

Vejledning til jeres 55+ politik



KØBENHAVNS UNIVERSITET
SAXO INSTITUTTET
CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING

Kolofon

Dette er en forskningsbaseret vejledning til jeres 55+ politik.

Den er baseret på forskningsprojektet 'Seniorpraksis' på Københavns Universitet. Den henvender sig til dig som leder og/eller HR-afdeling, der gerne vil have inspiration til din 55+ politik. Udover denne vejledning medfølger også værktøjet '55+ samtaler', som I og jeres medarbejdere kan bruge til de 55+ samtaler, som forskningen viser giver bedre og længere arbejdsliv.

I kan desuden finde videoer om materialet og podcasts på hjemmesiden 55plus.ku.dk

Vejledningen og de medfølgende værktøjer kan frit benyttes og må gerne indgå i konsulenttydelser og lignende. Dog skal materialerne være frit tilgængelige og må derfor ikke sælges.

Hvorfor lave en 55+ politik?



Indledning

I et aldrende samfund er den succesfulde arbejdsplads den, der formår at skabe lange arbejdsliv, hvor 55+ medarbejdere bliver og bidrager med deres kompetencer. Vi udvikler vores kompetencer igennem livet, og med alderen og erfaringen bliver vi bedre til at formidle, se tingene fra flere sider, tænke systematisk, drage professionel omsorg, træffe rigtige beslutninger og have emotionel kontrol. Teams med seniorer trives og performer bedre. Så det giver god mening at skabe lange arbejdsliv.

En god 55+politik handler ikke om, hvordan I kan få seniorerne til at blive så mange timer som muligt så længe som muligt, eller om hvordan I får dem til at gå på pension. Den handler om, hvordan I kan disponere over deres kompetencer længst muligt til glæde for begge parter.



Vi kalder det en 55+politik i stedet for en seniorpolitik, fordi en seniorpolitik ofte kommer til at handle for meget om gradvise pensionsovergange.

Men en god 55+ politik handler både om pensionsovervejelser, men i lige så høj grad om at skabe lange arbejdsliv og kompetenceudvikling.

Hvad I vil kalde det på jeres arbejdsplads, bør være en del af drøftelsen, når I udformer 55+ politikken.



Afdæk behovene og gør jer attraktive

Hvis I som ledere og arbejdsplads gerne vil tilknytte jeres 55+medarbejdere længere, kræver det, at I finder ud af hvad jeres medarbejders behov er, og hvordan I som arbejdsplads kan imødekomme dem. I skal gøre jer interessante som arbejdsplads.

Formålet med denne vejledning er at hjælpe jer som arbejdsplads med at få øje på, hvordan I skaber en god 55+ politik. En politik der gør jer til en arbejdsplads, der er attraktiv nok til at man får lyst til at blive – også gerne efter pensionsalderen.



Hvornår skal vi sætte ind?

Når man er 55 år, er der for langt de fleste lang tid til pensionen. En 55-årig medarbejder i dag, kan oftest se frem til mange år mere på arbejdspladsen. Der er dog stor forskel på, hvor tidligt man begynder at overveje, hvordan man vil bruge den sidste del af sit arbejdsliv. Det er derfor vigtigt, at I kommer i gang i tide. Mange begynder at genoverveje deres vej i arbejdslivet og deres pensionsovergang, når de er i slutningen af 50erne. I vil gerne i dialog med medarbejderne, mens de er i den proces, og før de har lagt en endelig plan. For når den er lagt, er den svær at rokke ved.



Fordi 55+ medarbejdere er meget forskellige, kan det også være meget forskelligt, hvornår man oplever behov for en 55+ samtale, og hvornår 55+ politikken angår en. Forskning peger på, at hvis man har en 55+ politik og afholder samtaler, går folk senere på pension.



Hvornår skal vi sætte ind? - fortsat

Vi har kaldt værktøjet 55+ samtaler og 55+ politik, da dette tidspunkt vil være godt for mange virksomheder. For andre virksomheder og medarbejdere kan det virke meget tidligt at få tilbudt en 55+ samtale. Hvis I synes, at det er for tidligt at tilbyde samtalen, når medarbejderne er 55+, kan I vælge andre muligheder. I kan f.eks. vælge at lægge snittet fx 7 år før medarbejderne i gennemsnit går på pension. I kan også vælge at sige, at det skal være 10 år før folkepensionsalderen. Men det er vigtigt, at I fastsætter en alder, hvor alle får det tilbudt.

Det er dog også vigtigt at pointere, at det kun er et tilbud. Vær tydelig omkring, at samtalen handler om, at I som arbejdsplads gerne vil skabe et godt og attraktivt arbejdsmiljø for medarbejdere 55+, således at de har lyst til at være en del af jeres virksomhed så længe som muligt. Hvis medarbejderen fortsat ikke synes, tiden er rigtig, så spørg hvornår det ville være det rette tidspunkt.



Det ved vi fra forskningen

Diversitet er vigtigt med hensyn til alder. Undersøgelser viser, at arbejdspladser og teams med diverse aldersprofiler både trives og performer bedre. Desuden er det dyrt at miste medarbejdere.

Mange kompetencer forsvinder med dem, arbejdsgange forstyrres og nye skal rekrutteres og læres op. Forskellige udregninger viser, at det koster et sted mellem en tredjedel og det dobbelte af den pågældende medarbejders årsløn at erstatte vedkommende. Dertil kommer også virksomhedens omdømme, når medarbejdere

søger andre veje eller skynder sig på pension.

For medarbejderen selv giver det også god mening at tænke i lange arbejdsliv. Forskningen i livskvalitet peger på, at de 65-75-årige er de mest tilfredse blandt os, og at dem der fortsat arbejder er de gladeste i den aldersgruppe. Mange seniorer opdager, at de godt kan lide deres arbejde, når arbejdslivet nærmer sig sin slutning.

Men også at der skal noget til, hvis de skal have lyst at blive i det. Det kan fx være tilpasset arbejdstid, nye opgaver, andre roller, brug af nye hjælpemidler eller noget femte.



Det ved vi fra forskningen – fortsat

Forskningen peger også på, at dem der bliver længst på arbejdsmarkedet, er dem med godt helbred, god trivsel, mulighed for indflydelse på arbejdsforholdene og meningsfulde arbejdsliv. Desuden viser studier, at samtaler om seniorarbejdslivet skaber længere arbejdsliv.

Formålet med denne 55+ politik og de medfølgende værktøjer er at hjælpe jer med at skabe de rette forhold for lange, meningsfulde og udviklende arbejdsliv 55+.

I løbet af projektet har vi udviklet en række materialer du kan finde på 55plus.ku.dk. Her kan jeres 55+ medarbejdere også finde videoer, der tager dem igennem samtaleværktøjet.

Hvordan laves en 55+ politik?



Det er vigtigt, at I taler om, hvad der er vigtigt for jer. Det som passer godt til en arbejdsplads, passer ikke nødvendigvis godt til en anden, og der er stor forskel på medarbejdergrupper og overenskomster. Men der er overordnet en række punkter, I bør overveje. I det følgende har vi uddybet de væsentligste ni punkter.



Når I gennemgår de ni punkter, bør I overveje, hvad der vil passe ind hos jer og hvordan. Det er desuden vigtigt at huske på, at det godt kan være en svær proces. For nogle medarbejdere føles det ikke rart, at være udpeget som en særlig gruppe på grund af alder. Det er vigtigt at pointere, at mange af de ting I eventuelt kan tilbyde 55+erne også kunne tilbydes til de andre medarbejdere. Og det er vigtigt at stå fast på, at det ikke må være tabubelagt at blive 55. Tal om det, og tal om alder, men på en respektfuld måde.



Når I har været igennem punkterne og beslutter jeg for en 55+ politik, bør I indskrive den i jeres personalehåndbog på samme måde som I gør med GDPR og bæredygtighed. Når I skal udforme en ESG-politik og afrapportere jeres ESG, er det oplagt at I medtænker jeres 55+ politik som en del af S'et.

Når I har lavet jeres politik, skal den implementeres. Det kan være udfordrende at komme fra tanke til handling. Overvej derfor, om I skal have hjælp udefra til implementeringen.



Behovsafklaring: 55+medarbejderens behov

Den gode 55+ politik kræver en god dialog om 55+ medarbejdernes behov og ønsker. Start med at afholde et medarbejderinddragende møde, hvor I drøfter, hvad 55+erne ønsker. Inden mødet bør I give mulighed for at komme med anonyme ønsker, da det kan være ømtåleligt for nogle.

Forud for mødet kan I dele de videoer og podcasts, der følger med dette materiale.



Tilbudsafklaring: Arbejdspladsens fleksibilitet

Vi taler ofte med ledere, der gerne vil holde på 55+ medarbejderne, men som ikke er helt sikre på, hvad der egentlig kan lade sig gøre på arbejdspladsen. Og mange 55+ medarbejdere går og holder lidt igen med deres ønsker, fordi de ikke er sikre på, hvilke muligheder de egentlig har.

Drøft med den øvrige ledelse og HR, hvilke rammer I vil skabe, efter I har forhørt jer hos 55+ medarbejderne. Skal det være tilladt at gå længere ned i tid, end overenskomsten tilsiger? Skal I tilbyde ekstra ferieuger? Hvad så ift. løn og pensionsindbetalinger? Kan man fortsat komme på kursus, når man er 64? Prøv gerne at høre 55+ medarbejdere, hvilke ordninger, der kunne være relevante for dem, og overvej så, hvad I som arbejdsplads kan tilbyde gruppen. Det kan fx også være at tilknytte pensionerede medarbejdere som vikarer eller at skabe tydelige muligheder for at vende tilbage efter pension. I nogle tilfælde kan en 55+ politik også være anledningen til at skabe mere fleksible arbejdsliv for alle aldersgrupper. Det kan også være en god ide at sikre, at tillidsrepræsentanterne er opmærksomme og opdaterede på området.



Dialog: Brug værktøjerne til særskilt samtale eller som en del af MUS

Det medfølgende værktøj '55+ samtaler' giver jer hjælp til, hvordan I som arbejdsplads kan igangsætte og gennemføre samtalerne. Værktøjet er bygget op omkring fem temaer, som leder og medarbejder kan vælge imellem, hvis det er for omfattende med alle temaerne til samtalen. 55+ samtalerne kan både være en del af MUS, eller være en særskilt samtale.

Husk også at give medarbejderen værktøjerne, som de skal bruge til at forberede sig. Værktøjet indeholder forberedelsesmateriale og vejledning til samtalen. Hvis du som leder har svært ved at tage samtalen, fx fordi du er berøringsangst med hensyn til alder, bør du tale med dine lederkolleger eller netværk om det. Brug det som en anledning til at udvikle dig som leder.

Ligeledes har mange 55+ medarbejdere behov for at drøfte seniorarbejdslivet med hinanden og med udefrakommende. Overvej om du kan understøtte dette ved at facilitere sparringsgrupper eller invitere facilitatorer udefra.



Download kompetencer

Udover at skabe længere arbejdsliv, giver en god dialog også mulighed for at I kan planlægge, hvordan 55 + medarbejdernes kompetencer bliver overdraget til andre medarbejdere, inden de trækker sig tilbage. Husk også at spørge til deres viden om arbejdspladsen og dens historik, som ofte er brugbar fremadrettet.



Skab mening: kompetenceudvikling og inddragelse

Mange 55+ medarbejdere oplever, at der flere og flere i forandringer, som de ikke kan se meningen med. Hvis du gerne vil skabe lange arbejdsliv, bør du inkludere medarbejderne i årsagen bag de mange forandringer. Ellers vælger mange at trække sig tilbage, så snart de kan. Oplevelsen af mange forandringer kan fx også være i forbindelse med obligatorisk kompetenceudvikling. Mange 55+ medarbejderne vil gerne fortsat have mulighed for kompetenceudvikling, men ønsker dialog om, hvad der ville give mening for både arbejdsplads og medarbejder.

En god 55+ politik bør derfor også indeholde tiltag, der inkluderer medarbejderne i beslutningsprocesserne og indebærer dialog om personlig og faglig udvikling.



Det sociale aspekt: understøt fællesskaberne

Sociale fællesskaber er vigtige på arbejdspladsen, også for 55+ medarbejderne. De sociale fællesskaber på arbejdspladsen og netværk i arbejdslivet er en stor del af årsagen til at fortsætte på samme arbejdsplads, og endda at fortsætte med at arbejde efter pensionsalderen.

Italesæt de sociale fællesskaber på arbejdspladserne, og find ud af, hvordan 55+ medarbejderne trives socialt på arbejdspladsen. Overvej, hvilke tiltag I kan tilbyde for at forbedre fællesskaberne på arbejdspladsen også for de 55+.



Anerkendelse: Tal 55+ medarbejderne op

Det er vigtigt at medarbejderne føler sig værdsatte på arbejdspladsen. Mange 55+ere bliver mere og mere selvledende igennem arbejdslivet. Når de når hen i 50'erne, kan det for nogle være meget sjældent, at de faktisk har noget at gøre med ledelsen, eller at de bliver rost for deres indsats.

Men anerkendelse er også vigtig sent i arbejdslivet, og en del 55+ere ender faktisk med at overveje tilbagetrækning, fordi de er i tvivl om, om ledere og kolleger synes, det er ved at være på tide. Det kan være en god ide at komme den snigende tvivl i forkøbet gennem anerkendelse.



Alternative tilknytningsmuligheder inden pensionen

Nogle 55+ medarbejdere har brug for at trappe ned eller være tilknyttet løst i en periode inden pensionen, og derigennem få overdraget deres kompetencer til andre medarbejdere. Nutidens arbejdsliv behøver ikke at være enten eller.

Oftentimes you can have 55+ employees as advisors in other ways, than in a traditional full- or part-time position, and in cases where it is attractive for both the employee and the workplace, these types of arrangements can be used for years. Also for the employees, who want a loose connection, it is a good process, and for the workplace it is important, that you manage to create a dialogue and a process, where their knowledge does not disappear together with them.



Modvirk alderisme: husk inklusionen

Vi hører mest om det, når 55+ere kan have svært ved at finde nyt arbejde. Men på mange arbejdspladser er aldersdiskrimination også et problem. En del 55+ medarbejdere oplever, at de bliver holdt udenfor ved snakken omkring frokostbordet, at der bruges et nedsættende sprog om 55+ medarbejdere, eller at de yngre medarbejdere står forrest ved forfremmelser og tildelingen af midler til kompetenceudvikling.

Tag en åben snak om, hvorvidt 55+ medarbejderne oplever det hos jer, og skriv et kodeks for, hvordan I vil skabe en inkluderende arbejdsplads for alle. De fleste ledere og kolleger, er ikke selv klar over, at de kommer til at holde 55+ medarbejderne lidt udenfor.





KØBENHAVNS UNIVERSITET
SAXO INSTITUTTET
CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING