med seniorpolitik end de øvrige ledere. Lederen mener nemlig at formålet med en seniorpolitik udelukkende bør være at tage hensyn til nedslidte medarbejdere i form af for eksempel skånejob. Til de ikke-nedslidte mener lederen ikke, der er behov for en seniorpolitik; de må og kan arbejde på lige vilkår med de øvrige medarbejdere.

### **Barrierer for udvikling af seniorpolitik**

I de kommunale hjemmeplejer har seniorpolitik længe været et omdiskuteret emne, men lederne støder mod økonomiske og strukturelle barrierer. Medarbejdernes ønsker består langt hen ad vejen i muligheden for at kunne gå på nedsat tid med fuldt pensionsbidrag, hvilket der p.t. ikke er økonomisk grundlag for at tilbyde. Hjemmehjælperne ønsker desuden at kunne tilrettelægge arbejdet på forskellige måder, som lederne ikke kan imødekomme på grund af strukturelle forhold. Derfor mener lederne, det handler om at tænke kreativt og måske udvikle nogle ideer, der ikke er så omkostningstunge.

En leder i transportbranchen fortæller, at fagforeningens regelsæt blokerer for udviklingen af en seniorpolitik, idet medarbejderne enten skal være fuldtidsansat eller timelønnede.

### **Ledernes syn på rekruttering**

I begge brancher er det de bløde kvalifikationer, der vejer tungest i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere. Lederne lægger vægt på egenskaber som ansvarlighed, menneskeforståelse, servicemindedhed, mødestabilitet, overblik og et godt helbred. Mennesker + 40 er en stor fordel i begge brancher, men ingen forudsætning. Det er mødestabilitet og ansvarlighed, som er de vigtigste kvalifikationer. I mange af virksomhederne er det almindelig praksis at uddanne personalet på nogle af de områder, hvor det mangler hårde kvalifikationer, og blandt andet derfor er de bløde kvalifikationer i fokus i forbindelse med rekruttering.

De hårde kvalifikationer består i transportbranchen af et kørekort. I selskabet med handicapkørsel er kravet udover et kørekort tillige en vognmandsuddannelse. I de kommunale hjemmeplejer foretrækkes og ansættes primært uddannet personale.

Inden for det sidste år har flere af virksomhederne ansat medarbejdere + 50, og ingen har fyret seniorer på grund af alder inden for det seneste år. Der er altså god overensstemmelse mellem virksomhedernes holdninger og praksis, hvilket er en faktor af betydning i udviklingen af en aktiv seniorpolitik (se f.eks. *Seniorer i Centrum*, 2003: 49)



## ***Ledernes syn på seniormedarbejdere***

Lederne i begge brancher opfatter seniormedarbejderne i langt overvejende grad som en meget stor ressource på arbejdspladsen. Som tidligere nævnt har seniorer en bedre forståelse for de arbejdsopgaver og de krav, som brancherne indebærer. Lederne peger desuden på egenskaber som livs- og erhvervserfaring, ansvarlighed, mødestabilitet, ro og overblik. Alle egenskaber, som lederne mener, forekommer i højere grad hos ældre end hos yngre medarbejdere.

Lederne er enige om, at seniormedarbejdere er meget stabile medarbejdere. På spørgsmålet om sygefravær er der dog lidt forskellige meninger. Mens en del af lederne peger på et lavere sygefravær hos de ældre sammenlignet med yngre medarbejdere, oplever en anden leder, at det er ligeligt fordelt mellem yngre og ældre medarbejdere. En tredje leder oplever, at sygefraværet begynder at stige efter de 60, men at seniorerne indtil den alder er meget stabile.

Seniormedarbejdernes svagheder ligger i aldersbetingede forhold såsom et svigtende helbred, længerevarende sygdom med operationer, og har de været i brancherne i mange år, forekommer der nedslidning på bevægeapparatet.

Langt hovedparten af de adspurgte ledere mener at seniormedarbejdernes kvalifikationer er tilstrækkelige til at udføre deres arbejdsopgaver. Dette hænger ifølge lederne blandt andet sammen med, at virksomhederne løbende opkvalificerer medarbejderne både individuelt og kollektivt for eksempel i form af årlige kurser.

### **Hvad gør lederne for at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen?**

Virksomhedslederne ønsker at beholde flere seniormedarbejdere på arbejdspladsen og gerne så længe som muligt. Selvom lederne ønsker at beholde seniormedarbejderne, er der i dag ikke økonomisk råderum til at tilbyde medarbejderne at gå på nedsat tid. Medarbejderne skal selv afholde de manglende timer, og det kan deres løn ikke bære. Analysen tyder på, at dette opleves som en barriere i arbejdet med at fastholde flere seniorer.

Lederne tager dog forskellige midler i brug i forsøget på at fastholde flere medarbejdere. I en af de kommunale hjemmeplejer har man for eksempel indført fem ekstra omsorgsdage til alle medarbejdere over 58 år som en del af en internt forhandlet seniorordning. Denne ordning synes meget positivt modtaget af medarbejderne. I en anden kommune er det almindelig praksis, at lederen tager initiativ til en samtale med de afgangende medarbejdere. Her diskuteres alternativer til en tilbagetrækning, men medarbejderne kan som regel ikke motiveres til at ændre deres beslutning.

I transportselskaberne forsøger man at fastholde medarbejderne ved at tilstræbe at have et så godt arbejdsmiljø som muligt. I et af selskaberne er der indført en såkaldt 'ældrevagt', men i dagligdagen er der ikke mulighed for at tage specielle hensyn. I det andet selskab har man mulighed for at ændre i køreplanerne og således tage hensyn til individuelle behov. Denne fleksibilitet gælder samtlige medarbejdere. På samme måde har man i hjemmeplejerne fleksible programmer for alle medarbejdere. Derudover kan der undertiden konverteres til andre jobfunktioner med for eksempel lettere pleje.

### ***Ledernes syn på arbejdsmiljø***

Lederne tillægger det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen meget stor betydning. Ikke mindst fordi et godt arbejdsmiljø ifølge lederne er nødvendigt for at undgå sygdom og strejker. Lederne fortæller, at de har fokus på medarbejdernes mentale trivsel og på forskellig vis søger at optimere arbejdsklimaet. Nogle, for eksempel ved at lave trivselsundersøgelser, andre holder månedlige cafemøder eller temaarrangementer, og de fleste har valgt at arbejde med en åben og tilgængelig ledelse. I et transportselskab arbejder man på at afskaffe de nuværende køreplaner og i stedet indføre intervalkørsel, da denne ændring efter lederens mening vil nedsætte stressen betydeligt for medarbejderne. Selskabet kan dog ikke alene vedtage denne ændring eftersom Hovedstadens Udviklingsråd har det sidste ord.

Lederne i de kommunale hjemmeplejer mener, at kommunikationen internt mellem medarbejderne og også i forhold til borgerne bør forbedres. En leder i et transportselskab og lederen af den private hjemmepleje oplever at være tæt på at gøre det så godt som det er dem muligt og har derfor ingen eller blot få forslag til forbedringer af arbejdsmiljøet.

### ***Sammenfatning af virksomhedslederne***

Formålet med virksomhedsundersøgelsen var at afdække, hvilke holdninger og behov, der knytter sig til seniormedarbejdere og udvikling af seniorpolitik blandt ledere og personaleansvarlige i transportbranchen og plejesektoren. Lederne blev desuden bedt om at forholde sig til en række områder med relation til seniormedarbejderne i virksomhederne såsom kvalifikationer, rekrutteringspraksis og arbejdsmiljø. I det følgende præsenteres i hovedtræk resultaterne af virksomhedsundersøgelsen.

### **Branchernes udvikling**

- For de private virksomheder er markedet præget af hård konkurrence, som betyder, at det er afgørende at have et godt arbejdsmiljø og et minimalt fravær i virksomhederne.
- De offentlige virksomheder oplever et krav om øget effektivitet, hvilket har givet anledning til omstruktureringer og ændringer i arbejdets tilrettelæggelse.

- Udliciteringerne har medført et forhøjet krav om synliggørelse og dokumentation af ydelserne i hjemmeplejerne.
- Nogle af lederne i hjemmeplejerne giver udtryk for at området er blevet mere topstyret.
- Der er generelt en stor udskiftning i personalet i hjemmeplejerne.
- Hjemmeplejerne har et højt sygefravær blandt medarbejderne, og lederne arbejder med at undersøge årsagerne til sygefraværet.

### **Syn på seniorpolitik**

- Lederne oplever, at seniormedarbejderne forlader deres virksomheder uden mulighed for at tilbyde relevante alternativer.
- Langt hovedparten af lederne mener, at seniorpolitik er vigtigt udvikle for at fastholde de nuværende seniormedarbejdere og tiltrække kommende.
- Selvom både indsatsen og viljen til at fastholde medarbejderne er stor, støder lederne på økonomiske og strukturelle barrierer.
- Én ud af de fem deltagende virksomheder har en seniorpolitik i form af en internt forhandlet seniorordning, som skal dækkes af egen lønsum.
- En kommunal hjemmepleje har fået indført omsorgsdage til alle medarbejdere, som er fyldt 58.

### **Syn på seniormedarbejdere**

- Medarbejdere + 50 udgør en meget attraktiv arbejdskraft i begge brancher, eftersom deres generelle personlige kompetencer matcher virksomhedernes krav og behov bedre end yngre medarbejdere.
- Der opereres i flere af virksomhederne med en 'uskreven' seniorpolitik i den forstand, at man i holdning og praksis foretrækker ældre medarbejdere.
- De egenskaber, lederne mener, påvirkes positivt af alder, er arbejds- og erhvervserfaring, overblik og ansvarsbevidsthed, menneskelig indsigt og forståelse for servicefaget, positiv indstilling til arbejdet samt mødestabilitet (lavere sygefravær).
- Seniormedarbejdernes svagheder består i aldersbetingede forhold såsom svigtende helbred, nedslidning og længerevarende sygdom.
- Lederne i transportbranchen mener, at chaufførernes/vognmændenes kvalifikationer er tilstrækkelige.
- Nogle af lederne i hjemmeplejerne mener, at seniormedarbejdernes kvalifikationer er tilstrækkelige, hvor andre mener, at ikke-faglærte medarbejdere og medarbejderne uden erfaring inden for branchen mangler kvalifikationer.

## **Syn på rekruttering**

- Det er de bløde kvalifikationer, lederne lægger mest vægt i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere: ansvarlighed, mødestabilitet, menneskeforståelse og servicemindedhed.
- Medarbejdere + 40 er en stor fordel i begge brancher men er ingen forudsætning.
- Inden for det seneste år har mange ansat medarbejdere + 50, og ingen har fyret seniorer på grund af alder. Der er således god overensstemmelse mellem virksomhedernes holdninger og praksis, hvilket er en faktor af betydning i udviklingen af en aktiv seniorpolitik

## **Syn på arbejdsmiljø**

- Lederne tillægger både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø stor betydning.
- Det fysiske arbejdsmiljø vurderes tilfredsstillende, mens det psykiske arbejdsmiljø kræver en noget større opmærksomhed.
- Lederne har fokus på medarbejdernes trivsel og tilstræber at optimere det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af for eksempel trivselsundersøgelser, cafemøder og åbne ledelser.

## 5. Analyseresultater for repræsentanterne for de faglige organisationer

### ***Repræsentanternes syn på udviklingen af arbejdsmarkedet for ikke-faglærte og kortuddannede seniorer***

Der er især to overordnede træk ved arbejdsmarkedet, som repræsentanterne hæfter sig ved i beskrivelsen af arbejdsmarkedet for deres medlemmer, nemlig udviklingen inden for den offentlige plejesektor og privatiseringen.

En repræsentant fortæller, at den offentlige plejesektor har ekspanderet betragteligt fordi danskerne lever længere end tidligere. I takt med, at antallet af ældre mennesker stiger, øges tilsvarende behovet for hjemmehjælp og ældreomsorg. Ifølge repræsentanten har denne udvikling medført et 'demografisk pres' på de enkelte kommuner, som ikke nødvendigvis udløser et større bloktilskud. Han mener, at der er sket forringelser på den offentlige standard, som kan føres tilbage til skattestoppet og de deraf følgende nedskæringer. De aftaler, som kommunerne laver med den nuværende regering giver således ikke mulighed for et ret stort økonomisk råderum. Derfor skal pengene hentes andre steder fra, hvilket påvirker de enkelte kommuners mulighed for at sætte de enkelte standarder. Der er fra politisk side tilført området økonomiske midler, men repræsentanten mener ikke, pengene er kommet medarbejderne og borgerne til gode. Han siger således:

*Den nuværende regering har jo i sidste valgperiode lagt en halv milliard ekstra ud til det her område. Og det jo også en del af karakteristikken af området. Som jo i høj grad skulle bruges på det her område, men i virkeligheden er endt med at skulle definere nogle af de krav, regeringen har til hvordan pengene skulle bruges, nemlig på den måde at de skulle bruges fortrinsvis til andre aktører end det offentlige inden for det her område. Og det har kostet kommunerne lige omkring 475 millioner at administrere det (Troels Neiiendam, 2005).*

Den halve milliard er således brugt på at tilvejebringe et sammenligningsgrundlag for ydelserne i henholdsvis de kommunale og private virksomheder.

Samtidig er der ifølge samme repræsentant i hjemmeplejesektoren p.t. en flaskehalsproblematik, som grunder i personalemangel og mangel på kvalificeret arbejdskraft. Som en følge heraf ser man et stort flow af ikke-faglærte i plejesektoren, hvilket set i repræsentantens øjne er fagligt utilfredsstillende, eftersom han mener, at social- og sundhedshjælperuddannede har en højere produktivitet og et højere tilfredshedsresultat.

I repræsentanternes beskrivelser af privatiseringen kan spores især to emner, hvorom der hersker uenighed, nemlig kvalitet og økonomi. En repræsentant mener, at udliciteringerne betyder, at de samlede omkostninger for samfundet bliver mindre, og at de udliciterede opgaver bliver udført bedre end i offentligt regi. Repræsentanten peger på, at indkørfasen måske kortvarigt har påvirket kvaliteten af ydelserne i negativ retning, men at udbyderne med tiden er blevet dygtigere til at udbyde. En anden repræsentant mener omvendt, at omkostningsniveauet forbundet med udliciteringerne er meget højt, og at det sammenholdt med skattestoppet i kommunerne medfører forringelser i serviceniveauet. Samme repræsentant mener, at man med privatiseringen har startet en negativ spiral, fordi flere vil søge væk fra de offentlige virksomheder over i de private virksomheder, da lønudviklingen i det offentlige ikke sker på samme fordelagtige måde som i det private.

### ***Repræsentanternes syn på seniorpolitik***

De fleste repræsentanter mener, at udvikling af seniorpolitik er vigtigt især i betragtning af, at mange af medlemmerne forlader arbejdsmarkedet i 50'årsalderen. Repræsentanterne peger også på de demografiske ændringer i befolkningen, som aftvinger et behov for øget opmærksomhed på fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen. Der er brug for viden om og redskaber til at fastholde seniormedarbejderne i højere grad, end det forekommer aktuelt.

### **Seniorpolitik som forebyggelse**

To af repræsentanterne er ikke ubetinget enige i behovet for udviklingen af seniorpolitik. De er fortalere for, at man i stedet for en egentlig seniorpolitik inkorporer seniorpolitikken i den almindelige personalepolitik, således at man på et hvilket som helst tidspunkt i en medarbejders arbejdsliv ser på hvilke muligheder og behov, der foreligger. Således er holdningen, at almindelig opmærksomhed fra mellemlederne og afdelingschefernes side vil kunne erstatte en seniorpolitik. Det vil med andre ord sige, at repræsentanterne først og fremmest opfatter seniorpolitik (eller personalepolitik) som et forebyggende redskab. En seniorpolitik bør tage de særlige hensyn, der undertiden bør tages til ældre medarbejdere, og ikke mindst mener repræsentanterne, at løbende uddannelse er en meget vigtig del af et seniorpolitisk tiltag.

De øvrige repræsentanter taler også for forebyggelsesvinklen. Således er der udbredt enighed blandt repræsentanterne om, at diskussionen om fastholdelse af seniormedarbejdere først og fremmest handler om at gøre arbejdsmarkedet mere attraktivt i form af bedre arbejdsmiljø for de ikke-faglærte.

Seniorpolitik er tæt knyttet til arbejdsmiljøet ifølge repræsentanterne. De taler for, at en seniorpolitik først og fremmest skal bidrage til en reduktion af de arbejdsmiljømæssige belastninger

i form af især stress, eftersom de oplever, at stress i høj grad er medvirkende til, at medlemmerne forlader arbejdsmarkedet. I den forbindelse kan en seniorpolitik bruges til at differentiere arbejdsopgaverne på plejehjem og sygehuse, således at der vil være lettere og lidt tungere arbejdsområder. I hvert fald skal der foretages en aflastning af det fysiske arbejde for en seniormedarbejder ifølge en repræsentant.

En anden repræsentant gør opmærksom på at en seniorpolitik kan virke modsat hensigten i en ansættelsessituation. Hvis en seniorpolitik tildeler ældre medarbejdere mange fordele, for eksempel i form af omsorgsdage, så kan det i en ansættelsessituation give bagslag og virke som omvendt diskrimination.

### **Seniorpolitik må ikke stigmatisere**

Flere af repræsentanterne giver udtryk for, at seniorbegrebet giver associationer til nogle forældede og uheldige forestillinger om ældre medarbejdere med fysiske skavanker, ude af takt med tiden og arbejdsmarkedets krav. En repræsentant støder i forbindelse hans arbejde også på modstand mod seniorbegrebet hos seniormedarbejderne selv. For disse seniormedarbejdere giver seniorbegrebet en række negative associationer: en senior er en uarbejdsdygtig, affældig og fyringstruet medarbejder. Repræsentanterne gør opmærksom på, at dette billede af seniorerne på arbejdsmarkedet ikke afspejler dagens seniormedarbejdere. I Danmark lever vi længere og under andre og for en stor dels vedkommende bedre forhold end tidligere, og mange ældre medarbejdere er derfor friskere både fysisk og mentalt end i tidligere tider. For eksempel er færre medarbejdere i dag nedslidte på grund af det fokus, der har været på forebyggelse. Derfor er der mange seniormedarbejdere, der både kan og vil fortsætte tilknytningen til arbejdsmarkedet langt oppe i alderen.

Repræsentanterne mener således, at en seniorpolitik skal tage udgangspunkt i det individuelle menneske og peger på det uheldige i de faste, rigide grænser, der ligger for, hvornår man er senior, og hvornår man eksempelvis går på pension. Seniorpolitik må ikke stigmatisere på den måde, at når medarbejderne når en bestemt alder, så ligger det i luften, at så er man automatisk ikke kvalificeret arbejdskraft. Repræsentanterne ønsker altså en opblødning af de faste aldersgrænser, ikke mindst fordi det ifølge en af repræsentanterne kan have negative følger i form af afskedigelser baseret på alder.

### **Repræsentanternes syn på seniormedarbejdere**

Repræsentanterne opfatter de kortuddannede seniorer som en særlig stor ressource i virksomhederne. Deres erhvervs erfaring og viden samt erfaring i omgangen med ledelse, borgere og kunder gør dem attraktive. En af repræsentanterne mener, at seniorerne udgør selve 'rygraden' i produktionssystemet på grund af deres erfaring, men også på grund af deres sociale adfærd og

arbejdsværdier. Her er det de borgerlige dyder som for eksempel punktlighed og stabilitet, der nævnes:

*(...) hvis arbejdsmarkedet bestod af flagrende unge mellem 20 og 25. Så tror jeg det ville se sløjt ud for produktiviteten i det her land, ikke mindst fordi vi har at gøre med en del af befolkningen, som har været vant til at man skulle møde til tiden, man skulle yde før man kunne nyde og alle de her borgerlige dyder, som i og for sig passer meget godt ind også i vores terminologi om man så må sige (Palle Larsen, 2005).*

Der peges desuden på, at seniormedarbejderne er bærere af virksomhedernes identitet og kultur, idet medarbejdere, som har arbejdet samme sted gennem en længere årrække vil oparbejde en særlig indsigt i virksomhedens særegne kultur og praksis.

Vurderet i forhold til yngre medarbejderes kompetencer er kortuddannede seniormedarbejdere ifølge repræsentanterne generelt mindre gode til IT, til at tage initiativer og til at håndtere forandringsprocesser<sup>4</sup>. Endelig nævner repræsentanterne fysiske skavanker hos seniormedarbejderne som en svaghed. Repræsentanterne opfatter imidlertid ikke denne svaghed som et egentligt problem, fordi de mener, der ofte kan kompenseres for fysiske skavanker, hvis viljen er til stede i virksomhederne.

Flere af repræsentanterne mener, at arbejdsmarkedet i dag stiller andre og større krav til de kortuddannede for eksempel i form af mere administrativt arbejde, brug af PC og ny teknologi. Nogle af repræsentanterne mener, at mange ikke-faglærte seniormedarbejdere vil støde ind i problemer, både i forbindelse med at søge nyt arbejde og i forbindelse med at skulle varetage disse jobfunktioner især på grund af dårligt udviklede læse- og stavefærdigheder.

Alt i alt tegner repræsentanterne dog et meget positivt billede af seniormedarbejderne, således at styrkerne langt opvejer svaghederne. Denne karakteristisk af seniorernes styrker og svagheder kan genfindes i en række nyere undersøgelser af seniormedarbejderes kompetencer på arbejdsmarkedet. For eksempel konkluderes det i rapporten *De nye seniorer*, udarbejdet for Ældre Sagen, at: *Danske seniorer er velkvalificerede, og de besidder generelt lige så gode personlige kompetencer, som deres yngre kollegaer (De nye seniorer, 2004: 72).*

---

<sup>4</sup> Disse tre dynamiske faktorer (IT, initiativ og omstillingsevne) bliver af mange virksomheder vurderet som områder, hvor yngre medarbejdere har fordel i forhold til ældre medarbejdere (Klaus Jørgensen, 1997: 42ff).



## **Hvad bliver der gjort, og hvad kan der gøres for at fastholde seniormedarbejderne på arbejdspladsen?**

Repræsentanterne peger på forebyggelse af arbejdsskader og nedslidning som et særlig vigtigt indsatsområde i fastholdelsen af seniormedarbejdere på arbejdsmarkedet. Det er afgørende for repræsentanterne at sørge for at skabe gode, sikre og forsvarlige arbejdsmiljøer, der gør, at medlemmerne ikke oparbejder lidelser. Samtidig mener en af repræsentanterne, at de faglige organisationer i Danmark er gode til at sørge for, at medlemmerne får erstatninger i forbindelse med arbejdsskader, men mindre gode til at forebygge behovet for erstatningssager. En anden repræsentant er inde på noget lignende, idet han påpeger, at selvom hans organisation lægger et stort arbejde inden for det forebyggelsespolitiske, bliver der stadig flere medlemmer, for hvem forbundet skal hjælpe med at finde skåne- og fleksjob.

Repræsentanterne er i overvejende grad enige om, at arbejdslivet for de ældre skal ændres på en række vigtige punkter, hvis vi i Danmark skal gøre os forhåbninger om at beholde flere på arbejdsmarkedet i længere tid. Der skal ændres og mere attraktive tilbud til, arbejdsmiljøet skal forbedres, og kravene til de ældre skal også ændres. I den forbindelse peger flere af repræsentanterne på, at hvis arbejdslivet i højere grad indeholdt relevante og tilstrækkelige udfordringer, ville flere medlemmer vælge at blive længere på arbejdsmarkedet. Udfordringerne kunne bestå i mere efteruddannelse og mere indflydelse på eget arbejde, herunder især indflydelse på arbejdstempoet.

### **Repræsentanternes syn på arbejdsmiljø**

Repræsentanterne tildeler både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i virksomhederne stor betydning, ikke mindst i et fastholdelsesperspektiv. Det fysiske arbejdsmiljø beskrives af repræsentanterne som et område, der gennem årene er blevet væsentligt mere reguleret og forbedret. Brugen af hjælpemidler kan medvirke til en fysisk og psykisk aflastning, som giver en større sikkerhed og tryghed. Samtidig kunne noget tyde på, at de fysiske hjælpemidler ikke bidrager til et forbedret arbejdsmiljø samlet set. Her fortæller en repræsentant for eksempel om brugen af hjælpemidler i plejesektoren:

*(...) det er en kolossalt hårdt belastet branche, det er der slet ingen tvivl om. I dag står vi med det problem at pga. de andre ting som jeg nævnte, ja så er det ikke altid, at tiden er til stede til at bruge de her forskellige redskaber (...)* (Troels Neiiendam, 2005).

Repræsentanten fortæller, at selvom antallet af skader på bevægeapparatet ligger nogenlunde konstant, så er arbejdsbetinget stress et meget stort problem i plejesektoren.

I forlængelse af diskussionen om hjælpemidlerne mener repræsentanterne, at arbejdsmarkedets krav til den enkelte er blevet større blandt andet på grund af teknologiseringen af arbejdet. Derfor bør de ikke-faglærte seniormedarbejdere være indstillede på at efteruddanne sig i takt med udviklingen af ny teknologi og nye arbejdsmetoder.

Repræsentanterne er enige om, at arbejdslivet inden for de sidste 10 år generelt er blevet mere stressende på grund af kravet om øget effektivitet. En af repræsentanterne opfatter denne udvikling som en forudsætning for danskernes levestandard og mener ikke udliciteringerne har en andel heri. Repræsentanten påpeger, at medlemmerne tidligere i offentlig regi havde for megen tid til at udføre arbejdsopgaverne, og at de nuværende forhold qua udliciteringerne er mere acceptable. Modsat mener nogle af de øvrige repræsentanter, at udliciteringer og nedskæringer i det offentlige har spillet en central rolle i forbindelse med kravet om øget effektivitet og arbejdstempo. En repræsentant peger på, at arbejdsmiljøet ofte bliver et konkurrenceparameter i forbindelse med udliciteringer, fordi arbejdsmiljøvinklen ikke altid medtænkes i udbudsmaterialerne (se evt. *Seniorer i centrum* 2003: 37).

En repræsentant fortæller, at hans organisation informerer de organiserede virksomheder ganske betragteligt om vigtigheden af arbejdsmiljø. Alligevel oplever han ikke, at virksomhederne tildeler arbejdsmiljø tilstrækkelig betydning. Repræsentanten for interesseorganisationen mener, at virksomhederne især tildeler det fysiske arbejdsmiljø stor betydning – måske på bekostning af det psykiske, som han mener der lukkes lidt af for; at når virksomhederne taler arbejdsmiljø, så tænker de primært på det fysiske arbejdsmiljø.

En anden repræsentant oplever at der generelt foregår et godt arbejde med arbejdsmiljø i mange virksomheder, især på de større virksomheder, hvor man arbejder mere systematisk med arbejdsmiljø end i de mange mindre virksomheder, hvor tingene foregår mere tilfældigt.

## ***Hvad kan man gøre for at forbedre arbejdsmiljøet?***

### **Tid og normering**

En repræsentant mener, at de to helt afgørende faktorer i spørgsmålet om forbedring af hjemmehjælpernes arbejdsmiljø er tid og normering. Medlemmerne skal have mulighed for at udføre deres arbejde på en for både borgerne og hjemmehjælperne forsvarlig og tilfredsstillende måde. Det har de kun sjældent mulighed for i dag. Der er for lidt tid og for få hænder til at udføre arbejdet ordentligt. I den forbindelse ønsker organisationen, at medlemmerne bliver bedre til selv at sætte grænser for, hvad de vil være med til.

## **Sikkerhedsorganisering**

Under den forrige regering blev der nedsat et lovkrav om, at alle virksomheder med fem ansatte eller derover skulle sørge for, at virksomhedens arbejde for sikkerhed blev organiseret i form af blandt andet sikkerhedsudvalg og sikkerhedsrepræsentanter blandt de ansatte. Den nuværende regering har ændret denne grænse fra 5 til nu mindst 10 ansatte. Denne ændring ser en af repræsentanterne som et problem, idet han peger på, at ændringen virker imod ønsket om at systematisere arbejdsmiljøet i de små virksomheder. Han peger på en anden mulighed for virksomheder med mindre end 10 ansatte. I stedet for lokale sikkerhedsrepræsentanter kunne man oprette regionale sikkerhedsrepræsentanter, som tog ud og besøgte virksomhederne, tilså at de levede op til lovkravene, og i det hele taget opfordrede virksomhederne til en mere systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. Den aktuelle praksis, hvor Arbejdstilsynet besøger samtlige virksomheder i Danmark, er, ifølge repræsentanten meget omkostningskrævende, og samtidig er det ikke sikkert, at idealet om at samtlige virksomheder skal besøges, altid bliver opfyldt. Helst så repræsentanten en større egenindsats på virksomhederne med en god sikkerhedsorganisation og noget systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

## **Uddannelse**

En repræsentant mener, at det fysiske arbejdsmiljø med fordel kan forbedres gennem oplysning og undervisning i håndtering af for eksempel giftstoffer, hvor man samtidig gør medarbejderne opmærksomme på, at undgåelse af de fastsatte lovkrav ikke kun har konsekvenser for medarbejderne selv, men også for lederne og direktørerne i virksomhederne.

## ***Sammenfatning af repræsentanterne***

Formålet med at interviewe repræsentanterne var at producere relevant viden om arbejdsmarkedet til brug i analysen. Repræsentanterne blev spurgt til organisationernes syn på seniorpolitik og på kortuddannede seniormedarbejdere i transportbranchen og plejesektoren. Derudover blev repræsentanterne bedt om at forholde sig til udviklingen af arbejdsmarkedet for kortuddannede seniorer i brancherne, herunder medlemmernes arbejdsmiljø.

Resultaterne af repræsentantundersøgelsen ser i hovedtræk ud som følger.

### **Udviklingen af arbejdsmarkedet**

- Især privatiseringen og udviklingen inden for den offentlige plejesektor har haft betydning for de kortuddannede seniorer i brancherne.
- En repræsentant mener, at der er sket betragtelige forringelser i den offentlige service på grund af skattestoppet og de økonomiske udgifter forbundet med udliciteringerne. En anden

repræsentant mener, at de privatiserede ydelser bliver udført bedre og billigere end i offentligt regi.

- Behovet for hjemmehjælp er steget i takt med, at flere danskere lever længere. I følge en repræsentant er de økonomiske ressourcer tilført den offentlige plejesektor ikke fulgt tilsvarende med den demografiske udvikling.
- Hjemmeplejesektoren er præget af personalemangel og mangel på kvalificeret arbejdskraft, som medfører et flow af ikke-faglært personale, hvilket en af repræsentanterne mener, er fagligt utilfredsstillende.

### **Syn på seniorpolitik**

- Seniorpolitik er vigtigt som redskab til at fastholde flere medlemmer i arbejde. Mange af medlemmerne forlader arbejdsmarkedet i 50'årsalderen, og også den demografiske udvikling nødvendiggør seniorpolitiske tiltag.
- Seniorpolitik handler først og fremmest om at forebygge tidlig tilbagetrækning, og således bør seniorpolitik inkorporeres i den almindelige personalepolitik.
- Almindelig opmærksomhed fra de personaleansvarliges side vil i princippet kunne erstatte behovet for en egentlig seniorpolitik, såfremt de ansvarlige øger opmærksomheden på samtlige medarbejderes individuelle behov, krav og ønsker løbende gennem arbejdslivet.
- Seniorpolitik må ikke stigmatisere men bør tage udgangspunkt i de enkelte medarbejdere.

### **Syn på seniormedarbejdere**

- De kortuddannede seniormedarbejdere udgør en særlig stor ressource i virksomhederne i kraft af deres viden og erhvervs erfaring og indsigt i de enkelte virksomheders kultur og praksis.
- Vurderet i forhold til yngre medarbejdere er ældre medarbejdere ifølge repræsentanterne generelt mindre stærke på de dynamiske kompetencer såsom initiativ, håndtering af forandringsprocesser og IT.
- Fysiske skavanker hos seniormedarbejderne nævnes også som en svaghed, men repræsentanterne mener, at der kan kompenseres for dette såfremt viljen er tilstede i virksomhederne.

### **Hvad kan der gøres for at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen?**

- Medarbejderne bør have mere indflydelse på eget arbejde - især på arbejdstempoet.
- Medarbejderne bør have løbende udfordringer i form af efteruddannelse og ændrede arbejdsopgaver.

- Ved effektiviseringer bør virksomhederne sørge for at synliggøre processerne og opkvalificere medarbejderne.

### **Syn på arbejdsmiljø**

- Repræsentanterne tildeler både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i virksomhederne en meget stor betydning.
- Det fysiske arbejdsmiljø er gennem årene blevet velreguleret og forbedret.
- Brugen af teknologiske hjælpemidler kan medvirke til en fysisk og psykisk aflastning, som giver medarbejderne en større sikkerhed og tryghed i arbejdet.
- Indførslen af hjælpemidler i brancherne kan dog ikke siges at have forbedret arbejdsmiljøet samlet set, eftersom tidspresset ofte forhindrer medlemmerne i at bruge redskaberne.
- Fastholdelsesproblematikken handler hovedsageligt om at gøre arbejdsmarkedet mere attraktivt i form af et bedre arbejdsmiljø. For repræsentanterne er seniorpolitik således tæt knyttet til arbejdsmiljøet og bør bidrage til en reduktion af de arbejdsmiljømæssige belastninger i form af nedslidning og stress, eftersom stress i høj grad er medvirkende årsag til tidlig tilbagetrækning.
- På spørgsmålet om udliciteringernes betydning for arbejdsmiljøet mener to repræsentanter, at arbejdsmiljøet ofte negligeres i konkurrencen om de attraktive opgaver, en anden repræsentant mener ikke, udliciteringerne spiller nogen større rolle for medlemmernes arbejdsmiljø.
- Ønsker virksomhederne at forbedre arbejdsmiljøet, bør de overveje at øge normeringen og afsætte mere tid til medlemmernes arbejdsopgaver.

## 6. Opsummering og diskussion af analyseresultater

Formålet med interviewundersøgelsen var at producere viden om den aktuelle arbejdssituation for kortuddannede seniorer set fra medarbejderne, virksomhederne og organisationernes vinkel. I det følgende vil undersøgelsens resultater blive gennemgået og diskuteret i et fastholdelsesperspektiv – hvor er mulighederne, og hvad motiverer medarbejderne til at fortsætte i arbejdet? Hvad kan omvendt virke som barrierer? Og hvad kan man med fordel overveje i det videre arbejde med at fastholde flere seniormedarbejdere i virksomhederne.

- Seniormedarbejderne er en særdeles attraktiv arbejdskraft, og viljen i virksomhederne til at fastholde flere seniorer er stor. Der er god overensstemmelse mellem holdningen til seniormedarbejdere og virksomhedernes rekrutteringspraksis. Og i flere af virksomhederne inddrages personalet med henblik på udvikling af seniorordninger, hvor medarbejderne har mulighed for at komme til orde.
- Flere af medarbejderne har planer om, eller forestillinger om, at ville fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet også i en høj alder, og mange giver udtryk for at kunne motiveres til at udsætte tilbagetrækningen, såfremt helbredet er i orden, og de bliver tilbudt de rette alternativer.
- I den forbindelse peger mange af medarbejderne på et ønske om at kunne arbejde på nedsat tid. Løn niveauet i brancherne er af en sådan karakter, at medarbejderne har krav om, at nedsat tid sker uden løntab og med fuldt pensionsbidrag. Analysen tyder på, at man ved at tilbyde seniormedarbejdere en sådan ordning, vil kunne fastholde flere seniormedarbejdere i virksomhederne.
- Medarbejderne kan også motiveres til at forblive længere i arbejde ved hjælp af fleksible arbejdstider, aflastning af fysisk hårdt arbejde og ansættelser med andre typer opgaver.
- Medarbejderne og repræsentanterne for de faglige organisationer taler for, at arbejdsmarkedet skal gøres mere attraktivt for de ældre, såfremt virksomhederne ønsker at fastholde flere i arbejde. Dette indebærer, at medarbejderne får større indflydelse på eget arbejde (især arbejdstempoet), et mere interessant arbejde med mulighed for mere ansvar og flere udfordringer (efteruddannelse), og endelig skal der ske en aflastning af det fysiske arbejde.
- Samtidig kan der imellem lederne og medarbejderne spores forskellige tilgange til diskussionen om arbejdsmiljøets betydning for medarbejderne. Forskelle, der kan virke som barrierer i arbejdet med at udvikle ordninger, som alle bakker op omkring:
  - 1) Hvor repræsentanterne og medarbejderne finder, at omstruktureringer og tidspres har medført kraftige forringelser i arbejdsmiljøet, synes lederne i højere grad at hæfte sig ved hensynet til konkurrencen og de fordele, som omstruktureringerne har givet medarbejderne.
  - 2) Mens medarbejderne og repræsentanterne for de faglige organisationer knytter en tæt forbindelse mellem udliciteringer på den ene side og arbejdstempo og sygefravær på den anden

side, stiller lederne sig noget mere tvivlende på spørgsmålet om, hvorvidt udliciteringerne har indflydelse på arbejdsmiljøet.

- Virksomhederne afholder regelmæssigt personalemøder og inddrager på forskellig vis medarbejderne i bestræbelserne på at finde relevante alternativer til de gængse fratrædelsesordninger. Noget kunne tyde på, at man med fordel kunne overveje at styrke dette samarbejde med henblik på en større forståelse for de parametre, der har indflydelse på, hvor længe medarbejderne forbliver i virksomhederne. I den forbindelse synes én mulighed at være at sætte yderligere fokus på årsagerne til sygefraværet.
- Barriererne, som virksomhederne især oplever i arbejdet med at fastholde seniormedarbejderne, omhandler som nævnt de nuværende strukturelle og økonomiske forhold (for eksempel i forbindelse med medarbejdernes ønske om omlægning af arbejdet og nedsat tid med pensionsbidrag). Eftersom analysen tyder på, at arbejdet med fastholdelsen af seniormedarbejdere ville lettes betydeligt ved indfrielsen af de nævnte muligheder, kunne man overveje at sætte yderligere fokus på barriererne i virksomhederne.
- I nogle af virksomhederne er der gode erfaringer med at ansætte seniormedarbejdere i andre typer stillinger. Og siden barriererne for virksomhederne især omhandler økonomiske og strukturelle vilkår, kunne man overveje at anlægge utraditionelle og måske kreative tilgange i udviklingen af seniorpolitik. I den forbindelse peger medarbejderne på en række muligheder, som i udgangspunktet ikke nødvendigvis indebærer store omkostninger: omrokeringer af arbejdet, (f.eks. at to vognmænd deler én bil), brug af medarbejdernes viden i andre jobfunktioner, fleksible arbejdstider osv.
- Det er i meget høj grad op til seniormedarbejderne selv at tage initiativ til en samtale med de personaleansvarlige om forbedringer af egne arbejdsforhold. Samtidig peger analysen på manglende initiativ som en svaghed forbundet med ældre medarbejdere. Derfor synes det fornuftigt at overveje forskellige måder at opfordre seniormedarbejderne til i højere grad selv at melde ud til de ansvarlige, hvilke forbedringer og ændringer, de ønsker.
- Hjemmehjælperne og også repræsentanten fra den organisation, der repræsenterer hjemmehjælperne, giver udtryk for, at seniormedarbejderne påtager sig ekstraarbejde. Begge parter påpeger et behov for, at seniormedarbejderne bliver bedre til at sige til og fra. Når samtidig analysen peger på, at et stresset arbejdsmiljø virker mod intentionen om at fastholde flere seniormedarbejdere i arbejde, kunne man i hjemmeplejerne overveje muligheden for at sætte yderligere fokus på problematikken.
- Både chaufførerne/vognmændene og en leder i transportbranchen giver udtryk for et ønske om at overgå fra de nuværende køreplaner til intervalkøreplaner, eftersom de mener, at kørsel efter tidsplaner forårsager megen stress. Selskaberne kan ikke vedtage denne ændring udenom Hovedstadens Udviklingsråd, hvorfor det synes relevant, at selskaberne arbejder på at nå til enighed med rådet.

- Medarbejdernes behov, krav og muligheder i forbindelse med en udsættelse af pension eller efterløn har rod i kollektive vilkår (f.eks. kravet om dækning af indtægtstab ved nedsat tid). Men især har de rod i individuelle og personlige forhold såsom familiemæssige forhold, interesser og hobbyer. Derfor synes det relevant i et fastholdelsesperspektiv at anlægge en personlig og individualiseret tilgang.
- Selvom den udviste fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet i hjemmeplejerne (f.eks. i form af deltidsansættelser) synes at have positiv indflydelse på medarbejdernes tilknytning til arbejdspladserne, bør det slutteligt understreges, at der i de ofte hyppige perioder med sygefravær ikke kan tages hensyn til de enkelte medarbejdere. I forbindelse med sygefravær i hjemmeplejerne øges arbejdsmængden for den enkelte medarbejder.



## 7. Bilag – Interview guides

### ***For ansatte og tillidsrepræsentanter***

#### Baggrund og historie

- Navn og efternavn?
- Alder?
- Uddannelse?
  - Hvis ja, hvor og hvornår er du uddannet?
- Hvad er dine arbejdsopgaver?
- Hvor lang tid har du været ansat?

#### Syn på senior politik

- Hvorfor tror du at denne virksomhed har valgt at deltage I SAW projektet?
- Er det vigtigt at udvikle en senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Har denne virksomhed brug for en senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad er efter din mening formålet med en senior politik?

#### Syn på arbejdspladsen

- Hvorfor søgte du ansættelse i denne virksomhed (for eksempel: løn?, godt arbejdsmiljø?, sikkerhed i ansættelsen?, gode arbejdstider? Adgang til kurser og uddannelse? etc.).
- Kan du anbefale din arbejdsplads?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Har du overvejet at søge nyt arbejde?
  - Hvis ja, hvorfor og på hvilket niveau (højere, samme, lavere)? Hvis nej, hvorfor ikke?

#### Syn på et meningsfuldt arbejde

- Hvad karakteriserer et meningsfuldt arbejde? (for eksempel: ledelse?, arbejdsmiljø?, løn?, efteruddannelses? etc.).
- Vil du beskrive dit arbejde som meningsfuldt?

- Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?

### Syn på seniormedarbejdere

- Hvordan vil du karakterisere kort-uddannede senior medarbejdere i denne virksomhed?
  - Hvad er deres styrker?
  - Hvad er deres svagheder?
- Hvordan vil du beskrive deres kvalifikationer? (færdigheder).
  - Er deres kvalifikationer tilstrækkelige? Hvis nej, hvad er mangelfuldt?
- Hvad gør denne virksomhed for at fastholde deres (kort-uddannede) seniorer på arbejdsmarkedet? (for eksempel: politik i forhold til uddannelse af ansatte (50+), fleksible arbejdsopgaver, deltidsarbejde etc.).

### Syn på arbejdsmiljø

- Hvilken betydning tror du denne virksomhed tillægger arbejdsmiljø?
- Hvad mener du kan gøres for at forbedre arbejdsmiljøet?
  - I forhold til det psykiske arbejdsmiljø?
  - I forhold til det fysiske arbejdsmiljø?

### Pensions planer

- Hvornår (alder) har du planlagt at gå på pension?
- Hvad kan udsætte din tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet? (for eksempel: fleksible arbejdsopgaver, løn, adgang til kurser og uddannelse etc.).
- Er det muligt at strukturere arbejdet på en måde, der kan få dig til at blive længere på arbejdsmarkedet?
  - Hvis ja, hvordan? Hvis nej, hvorfor ikke?

## ***For offentlige myndigheder***

### Baggrund og historie

- Navn og efternavn
- Alder
- Uddannelse
  - Hvis ja, hvornår og hvor er du uddannet?

- Hvad er dine arbejdsopgaver?
- Hvorfor har du valgt at deltage i SAW projektet/interviewet i forbindelse med projektet?
- Hvad er dine forventninger til dit engagement i SAW projektet?

#### Generelt syn på udviklingen for kort-uddannede seniorer på arbejdsmarkedet

- Hvordan vil du beskrive den generelle udvikling på arbejdsmarkedet indenfor det/de sidste år? (seniorers mangel på uddannelse, økonomisk vækst, teknologisk udvikling etc.).
- Hvilke visioner og mål har de offentlige myndigheder for kort-uddannede seniorer på arbejdsmarkedet i fremtiden (hvad ønsker du / de offentlige myndigheder at opnå i forhold til kort-uddannede seniorer på arbejdsmarkedet?).

#### Overordnet syn på senior politik

- Er det vigtigt at udvikle senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad mener du formålet er med senior politik?

#### Overordnet syn på seniorer på arbejdsmarkedet

- Hvordan vil du karakterisere kort-uddannede seniorer på arbejdsmarkedet?
  - Hvad er deres styrker?
  - Hvad er deres svagheder?
- Hvordan vil du beskrive deres kvalifikationer? (færdigheder).
  - Er deres kvalifikationer tilstrækkelige? Hvis nej, hvad er mangelfuldt?
- Hvad gør de offentlige myndigheder/hvad kan der gøres i forhold til at fastholde (kort-uddannede) seniorer på arbejdsmarkedet?

#### Overordnet syn på arbejdsmiljø

- Hvilken betydning tillægger du/de offentlige myndigheder arbejdsmiljø?
- Hvilken betydning tror du virksomheder tillægger arbejdsmiljø?
- Hvad tror du kan blive gjort for at forbedre arbejdsmiljøet?
  - I forhold til det psykiske arbejdsmiljø?
  - I forhold til det fysiske arbejdsmiljø?

## ***For ledelses- og Human Ressource repræsentanter***

### Baggrund og historie

- Navn og efternavn?
- Alder?
- Uddannelse?
  - Hvis ja, hvor og hvornår er du uddannet?
- Hvad er dine arbejdsopgaver?

### Udviklingen af sektoren/virksomheden

- Hvordan vil du beskrive sektorens/din virksomheds udvikling indenfor det/de sidste år?
  - Strukturelt, økonomisk, arbejdsopgaver og organisering af arbejde.
- Hvilke visioner og mål har din virksomhed (hvad ønsker din virksomhed at opnå?).

### Syn på senior politik

- Hvorfor har din virksomhed sagt ja til at deltage i SAW projektet?
- Har din virksomhed en senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Er det vigtigt at udvikle senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad er formålet med en senior politik? (for dig/din virksomhed)

### Overordnet syn på rekruttering

- Hvilke kvalifikationer betragter du som vigtige ved ansættelse af medarbejdere?
  - Er nogle af overnævnte kvalifikationer vigtigere end andre?

### Overordnet syn på seniorer

- Hvordan vil du karakterisere kort-uddannede senior medarbejdere i denne virksomhed?
  - Hvad er deres styrker?
  - Hvad er deres svagheder?
- Hvordan vil du beskrive deres kvalifikationer? (færdigheder).
  - Er deres kvalifikationer tilstrækkelige? Hvis nej, hvad er mangelfuldt?
- Har din virksomhed ansat (kort-uddannede) seniorer (50+) indenfor det sidste år?

- Har din virksomhed afskediget (kort-uddannede) seniorer (50+) indenfor det sidste år?
- Hvor mange (kort-uddannede) seniorer er der på nuværende tidspunkt ansat i virksomheden?
- Hvad gør virksomheden for at fastholde (kort-uddannede) senior medarbejdere på arbejdsmarkedet? (for eksempel: politikker for uddannelse medarbejdere (50+), politikker for fleksible arbejdsopgaver, politikker for deltidsarbejde etc.).

### Syn på arbejdsmiljø

- Hvilken betydning tillægger din virksomhed arbejdsmiljø?
- Hvad kan eventuelt forbedre arbejdsmiljøet?
  - I forhold til det psykiske arbejdsmiljø?
  - I forhold til det fysiske arbejdsmiljø?

## ***For repræsentanter for faglige organisationer***

### Baggrund og historie

- Navn og efternavn
- Alder
- Uddannelse
  - Hvis ja, hvor og hvornår er du uddannet
- Hvad er dine arbejdsopgaver?

### Overordnet syn på udviklingen af sektoren

- Hvordan vil du beskrive sektorens overordnede udvikling indenfor de/det sidste år (økonomisk, teknologisk, uddannelsesmæssigt etc.).
- Hvilke visioner og mål har jeres faglige organisation for dens medlemmer (hvad vil din organisation opnå for jeres medlemmer?).

### Syn på senior politik

- Hvorfor har du besluttet at deltage i SAW projektet og eller interview?
- Er det vigtigt at udvikle senior politik?
  - Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad mener du er formålet med en senior politik?

### Syn på senior medarbejdere

- Hvordan vil du beskrive de kort-uddannede senior medarbejdere du repræsenterer?
  - Hvad er deres styrker?
  - Hvad er deres svagheder?
- Hvordan vil du beskrive deres kvalifikationer? (færdigheder).
  - Er deres kvalifikationer tilstrækkelige? Hvis nej, hvad er mangelfuldt?
- Hvad gør din faglige organisation for at fastholde kort-uddannede seniorer på arbejdsmarkedet? (for eksempel: arbejde for politikker for uddannelse af ansatte (50+), fleksible arbejdsopgaver, deltidsarbejde etc.).

### Syn på arbejdsmiljø

- Hvilken betydning tillægger din organisation arbejdsmiljø?
- Hvilken betydning tror du at virksomhederne, hvor jeres medlemmer er ansat tillægger arbejdsmiljø?
- Hvad tror du kan gøres i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet?
  - I forhold til det psykiske arbejdsmiljø?
  - I forhold til det fysiske arbejdsmiljø?

## 8. Litteraturliste

Bild, Tage m.fl. (1993). *Fællesskab og forskelle*. Sammenfatningsrapport fra APL-projektet. LO og CARMA.

FTF og KL (2001) *Seniorpolitik i praksis*. Det gode arbejdsliv – hele livet.

Jørgensen, Klaus (1997) *Ældre og arbejdsliv*. Tilbagetrækningsmønstre og seniorpolitik. Udviklingscenter for folkeoplysning og voksenundervisning.

Nielsen, Tom m.fl. (2003) *Seniorer i Centrum*. De europæiske fællesskaber. Den europæiske socialfond.

Steinar, Kvale. (1997) *Interview*. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag a/s.

Ældre Sagen (2004) *De nye seniorer*. Ældre Sagen