

# Seniorers konkurrencekraft

Analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i  
fire nordiske lande



# Seniorers konkurrencekraft

Analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i  
fire nordiske lande

December 2003

TemaNord 2004:517

## **Seniorers konkurrencekraft Analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i fire nordiske lande**

TemaNord 2004:517

© Nordisk Ministerråd, København 2004

ISBN 92-893-1002-2

ISSN 0908-6692

Trykt på miljøvenligt papir som opfylder kravene i den nordiske miljøsvanemærkeordning.  
Sælges gennem Nordisk Ministerråds salgsagenter, se listen på sidste side.

### **Nordisk Ministerråd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0200  
Telefax (+45) 3396 0202

### **Nordisk Råd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0400  
Telefax (+45) 3311 1870

**[www.norden.org](http://www.norden.org)**

### **Det nordiske samarbejde på arbejdsmarkedsområdet**

reguleres af særlige overenskomster og konventioner. Nordisk Ministerråd (ministre for arbejdsmarked og arbejdsmiljø) har den politiske ledelse af samarbejdet, som også omfatter arbejdslivsspørgsmål, problemstillinger inden for arbejdsretsområdet og formidling af arbejdskraft over landegrænserne. Ministerrådet bistås af en embedsmandskomite.

### **Nordisk Ministerråd**

blev oprettet i 1971 som samarbejdsorgan mellem de nordiske landes regeringer. Ministerrådet fremlægger forslag til Nordisk Råds sessioner, viderefører rådets rekommandationer, rapporterer til Nordisk Råd om samarbejdets resultater og leder arbejdet inden for de forskellige emneområder. Samarbejdet koordineres af samarbejdsministrene, der er udpeget af det enkelte lands regering. Ministerrådet træder sammen i forskellige sammensætninger - afhængigt af hvilke spørgsmål, der skal behandles.

### **Nordisk Råd**

blev oprettet i 1952 som et samarbejdsorgan mellem de folkevalgte forsamlinger og regeringer i Danmark, Island, Norge og Sverige. Finland indtrådte i 1955. Færøernes, Grønlands og Ålands delegationer indgår i henholdsvis Danmarks Riges og Finlands delegationer. Rådet består af 87 medlemmer. Nordisk Råd er initiativtagende og rådgivende og har kontrollerende opgaver i det nordiske samarbejde. Nordisk Råds organer er plenarforsamlingen, præsidiets og udvalgene.

# Indhold

Side

1. Summary .....	7
1.1. Purpose and background .....	7
1.2. Senior policies and initiatives in the Nordic countries .....	8
1.3. The competitiveness of seniors .....	9
1.4. Ideas and good practices .....	12
2. Indledning .....	15
2.1. Baggrund .....	15
2.2. Formål .....	16
2.3. Afgrænsning .....	17
2.4. Undersøgelsens metode .....	18
2.5. Rapportens struktur .....	19
3. Rammebetingelser for seniorpolitikker .....	21
3.1. Den demografiske udvikling – og udfordring .....	21
3.2. Den fremtidige udvikling .....	22
4. Kortlægning af seniorpolitikker i Norden .....	25
4.1. Sammenfatning .....	25
4.2. Metode .....	26
4.3. Indsats og erfaringer på policy-niveau .....	27
4.4. Seniorpolitikker for de statsansatte .....	47
4.5. Ingeniørforeningernes rolle: Eksemplet IDA .....	56
4.6. Virksomhedernes indsats .....	59
5. Seniorers værdi for virksomhederne .....	65
5.1. Sammenfatning .....	65
5.2. Cost-benefit analyse af seniorer på arbejdsmarkedet .....	67
5.3. Hvornår skaber seniorer værdi for virksomhederne? .....	74
6. Idékatalog over seniortiltag og best practices .....	85
6.1. Indledning .....	85
6.2. Virksomhederne .....	87
6.3. Organisationerne .....	88
6.4. Statens personalepolitik .....	90

Bilag A: Litteratur .....	91
Danmark .....	91
Norge .....	94
Sverige .....	95
Finland .....	95
Diverse .....	96
Bilag B: Undersøgelsens metode .....	98
Desk study .....	98
Workshops 1 og 2 .....	99
International kortlægning af seniorpolitikker.....	99
Udvælgelse af eksempler til good practice .....	100
Seniorernes konkurrencekraft og værdiskabelse.....	101
Bilag C: Demografiske og beskæftigelsesmæssige rammebetingelser.....	106
Den demografiske udvikling .....	106
Arbejdsstyrke .....	107
Udviklingen i seniorers erhvervsdeltagelse.....	115
Bilag D: Spørgeskema.....	124

# *1. Summary*

This report contains an analysis of senior policies and the competitiveness of seniors in Denmark, Sweden, Norway and Finland. The Nordic Council of Ministers' labour market committee has commissioned the study. It has been carried out by the Danish consultancy PLS RAMBOLL Management in cooperation with the Society of Danish Engineers (IDA) in the period August – December 2003.

This summary presents the purpose, background and key findings of the study.

## **1.1. Purpose and background**

The background to the study is that the Nordic countries face a common challenge: They must ensure a sufficient workforce in a situation where the population is growing older and workforce participation rates are stagnating. In order to ensure the future financing of the Nordic welfare states, it will therefore be necessary to expand the workforce, among other things by increasing the labour market participation of seniors.

However, firms are not necessarily aware of the more precise benefits and costs of employing seniors. Recent discussions of diversity management and corporate social responsibility have not been matched by studies that show more precisely how and to what degree seniors in fact contribute to the modern workplace. It has thus been the ambition of the present study to build a bridge between the more qualitative and the more quantitative approaches to the issue of the value of seniors.

The purpose of the study has been threefold:

- To establish an overview of senior policies and practices among central governments, organisations and firms in the selected four Nordic countries.
- To analyse the value (costs and benefits) and thereby the competitiveness of seniors on the private sector labour market, with focus on employed engineers
- With departure in these two analyses, to identify a catalogue of ideas and good practices, this may inspire the various actors in the area to strengthen their efforts to recruit and retain seniors in the workplace.

The study has been based on a combination of qualitative and quantitative research methods, including desk research, workshops, surveys and statistical analysis. A

range of senior policy experts including the Danish, Finnish and Norwegian engineering societies, have contributed actively to the research process.

In addition, the Danish Society of Engineers (IDA) has carried out a creative competition in parallel to the study. The competition, which was carried out in the fall of 2003, invited IDA's members to contribute with new ideas for strengthened senior initiatives.

In accordance with the purpose of the study, the key findings below include conclusions concerning senior policies at various levels across the four countries, conclusions relating to the competitiveness of senior engineers, and finally a catalogue of ideas for further action.

## **1.2. Senior policies and initiatives in the Nordic countries**

- In Denmark, Sweden, Norway and Finland a significant shift in the age composition towards an increasing share of seniors in the population is taking place without a corresponding increase in the labour force. While none of the countries hold very significant labour force reserves, there is an unfulfilled potential among seniors, due to relatively lower workforce participation rates for this group in particular.
- All four countries have taken *senior political initiatives at national level* in order to increase the average pension age and strengthen the employability of seniors. However, the picture is mixed with regard to policy-initiatives. Finland and Norway are characterised by having overall and coordinated action plans for integration and retention of the senior workforce. The plans are characterised by a broad approach to the senior area with application of a number of policies, including competence development, improvement of working conditions, and economic incentives. Although Denmark and Sweden have not initiated national action plans in the senior political field, both countries have established commissions with the purpose to develop analyses and recommendations in the area.



- With regard to *senior policies for state employees*, which may function as inspiration and best practice for private enterprises, there are significant differences across the four countries. Firstly, the content and nature of the policies vary from country to country. Secondly, while three of the countries have explicit senior policies for state employees, Sweden has not to the same degree developed such targeted employee policies although there are examples of increased incentives to postpone the retirement age. However, this may be explained by the fact that the workforce participation rate among Swedish seniors is already quite high, and there may not be any need for specific policies.
- As to senior policies at *company level*, the study's survey among 300 engineering companies indicates that none of the four Nordic countries seem to have come particularly far – at least with regard to formal, written policies and guidelines. This is particularly the case in Sweden and Finland, while the Norwegian and Danish companies seem to have formalised their policies to a higher degree. The concrete efforts by companies having a formal senior policy are typically focused on better planning of the seniors' working life with regard to work tasks and working time. The planning is often carried out through systematic employee interviews – a practice which is also prevalent in the state administrations' HR policies. This indicates a degree of convergence between the state policy and company practices.

### 1.3. The competitiveness of seniors

The study has applied a combination of survey and statistical data to assess the competitiveness of seniors, with concrete focus on senior engineers. The purpose has been to identify where seniors appear to have comparative advantages vis-à-vis their younger peers, and to assess the advantages both in quantitative and qualitative terms.

The study thus takes two approaches to determining the competitiveness of seniors:

- *What are the costs and benefits of seniors, and which competencies make seniors attractive?* This is assessed through a cost-benefit analysis, which identifies the match between the concrete economic value of seniors (net turnover), on the one hand, and their individual competencies (such as professional network, loyalty, tacit knowledge, etc) on the other hand. The analysis is based on survey data among 300 companies in the four Nordic countries.
- *Under which conditions are seniors most valuable?* This approach applies register analysis to determine which framework factors, such as company size and workforce composition, that allow seniors to contribute with the highest value to their

workplace, as expressed by their salary. This analysis is based on advanced register data from Statistics Denmark.

The competitiveness of seniors is thus determined through a combination of factors, which, taken together, paint a picture of the strengths and weaknesses which seniors bring to the labour market. While the assessment of the competitiveness of seniors in pure economic terms should be interpreted with caution, the study points to the following conclusions regarding the value and competitiveness of seniors:

### **Costs, benefits and competencies**

- Companies indicate that there are lower economic costs associated with employing seniors, in particular due to lower costs for sick leave and for education and training.
- Meanwhile, seniors generate less direct turnover per head, as compared to the juniors. This is likely because seniors typically hold management positions or carry out various internal functions that are difficult to measure in terms of direct economic value.
- However, the competencies possessed by seniors are generally rated higher by companies than the competencies of juniors. Out of the four top competencies which companies value the most when hiring new employees, seniors rank highest on three of them. These competencies include commitment, sense of quality, and responsibility.
- The competencies where seniors are generally rated strongest (independently of company preferences), as compared to their younger peers, are responsibility, loyalty and professional knowledge.

### **The conditions under which seniors are most valuable**

The register analysis points to a number of conditions under which senior engineers are most valuable to their employers, as measured by a higher-than average salary:

- Educational costs dampen the salary of younger engineers, in particular in smaller companies. This leaves the seniors with a comparative advantage.
- Seniors gain value when they build broad professional knowledge through employment in different types of companies and in different types of positions. This indicates that in order to be competitive as a senior, younger engineer should not specialise too heavily in a single professional field or in a single firm.
- The seniors possess cross-professional competencies to a higher degree than the juniors. This is especially valuable in organisations that employ relatively few seniors. Thus, seniors could with advantage target their job seeking towards companies with a lower proportion of engineers, since it is in this type of organisation that this competence adds most value.
- Female seniors possess a number of competencies which, combined with their work experience, is of particularly high value to the companies. The salary level of male engineers is generally significantly higher than that of the women, whereas women gain a larger salary increase due to work experience than men. One explanation could be that the career lives of women tend to peak later than that of their male colleagues.

The overall conclusion is that seniors create most value in smaller companies, which 1) also employ other professional groups than seniors; 2) employ younger engineers. This is likely because the particular competencies of seniors – including awareness of quality, responsibility, and loyalty, are particularly valuable in these organisations. Further, a broad professional knowledge is valued highly in organisations that hold relatively few engineers. Finally, when senior engineers work in companies with many juniors, their ability to be carriers of corporate culture and to share their tacit knowledge of critical work tasks becomes extra valuable.

A diversity of human resources and of competencies in the work place thus constitute the conditions under which seniors create particularly high value, both in absolute terms and in comparison with their younger peers. It is under these conditions that seniors are highly competitive.

## **1.4. Ideas and good practices**

The two key parts of this report – the overview of senior policies and practices, combined with the analysis of the costs, benefits and competitiveness of senior engineers, constitute a platform for ideas and recommendations at a number of different levels: Company, organisation, and state level.

The recommendations reflect the need to – at the same time – increase the workforce's incentives for a later withdrawal from the labour market, and strengthen the employment opportunities for unemployed seniors. Further, the analysis points to the need to combine the national policy perspective with a focus on the concrete incentives for companies to employ seniors. The professional organisations may play a key role in bridging these two perspectives.

The main recommendations are presented in summary in the following.

### **The company level**

- Increasing the efforts to utilise the particular strengths and comparative advantages of seniors can strengthen the value of seniors to businesses. Key competencies such as professional knowledge, responsibility and loyalty can be benefited from.
- Senior policies should move from a question of corporate social responsibility to a more integrated part of the company's HR strategy. A diverse mix of employees, both in terms of age composition but also in terms of professional skills, increases the value of both older and younger employees. Case examples show in practice that recognising and using the competitive value of seniors can add to the economic performance of the company.
- Fully developing senior policies and practices takes time. The effort must be underpinned by a bottom-up process, which involves the employees at large. It is an open question, however, whether the most effective approach is to focus explicitly on senior policies, or whether a broader "diversity" approach (which integrates senior policies as one element) is more beneficial. This may depend on the company's experience and maturity in addressing diversity issues in general.

### **The professional organisations**

The analysis, and in particular the experience of the Danish Society of Engineers (IDA), shows that professional organisations can play a number of important roles in

promoting the position of seniors in the labour market, and thus bridging national policy priorities with the company perspective. These roles include:

- Carrying out analyses of the working conditions and career possibilities of seniors
- Promoting effective senior policies and practices towards the employers
- Developing websites with focus on senior initiatives and practical tools for employees and for businesses
- Inclusion of the seniors themselves in developing ideas for a strengthened effort – in particular during a period of increasing unemployment.

It is the assessment that a prerequisite for the professional organisations' involvement is that they engage in an active dialogue with their members as well as the business community to identify the best possible approaches.

### **The state HR policy**

In order to function as a role model for the private sector, the analysis indicates that the state HR and senior policy must:

- Document the effect of the senior initiatives, for instance through benchmarking among state institutions
- Facilitate and support the effective implementation of senior policies at the individual state workplace
- Become even better at disseminating senior policy initiatives and results, for instance through an Internet-based portal with tools, best practices and good advice.

With these tools at hand, the state as an employer may lead the way for a strengthened effort in private enterprises.



## 2. *Indledning*

Denne rapport indeholder en analyse af seniorpolitikker og seniorers konkurrencekraft i de fire nordiske lande Danmark, Sverige, Norge og Finland. Analysen er finansieret af Nordisk Ministerråds arbejdsmarkedsudvalg og udarbejdet af PLS Rambøll Management i samarbejde med Ingeniørforeningen i Danmark (IDA). Analysen er gennemført i perioden fra august til december 2003.

### **2.1. Baggrund**

Undersøgelsen af seniorers konkurrenceevne er opstået i samarbejde mellem Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) og PLS Rambøll Management i ønsket om systematisk at belyse seniorernes situation på de nordiske arbejdsmarkeder og deres værdi for virksomhederne. Derudover har det været hensigten at udbrede kendskabet til god praksis dels i forhold til at styrke seniorernes beskæftigelsesmuligheder, dels i forhold til at fastholde seniorer længere på arbejdspladsen.

Seniorernes situation på arbejdsmarkedet bliver stadig mere aktuelt ud fra et demografisk og økonomisk perspektiv. En række fremskrivninger viser entydigt, at der i de nordiske lande bliver flere og flere ældre medarbejdere som nærmer sig pensionsalderen, mens der samtidig er færre yngre til at opretholde arbejdsstyrken. Det giver oplagte problemer for den fremtidige finansiering af de nordiske velfærdsstater, hvorfor øgede incitamenter til at fastholde medarbejderne længere på arbejdsmarkedet står mere og mere centralt på den nationale arbejdsmarkedspolitiske dagsorden.

Der er imidlertid også store interesser for virksomhederne i at have kendskab til seniorers behov og potentialer, når en forventelig kommende mangel på arbejdskraft viser sig, og behovet for rekruttering af seniorer bliver mere presserende. Således er der potentialer for seniorperspektivet på alle niveauer af arbejdsmarkedet – lige fra statslig policy-dannelse og de faglige organisationers indsats, til den lokale personalepolitik på den enkelte virksomhed.

Udfordringerne varierer imidlertid på henholdsvis kort og langt sigt. Med en aktuelt stigende ledighed og tegn på marginalisering for seniorer i nogle af de nordiske lande er seniorperspektivet på kort sigt i særlig grad et interesseområde for det nationale politiske niveau, der skal sikre fremtidig balance på arbejdsmarkedet, og for de faglige organisationer, som aktuelt må varetage ledige seniormedlemmers interesser. Virksomhederne oplever derimod endnu ikke nogen markant mangel på arbejdskraft, og har dermed ikke samme stærke incitament til at udvikle seniorpolitiske tiltag.

På længere sigt, med et svindende udbud af arbejdskraft og følgende rekrutteringsproblemer, vil der imidlertid kunne forventes et øget interessesammenfald hvad angår seniorerne blandt alle tre niveauer i seniorpolitikken: staten, organisationerne og virksomhederne.

## 2.2. Formål

Formålet med dette projekt er således at belyse seniorpolitikker i Norden samt at synliggøre og nuancere ældres værdi på arbejdsmarkedet gennem følgende fokusområder:

- Kortlægning af den seniorpolitiske praksis på tværs af de fire udvalgte nordiske lande – herunder nationale regeringsinitiativer, personalepolitikken i staten, de faglige organisationers arbejde, samt virksomhedernes indsats. Formålet med kortlægningen er at skabe overblik over tiltag, initiativer og erfaringer, som kan danne grundlag for videreudvikling af indsatsen i de fire lande.
- En undersøgelse af virksomhedernes incitamenter til at ansætte ældre medarbejdere. Formålet er at etablere ny viden om fordele og ulemper (*benefits* og *costs*) ved ansættelse af seniorer og betingelser for seniorernes faktiske værdiskabelse, som kan understøtte virksomhedernes implementering af en seniorpolitik.
- Endelig har det – med afsæt i de to analyser – været formålet at opsamle og fremsætte et antal ideer til handling. Ved at sammenstille viden på tværs af landegrænserne er det formålet med rapporten at inspirere landene til at lære af hinandens erfaringer, aktiviteter og initiativer. Målet er en videndeling, som både kan være frugtbar på politisk niveau, blandt de faglige organisationer, og på virksomhedsniveauet.



Mange virksomheder anser i dag seniorpolitik som en social foranstaltning og ikke som et initiativ med økonomisk potentiale. Ved at inddrage et virksomhedsspecifikt perspektiv med fokus på såvel fordele som ulemper ved ansættelse og fastholdelse af seniorer, etableres økonomiske argumenter, som ofte vejer tungere i debatten end argumenter, der alene bygger på krav om socialt ansvar og engagement. Med dette fokus har ønsket således været at bidrage til at bygge bro mellem de mere kvalitative og de mere kvantitative diskussioner om seniorers værdi på arbejdsmarkedet. Forhåbentlig kan analysen dermed bidrage til at gøre seniorpolitik til en mere integreret del af den strategiske virksomhedsledelse, og samtidig understøtte øget politisk opmærksomhed om denne sammenhæng i forhold til konkrete policy-initiativer.

### 2.3. Afgrænsning

Undersøgelsen fokuserer dels på arbejdsmarkedet som helhed i de fire lande Danmark, Sverige, Norge og Finland, dels på personer med en ingeniøruddannelse. Ingeniørgruppen er for det første valgt som afgrænsning for at gøre analysens kvantitative del praktisk mulig. For det andet er ingeniørerne en uddannelsesgruppe, som flere analyser peger på vil blive stærkt efterspurgt i fremtiden, og dermed en gruppe, for hvem det er særligt væsentligt at belyse mulighederne for fastholdelse og senere tilbagevækning fra arbejdsmarkedet.<sup>1</sup>

Endelig kan analysen af ingeniørernes situation tolkes som en eksemplificering af udfordringerne for højtuddannet arbejdskraft som helhed – selv om der naturligvis også er betydelig variation mellem dynamikkerne på arbejdsmarkedet for forskellige typer af højtuddannet arbejdskraft. Samtidig er ingeniørfaget fortrinsvis domineret af mænd, hvorfor kvinder – med valget af ingeniørområdet – er blevet underrepræsenteret.

Nordisk Ministerråds arbejdsmarkedsudvalg har i sin godkendelse af projektansøgningen ønsket, at analysen inddrager en række særlige perspektiver. I det omfang det har været muligt, er *ligestillingsperspektivet* således inddraget i undersøgelsen, med henblik på at afdække eventuelle kønsmæssige uligheder i seniorernes løn-, arbejdsforhold og muligheder på arbejdsmarkedet. Ligeledes har det været efterstræbt at inddrage et fokus på *ingeniør-seniorer med anden etnisk baggrund*. Vores analyser indikerer dog, at der endnu er ganske få seniorer i de nordiske lande med anden etnisk baggrund. Der har således kun været meget begrænset eksisterende viden på dette område, hvilket kan pege på et særligt behov for at generere ny viden om denne gruppes muligheder, begrænsninger og adfærdsmønstre på arbejdsmarkedet.

---

<sup>1</sup> PLS Rambøll (2003); AKF (2003); Statistiska Centralbyrå (2002).

Hvor ikke andet er angivet omfatter analysen endelig *alle typer ingeniører på de nordiske arbejdsmarkeder*; af hensyn til sammenligneligheden på tværs af lande er dele af analysen dog afgrænset til ingeniører med en fem-årig videregående uddannelse.

## 2.4. Undersøgelsens metode

I dette afsnit præsenteres undersøgelsens metoder og aktiviteter – indholdet fremgår af nedenstående tabel. Der henvises i øvrigt til Bilag B for en mere detaljeret beskrivelse af undersøgelsens metode.

**Tabel 2.1: Elementer i undersøgelsen**

Aktivitet	Beskrivelse
<b>Desk study</b>	Indsamling af materiale omkring den seniorpolitiske indsats i fire nordiske lande (DK, S, N, FIN).
<b>Workshop 1</b>	Afgrænsning af problemstilling ved deltagelse af nøgleaktører i nordisk workshop i København. Afholdt d. 7. oktober 2003.
<b>International kortlægning</b>	International sammenligning af initiativer inden for seniorområdet i de 4 udvalgte lande. Opstilling af en række kriterier, som karakteriserer de forskellige landes aktiviteter på området
<b>Cost benefit analyse</b>	Survey og analyse af ingeniørers indtjeningsprofil samt af den aldersbetingede omkostning og indtjening i ingeniørfirmaer fordelt på de fire udvalgte lande.
<b>Rapport</b>	Udarbejdelse af analyserapport
<b>Workshop 2</b>	Opsamling og udarbejdelse af identifikation af ideer til seniorindsatser blandt de centrale aktører. Afholdt d. 10. december 2003.
<b>Idékatalog</b>	Kortfattet katalog over best practice-ideer til styrkelse af den seniorpolitiske indsats.

Som det fremgår af tabellen ovenfor indledtes undersøgelsen med et omfattende desk studie, hvor der blev indsamlet materiale om de fire landes seniorpolitiske initiativer og analyser af erfaringer med det seniorpolitiske arbejde og udfordringer. Hovedpointer og undersøgelsens metode blev efterfølgende præsenteret på den første workshop, hvor deltagerne gav deres input til undersøgelsens fokus og design.

Herefter blev de to centrale delanalyser gennemført: den sammenlignende kortlægning af seniorpolitik i Norden, samt analysen af seniorers værdiskabelse og konkurrenceevne.

Undersøgelsens hovedkonklusioner blev fremlagt for deltagerne i workshop 2, som diskuterede resultaterne og de forskellige aktørers mulighed for implementering af seniorperspektivet. Med udgangspunkt i undersøgelsens desk study, delanalyser og workshopdeltagernes bidrag er der endelig i rapporten udarbejdet et idékatalog over eksempler på god praksis for det videre arbejde med seniorer.

Det skal bemærkes, at det har været en styrke i undersøgelsen, at det har været muligt at gennemføre analysen i tæt samarbejde med Ingeniørforeningen i Danmark (IDA). Studiet aktualiseres således af en særlig indsats og opmærksomhed på seniorernes muligheder på arbejdsmarkedet, som IDA har haft i en årrække. Dette er bl.a. kommet til udtryk i en omfattende værdiundersøgelse blandt senior-ingeniører og en idékonkurrence, der er gennemført af IDA parallelt med dette studie, og som har haft til formål at generere innovative forslag til organisationens fremtidige seniorpolitik. Særligt de finske og en norsk ingeniør-organisation har endvidere bidraget ganske aktivt til dataindsamlingen og til undersøgelsens to workshops.

## 2.5. Rapportens struktur

Rapporten er struktureret som følger:

**Kapitel 1-2** indeholder et resumé på engelsk samt nærværende indledning, hvor undersøgelsens formål, baggrund og metode skitseres.

I **kapitel 3** beskrives kortfattet de overordnede rammebetingelser for seniorpolitikker, med en statistisk beskrivelse af seniorspecifikke forhold og den demografiske udvikling i de fire lande.

**Kapitel 4** præsenterer en kortlægning af seniorpolitikker i Norden i en sammenlignende analyse af virksomheders, ingeniørorganisationers statslige seniorpolitik i de fire lande.

I **kapitel 5** behandles seniorers værdi for virksomhederne med cost benefit-analysen af virksomhedernes økonomiske incitament for bundet med seniormedarbejdere.

Videre indeholder **kapitel 6** et idékatalog over good practice for seniortiltag på hhv. statsligt, organisations- og virksomhedsniveau.

Endelig indgår en række **bilag**. Bilag A indeholder en omfattende litteraturliste, bilag B giver en mere udførlig beskrivelse af undersøgelsens metode, bilag C indeholder yderligere data og analyser af de demografiske og arbejdsmarkedsmæssige ramme-

betingelser for seniorpolitikker i Norden, mens bilag D indeholder spørgeskema fra survey'en blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

### 3. Rammebetingelser for seniorpolitikker

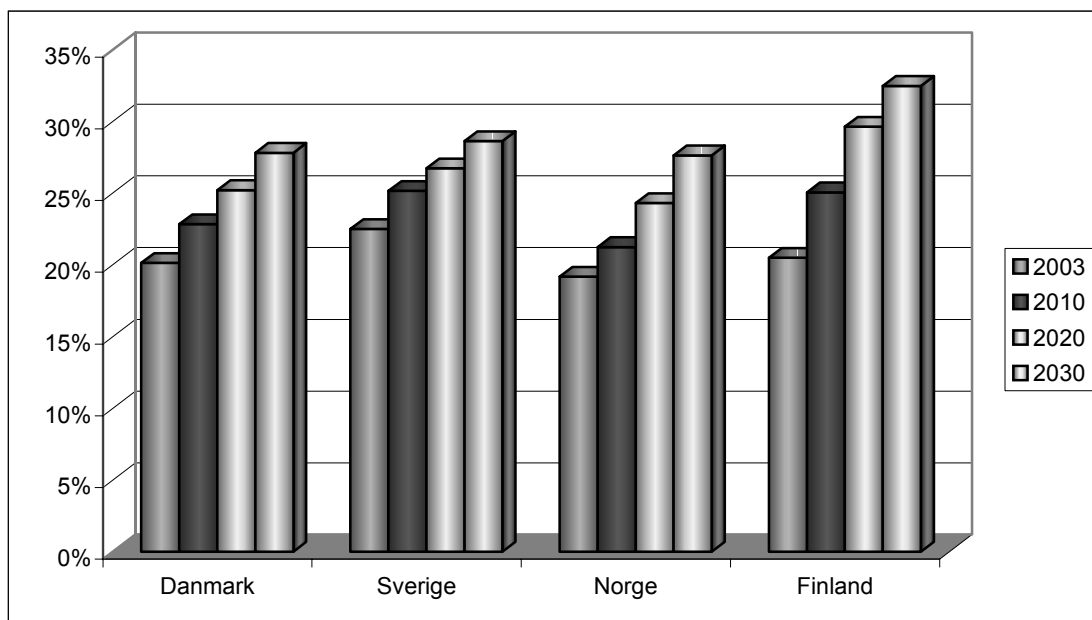
I dette kapitel præsenteres kortfattet de overordnede rammebetingelser for seniorpolitikkerne og -initiativerne for de fire nordiske lande. En detaljeret statistisk beskrivelse af seniorspecifikke forhold og den demografiske udvikling i de fire lande er at finde i bilag C.

#### 3.1. Den demografiske udvikling – og udfordring

I Norden – som i de øvrige OECD lande – viser fremskrivninger, at befolkningssammensætningen vil blive præget af stadig flere ældre. Samtidig bliver der færre i den erhvervsaktive alder. Samlet set betyder det et fald i andelen af erhvervsaktive i de nordiske lande i de kommende årtier.

Figur 3.1 viser den forventede udvikling i andelen af ældre over 60 år af den samlede befolkning i Danmark, Finland, Norge og Sverige. For alle fire lande gælder, at andelen af ældre frem mod 2030 vil stige mellem 6 og 12 procentpoint.

**Figur 3.1 Andelen i alderen 60+ i af hele befolkningen 2003 til 2030 (pct.)**



Kilde: Nordisk statistisk årbog, 2003.

Ovenstående udvikling indebærer en række udfordringer for den fremtidige finansiering af de nordiske velfærdsstater. Det skyldes, at udgifterne til velfærdsstaterne finansieres gennem skat på arbejdsindkomst og på det forbrug, som er muliggjort gennem arbejdet. Velfærdssamfundet har derfor brug for et højt arbejdsomfang, som kan skabe et stort skattegrundlag.

I de næste mange år vil befolkningsudviklingen være mindre gunstig end i de sidste 30-40 år. Med færre i den erhvervsaktive alder og flere ældre i pensionsalderen skal færre forsørge flere.

Udviklingen i arbejdsstyrken afhænger dels af befolkningsudviklingen, dels af den fremtidige udvikling i de aldersbetingede erhvervsfrekvenser.

Én af løsningerne er at øge arbejdsstyrken og arbejdsudbuddet, herunder at fastholde medarbejderne længere på arbejdsmarkedet.

### **3.2. Den fremtidige udvikling**

For Norden viser prognoser fra de forskellige lande, at der selv med meget positive fremskrivninger kun kan forventes mindre stigninger i arbejdsstyrken. Arbejdskraftreserverne ligger bl.a. i at integrere etniske minoriteter fra tredjelande og deres efterkommere og andre udsatte grupper på arbejdsmarkedet, samt at fastholde og integrere seniorerne på arbejdsmarkedet.

De nordiske lande er generelt kendetegnet ved at have relativt høje erhvervsfrekvenser (både generelt og) blandt seniorer sammenlignet med det øvrige EU og de øvrige OECD-lande.

For alle de fire nordiske lande gælder dog for det første, at seniorernes erhvervsdeltagelse – målt i perioden fra 1990-2002 – ligger et godt stykke under erhvervsfrekvenserne for befolkningerne som helhed. For det andet er erhvervsfrekvenserne for de kvindelige seniorer væsentligt lavere end for de mandlige seniorer.

Udviklingen i ledigheden blandt seniorer, viser, at der inden for de seneste år har kunnet iagttages en faldende ledighed blandt seniorer i alle de fire nordiske lande. Der er dog store forskelle i niveauet for ledigheden mellem de fire lande. Udviklingen i seniorernes ledighed følger således ledighedstallene for de øvrige aldersgrupper på arbejdsmarkedet. Seniorerne har dog generelt en højere ledighed end de øvrige aldersgrupper (bortset fra Finland)

På den baggrund er det muligt at drage to konklusioner i forhold til behovet for at øge arbejdsudbuddet i relation til seniorerne.

For det første giver de relativt lave erhvervsfrekvenser mulighed for at øge arbejdsudbuddet ved at integrere flere ældre på arbejdsmarkedet. De lave erhvervsfrekvenser kan således være udtryk for, at en stor del af den ældre befolkning enten frivilligt eller ufrivilligt vælger at forlade arbejdsmarkedet før tid. Her er der således mulighed for at sætte ind med forebyggelses- og fastholdelsesincitamentter – især for kvinderne.

For det andet er der, til trods for en positiv udvikling i ledighedsfrekvenserne, et potentiale for at integrere flere af de ledige seniorer på arbejdsmarkedet.





## 4. Kortlægning af seniorpolitikker i Norden

Kapitlet ovenfor præsenterede en række udfordringer for arbejdsmarkedene i Danmark, Finland, Norge og Sverige, hvor den fælles hovedudfordring for de fire lande er, at arbejdsstyrken ældes og bliver mindre. Denne tendens forstærkes som redegjort af en tendens til tidlig tilbagetrækning.

Dette kapitel sætter fokus på, hvad de fire lande gør for at møde denne udfordring.

Den sammenlignende analyse af seniorindsatsen er bygget op omkring fire fokusområder:

- Indsatser på policy-niveau
- Statens seniorpolitik og initiativer på seniorområdet
- De faglige organisationers arbejde for seniorer
- Virksomhedernes seniorpolitik.

Nedenfor præsenteres en sammenfatning af kortlægningen, hvorefter de enkelte områder belyses i detaljer.

### 4.1. Sammenfatning

De fire nordiske lande Danmark, Finland, Norge og Sverige har alle taget en række seniorpolitiske initiativer for at hæve den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder og styrke seniorernes beskæftigelsesmuligheder. Der er dog tale om et differentieret billede i forhold til policy-initiativer og policy-mix.

Finland og Norge er karakteriseret ved begge at have en overordnet og koordineret handlingsplan for integration og fastholdelse af seniorerne. Handlingsplanerne er kendetegnet ved at have en bred approach til senior-området med brugen af en række policy-mix – kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og økonomiske incitament.

I hverken Danmark eller Sverige har man endnu igangsat samlede nationale handlingsplaner på det seniorpolitiske område. Derimod har man i begge lande og i særlig grad i Sverige nedsat udvalg og kommissioner, hvis formål det er at udarbejde analyser og anbefalinger til en seniorpolitisk indsats.

Også når det gælder seniorpolitikker for statsansatte er der betydelige forskelle mellem de fire nordiske lande. Her skiller især Sverige sig ud, ved ikke i samme grad som

de andre, at have udviklet eksplicite seniorpolitiske initiativer for ansatte i staten. For Sverige gælder dog også det forhold, at erhvervsfrekvensen for seniorerne er højere, sammenlignet med de tre øvrige lande.

Vurderet ud fra antallet af virksomheder der har formuleret en seniorpolitik synes den seniorpolitiske dagsorden ikke at være så fremherskende på virksomhedsniveauet – i det mindste ikke så meget at der er formuleret politikker og retningslinjer for indsatsen. Det er særligt tilfældet i Sverige og Finland.

Virksomhedernes konkrete indsats for deres seniorer retter sig primært mod en bedre tilrettelæggelse af seniorernes arbejdsliv i forhold til arbejdsopgaver og arbejdstid via særlige medarbejdersamtaler med seniorerne. Virksomhedernes praksis har dermed konvergens med de politikker og politikanbefalinger som er formuleret i de statslige personalepolitikker.

## **4.2. Metode**

Analyserne i dette kapitel er baseret på en omfattende gennemgang af rapporter, evalueringer og analyser fra regeringsniveau, samt – hvad angår den virksomhedsspecifikke indsats – en survey blandt i alt 300 nordiske ingeniørvirksomheder.

Sammenligningsgrundlaget for kortlægningen af seniorpolitikker på det nationale niveau og i den statslige personalepolitik omfatter en række indikatorer, der er opstillet på baggrund af viden om, hvad der har betydning i den seniorpolitiske indsats. I den forbindelse indgår eksempelvis temaer som diskurser, holdninger og værdier i forhold til seniorer, kompetenceudvikling og arbejdsforhold, samt økonomiske rammebetingelser såsom pensionsforhold, tilbagetræknings- og støtteordninger m.m.

De konkrete indikatorer fremgår af en række tabeller, hvor landenes indsats bliver vurderet efter fire niveauer: ? = ikke identificeret, – = ingen indsats, (X) = i nogen grad opfyldt kriteriet og X = i høj grad opfyldt kriteriet.

I kommentarerne til tabellerne uddybes og begrundes den vurdering der er valgt.

### 4.3. Indsats og erfaringer på policy-niveau

Dette afsnit omfatter i alt tre forskellige policy-områder, der alle vedrører den centrale, nationale indsats på policy-niveau i forhold til seniorområdet. Kortlægningen inkluderer således:

- Nationale handlingsplaner vedrørende seniorer: Hvor omfattende og koordineret er indsatsen?
- Diskurser, holdninger og værdier: Hvordan søger man fra regeringens side at påvirke befolkningens og virksomhedernes bevidsthed omkring seniorer?
- Økonomiske rammebetingelser: Hvilke initiativer er igangsat eller planlagt i forhold til økonomiske incitamentsstrukturer?

De tre delområder belyses i det følgende.

#### 4.3.1. Nationale handlingsplaner vedrørende seniorer

I dette afsnit identificeres overordnede nationale handlingsplaner med henblik på fastholdelse og integration af seniorer på arbejdsmarkedet i de fire lande. Med national handlingsplan menes en handlingsplan der opfylder følgende kriterier:

For det første, at handlingsplanen er initieret, finansieret eller koordineret af de respektive landes regeringer, ministerier og eventuelt arbejdsmarkedets parter og andre relevante nationale aktører.

For det andet, at handlingsplanens sigte er arbejdsmarkedet som sådan, hvorfor planer, der er begrænset til specifikke brancher eller begrænset til bestemte regioner, ikke kvalificerer som nationale handlingsplaner.

Tabel 4.1 illustrerer kortlægningen af de respektive landes overordnede nationale handlingsplaner. Af relevante mål/indikatorer for sammenligningen af de enkelte handlingsplaner har vi valgt at fokusere på følgende:

- i hvor høj grad handlingsplanen inddrager en bred vifte af de nationale aktører
- i hvor høj grad de igangsatte eller planlagte initiativer kan siges at være dækkende i forhold til indsatsområder
- hvor målbar handlingsplanen kan siges at være.

De tre indikatorer er udvalgt på baggrund af en antagelse om, at jo mere dækkende og jo mere målbar en handlingsplan, jo større vil dens chance for succes være.

**Tabel 4.1 Overordnede handlingsplaner**

	Danmark	Sverige	Norge	Finland
1. Har man en overordnet koordineret politisk handlingsplan med henblik på fastholdelse/ integration af seniorer?	(X)	(X)	X	X
1a. Hvor dækkende er handlingsplanen i forhold til inddragelse af aktører? (eks inddrages arbejdsmarkedets parter, social- og sundhedspolitikker, m.m.)	(X)	- <sup>2</sup>	X	X
1b. Hvor dækkende er handlingsplanen i forhold til politik- og indsatsområder? (eks kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og sundhed, økonomiske incitamenter m.m.)	-	(X)	X	X
1c. Hvor målbar er handlingsplanen? (Har man effektivitetskrav m.m.)	-	-	?	X

Forklaring til skema: X = i høj grad; (X) = i nogen grad, – = ingen indsats, ? = ikke identificeret.

I både Finland og Norge har man inden for de seneste år udviklet og implementeret nationale handlingsplaner på det seniorpolitiske område. I Danmark har den ny regering nedsat et tværministerielt udvalg om "længere tid på arbejdsmarkedet", mens man i Sverige har nedsat en række kommissioner under Socialdepartementet og Näringsdepartementet, samt taget en række konkrete initiativer.

I det følgende uddybes kortlægningen i detaljer for hvert land.

<sup>2</sup> Man har dog i Sverige gennemført et omfattende udredningsarbejde i hvilket arbejdsmarkedets parter har været inddraget.

## Danmark

I Danmark har man siden 1997 haft fokus på det seniorpolitiske område. Under den foregående regering gennemførtes således en omfattende efterlønsreform, samtidig med at man i 1997 nedsatte et Seniorpolitisk Initiativudvalg og en række ordninger, herunder Seniorkonsulentordningen, der stadig virker. Under den ny regering har man indtil videre fulgt op på det seniorpolitiske område ved at nedsætte et tværministerielt udvalg om 'Længere tid på arbejdsmarkedet' med deltagelse af Beskæftigelsesministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Socialministeriet og Finansministeriet.<sup>3</sup> Udvalgets opgave var at afdække mulighederne for at øge erhvervsdeltagelsen blandt ældre inden for rammerne af de eksisterende tilbagetrækningsordninger.

Udvalgets analysearbejde afsluttedes i sommeren 2003 med udgivelsen af en større rapport, der indeholder anbefalinger til kommende indsatsområder. Følgende indsatsområder anbefales:

- Styrke arbejdsudbuddet blandt folkepensionister
- Bedre sundhed
- Styrkelse af den seniorpolitiske indsats
- Nedbrydning af formelle barrierer i statslige overenskomster
- Reduktion af merledighed blandt ældre.

Den danske regering har med udvalgets nedsættelse og arbejde taget et første tiltag, hvor der opfordres til en styrket seniorpolitisk indsats. Initiativet har inddraget flere ministerier og peger på en bred vifte af mulige indsatsområder. Der er dog endnu ikke taget initiativer til at udvikle en egentlig national seniorpolitisk handlingsplan.

### Box 4.1: Eksempler på seniorpolitiske handlingsplaner

- I Danmark har det Seniorpolitiske Initiativudvalg udarbejdet en række anbefalinger til, hvilke elementer der bør indgå i en effektiv seniorpolitisk indsats. Man fremhæver, at en seniorpolitisk indsats kræver "en bred og helhedsorienteret indsats, en medvirken fra alle involverede parter, samt en bred vifte af redskaber". Det Seniorpolitiske Initiativudvalg (1999)
- Europa-Kommissionen udgav videre i 1999 publikationen "Et Europa for alle aldersgrupper", som led i FN's internationale ældre-år. Kommissionen påpeger heri behovet for, at der på nationalt plan udvikles overordnede, multidimensionale og sammenhængende strategier, som både omfatter pensionssystemer, arbejdsmarkedspolitiske initiativer, sociale ordninger, og programmer til at modvirke aldersdiskrimination og som samtidig involverer et bredt udsnit af nationale aktører. Europa-Kommissionen (1999)

<sup>3</sup> Beskæftigelses-, Social-, Økonomi- og Erhvervs- samt Finansministeriet 2003: *Rapport for Udvalget vedrørende Længere tid på arbejdsmarkedet*.

## **Sverige**

I 1998 vedtog Rigsdagen en "national handlingsplan for ældrepolitikken" og det er med udgangspunkt i denne, at en række kommissioner siden har arbejdet med at undersøge og skabe forudsætningerne for en langsigtet udvikling af ældrepolitikken.

*Senior 2005* er en parlamentarisk sammensat kommission under Socialdepartementet. Kommissionen blev nedsat af regeringen i 1998 og er sammensat af repræsentanter fra alle rigsdagens partier, samt sagkyndige fra Socialdepartementet, Näringsdepartementet, Kulturdepartementet, Socialstyrelsen, Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet, fagforbundene LO, TCO, SACO, samt regeringens pensionskommitté. Kommissionens formål er, at undersøge forudsætningerne for en langsigtet udvikling af ældrepolitikken. Kommissionen fokuserer på tre livssituationer: (1) Ældre i arbejdslivet, (2) Livet efter pensioneringen, (3) Pleje og omsorg for ældre.

Området "Ældre i arbejdslivet" handler direkte om at undersøge hvordan ældre menneskers erfaringer, kompetencer og kundskaber i højere grad kan udnyttes i de forskellige samfundssektorer. Videre er arbejdet rettet imod at identificere, synliggøre og foreslå indsatser mod omstændigheder, der gør, at alderen indvirker negativt på den enkeltes muligheder for at deltage og udvikles i arbejdslivet.

Tankegangen skal forandres fra et perspektiv om at "de ældre har brug for samfundet" til at "samfundet har også brug for de ældre". Videre redegøres udførligt for følgende tre indsatsområder, der ifølge kommissionen kan bidrage til at forlænge ældres tid på arbejdsmarkedet: (1) Skattestimulanser, (2) Deltidspensioner og (3) Kollektive tjenstepensioner.<sup>4</sup>

Den anden kommission der blev nedsat, er *Seniorgruppen*. Seniorgruppen havde og har som sit formål at undersøge barrierer i lovgivning og kollektive aftaler, der kunne tænkes at have negativ indflydelse på arbejdsgiveres vilje og incitament til at ansætte og beholde ældre medarbejdere, såvel som barrierer der kunne tænkes at have negativ indflydelse på ældre medarbejders vilje til at blive på arbejdsmarkedet.

Tre andre kommissioner har siden 1998 videre beskæftiget sig med henholdsvis alders-diskrimination, muligheden for nedsættelse af arbejdstiden, samt studier af ældre lønmodtageres situation.<sup>5</sup>

Endvidere findes der en række konkrete initiativer under "Sveriges nationale handlingsplan för sysselsättning 2003. I handlingsplanen indgår 10 indsatsområder, hvoraf ét specifikt fokuserer på "midler til at øge arbejdsudbuddet og arbejde for aktiv aldring." Udgangspunktet er spørgsmålet om, hvordan man kan øge arbejdsudbuddet i lyset af den stadig stigende ældre befolkning og et forventet fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning.

I den nationale handlingsplan for beskæftigelsen identificeres muligheden af at øge arbejdsudbuddet blandt følgende grupper: Unge, ældre og udenlandsk fødte. Til dags dato har man henholdsvis gennemført eller planlagt følgende indsatser:

- I 1999 gennemførtes en større reform af det offentlige pensionssystem, der har gjort systemet mere neutralt vis-à-vis beslutninger om tilbagetrækning, idet sammenhængen mellem bidrag og pension er øget. Sammenlignet med det øvrige OECD har Sverige videre nu det højeste udbytte for hvert år der arbejdes over 61 år, hvorfor incitamentet til at forblive i arbejde er øget.
- Personer over 57 år er nu berettiget til ansættelse med løntilskud, såfremt de har været uden arbejde i mere end to år.
- De sociale parter har heller ikke længere mulighed for at træffe aftaler, der forpligter ansatte til at gå på pension før de når en alder af 67 år.
- Desuden foreslås der i handlingsplanen, at man, for at modvirke førtidig pensionering, udvikler fleksible arbejdsformer (eks. mentorordninger, der samtidig introdu-

---

<sup>4</sup> SENIOR 2005 (2003).

<sup>5</sup> OECD (2003).

cerer yngre til arbejdslivet; muligheden for karriereskift for ansatte i fysisk og psykisk belastende stillinger).

Den samlede vurdering er, at den svenske regering med ovenstående har gennemført et betydeligt og omfattende udredningsarbejde, der berører et bredt felt af mulige indsatsområder. Samtidig er der gennemført en række konkrete initiativer, hvoraf reformeringen af pensionssystemet udgør en milepæl. En egentlig koordineret national seniorpolitisk handlingsplan med inddragelse af et bredt udsnit af nationale, regionale og lokale aktører er dog endnu ikke gennemført.

## **Norge**

Norge har siden 2000 iværksat og udviklet en samlet national indsats for at styrke udviklingen af seniorpolitikken.

Den nationale indsats vurderes som værende i "høj grad dækkende" både hvad angår inddragelse af aktører, såvel som indsatsområder. Indsatsen koordineres gennem *Senter for seniorpolitik*. Bag centret står 27 organisationer, departementer og institutioner. Centret blev oprettet i 1969 med det formål, at bidrage til at flest mulige skulle planlægge deres pensionistliv. Fra 1990 blev arbejdsområdet udvidet og opmærksomheden rettet mod seniorpolitik. Virksomhederne skulle stimuleres til at lægge vægt på et mere udviklingsorienteret arbejdsforløb for sine midaldrende og ældre medarbejdere. Centret er et kompetencecenter, der arbejder med at stimulere og udvikle gode seniorpolitikker inden for private og offentlige virksomheder. Centret bidrager også til koordinering af samarbejde om seniorspørgsmål på tværs af virksomheder og institutioner. Endelig støtter centret forskning inden for seniorfeltet.

Et af de større initiativer, som udføres af centret er projektet "Nasjonalt kraftak for seniorpolitik i arbejdslivet". Projektet er finansieret af den norske stat og havde oprindeligt en finansieringsramme på 5 mio. Nkr. hvert år fra 2001 til 2005. Rammen justeres hvert år og udgjorde i 2003 5,5 mio. Nkr. Projektets formål er at styrke ældres muligheder for at blive længere på arbejdsmarkedet, ved at:

- synliggøre ældres ressourcer og udviklingsmuligheder
- udvikle et inkluderende og godt arbejdsmiljø i virksomhederne
- udvikle et samarbejde om seniorpolitik mellem myndigheder, organisationer og virksomheder.

Man ønsker at nå disse mål ved for det første at inddrage og mobilisere både statslige institutioner, såvel som arbejdsmarkedets parter. Videre har man ikke, ulig det finske eksempel, valgt at kombinere informations- og vidensspredning, med både konkrete



forsøgs- og udviklingsprojekter, forskning, uddannelse og oprettelse af nationale støt-teordninger.

## **Finland**

I Finland har man siden starten af 1998 udarbejdet og implementeret en omfattende sammenhængende og koordineret national handlingsplan – ”The national programme on Ageing Workers”. Programmet blev implementeret i perioden 1998-2002 og er nu blevet udvidet og forlænget med et fortsættelsesprogram, som skal løbe fra 2003-2007. Programmets formål er kort at gøre det muligt og attraktivt for ældre, at blive længere på arbejdsmarkedet.

Strategien er en bredt formuleret multidimensional strategi. Både i forhold til inddragelsen af aktører, som i forhold til bredden i politik- og indsatsområder, vurderes det nationale program som i høj grad dækkende. Programmet er et tværgående samarbejde mellem tre ministerier, henholdsvis Social- og Sundhedsministeriet, Arbejdsministeriet og Undervisningsministeriet. Samtidig involverer og implementeres det nationale program gennem inddragelse og samvirke mellem en lang række centrale aktører, fra arbejdsmarkedets parter, over offentlige institutioner, til forskningscentre og arbejdsmiljø- og arbejdssundhedsinstitutioner m.m.

Programmet omfatter videre en lang række reformplaner (mere end 40 lovforslag og mål) inden for de tre ministeriers områder: arbejdsmarkedet, uddannelsesområdet, det sociale område og sundhedsområdet. Her nævnes kort et udvalg af centrale indsatsområder:

- En central holdningspåvirkende kampagne rettet mod hele befolkningen, herunder arbejdsgivere, sikkerhedspersonale på arbejdspladserne, arbejdsmarkedets organisationer, arbejdsmiljø- og sundhedsinstanser, arbejdsformidlinger, uddannelsesinstitutioner, medierne og strategiske beslutningstagere.
- Initiativer rettet mod fysisk og psykisk velbefindende på arbejdspladserne.
- Initiativer rettet mod at forbedre mulighederne for uddannelsen af aldrende ansatte, med henblik på at fastholde og videreudvikle ældres arbejdsmæssige færdigheder og kompetence.
- Uddannelse og udvikling af de regionale og lokale arbejdstilsyns-, arbejdsmarkeds- og arbejdsmarkedssundhedsmyndigheders rådgivningsevne over for arbejdsgivere, samt stabsmedarbejdere på uddannelsesinstitutionerne inden for voksenuddannelse.
- Initiativer til at øge brugen af delvis tilbagetrækning og jobrotation som alternativer til fuld tilbagetrækning.

Det nationale program vurderes videre som i høj grad målbart, idet man har opstillet en række meget konkrete og verificerbare mål. Ikke mindst i det fortsættelsesprogram, som løber fra 2003 til 2007. Målet er bl.a. at øge den gennemsnitlige pensionsalder med 2-3 år. Man vil sænke sygefraværet med 15 pct. og mindske arbejdsulykker med 15 pct.<sup>6</sup>

#### **4.3.2. Diskurser, holdninger og værdier**

I dette andet afsnit omkring policy-initiativer er det formålet at kortlægge og identificere hvorvidt staten i de fire nordiske lande, har taget initiativer, der søger at påvirke diskurser, holdninger og værdier til seniorer på arbejdsmarkedet.

Som det fremgår af tabellen nedenfor undersøges både lovgivning, statslige kampagner, samt tilstedeværelsen aftaler om seniorordninger via overenskomster og de sociale parter.

---

<sup>6</sup> I praksis har det dog vist sig at være svært at lave egentlige effektmålinger. I 2002-2003 gennemførtes der en ekspertbedømmelse, sammensat af eksperter fra EU-lande. Den fremhævede programmets inkluderende og tværgående tilgang med involveringen af flere forskellige ministerier og organisationer. Man var dog skeptisk over for, hvorvidt man med rimelighed kunne påvise en sammenhæng mellem programmet og den faktiske stigning i den gennemsnitlige pensionsalder og beskæftigelsesgrad. Begrundelsen: at det var svært at isolere programmets effekter, fordi implementeringen faldt sammen med en generel positiv beskæftigelsesudvikling. Europa-Kommissionen Peer Review (2000a); Europa-Kommissionen Peer Review (2003a).

**Tabel 4.2 Diskurser, holdninger og værdier**

	Danmark	Sverige	Norge	Finland
1. Lovgivning mod aldersdiskrimination i jobannoncer	Lovfor- slag end- nu ikke vedtaget	Lovfor- slag end- nu ikke vedtaget	Lovfor- slag end- nu ikke vedtaget	X
2. Anden lovgivning specielt for seniorer	X	(X)		X
3. Kampagner	(X)	-	X	X
3a. Bevidsthedskampagner	(X)	-	X	X
3b. Mærkningsordninger (ek- sempelvis socialt indeks (frivil- ligt i DK) eller rating af inklusive virksomheder (frivillige, men bindende aftaler i Norge))	X	-	X	-
4. Aftaler om seniorordninger		-		
4a. Via overenskomster/de so- ciale parter	X	(X)	X	X

Forklaring til skema: X = i høj grad; (X) = i nogen grad, – = ingen indsats, ? = ikke identificeret.

Som det ses af skemaet er det vanskeligt at tegne et samlet billede. Dog kan følgende fremhæves: For det første viser billedet, at Finland formentlig er det land i Norden, der gennem deres nationale program har fokuseret bredest på at skabe gunstige betingelser for, at seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet. Således er det finske program ikke begrænset til ændringer i de økonomiske incitamentsstrukturer (pensions-systemer og arbejdsmarkedssystemer), men udmærker sig netop ved den store vægt, man har lagt på at ændre negative diskurser, holdninger og værdier vis-à-vis seniorer på arbejdsmarkedet.

Videre er det bemærkelsesværdigt, at Finland som eneste land har vedtaget lovgivning, der forbyder aldersdiskrimination i jobannoncer. I november 2000 vedtog man i EU et direktiv om en generel ramme for bekæmpelsen af forskelsbehandling med hensyn til beskæftigelse og erhverv. Diskrimination i jobannoncer falder ind under direktivets område, men det er endnu ikke blevet indarbejdet i national lovgivning i hverken Danmark, Sverige eller Norge (Direktiv om ligebehandling med hensyn til beskæftigelse og erhverv, dir. 2000/78). Nedenfor gennemgås de enkelte landes initiativer mere detaljeret.

## Danmark

Af tabel 4.4 ses det, at staten i Danmark på en række punkter har iværksat initiativer til at påvirke diskurser, holdninger og værdier. Lovgivning mod aldersdiskrimination i jobannoncer er som nævnt ikke implementeret, men en række andre initiativer er siden 1998 blevet iværksat.

### *Anden lovgivning specielt for seniorer*

Seniorpuljen: I 1998 nedsatte Arbejdsministeriet en pulje på 25 mio. kr. til seniorpolitiske initiativer, der skulle bidrage til, at flere seniorer kunne bevare tilknytningen til – eller finde plads på – arbejdsmarkedet. Puljen bruges således både til initiativer for beskæftigede og ledige. Videre er der givet støtte til projekter der varetages af en bred vifte af aktører, herunder arbejdsmarkedsorganisationer, kommunale virksomheder/arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner og oplysningsforbund, private virksomheder, foreninger for ledige seniorer, konsulentvirksomheder, statslige arbejdspladser og ældreorganisationer.<sup>7</sup>

Et andet initiativ, der hører under den nationale handlingsplan 2002, og som til en vis grad også vedrører seniorer, er et projekt mellem regering og kommunerne, til fremme af brugen af sociale klausuler ved udbud af serviceydelser. En social klausul er et krav i en udbudskontrakt om, at den virksomhed der vinder opgaven, skal påtage sig en nærmere angivet social forpligtigelse, fx til at ansætte personer fra særlige ledighedsgrupper. Initiativet sigter således mod at åbne arbejdsmarkedet for personer, der i dag har svært ved at finde eller bevare fodfæste på arbejdsmarkedet, herunder seniorer. Således skal initiativet medvirke til at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked. Som led i initiativet har man oprettet en hjemmeside, hvor medarbejdere i kommuner og andre offentlige myndigheder kan udveksle erfaringer om brugen af sociale klausuler.<sup>8</sup>

Videre har regeringen, som led i den nationale handlingsplan 2002, under nye indsatser for iværksættere, hævet aldersgrænsen for, hvornår etableringsordningen for iværksættere kan benyttes. Således går grænsen nu til 65 år, hvorved ældre seniorer har fået mulighed for at opnå støtte til egen virksomhed.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).

<sup>8</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

<sup>9</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

### *Bevidsthedskampagner*

Ser vi dernæst på kampagner kan det konstateres, at man fra Personalestyrelsens side planlægger en bevidsthedskampagne rettet mod seniorer. Planen er led i handlingsplanen for 2003 og er allerede beskrevet ovenfor i afsnit 4.3.1 om indholdet i den statslige seniorpolitik.<sup>10</sup> Videre kan udgivelsen af *Seniorer i staten* også ses som en slags kampagne for at bedre seniorernes forhold. Begge kampagner er dog rettet specifikt mod statens eget område, og der er ikke tale om en national kampagne i stil med hvad man har gennemført i Finland.

### *Mærkningsordninger*

Det sociale indeks er et dialogværktøj udarbejdet for Beskæftigelsesministeriet med bidrag fra Teknologisk Institut, Center for Ledelse, Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet og Socialforskningsinstituttet. Indekset kan både anvendes af offentlige og private virksomheder. Som dialogværktøj bidrager indekset til, at virksomhederne kommer til at diskutere nye temaer og får inspiration til måder at udvise socialt ansvar på. Videre er Det sociale indeks et værktøj til at måle det sociale ansvar, og indekset tilbyder en nem løsning på, hvordan virksomheden kan sammenligne sine præstationer og kommunikere disse ud til ansatte, samt eksterne interessenter (kunder, leverandører, konkurrenter, myndigheder, NGO'er etc.)<sup>11</sup> Det sociale ansvar handler bl.a. om:

- Forebyggelse, dvs. at der gøres en indsats for at medarbejdere kan bevare deres arbejdsmarkedstilknytning. Det kan f.eks. være gennem en personalepolitik med en social- og familiemæssig dimension, et godt arbejdsmiljø og opkvalificering af medarbejderne.
- Fastholdelse, dvs. at medarbejdere, der f.eks. bliver syge, nedslidte eller arbejdsskadede, forsøges fastholdt. Det kan ske ved overgang til deltid, andre jobfunktioner, kompetenceudvikling mv.
- Jobskabelse, dvs. at virksomhederne f.eks. også søger at skabe plads til personer, der står uden for arbejdsmarkedet, f.eks. kontanthjælpsmodtagere, langtidsledige, førtidspensionister eller personer med anden etnisk baggrund end dansk.

---

<sup>10</sup> Personalestyrelsen (2003c).

<sup>11</sup> Sekretariatet for Det sociale Indeks: [www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk).

Til dags dato er to offentlige og to private virksomheder blevet certificeret og har opnået retten til at anvende logoet for socialt ansvar på brochurer, produkter, materialer mv. i 3 år.

#### *Aftaler om seniorordninger*

Seniorordninger findes i og anvendes i meget begrænset omfang i staten.

### **Sverige**

Som det relativt entydigt fremgår af Tabel 4.4, har man i Sverige ikke taget større initiativer til at påvirke diskurser, holdninger og værdier til seniorer på arbejdsmarkedet. Under anden lovgivning findes dog en regel, der kan have en positiv effekt på seniorers muligheder på arbejdsmarkedet. Endvidere har man for ansatte i staten en mulighed for nedtrapning i arbejdstid.

#### *Anden lovgivning*

Der er i Sverige via lovgivning en regel om "sidst ind først ud". Reglen betyder, at det i forbindelse med nedskæringer i virksomhederne er de, der er ansat senest, som skal afskediges først. Reglen er ikke forbeholdt seniorer, men den favoriserer de ældre, specielt fordi ældre har højeste prioritet, hvor ansættelsesforholdet har været lige langt. Derudover har seniorer også ofte været længe på samme arbejdsplads. Reglen er dog til hinder for mobiliteten, idet ældre, som skifter job, mister den ansættelses-tryghed, som følger med at have lang anciennitet i et ansættelsesforhold.

#### *Mulighed for nedtrapning af arbejdstid for statsligt ansatte*

For ansatte i staten har man en aftale om mulighed for nedtrapning i arbejdstid for ældre ansatte. Ansatte som er 61 år eller derover har således ret til at reducere deres arbejdstid med op til 50 pct. med økonomisk kompensation og fuld arbejdsmarkedspension.

### **Norge**

I Norge har man inden for de seneste år gennemført en række initiativer, der på forskellig vis har haft til hensigt, at påvirke diskurser, holdninger og værdier til seniorer på arbejdsmarkedet.

#### *Lovgivning mod aldersdiskrimination i jobannoncer*

Hvad angår lovgivning mod aldersdiskrimination er der fremsat et lovforslag ("Skjerpet vern mod diskriminering i arbejdslivet"), der skal forbyde aldersdiskrimination i jobannoncer. Forslaget er dog endnu ikke vedtaget.

### *Kampagner*

Som led i den nationale handlingsplan "Nationalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet" har man i Norge iværksat en større informationsplan, der fra 2002-2005 skal udmøntes i konkrete kampagner og initiativer. Kampagnen koordineres af "Senter for seniorpolitikk", der også er koordinator af det nationale "krafttak" som sådan. Målet med informationsaktiviteten er at skabe og vedligeholde opmærksomhed om det nationale "krafttak" i arbejdslivet og samfundet som sådan. Videre er det et formål at øge vidensniveauet om seniorpolitik blandt alle vigtige aktører i arbejdslivet. Kampagnen tilrettelægges i to faser, hvor der i første fase lægges vægt på at skabe opmærksomhed og bevidsthed om ældre på arbejdsmarkedet, såvel som de forskellige indsatser, værktøjer og metoder, som udarbejdes som led i den nationale handlingsplan. I anden fase vil man så forskyde vægten over imod vidensspredning og formidling af erfaringer af konkrete "good practices", samt spredning af viden om de enkelte aktørers rolle inden for den nationale handlingsplan.<sup>12</sup>

### *Statslige mærkningsordninger*

"Inklusive arbejdspladser" er en statslig mærkningsordning. Kampagnen er lavet i et samarbejde mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter. Målet med kampagnen er at få sygefraværet ned, pensionsalderen op og hindre at mennesker med nedsat arbejdsevne bliver udstødt af arbejdsmarkedet. Arbejdsmarkedets parter og staten indgik i 2001 en aftale der startede projektet. Et vigtigt element i aftalen er en mærkningsordning, hvor virksomheder kan blive mærket som "inkluderende arbejdslivsbedrifter", hvis de laver en handlingsplan for, hvordan de vil arbejde med at overkomme ovenstående problemer og indgår i en aftale med den lokale myndighed om dette. Den lokale myndighed vil følge op på, om aftalen overholdes.

### **Finland**

Også i Finland har man gjort meget ud af, at en forbedring af seniorers muligheder på arbejdsmarkedet ikke alene handler om økonomiske rammebetingelser, men også om holdninger og værdier knyttet til seniorer. Finland er således det land af de fire, der har initiativer på alle områder i vores kortlægning, med undtagelse af ét, nemlig mærkningsordninger.

---

<sup>12</sup> Senter for Seniorpolitikk (2001).

### *Lovgivning mod aldersdiskrimination i jobannoncer*

Finland er indtil videre det eneste land blandt de fire i undersøgelsen, der eksplicit har forbudt aldersdiskrimination ved lov. Det understreges dog, at det er et område der er svært at kontrollere. Til gengæld er temaet meget present i den samfundsmæssige debat. Ikke mindst i form af den store vægt, der gennem forskellige kampagner er lagt på at ændre holdningen til ældre på arbejdsmarkedet. Videre er der, som et element i det nationale program for "Ageing Workers", udviklet et "Work Life"-barometer, som kan belyse udviklingen på det finske arbejdsmarked, blandt andet med hensyn til aldersdiskrimination.<sup>13</sup>

### *Eventuel anden lovgivning specielt for seniorer?*

"The national Programme" indeholder 40 initiativer og lovændringer: Følgende er således blot et udsnit af disse:<sup>14</sup>

- Bevillingslov på 25 mio. Fmk (4.2 mio. Euro) blev bevilget i 1997 til "The national Programme on Ageing Workers".
- Reduktion af arbejdsløshedspensionen.
- Ændring af den individuelle førtidspension fra 58 til 60 år. Nedsættelse af aldersgrænsen for deltids-pension fra 58-56 år. (Loven er tidsbegrænset med varighed til udgangen af 2002).
- Lov, der gør det muligt for personer på 55 og derover, at tage et lavtlønnet deltids-job uden at gå ned i pension.
- Modifikation af finansieringen af arbejdsløshedspensioner og pensioner vedrørende nedsat arbejdsevne, således omkostningsrisikoen for arbejdsgiverne er steget.

### *Kampagner*

I både det nationale program som i en række andre programmer er det en af de helt centrale målsætninger, at påvirke den generelle holdning til den "aldrende" del af arbejdsstyrken. Følgende tre programmer har det eksplicit som mål eller delmål, at påvirke den generelle holdning til ældre:

1) National Programme on Ageing Workers 1998-2002: Et af programmets centrale formål var og er, at påvirke den generelle holdning til ældre på arbejdsmarkedet og i samfundet i en positiv retning. Programmet indeholder både informations- og oplysningskampagner rettet mod såvel befolkningen som sådan, som specifikke informationskampagner i forhold til arbejdsgivere, sikkerhedspersonale på arbejdspladserne, arbejdsmarkedets organisationer, arbejdsmiljømyndigheder og institutioner, AF-centre, uddannelsesinstitutioner, medierne og strategiske beslutningstagere. Pro-

---

<sup>13</sup> Beskæftigelses-, Social-, Økonomi- og Erhvervs- samt Finansministeriet (2003).

<sup>14</sup> Europa-Kommissionen Peer Review (2000a).



grammets overordnede slogan er, at "erfaring er et nationalt aktiv" og det overordnede formål er at skabe en samlet indsats omkring et holistisk program.

2) Fortsættelse af National Programme on Ageing Workers 2003-2007 under Social- og Sundhedsministeriet. Programmet har som en af sine otte målsætninger, at "påvirke attituder som et led i målopfyldelsen."

3) Arbejdsministeriets arbejdsmarkedspolitiske forskningsprogram (2003-2007). Programmet har fire fokusområder. Et af disse er rettet mod ældres arbejdsmarkedspension, hvor vigtigheden af at modvirke diskriminering pga. alder fremhæves. Videre har forskningsprogrammet "livslang læring", som et prioriteret område.

*Aftaler om seniorordninger via overenskomster/de sociale parter*

Arbejdsmarkedsorganisationerne har indgået en aftale, ifølge hvilken arbejdstageres rettigheder til at deltage i en "early rehabilitation assessment" vil blive udviklet. De 58-59-årige vil blive de første til at deltage i sådanne initiativer, og det er målet at dette skal udbredes til alle arbejdstagere i 2002. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Europa-Kommissionen Peer Review (2000a).

### 4.3.3. Økonomiske rammebetingelser

I dette tredje afsnit vedrørende initiativer på policy-niveau fokuseres der endelig på, hvorvidt man fra de respektive regeringers side har taget initiativer til at skabe gunstige økonomiske rammebetingelser for seniorernes situation og muligheder på arbejdsmarkedet. Identifikationen af de fire landes initiativer fremgår af Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Økonomiske rammebetingelser**

	Danmark	Sverige	Norge	Finland
1. Har man ordninger med løntilskud til beskæftigede seniorer.	X	-	-	X
2. Har man ordninger med løntilskud til ledige seniorer	X	(X)	X	-
3. Har man økonomiske incitamenter til virksomheder på seniorområdet såsom bonus- og strafordninger for arbejdsgivere.	-	-	-	X
4. Har man gennemført en pensionsreform. <sup>1</sup>				
Ja		(X)		X
Planlagt			X	
Nej	X			
5. Har man gennemført en efterlønsreform. <sup>1</sup>				
Ja	X			
Planlagt			X	
Nej		X		X
6. Har man særlige aktiveringsindsatser over for seniorer.	X	?	-	?

<sup>1</sup>Inden for de seneste 5-10 år.

Forklaring til skema: X = i høj grad; (X) = i nogen grad, - = ingen indsats, ? = ikke identificeret.

#### Danmark

Som det fremgår af Tabel 4.3 har man i Danmark gennemført en række initiativer vedrørende løntilskud, pensionsreform og efterlønsreform.

#### *Ordninger med løntilskud*

I Danmark har man under strategi for flere i arbejde iværksat ordninger med løntilskud. Disse gælder også for seniorer, hvad enten der er tale om seniorer, der allerede er i arbejde og som af en eller anden grund har nedsat arbejdsevne, eller der er tale om løntilskud i forbindelse med ansættelse af ledige seniorer.

### *Pensionsreformer*

Regeringen har, i forlængelse af Udvalget vedrørende længere tid på arbejdsmarkedet, fremsat et forslag, som giver mulighed for, at man ved en højere pensionsalder end 65 år kan opnå højere folkepension.<sup>16</sup> Dertil kommer følgende reformtiltag:

- Ordningen om overgangsydelse (1992-96) er udfaset pr. 2006. Det var en ordning, som gav 50-59-årige – med mere end 12 måneders ledighed – mulighed for at trække sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet på en ydelse svarende til 82 pct. af dagpengemaksimum.<sup>17</sup>
- Ordningen om særregel om forlænget dagpengetilfælde til de 50-59-årige er ligeledes ophævet, så de, der er fyldt 50 efter d. 31. august 1998, ikke kan forblive i dagpengesystemet efter udløb af aktivperioden, som dem, der er fyldt 50 før denne dato. Ordningen er ophævet for at øge jobsøgningsmotivationen.<sup>18</sup>
- I forbindelse med efterlønnsreformen er mindstealderen for folkepension nedsat fra 67 til 65 år.<sup>19</sup>

### *Efterlønnsreformer*

I 1999 gennemførte man i Danmark en efterlønnsreform, der på en række områder har ændret incitamenterne for tilbagetrækning. Følgende tiltag er blevet gennemført:<sup>20</sup>

- Pensioner, der ikke er opnået i et ansættelsesforhold undgår modregning, hvis de udskyder tilbagetrækningen til 62 år.
- Efterlønssatsen er lavere for 60-61-årige end for 62-64-årige.
- Ledighed forud for efterløn giver ikke længere afkortning af den høje sats for at forhindre ledige i at gå på hurtig efterløn.
- Fremtidige generationer kan kun gå på efterløn, hvis de har indbetalt efterlønnsbidrag i 25 ud af 30 år.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Beskæftigelses-, Social-, Økonomi- og Erhvervs- samt Finansministeriet (2003).

<sup>17</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

<sup>18</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002a).

<sup>19</sup> Quaade, Thomas (2001).

<sup>20</sup> Quaade, Thomas (2001).

<sup>21</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

### *Særlige aktiveringsindsatser*

Med Arbejdsmarkedsstyrelsens selvaktiveringspulje (fra 2000-2004, 6,8 mio. kr. i 2003 og 6,1 mio. kr. i 2004) har man etableret en pulje, hvis formål det er, at give støtte til selvaktivering for ledige seniorer til opnåelse af ordinære jobs og fremme nye beskæftigelsesområder for målgruppen. Målgruppen er ledige jobsøgende personer over 50 år. Puljen kan benyttes til at etablere Seniorgrupper, der arbejder for selvaktivering. Seniorgrupperne skal være formelt etableret som forening på en generalforsamling med vedtægter og formål. Samarbejde med AF skal være etableret og der skal minimum være 25 medlemmer.<sup>22</sup>

### **Sverige**

I Sverige gennemførte man i 1999 en større reform af det offentlige pensionssystem og man har videre iværksat en ordning vedrørende løntilskud.

#### *Ordninger med løntilskud*

I 2000 indførte man i Sverige et program kaldet "Special Employment Subsidies". Programmet havde til formål at gøre det lettere for personer over 57 år, som havde været ledige i to år, at finde et job. Ordningen gav løntilskud til arbejdsgivere ved ansættelse af en person, som opfyldte disse kriterier. Ordningen er dog ikke blevet brugt i større udstrækning.

#### *Pensionsreformer*

I 1999 gennemførtes et nyt offentligt pensionssystem. Årsagen til dette var at det gamle system var blevet for dyrt og økonomisk ustabil, samt at det ikke i tilstrækkeligt omfang tilskyndede seniorerne til at blive længere på arbejdsmarkedet. Det nye system gav en tættere sammenhæng mellem antal år på arbejdsmarkedet og pensionens størrelse. Videre har Sverige nu det højeste udbytte for hvert år der arbejdes ud over 61, hvorfor incitamentet til at forblive i arbejde er øget.<sup>23</sup>

### **Norge**

I Norge har man som i Sverige iværksat ordninger med løntilskud. Videre har man planlagt gennemførelsen af både en pensionsreform og en efterlønsreform. Begge med det formål at imødegå udfordringen fra den demografiske udvikling i de kommende årtier.

---

<sup>22</sup> DISCUS (2003).

<sup>23</sup> OECD 2003.

### *Løntilskud til ledige seniorer*

I Norge har man mulighed for at give løntilskud til ledige seniorer, der er i fare for at blive ramt af langtidsledighed. Tilskuddet er på 75 pct. af lønnen de første 6 måneder og 40 pct. i yderligere 6 måneder ved forlængelse.<sup>24</sup>

### *Pensions- og efterlønsreformer*

Der er nedsat en pensionskommission, der arbejder med en reformering af pensionsystemet, samt udviklingen af en efterlønsreform. Baggrunden er for det første den demografiske udvikling i fremtiden, for det andet at pensionssystemet er meget komplekst.

For ansatte i staten er der videre mulighed for, at man kan gå på aftalefæstet pension, når man fylder 62 år. Det er dertil muligt at gå på delpension og reducere arbejdstiden med op til 40 pct. Endelig har en statsansat, der bliver overflødig i en jobposition, og hvis der ikke kan findes en anden stilling til personen, ret til *venteløn*. Ventelønnen kan udgøre indtil 66 pct. af den oprindelige løn og kan for personer indtil 50 år tildeles i op til tre år, for personer fra 50 – 55 år i 4 år og for personer over 55 år i indtil 12 år.

### *Særlige aktiveringsindsatser*

Udover de ovenfor nævnte initiativer tilbyder Arbejdsdirektoratet en særlig omfattende vejledning til seniorer, samt tilskud til kompetenceudvikling, AMO- og jobsøgningskurser og løntilskud til seniorer.<sup>25</sup>

## **Finland**

For Finlands vedkommende har man gennemført en større pensionsreform for arbejdsmarkedet. Videre har man udviklet og planlægger nye muligheder for løntilskud til beskæftigede seniorer, hvorimod løntilskud til ledige seniorer modsat de tre andre lande ikke er blevet identificeret.

---

<sup>24</sup> Senter for seniorpolitikk (2001).

<sup>25</sup> Senter for seniorpolitikk (2001).

### *Løntilskud til beskæftigede seniorer*

I Finland har man, for seniorer under ét, en særlig lønordning, der gør det muligt at gå på deltidspension uden reduktion i fuldtidspensionen.<sup>26</sup> Videre arbejder man netop nu på at indføre en ny lønmodel for statsligt ansatte. I den nye model består lønnen af en grundløn, en personlig del og resultatløn. Den personlige del bestemmes til dels af arbejdspræstation, kompetenceniveau, samt i visse tilfælde et "erfaringstillæg". Videre planlægger man at indføre et alderstillæg, hvor det højeste tillæg indføres efter 18 år.

### *Bonus- og strafordninger for arbejdsgivere*

Ovenfor blev en modifikation af arbejdsløshedspensioner og pensioner vedrørende nedsat arbejdsevne nævnt. Således har man foretaget en række ændringer, der øger omkostningsforpligtelsen for virksomhederne i forbindelse med finansieringen af disse pensioner, hvorved virksomhedens incitament til at beholde ældre medarbejdere længere øges.<sup>27</sup>

### *Pensionsreformer*

I Finland ligger den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder på 59 år, hvilket anses som et væsentligt samfundsmæssigt problem. I det øvrige Norden er den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder 4-5 år højere. Under Finlands store økonomiske recession i starten af 1990'erne blev de ældre som en effekt af ny lovgivning ofret til fordel for de unge. En konstruktion med 500 dages arbejdsløshed gav automatisk pension, hvis man var fyldt 53,5 år. Med dette udgangspunkt udarbejdede arbejdsmarkedets parter en stor pensionsreform i begyndelsen af 2000, som godkendtes af regeringen. Formålet er at gøre det mere fordelagtigt at arbejde længere. Det konkrete mål er at øge tilbagetrækningsalderen 2-3 år. Med reformen ændres den lovbestemte pensionsalder fra 65 år til en fleksibel pensionsalder, hvor arbejdstagerne kan vælge at gå på pension mellem 63 til 68 år.

---

<sup>26</sup> Centre for Diversity and Business (2003).

<sup>27</sup> Europa-Kommissionen Peer Review (2000a).

## 4.4. Seniorpolitikker for de statsansatte

I dette afsnit gennemgås seniorpolitikker for medarbejdere i staten på såvel overordnet niveau som i detaljer for de fire lande. Formålet er at belyse, hvordan man på de statslige arbejdspladser arbejder med seniorpolitikker, dels for at skabe grundlag for gensidig inspiration mellem de statslige institutioner, dels for at identificere tilgange og praksisser, der via gode eksempler kan inspirere de private virksomheder til en styrket indsats.

### 4.4.1. Har man en seniorpolitik for de ansatte i staten?

Har man i de nordiske lande en statslig seniorpolitik for statens egne ansatte? Spørgsmålet er interessant, fordi staten som en stor national arbejdsgiver og som national myndighed må forventes at kunne virke normdannende for landets øvrige arbejdspladser, offentlige som private.

Tabel 4.4 præsenterer en oversigt over kortlægningen af statens seniorpolitik i de fire nordiske lande.

**Tabel 4.4 Statslig seniorpolitik**

	Danmark	Sverige	Norge	Finland
1. Har man en statslig seniorpolitik?	X	-	X	X
1a. Selvstændig seniorpolitik	(X)	-	-	(X)
1b. Som del af den generelle personalepolitik	(X)	-	(X)	(X)

Forklaring til skema: X = i høj grad; (X) = i nogen grad, – = ingen indsats, ? = ikke identificeret.

Det bør dog her understreges, at der for kortlægningens fuldstændighed må tages et vist forbehold. Således gælder det for alle fire lande, at personalepolitikken i staten tilrettelægges og organiseres decentralt. Der foreligger ofte ikke gennemsigtige oversigter eller sammenligninger af implementeringen af de vedtagne intentioner, hvilket kan pege på et behov for i højere grad at måle eller benchmarke indsatsen fra centralt hold.

### Danmark

Den decentrale organisering er bl.a. gældende for organiseringen af personalepolitikken i den danske stat. Her har man fra centralt hold først og fremmest udarbejdet vejledninger til seniorpolitik på de statslige arbejdspladser. Personalestyrelsen er den centrale enhed for statens personalepolitik.

I personalepolitikken for 2003 indgår der en række seniorpolitiske initiativer, dog udgør seniorpolitik ikke et selvstændigt kapitel. Seniorpolitiske initiativer er således medtaget i et kapitel om mangfoldighed, hvor alder indgår som en blandt flere mangfoldighedsfaktorer i forbindelse med arbejdsmiljø, fleksible jobvilkår og tolerance. Af indsatsområder der enten direkte eller indirekte retter sig mod seniorer i staten indgår bl.a. initiativer til at forstærke mobiliteten, øge mangfoldighed og tolerance og sikre medarbejdernes kompetence til at løse fremtidige opgaver.<sup>28</sup> Initiativerne beskrives nærmere i afsnit 4.4.2 om indholdet af statens seniorpolitik for ansatte i staten.

Videre har Personalestyrelsen udarbejdet rapporten "Seniorer i Staten – viden og inspiration til at udvikle og fastholde seniorer". Rapporten er et katalog, der indeholder forslag og opfordringer, samt en række initiativer til at udbrede seniorpolitik som styringsområde i de statslige organisationers personalepolitik. Det er især elementerne i denne rapport, der udgør den nærmere beskrivelse af indholdet af den danske stats seniorpolitik nedenfor.<sup>29</sup>

### **Sverige**

I Sverige har man ikke nogen egentlig aftalt seniorpolitik for ansatte i staten. Dog har man en aftale om mulighed for nedtrapning i arbejdstid for ældre ansatte. Ansatte, som er 61 år eller derover, har således ret til at reducere deres arbejdstid med op til 50 pct. med økonomisk kompensation og fuld arbejdsmarkedspension. F.eks. vil en ansat, som reducerer sin arbejdstid til det halve, modtage 80 pct. af sin løn som fuld-tidsansat. Formålet med aftalen er, at fastholde seniorerne på arbejdspladsen.

### **Norge**

I Norge er statens seniorpolitik for statsansatte formuleret i en række personalepolitiske retningslinjer, der indgår i den overordnede overenskomstaftale for staten (Hovedtariffavtalen). I de personalepolitiske retningslinjer understreges det, at alle statslige virksomheder skal lave en livsfaseorienteret personalepolitik, der indeholder seniorperspektivet. Personalesammensætningen i statslige virksomheder skal afspejle den generelle befolkningssammensætning, og der skal afholdes medarbejdersamtaler (Hovedaftale for arbejdstagere i staten).

Videre kommer den norske stats seniorpolitik for statsansatte til udtryk i en række bestemmelser og konkrete ordninger omkring planlægning af sen-karriere med hensyn til arbejdstid og jobindhold. Indholdet af de konkrete ordninger er beskrevet i næste afsnit.

---

<sup>28</sup> Personalestyrelsen (2003c).

<sup>29</sup> Personalestyrelsen (2003a).



## Finland

I Finland er det Finansministeriets personaleafdeling – Statens Arbetsmarknadsverk – der fungerer som statens centralenhed for arbejdsgiver- og personalepolitik. Arbejdsmarknadsverket har således det overordnede ansvar for personalepolitikken i statsforvaltningen, der tæller ca. 120.000 ansatte. Arbejdsmarknadsverket udarbejder retningslinjer og fokusområder for personalepolitikken, men det er de enkelte forvaltningenheder og organer, som har ansvar for den operative implementering af personalepolitikken ud fra lokale forhold og behov. For seniorpolitikens vedkommende betyder det, at der fra centralt hold alene er formuleret overordnede retningslinjer, principbeslutninger og fokusområder

I år 2001 udarbejdede man en række principbeslutninger, retningslinjer og fokusområder for perioden 2001-2005. Seniorerne udgør her et eksplicit fokusområde og det er disse retningslinjer der ligger til grund for det såkaldte Kaiku-program, der fra 2002-2004 gennemføres af Statskontoret, en anden myndighed under Finansministeriet. Kaiku-programmet fokuserer direkte og indirekte på udviklingen og implementeringen af seniorpolitik i staten.

Unikt for organiseringen af den statslige seniorpolitik er det, at man, udover udarbejdelsen og formidlingen af overordnede retningslinjer, har etableret en finansieringspulje til personalepolitiske udviklingsprojekter, hvor tildeling af midlerne er betinget af, at arbejdsmiljø og ældrepolitik specifikt indgår i projekterne.

### 4.4.2. Indholdet i seniorpolitikken for statsansatte

Efter at have undersøgt tilstedeværelsen af en statslig seniorpolitik for de ansatte i staten, spørges der i dette afsnit ind til indholdet af denne. Spørgsmålene og scoringen af de enkelte landes politikker fremgår af tabellen nedenfor.

Som allerede nævnt er statens personalepolitik i alle fire lande organiseret og tilrettelagt decentralt. De følgende initiativer som er kortlagt, dækker således alene over centrale udmeldinger og det har, på grund af den decentrale organisering, ikke været muligt at afdække, i hvilken grad man i statens institutioner har fulgt op på disse udmeldinger og generelle vejledninger.

**Tabel 4.5 Indholdet i den statslige seniorpolitik: Kompetenceudvikling og arbejdsforhold<sup>30</sup>**

	Danmark	Sverige	Norge	Finland
1. Omfatter den statslige seniorpolitik følgende områder:				

<sup>30</sup> En politik regnes som indeholdende senioraspekter i det omfang, at man har forholdt sig eksplicit til alder, livslang læring, det rummelige arbejdsmarked og lignende faktorer, koncepter og problemområder, der er væsentlige for det seniorpolitiske område.

1a. Medarbejdersamtaler for seniorer.	X	-	X	?
1b. Kompetenceudvikling for seniorer	X	-	X	(X)
1c. Planlægning af sen-karriere i forhold til arbejdstid og jobindhold.	X	(X)	X	-
1d. Fokus på psykisk og fysisk arbejdsmiljø for seniorer.	X	-	-	X
1e. Økonomiske fastholdelsesincitamenter.	X	(X)	X	-
2. Indeholder den statslige seniorpolitik fratrædelsesordninger.	X	-	X	?
3. Resultatkontrakter i staten (eks. forpligtelser til seniorpolitik, fleksible aftrædelsesordninger m.m.)	-	-	-	(X)

Forklaring til skema: X = i høj grad; (X) = i nogen grad, – = ingen indsats, ? = ikke identificeret.

## Danmark

Indholdet af den danske stats seniorpolitik for statsansatte er kendetegnet ved at indeholde elementer i alle de kategorier der spørges til.

### *Medarbejdersamtaler*

Fra Personalestyrelsens side opfordres til en større udbredelse af særlige medarbejdersamtaler for seniorer. Personalestyrelsen har således opfordret til gennemførelsen af særlige udviklingssamtaler for seniormedarbejdere i staten. Samtalerne kan tjene to formål. Dels kan samtalen være med til at skabe afklaring hos seniormedarbejderne om behovet for eventuel kompetenceudvikling og opkvalificering. Dels kan samtalen også give seniormedarbejderen en øget afklaring af hans eller hendes udviklings- og karrieremuligheder i eller uden for institutionen.

Statens Forsknings- og Uddannelsesbygninger fremhæves som case-eksempel – her afholder man særlige samtaler med alle over 55. I Statens Forsknings- og Uddannelsesbygninger fremhæver man, at seniorsamtaler bør finde sted tidligt (55 år). Således vil seniorsamtaler, der indgår som en naturlig del af seniorpolitikken, modvirke, at planlægningen af en seniorkarriere dramatiseres. Seniorsamtaler bør desuden ikke opfattes som en engangsforestilling, men holdes med jævne mellemrum for at justere medarbejdernes karriereplan efter behov fra medarbejder og virksomhed.<sup>31</sup>

### *Kompetenceudvikling*

Videre ønsker man fra Personalestyrelsens side, at der skabes større forståelse for vigtigheden af kompetenceudvikling. Der lægges vægt på, at seniorerne selv bliver bedre til at identificere egne behov og muligheder, samtidig med, at der sikres en mere åben dialog mellem medarbejdere og ledere om seniorernes kompetencer.<sup>32</sup> Et eksempel er initiativ 3.2 i handlingsplanen for personalepolitikken 2003, hvor man netop planlægger en større kampagne, der har det som formål "at sikre, at ældre medarbejdere har kompetencer til at løse fremtidige opgaver", samt "at fastholde ældre medarbejdere i staten i længere tid." Man ønsker bl.a., at ældre medarbejdere skal blive mere imødekommende over for nye opgaver og åbne deres øjne for karrieremuligheder og jobudvikling.<sup>33</sup>

Et andet eksempel er *Kompetencefonden*, der var et led i Overenskomsten 2002. Kompetencefonden har erstattet uddannelsesorloven (*Statslig uddannelsesorlov med løn*) og som har en vis (omend begrænset) seniorvinkling.<sup>34</sup> Til fonden afsættes der årligt 40 mio. kr. I en midtvejrapport understreges seniorvinklen, da man netop evaluerer på, hvorvidt puljen har været brugt til seniorpolitik. Det fremgår således, at blandt de deltagende medarbejdere er 33 pct. mellem 36 og 45 år, mens den næststørste gruppe (26 pct.) er mellem 46 og 55 år. Hovedparten (64 pct.) er endvidere kvinder. Dermed må kompetencefonden siges at være en brik i kompetenceudviklingen af seniorer i staten – også selv om det ikke er specifikt seniorfokuseret.

Videre indeholder *Udviklings- og Omstillingsfonden* bl.a. 'Netværk om seniorpolitik' (fra august 2003 til juni 2004, hvor der afholdes 7 netværksmøder for at udveksle ideer og erfaringer), som er et læringsmiljø for ledelse og medarbejdere fra statslige arbejdspladser, der arbejder med kompetence- og kvalitetsudvikling på seniorområdet.

### *Planlægning af arbejdstid og -forhold*

---

<sup>31</sup> Personalestyrelsen (2003a).

<sup>32</sup> Personalestyrelsen (2003a).

<sup>33</sup> Personalestyrelsen (2003c).

<sup>34</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

For seniorer i staten har man i Danmark en række muligheder for at ændre arbejdstid og form gennem reduktion, øget fleksibilitet i forhold til tid, samt via brug af opgaverotation. Angående planlægningen af tid har statslige arbejdsgivere mulighed for at påvirke antallet af arbejdstimer, hvilket kan ske som individuelle aftaler om nedsat tid. For medarbejdere over 55 år er der videre, i aftalen om senior- og fratrædelsesordninger, mulighed for, at en medarbejder kan gå på deltid, men med pension svarende til fuldtidsarbejde. Dertil kommer mulighed for, at medarbejdere over 62 år kan optjene 12 årlige fridage med løn.

Videre ønsker man fra centralt hold at øge anvendelsen af opgaverotation og mobilitet for seniorer. Der er dog ikke specifikke initiativer fra centralt hold, men i "Seniorer i staten" fra Personalestyrelsen opfordrer man statslige arbejdsgivere til at benytte muligheder i de nye lønsystemer, til at honorere medarbejdere, der viser sig mobile. Personalestyrelsen fremhæver således, at det bør være en naturlig sag, at man løbende skal varetage nye opgaver. Heri ligger der både en udfordring for lederne, såvel som for de ansatte seniorer. For lederne handler det om, at man bør blive bedre til at tænke seniorerne med, når der kommer nye opgaver og for seniorerne handler det om, at være bedre til at se positivt på ændringer i arbejdsopgaver.<sup>35</sup>

### *Arbejds miljø*

Personalestyrelsen har meldt ud, at man arbejder for at forbedre arbejdsmiljø, eks. hjemmearbejde og bedre fysiske forhold, men det har ikke været muligt at identificere mere konkrete forslag.<sup>36</sup> Det bør dog fremhæves, at der i OK 2002 var enighed, om at styrke indsatsen for et godt arbejdsmiljø i den kommende periode. Centrale indsatsområder bliver arbejdspladsvurdering (APV) og det psykiske arbejdsmiljø.<sup>37</sup>

### *Økonomiske fastholdelsesincitamenter for seniorer*

Overenskomstforhandlingerne 2002 gav mulighed for fastholdelsesincitamenter i form af op til 12 dages lønnen fri om året og fastholdelsesbonus.<sup>38</sup> Desuden kan man honorere mobilitet blandt seniorer gennem Ny Løn og muligheden for, at medarbejdere på 55+ kan få pension svarende til fuldtidsarbejde ved deltidsansættelse.<sup>39</sup>

### *Fratrædelsesordninger*

Seniorordninger vedrørende fratrædelse kan aftales for medarbejdere fyldt 55 år. Finansministeriet og centralorganisationerne har således indgået aftalen om senior- og fratrædelsesordning. Aftalen indeholder bl.a. seniorordninger i form af aftrapning i tid

---

<sup>35</sup> Personalestyrelsen (2003a).

<sup>36</sup> Personalestyrelsen (2003a).

<sup>37</sup> Beskæftigelsesministeriet (2002).

<sup>38</sup> Personalestyrelsen (2002).

<sup>39</sup> Personalestyrelsen (2003a).

(deltid) og aftrapning i job/charge (retræte). Begge kan aftales lokalt, når lederen vurderer det muligt. Finansministeriet forudsætter, at fratrædelsesordninger for 60-61-årige kun sker i forbindelse med personalereduktion.<sup>40</sup>

Seniorordningerne er dog indtil videre kun blevet anvendt i meget begrænset omfang: 720 i 3. kvartal 2002 i forhold til 35.000 personer over 55 år i staten.<sup>41</sup>

### **Sverige**

For Sverige har der som nævnt ikke kunnet identificeres en egentlig seniorpolitik for de ansatte i staten. Særlige medarbejdersamtaler og kompetenceudvikling rettet mod seniorer indgår således ikke i den svenske stats personalepolitik. Derimod har man, som allerede nævnt, en ordning der både falder ind under kategorien "planlægning af sen-karriere i forhold til arbejdstid og jobindhold", såvel som kategorien "økonomiske fastholdelsesincitamentter."

#### *Planlægning af sen-karriere og økonomiske fastholdelsesincitamentter*

I den svenske stat har ansatte en aftale om mulighed for nedtrapning i arbejdstid for ældre ansatte. Ansatte som er 61 eller derover har ret til reducere deres arbejdstid med op til 50 pct. med økonomisk kompensation og fuld arbejdsmarkedspension. F.eks. vil en ansat, som reducerer sin arbejdstid til det halve, modtage 80 pct. af sin løn som fuldtidsansat. Formålet med aftalen er, at fastholde seniorerne på arbejdspladsen.

### **Norge**

Som det fremgår af Tabel 4.5 har man, for ansatte i staten, initiativer inden for kategorierne medarbejdersamtaler, kompetenceudvikling, planlægning af sen-karriere, fratrædelsesordninger og økonomiske fastholdelsesincitamentter. Til gengæld har der ikke kunnet identificeres initiativer vedrørende udvikling af arbejdsmiljø.

---

<sup>40</sup> Finansministeriet, Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg (2000).

<sup>41</sup> Personalestyrelsen (2002).

### *Medarbejdersamtaler*

Som allerede nævnt skal der ifølge Hovedaftale for arbejdstagere i staten afholdes medarbejdersamtaler for arbejdstagere i staten.

### *Kompetenceudvikling*

Siden 1997 er der blevet arbejdet med en kompetencereform i Norge. Reformen har sat fokus på at give mulighed for livslang læring ved at lave nogle gode efteruddannelsesmuligheder og ved at skabe gode økonomiske betingelser for personer, der vælger at efter- og videreudanne sig. Reformen har også lavet et realkompetenceprojekt, hvis målsætning var at etablere et nationalt system til at dokumentere voksnes reelle kompetence med legitimitet både i arbejdslivet og uddannelsessystemet. Begge initiativer retter sig i høj grad mod seniorer på arbejdsmarkedet.

### *Planlægning af sen-karriere, fratrædelsesordninger og økonomiske fastholdelsesincitament*

I Norge har man endvidere en række bestemmelser og ordninger omkring planlægning af sen-karriere med hensyn til arbejdstid og jobindhold. For det første kan seniorer over 62 år, der vælger at blive i arbejde, få tildelt en ekstra fridag per måned og løntillæg. For det andet er der mulighed for, at ansatte i staten kan gå på deltidspension, når de er fyldt 62 år. Arbejdstiden kan her reduceres med op til 40 pct. Endvidere har man en venteløns-ordning. Ordningen sikrer, at hvis en statsansat bliver overflødig i en jobposition, og der ikke umiddelbart kan findes en anden stilling til personen, har denne ret til venteløn. Ventelønnen kan udgøre indtil 66 pct. af den oprindelige løn og kan for personer indtil 50 år tildeles i op til tre år, for personer fra 50 til 55 år i 4 år og for personer over 55 år i indtil 12 år.<sup>42</sup>

## **Finland**

Det har været vanskeligt at indhente fuldstændige oplysninger fra Finland omkring indholdet af den statslige seniorpolitik for ansatte i staten. Dette skyldes både den decentrale organisering såvel som mangel på tilgængelige skriftlige kilder. Følgende informationer stammer således primært fra programmets hjemmeside [www.kaikuohjelma.fi](http://www.kaikuohjelma.fi), samt Ministry of Social Affairs and Health: *The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers* (2002), og er altså ikke nødvendigvis dækkende.

---

<sup>42</sup> Lov om statens tjenestemenn m.m. [www.lovdatab.no](http://www.lovdatab.no).

Kaiku-programmet under statskontoret fokuserer direkte og indirekte på udviklingen og implementeringen af seniorpolitik for de ansatte i de statslige institutioner. Programmet har to primære formål: For det første er det Kaiku-programmets formål at yde hjælp og støtte til de ældre medarbejdere ved (1) at styrke deres fortsættelse i arbejdet ved at fokusere og drage fordel af deres stærke sider og erfaringer og (2) øge deres kompetence, så de kan forblive længere på arbejdsmarkedet.

Under Kaiku-programmet har man udviklet indsatser inden for både kompetenceudvikling og fokus på psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Til gengæld har der hverken kunnet identificeres initiativer til medarbejdersamtaler for seniorer, endelige planlægning af seniorkarriere, økonomiske incitamenter og fratrædelsesordninger. Dette skal dog tages med de forbehold, der blev nævnt ovenfor.

#### *Kompetenceudvikling i staten*

Kompetenceudvikling for ældre arbejdstagere indgår som et prioriteret område i den overordnede personalepolitik og som et eksplicit område under Kaiku-programmet. Området er dog ikke beskrevet uddybende.

#### *Fokus på psykisk og fysisk arbejdsmiljø*

'Workplacehealth' og 'wellbeing at work' har siden 1996 været centrale fokusområder. Det er som det stipuleres i en publikation fra Social- og Sundhedsministeriet "en første prioritet i både menneskelige og økonomiske termer". Allerede i 1996 gennemførte man programmet Huomisen työkyky ('Work ability tomorrow'), samt et træningsprogram der løb fra 1996-2002. Programmernes formål var at hindre ukontrolleret tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Midlerne var at reducere psyko-social stress og at give alle mulighed for at udøve indflydelse.<sup>43</sup>

Dette arbejde fortsættes med Kaiku-programmet, hvor det direkte er programmets formål at integrere permanente arbejdsmiljøfremmende indsatser, herunder både psyko-socialt og fysisk arbejdsmiljø i den daglige ledelse. Målgruppen er personalet som sådan, men ældre fremhæves som en specifik målgruppe.

---

<sup>43</sup> Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).

Midlerne er som følger:

- (1) Uddannelse af 200 Kaiku-udviklere ved de statslige arbejdspladser, der skal sprede viden om arbejdsmiljøfremmende indsatser.
- (2) Ekstern konsulentstøtte til bl.a. udarbejdelse af lokale udviklingsplaner for forbedring af arbejdsmiljø.
- (3) Finansieringsstøtte til statslige organisationer og institutioner, der kan ansøge om midler til udviklingsprojekter inden for programmets formål. Der er til dags dato givet støtte til 30 projekter, der alle er blevet godkendt. Støtten er betinget af en række kriterier, herunder at udviklingsprojektet skal tage højde for ældres arbejdsevne, samt at projektets indsatser indarbejdes i enhedens resultatkontrakt.
- (4) Gennemførelsen af uddannelsesforløb, der bl.a. fokuserer på "Age Management."

#### *Aftaler om seniorordninger via resultatkontrakter*

Under Kaiku-programmet har man som nævnt i punkt 3 et tilbud om finansieringsstøtte til statslige organisationers personalepolitiske udviklingsprojekter. Støtten er betinget af opfyldelsen af en række kriterier. Bl.a. skal udviklingsprojektet være indrettet på ældres arbejdsevne samtidig med, at der stilles krav om, at den arbejdsmiljø- eller arbejdsevne-fremmende indsats indarbejdes i organisationens resultatkontrakt. Fra centralt hold ser man altså en tilskyndelse til, at de statslige enheder indarbejder udvikling af personaleforhold i deres resultatkontrakter, herunder udviklingsinitiativer der er indrettet på ældres arbejdsevne.

## **4.5. Ingeniørforeningernes rolle: Eksemplet IDA**

Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) synes i forhold til de øvrige nordiske landes ingeniørorganisationer at være nået længst på det seniorpolitiske område. IDA's aktive indsats i forhold til de øvrige nordiske lande skal ses i lyset af, at seniorledighed nu i en årrække har været en særlig evident problemstilling i Danmark.

IDA har således i en årrække haft en særlig indsats og opmærksomhed på seniorernes muligheder på arbejdsmarkedet. Det kommer bl.a. andet til udtryk ved at IDA med en proaktiv indsats har forsøgt at gå konkret ind i seniorproblematikkerne bl.a. ved udvikling af rådgivning og værktøjer.

Det følgende afsnit vil derfor beskrive IDA's initiativer som en case, som kan bidrage til, at ingeniørforeningerne i de øvrige nordiske lande samt øvrige faglige organisationer kan blive inspireret i forhold til fastholdelsen og integrationen af både senior- og indvandrer-ingeniører.



#### **4.5.1. Ingeniørforeningen i Danmark**

IDA's politik på seniorområdet baserer sig på en holdning om, at mennesker er i stand til at udvikle sig og arbejde gennem hele livet, men at de samtidig skal have mulighed for at vælge om og afgøre, hvornår de ønsker at fravælge, nedtrappe eller omdefinere deres rolle på arbejdsmarkedet til fordel for andre aspekter af tilværelsen.

##### **Analyse og kortlægning**

IDA's tilgang til seniorområdet udspringer bl.a. af en undersøgelse – udarbejdet af Vilstrup (1999) – som IDA i 1999 fik gennemført af senioringeniørernes forhold på det danske arbejdsmarked.

Undersøgelsen havde dels til formål at beskrive de forhold, som senioringeniørerne møder på arbejdsmarkedet, og dels at kortlægge seniorpolitikker på ingeniørernes arbejdsmarked. 405 virksomheder og 477 senioringeniører deltog i undersøgelsen.

Undersøgelsen viste bl.a., at:

- Arbejdsgiverne generelt udtrykker sig positivt med hensyn til senioringeniørernes kompetencemæssige evner, om end der var en del virksomheder (29 pct.) der tilkendegav, at senioringeniører har vanskeligere ved at anvende ny teknologi, sammenlignet med yngre ingeniører.
- Arbejdsgivernes viden om senioringeniørerne og virksomhedernes tilbud til seniorerne ikke matcher senioringeniørernes ønsker til deres arbejdsliv.
- 28 pct. af virksomhederne oplever, at forældede ingeniøruddannelser udgør et problem i ansættelsessituationen.
- Der blandt 52 pct. af senioringeniørerne var en opfattelse af, at virksomhederne er gode til at udnytte deres kompetencer, mens 21 pct. vurderede, at deres erfaringer ikke i tilstrækkelig grad blev udnyttet.

IDA har på baggrund af undersøgelsen udarbejdet en seniorpolitik, som IDA forsøger at implementere på en række virksomheder.

## **Idékonkurrence – integration og fastholdelse af seniorer**

IDA udskrev i 2003 en idékonkurrence for at få forslag til, hvordan ældre ingeniørers kompetencer kommer i højere kurs i virksomhederne og dermed en øget fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet. Formålet med konkurrencen var desuden at skabe bevidsthed blandt IDA's medlemmer om problemstillingerne omkring seniorer, og at aktivere medlemmerne i at identificere løsningsmuligheder.

Konkurrencen blev offentliggjort bredt i pressen og over for politikerne, og der blev gennemført en omfattende markedsføring over for IDA's medlemmer, blandt andet via en direct mail-kampagne.

Idékonkurrencens vinderforslag blev indsendt af en ledig senioringeniør, og forslaget blev offentliggjort i efteråret 2003. Ingeniøren foreslog, at der for seniorer udarbejdes en "tilstandsrapport" over deres kvalifikationer og kompetencer. Tilstandsrapporten skal hjælpe virksomhederne til at få en troværdig viden om senioringeniørens kvalifikationer og kompetencer, der kan medvirke til en øget ligestilling med eksempelvis yngre ansøgere.

Ideen om at der udarbejdes en tilstandsrapport for seniorer tager udgangspunkt i, at virksomhederne ofte er usikre på seniormedarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Seniorerne har derfor et større behov for at dokumentere, hvilke kvalifikationer og kompetencer, de har erhvervet sig. Med nyuddannede er der derimod større gennemskuelighed.

IDA er i gang med at undersøge muligheden for at føre projektet ud i livet, evt. i samarbejde med erhvervslivet.

## **Senior-siten**

I arbejdet med at promovere seniorer og udarbejdelsen af seniorpolitikker på virksomhederne har IDA udarbejdet et senior-site, hvor seniorerne er i fokus. Målet med siten er bl.a. at understøtte seniorerne i at udvikle sig og bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Senior-siten indeholder information om seniorområdet til brug for både ingeniører og virksomheder, herunder en vejledende manual til udvikling af en seniorpolitik. Siten indeholder bl.a. et afsnit om fakta og myter, seniorpolitiske redskaber, eksempler og gode historier, FAQ samt regler og rammer for virksomhedernes seniorpolitiske indsatser. Endelig indeholder siten også IDA's bud på arbejdsliv og fremtid for seniorerne med gode råd til seniorer om forberedelse til senioralderen.

## **Ingeniørernes arbejdsløshedskasse – IAK**

Ingeniørernes arbejdsløshedskasse gennemførte i 1997 med hjælp fra Center for Arbejdsmarkedsforskning en undersøgelse af barrierer mod ansættelse af senioringeniører og ingeniører med indvandrerbaggrund. Baggrunden for analysen var, at til trods for et generelt fald i ledigheden for ingeniører op gennem halvfemserne var senioringeniører og ingeniører med indvandrerbaggrund stadig i en udsat position på arbejdsmarkedet. IAK ønskede på den baggrund at få identificeret særlige barrierer for ansættelse af ledige senior- og indvandreringeniører og herigennem afhjælpe flaskehalsproblemer og fremme beskæftigelsen for denne gruppe. Undersøgelsen pegede bl.a. på, at det er vigtigt, at seniorerne bliver afklaret om deres kvalifikationer og ønsker, men også, at seniorerne bliver assisteret i at finde de virksomheder, der har brug for deres erfaringer og kvalifikationer.

#### **4.6. Virksomhedernes indsats**

I dette afsnit præsenteres virksomhedernes seniorpolitiske indsats på tværs af de fire nordiske lande ved hjælp af cases og den gennemførte survey-undersøgelse blandt 300 nordiske ingeniørvirksomheder<sup>44</sup>. Formålet er dels at kortlægge virksomhedernes seniorpolitiske praksis og dels at levere baggrundsviden til kapitel 5 om seniorernes værdi for virksomhederne. Surveyen har spurgt til såvel virksomhedernes indsats som praksis på det seniorpolitiske område.

Vurderet ud fra antallet af virksomheder der har formuleret en seniorpolitik, synes den seniorpolitiske dagsorden ikke at være så fremherskende på virksomhedsniveauet – i det mindste ikke så meget, at der i specielt høj grad er formuleret politikker og retningslinjer for indsatsen. Det er særligt tilfældet i Sverige og Finland.

Virksomhedernes konkrete indsats for deres seniorer retter sig primært mod en bedre tilrettelæggelse af seniorernes arbejdsliv i forhold til arbejdsopgaver og arbejdstid via særlige medarbejdersamtaler med seniorerne. Virksomhedernes praksis har dermed tilsyneladende konvergens mod de politikker og politikanbefalinger, som er formuleret i de statslige personalepolitikker.

---

<sup>44</sup> For en uddybning se Bilag B: Undersøgelsens metode.

#### 4.6.1. Virksomhedernes seniorpolitikker

I surveyen er der spurgt til, hvorvidt virksomheden har formuleret en eksplicit seniorpolitik.

14 pct. af virksomhederne i surveyen angiver, at de eksplicit har formuleret en seniorpolitik. Resultatet dækker dog over en betydelig variation de fire lande imellem. I Danmark har 27 pct. af virksomhederne eksplicit formuleret en seniorpolitik,<sup>45</sup> mens det i Finland og Sverige kun er henholdsvis 7 og 3 pct. af virksomhederne. I Norge har 15 pct. af virksomhederne formuleret en eksplicit seniorpolitik, jf. nedenstående Tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Virksomheder med en eksplicit formuleret seniorpolitik i Danmark, Sverige, Norge og Finland (pct.)**

	<i>Ja</i>
Danmark	27
Sverige	3
Norge	15
Finland	7
Total	14

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Samtidig er der en tydelig sammenhæng mellem virksomhedens størrelse, og hvorvidt der er formuleret en eksplicit seniorpolitik, jf. Tabel 4.7

**Tabel 4.7 Virksomheder med en eksplicit formuleret seniorpolitik fordelt på virksomhedens størrelse (pct.)**

<i>Antal ansatte</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Total</i>
10 eller færre	10	90	100
11-50	11	89	100
51-100	20	80	100
101-500	20	80	100
501-1000	40	60	100
1001 (+)	50	50	100
Total	15	85	100

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Virksomheder med mere end 500 ansatte har i højere grad end virksomheder med færre end 500 ansatte formuleret en seniorpolitik.

<sup>45</sup> Resultatet stemmer godt overens med en undersøgelse, Vilstrup Research gennemførte for IDA i 1999. 33 pct. af de danske virksomheder havde formuleret en seniorpolitik.

### **Case: Carl Bro, Danmark – En udfordring af arbejdsplads- og seniorkulturen**

I 1996 definerede den danske ingeniørvirksomhed Carl Bro en ny vision og en række medarbejderpolitikker, herunder politikker for seniormedarbejdere og pensionister. Formålet var at fastholde medarbejdere ved at sætte fokus på vigtigheden af opkvalificering og efteruddannelse gennem hele karrieren, samt at sikre en glidende overgang fra arbejdsliv til pension.

Seniorpolitikken har fire overordnede elementer:

- Planlægning af seniorkarrieren gennem obligatoriske medarbejdersamtaler. Til dette formål er der udarbejdet et idékatalog.
- I det år, hvor medarbejderen fylder 50, inviteres medarbejderen sammen med sin ægtefælle til et informationsmøde, hvor der orienteres om offentlige og private pensionsmuligheder, samt aktuelle seniorpolitiske forhold.
- I det år, hvor medarbejderen fylder 55 år, inviteres medarbejderen sammen med sin ægtefælle på seniorkursus.
- I det år, hvor medarbejderen fylder 55 år, tilbydes medarbejderen medlemskab af Carl Bro Seniorklub. Klubbens formål er at fungere som støtte for medlemmerne, at bidrage til udvikling af seniorpolitik.

I år 2000 blev seniorpolitikken evalueret. Evalueringen viste bl.a., at:

- 31 pct. af seniorerne havde udnyttet mulighederne i seniorpolitikens idékatalog.
- 58 pct. af seniorernes ønsker til videreuddannelse og opkvalificering var blevet imødekommet af ledelsen.
- 83 pct. af seniorernes ønsker til ændringer i deres arbejdsopgaver og arbejdstid er blevet imødekommet af ledelsen.
- Seniorerne evaluerer de foreløbige resultater af seniorpolitikken forholdsvis negativt. De efterspørger et øget fokus på de dilemmaer der er knyttet til at være senior, og mere specificerede retningslinjer for seniorpolitikken inklusive mere håndfaste økonomiske rammer for seniorpolitikken.

Kilde: Carl Bro.

#### 4.6.2. Indholdet af virksomhedernes seniorpolitik

Virksomhedernes seniorpolitikker beskæftiger sig primært med planlægning af seniorernes arbejdsindhold i forhold til arbejdsopgaver og arbejdstid. Næsten  $\frac{3}{4}$  af seniorpolitikkerne har en formuleret politik på dette område. Endvidere er der i mere end halvdelen af seniorpolitikkerne taget stilling til særlig karriereplanlægning og kompetenceudvikling for seniorerne. Derimod tages der i kun knap 40 pct. af seniorpolitikkerne stilling til, om der skal gælde særlige fysiske og psykiske hensyn eller forhold for virksomhedens seniorer, jf. Tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Indholdet af virksomhedernes seniorpolitikker (pct.)**

	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Total</i>
Karriereplanlægning og særlige medarbejderinterview	61,1	38,9	100
Kompetenceudvikling	61,1	38,9	100
Planlægning af sen-karriere i forhold til arbejdsindhold og -tid	72,2	27,8	100
Fratrædelsesordninger	61,1	38,9	100
Fysisk og psykisk arbejdsmiljø	38,9	61,1	100
Øvrige	11,1	88,9	100

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

#### **Case: SAAS, Norge – Kompetente seniorer og økonomisk performance**

Det norske byggeingeniørfirma SAAS erfarede ved en større omstillings- og nedskæringsrunde, at det i høj grad var seniorerne der blev afskediget. En kortlægning afslørede, at der blandt seniorerne var et betydeligt kompetencegab. Samtidig kunne virksomheden konstatere, at virksomheden næsten ikke brugte nogle ressourcer på efter- og videreuddannelse af seniorerne. Fremskrivningerne viste endvidere, at andelen af seniorerne ved SAAS var stigende.

På den baggrund initierede SAAS et seniorprojekt. Projektet skulle sikre, at seniorerne:

- Fik bedre mulighed for at udvikle sig på jobbet.
- I højere grad tog ansvar for deres udvikling på jobbet.

Elementerne i projektet var:

- En to-dages intern uddannelse.
- Seniorsamtaler for seniorerne mellem 55 og 63 år, hvor der blev opstillet en karriereplan.
- Jobbytte og jobrotation.

SAAS anbefaler i dag på baggrund af sine egne erfaringer andre virksomheder til at kortlægge deres fremtidige udfordringer, sammenholdt med alderssammensætning, turn-overmønstret og fremtidigt kompetencebehov og at foretage langsigtet karriereplanlægning for seniorerne. Ikke som led i et "snill-mot-de-eldre-projekt", men for at sikre sig kvalificeret arbejdskraft – også på langt sigt.

Kilde: [www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no).

#### 4.6.3. Virksomhedernes seniorpolitiske praksis

De emner som virksomhedernes seniorpolitikker beskæftiger sig med, er også dem, virksomhederne udnytter i praksis. Mere end 70 pct. af virksomhederne tager således i nogen eller i høj grad initiativer, der er rettet mod planlægning af seniorernes arbejdsindhold i forhold til arbejdsopgaver og arbejdstid. Samtidig afholder mere end 70 pct. af virksomhederne i nogen eller i høj grad medarbejdersamtaler med deres seniorer.

Kun ca. 17 pct. svarer, at de i høj grad praktisk anvender deres seniorpolitik i relation til kompetenceudvikling af deres seniorer, jf. Tabel 4.9. Seniorernes kompetenceudvikling kan være indbygget i virksomhedens øvrige HR-tiltag, men svarfordelingen kan også tages som udtryk for, at virksomhederne i mindre grad har rettet fokus mod kompetenceudvikling af seniorer, når der iværksættes seniorpolitiske initiativer. Denne antagelse synes at blive understøttet af lignende undersøgelser (Nordisk Ministerråd, 2001 og Personalestyrelsen 2003a).

**Tabel 4.9 Virksomhedernes praktiske anvendelse af deres seniorpolitikker**

	<i>Slet ikke</i>	<i>I begrænset omfang</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I høj grad</i>	<i>Total</i>
Medarbejdersamtaler for seniorer	27,8	0,0	44,4	27,8	100
Kompetenceudvikling for seniorer	22,2	5,6	55,6	16,7	100
Planlægning af senkarriere i forhold til arbejdstid og arbejdsindhold	11,1	16,7	38,9	33,3	100
Fratrædelsesordninger	38,9	5,6	27,8	27,8	100
Fokus på psykisk og fysisk arbejdsmiljø for seniorer	50,0	0,0	27,8	22,2	100

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

### **Case: UPM-Kymmene Corporation, Finland – en bred approach til fastholdelse**

UPM-Kymmene Corporation i Finland er en af verdens største skov- og papirvirksomheder med mere end 20.000 medarbejdere alene i Finland.

I 1996 indledte UPM-Kymmene Corporation en handlingsplan for at hæve den gennemsnitlige pensionsalder. Den gennemsnitlige pensionsalder lå på det tidspunkt på under 57 år. UPM-Kymmene kunne samtidig konstatere, at gennemsnitsalderen for medarbejderne var stigende. UPM-Kymmene forudså således en mulig situation med mangel på arbejdskraft

Handlingsplanen havde tre indsatsområder: 1) medarbejdernes helbred og arbejdsmiljø, 2) arbejdsorganisering og 3) kompetenceudvikling.

Midlerne var bl.a.:

- Generel og bred uddannelse til medarbejdere på alle niveauer (i alt 8.000 uddannelsesdage, svarende til 5 dage pr. medarbejder)
- Forbedring af medarbejdernes helbred og arbejdsmiljø via et samarbejde med det finske institut for arbejdsmiljø
- Henholdsvis 2 og 4 ugers ekstra ferie for medarbejdere med 25 og 35 års anciennitet.
- Forbedring af arbejdsorganisering gennem tilbud om del-pension
- Information om "en sund livscyklus" for alle over 30
- Brug af mentor-ordninger, hvor ældre erfarne medarbejdere oplærer yngre nyuddannede.

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder øget er med 2 år siden initiativerne blev iværksat.

Kilde: Ekelöf (2002).



## *5. Seniorers værdi for virksomhederne*

Formålet med denne del af studiet er at belyse ingeniørernes værdiskabelse og konkurrencekraft på forskellige tidspunkter i deres erhvervskarriere med særligt fokus på seniorerne.

Dette kapitel består – ud over en sammenfatning – af to hoveddele:

Afsnit 5.2. belyser ved hjælp af survey-data for alle fire lande seniorernes konkurrencekraft forstået som sammenhængen mellem de økonomiske omkostninger ved seniorer og deres kompetencer.

Afsnit 5.3. belyser ved hjælp af registerdata for Danmark fra Danmarks Statistiks IDA-database (Integreret Database for Arbejdsmarkedsforskning), under hvilke betingelser senioringeniørerne skaber særlig værdi for virksomhederne.

På baggrund heraf kan senioringeniørernes særlige konkurrencekraft og værdiskabelse i forhold til de yngre ingeniører sammenfattes.

Udgangspunktet for analyserne er, at når virksomhederne vælger deres arbejdskraft foregår det dels ud fra nogle rene økonomiske overvejelser i forhold til, hvad arbejdskraften tilfører virksomheden, og dels nogle mere kvalitative overvejelser, som dog i sidste ende også handler om at tilføre virksomheden værdi. Den anvendte datatrianguleringen er netop et forsøg på at indfange begge typer af værdiskabelse for virksomhederne.

### **5.1. Sammenfatning**

Sammenfattende peger analyserne på, at personalemæssig diversitet og en mangfoldighed af kompetencer på arbejdspladsen giver de bedste rammebetingelser for seniorernes værdiskabelse.

Analysen på baggrund af survey'en viser særligt fire pointer i relation til seniorernes konkurrencekraft. Seniorernes konkurrencekraft ligger især i, at:

- Virksomhederne har lavere omkostninger til efter- og videreuddannelse af seniorerne.
- Virksomhederne har lavere omkostninger til sygefravær for seniorerne.
- Seniorerne på en lang række områder i højere grad end deres yngre kollegaer besidder de kompetencer som virksomhederne efterspørger, når de rekrutterer nye medarbejdere. To af seniorernes nøglekompetencer ligger i virksomhedernes top tre over de mest efterspurgte kompetencer ved rekruttering af en ny ingeniør til virksomheden. Seniorer besidder dog samtidig en række kompetencer, som virksomhederne ikke vurderer at have det store behov for.
- Seniorerne understøtter de yngre ingeniørers værdiskabelse, da seniorerne har en mindre direkte målbar omsætning end de yngre ingeniører.

Registeranalysen peger på følgende konklusioner, hvad angår senioringeniørernes værdiskabelse for virksomhederne:

- Kvindelige seniorer besidder kompetencer, der i kombination med erhvervs erfaring er særligt værdifulde for virksomhederne. At kvinderne i en periode kan være uden for arbejdsmarkedet på grund af barsel, har således tilsyneladende ingen betydning for deres lønstigning som seniorer.
- Uddannelsesomkostninger dæmper de yngre ingeniørers løn, særligt i de små virksomheder. Lavere uddannelsesomkostninger giver dermed seniorerne en komparativ fordel i forhold til deres yngre kollegaer. Ledige seniorer kan derfor med fordel søge job i mindre virksomheder.
- Det sikrer seniorerne værdi at have en bred faglighed opbygget gennem ansættelse i forskellige typer af firmaer og evt. i forskellige stillinger. Det er således vigtigt for de yngre ingeniører at være fremsynede og ikke specialisere sig for kraftigt på ét arbejdsområde i ét firma.
- Seniorerne besidder i højere grad end de yngre ingeniører tværfaglige kompetencer, som har særlig værdi i virksomheder, der kun beskæftiger et begrænset antal seniorer. Seniorerne kan derfor med fordel målrette deres jobsøgning mod mindre ingeniørtunge virksomheder, da det er her denne kompetence giver størst værdi for virksomheden.

Den overordnede konklusion på analyserne er således, at seniorerne skaber størst værdi i mindre firmaer, der også beskæftiger andre faggrupper end ingeniører samt yngre ingeniører. Det skyldes, at seniorerne især er i besiddelse af kompetencer som kvalitetsbevidsthed, ansvarlighed og loyalitet. Samtidig er der i kraft af de få ingeniører behov for senioringeniørernes tværfaglighed. Når senioringeniørerne samarbejder med yngre ingeniører er der samtidig større behov for seniorerne som kulturbærere og for deres tavse viden, som de yngre ingeniører kan gøre brug af.

## **5.2. Cost-benefit analyse af seniorer på arbejdsmarkedet**

I dette afsnit præsenteres resultaterne af survey-undersøgelsen blandt 300 nordiske ingeniørvirksomheder.<sup>46</sup> Formålet er at undersøge sammenhængen mellem de økonomiske omkostninger ved seniorer og deres kompetencer sammenholdt med de yngre ingeniører.

Survey'en giver mulighed for at foretage analysen på fem parametre:

- 1) Omsætning – målt ved medarbejdernes årlige omsætning.
- 2) Omkostninger ved efter- og videreuddannelse af arbejdskraften – målt ved udgifter til efter- og videreuddannelse.
- 3) Forrentningen af arbejdskraften – målt ved antallet af år som virksomheden forventer at have ingeniørerne beskæftiget fra ansættelsestidspunktet sammenholdt med oplæringsomkostninger.
- 4) Tabt arbejdsfortjeneste for virksomheden – målt ved antallet af sygedage.
- 5) Kompetencer – målt ved hvilke kompetencer arbejdskraften besidder sammenlignet med hvilke kompetencer virksomheden efterspørger.

Økonomiske beløb er opgjort i danske kroner.

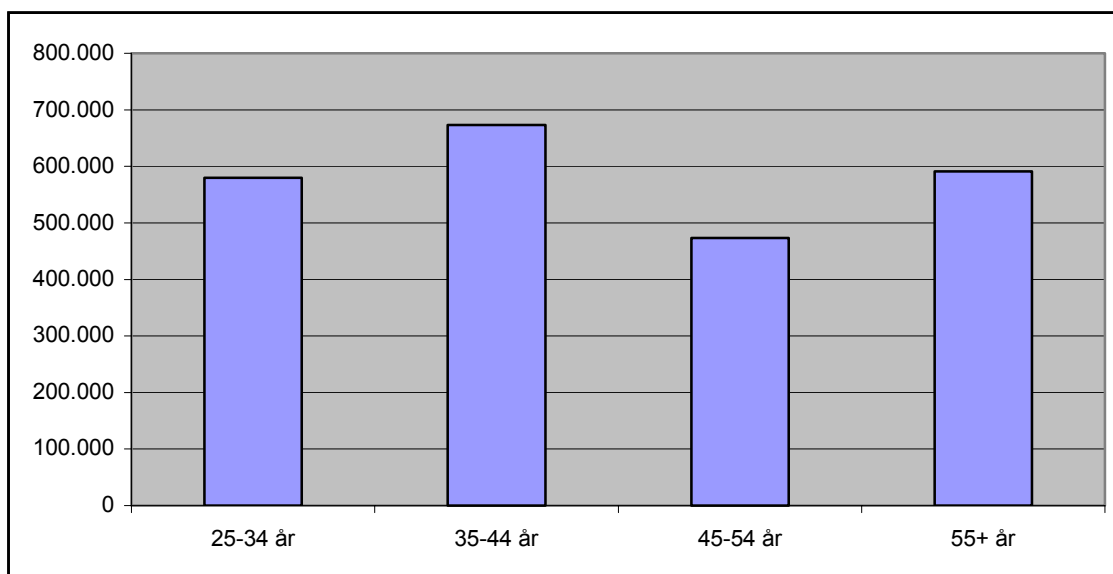
---

<sup>46</sup> Spørgeskemaet er udsendt til 1.600 repræsentativt udvalgte private virksomheder i de fire lande. 302 virksomheder har svaret, hvoraf 97 besvarelser er fra danske virksomheder, 67 fra svenske, 75 fra finske og 63 fra norske virksomheder. Samlet giver det en svarprocent på knap 20 pct. Der er, iflg. frafaldsanalysen, ikke skævhed i besvarelserne, men svarprocenten betyder dog, at resultaterne er behæftet med nogen usikkerhed. For en uddybning se Bilag B: Undersøgelsens metode.

## Omsætning

Virksomhederne er blevet bedt om at angive, hvor meget ingeniørerne omsætter for pr. år inden for aldersintervallet 25-35 år, 35-44 år og 45-54 år samt 55 år og over. Der er ikke markante forskelle i virksomhedernes vurdering af omsætningen for de forskellige aldersgrupper af ingeniører. Virksomhederne angiver, at ingeniører mellem 25 og 34 år omsætter for næsten 580.000 kr., mens ingeniørerne på 55 år og over omsætter for 590.000 kr. De 45-54-årige ingeniører har den mindste omsætning på ca. 470.000 kr. De 35-44-årige har den største omsætning på ca. 673.000 kr., jf. Figur 5.1.

**Figur 5.1 Ingeniørers årlige omsætning fordelt på alder (kr.)**



Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Der synes at kunne findes en række forklaringer på de observerede forskelle mellem aldersintervallerne. De 25-34-årige ingeniører vil typisk være under oplæring, hvilket påvirker deres produktivitet. De 35-44-årige har derimod større arbejds erfaring og/eller er integreret i virksomheden og har derfor den største omsætning.

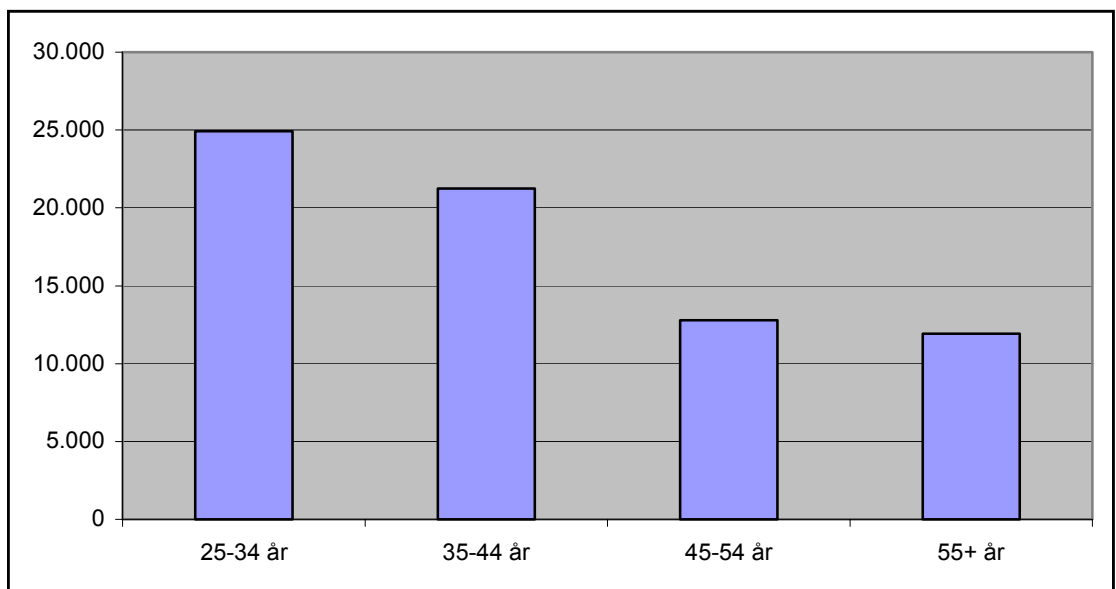
Figuren viser samtidig, at ingeniørernes produktivitet – målt ved deres omsætning – topper ved de 44 år. Forklaringen på den lavere omsætning for gruppen af ingeniører over 45 år kan være, at de ikke kun er en del af produktionsleddet – og dermed ikke skaber en direkte målbar omsætning – men også beskæftiger sig med ledelse og administrative opgaver.

Den højere omsætning for de 55+-årige ingeniører end for de 45-54-årige kan skyldes en generel usikkerhed i materialet.

### 5.2.1. Omkostninger ved efter- og videreuddannelse af arbejdskraften

En væsentlig omkostning for virksomhederne ved at beskæftige arbejdskraften er løbende omkostninger til efter- og videreuddannelse. Virksomhederne er i survey'en blevet bedt om at angive, hvor mange penge de pr. år anvender på efter- og videreuddannelse af ingeniørerne i deres virksomhed fordelt på aldersintervallet. Virksomhederne angiver, at de gennemsnitlige omkostninger til efter- og videreuddannelse af seniorer er ca. 12.000 kr. pr. år, mens den for ingeniører mellem 25 og 34 år er knap 25.000 kr. pr. år. Virksomhederne bruger dermed gennemsnitligt mere end dobbelt så mange penge på efter- og videreuddannelse af de 25-34-årige end på ingeniører over 45 år, jf. Figur 5.2.

**Figur 5.2 Virksomhedernes omkostninger til efter- og videreuddannelse fordelt på alder (kr.)**



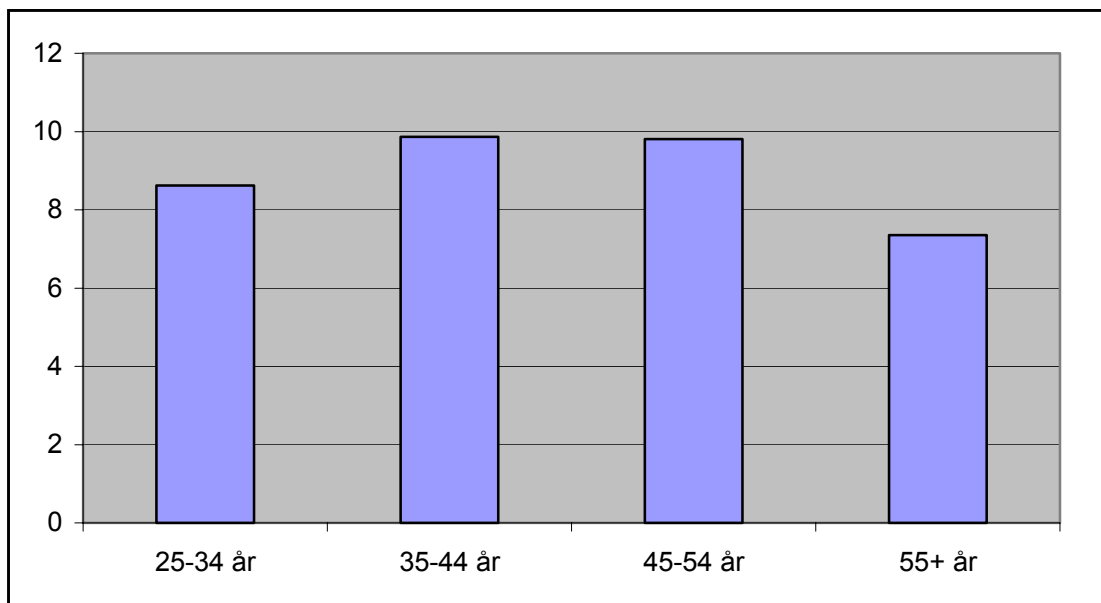
Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

### 5.2.2. Forrentningen af arbejdskraften

Ansættelse af en ingeniør på virksomheden er forbundet med en række oplæringsomkostninger. Virksomhederne har skønnet, at den gennemsnitlige omkostning for oplæringen af en ny ingeniør er 73.000 kr., uafhængigt af alderen. Det er antagelsen her, at jo længere ingeniøren bliver i virksomheden, jo mere har virksomheden fået ud af oplæringsomkostningerne. Omkostningerne til oplæring skal derfor vurderes i henhold til det antal år ingeniøren efter endt oplæring bliver i den pågældende virksomhed. Dette udtrykker den forretning, investeringen i oplæring giver.

Virksomhederne er blevet bedt om at angive, hvor mange år virksomheden forventer at en ingeniør er beskæftiget i virksomheden, når de rekrutteres i henholdsvis aldersintervallet mellem 25-34 år, 35-44 år og 45-54 år samt 55 år og over, jf. Figur 5.3.

**Figur 5.3 Antal år som virksomheden forventer at have ingeniøren beskæftiget, når de rekrutteres i det angivne aldersinterval (år)**



Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Der er tilsyneladende ikke den store forskel i virksomhedens forventninger til, hvor længe ingeniører beskæftiges, når de rekrutteres i aldersintervallet 25 til 54 år. Virksomhederne forventer således at have en nyansat ingeniør i aldersintervallet 25 til 54 år ansat mellem 9 og 10 år. For ingeniører over 55 år gælder dog, at virksomhederne kun forventer at have senioringeniørerne ansat i 7 år. Dette hænger naturligt sammen med de fiks-punkter, der ligger i folkepensionsalderen og muligheden for efterløn.

Virksomhedernes forventninger til det antal år de forventer at have en ingeniør beskæftiget, når de rekrutteres mellem 25 og 34 år, kan måske virke overraskende. En antagelse kan være, at de yngre ingeniører er delt i to grupper – en gruppe af ingeniører der har korte og hyppigt skiftende ansættelsesforhold og en gruppe af ingeniører med lange karriereforløb i den samme virksomhed – som materialet ikke kan illustrere.

Forrentningen af omkostningerne til oplæring af en nyansat ingeniør kan beregnes som omkostninger til oplæring divideret med den forventede ansættelsestid.

**Tabel 5.1 Omkostninger til oplæring af nyansatte pr år.**

	25-34 år	35-44 år	45-54 år	55+ år
Omkostning pr. år	8.467	7.403	7.445	9.926

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Det ses af ovenstående, at der er mindre forskelle i forretningen og dermed årlige udgifter til oplæringen af nyansatte. De 55+-årige er således relativt dyrere i oplæring end de 35-54-årige. De yngste ingeniører er efter de 55+-årige de dyreste for virksomheden at oplære.

### 5.2.3. Omkostninger ved fravær og sygdom

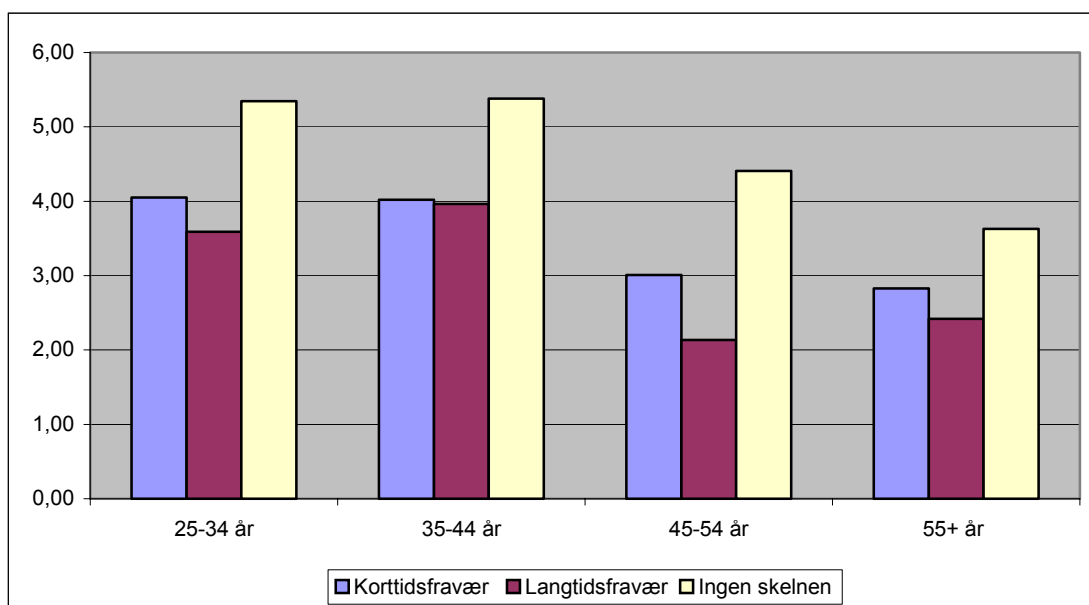
Virksomhederne er blevet bedt om at angive, hvor meget fravær deres ingeniører har pr. år fordelt på aldersintervallet. Omkostninger til tabt arbejdsfortjeneste for de ansatte ved sygdom udgør således også en omkostning for virksomheden.

Der er en betydelig forskel mellem de yngre ingeniører og senioringeniører, når der måles på antallet af sygedage/fravær.

Virksomhederne er blevet bedt om at angive, hvorvidt der i deres fraværsstatistik skelnes mellem kort- og langtidsfravær.

Figur 5.4 viser dels de virksomheder, hvor der skelnes mellem kort- og langtidsfravær (de mørke grå søjler) og dels i virksomheder, som ikke skelner mellem typen af fravær (den lysegrå søjle).

**Figur 5.4 Sygefravær fordelt på alder (dage pr. år)**



Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Til trods for virksomhedernes forskellige opgørelsesmetode viser de dog det samme mønster: Senioringeniørerne har i gennemsnit færre sygedage end de yngre ingeniører. I de virksomheder der har angivet, at der ikke skelnes mellem kort- og langtidsfravær, har de 25-34-årige ingeniører i gennemsnit to sygedage mere pr. år end deres

kollegaer på 55 år og over. For den anden type af opgørelse er forskellen knap én dag på begge fraværstyper.

Virksomhederne har vurderet prisen pr. fraværsdag for deres ingeniører til 3.937 kr. for kortvarigt fravær, 2.555 kr. ved langvarigt sygefravær. De virksomheder, der ikke har skelnet mellem kort- og langvarigt fravær, har skønnet prisen for en fraværsdag til at være 4.537 kr. jf. Tabel 5.2.

**Tabel 5.2 Gennemsnitlige omkostning pr. fraværsdag for en ingeniør (DKK)**

	<i>Kortvarigt fravær</i>	<i>Langvarigt fravær</i>	<i>Ingen skelnen</i>
Gennemsnitlig omkostning	3.937	2.555	4.537

Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Den gennemsnitlige omkostning for virksomhederne til fravær er på den baggrund beregnet som antallet af fraværsdage ganget med omkostninger pr. fraværstype.

Virksomhederne har en gennemsnitlig omkostning på ca. 25.000 kr. for 25-34-årige ingeniører, mens den for ingeniører over 55 år er ca. 17.500 kr. De yngre ingeniører koster dermed virksomheden ca. 7.500 kr. mere pr. år på grund af fravær.

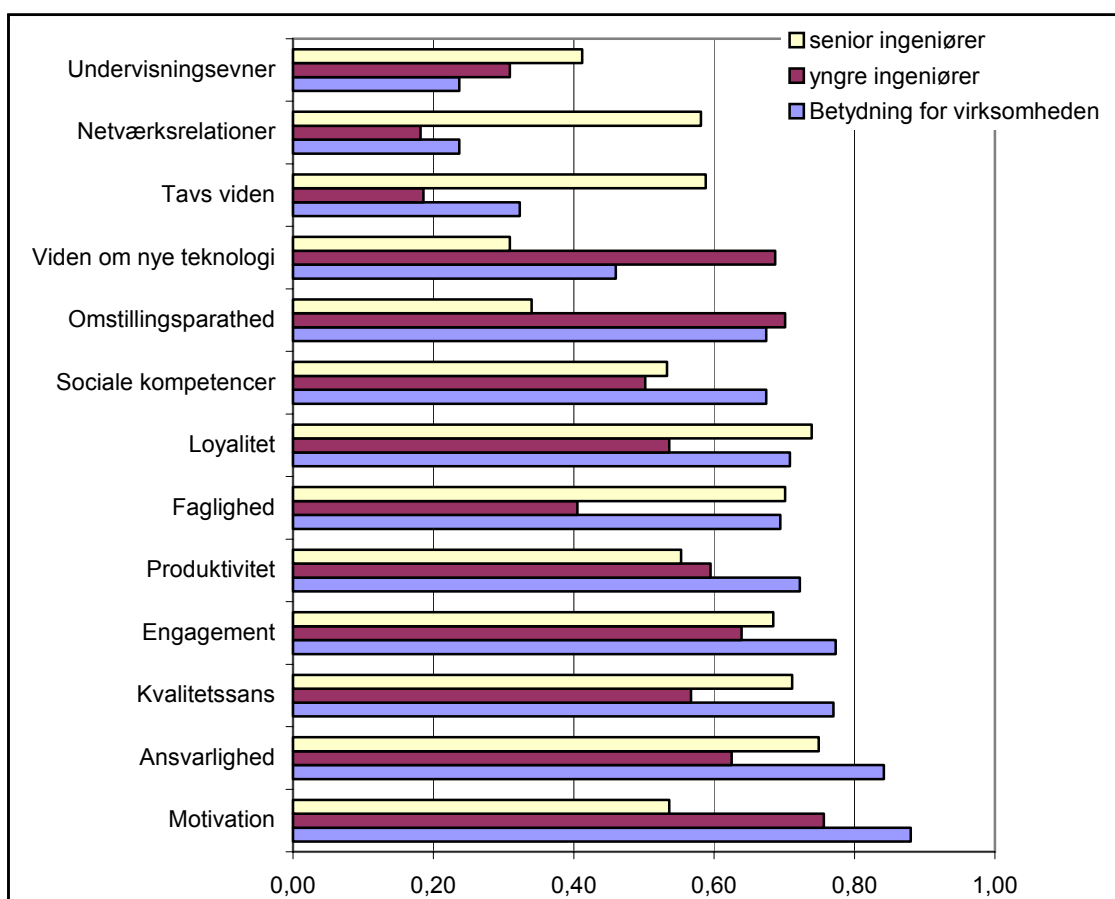
Virksomhederne har som en kommentar til spørgeskemaet angivet, at forskellen i fraværet mellem de forskellige aldersgrupper primært skyldes et højere fravær for de yngre ingeniørers grundet barsel og barn syg.

#### **5.2.4. Alternative parametre for værditilvækst: kompetencer**

I survey'en er virksomhederne blevet bedt om at angive, dels hvilke kompetencer der lægges vægt på ved ansættelsen af en ny ingeniør i deres virksomhed, og dels at angive hvilke kompetencer henholdsvis yngre ingeniører og senioringeniører kendetegnes ved. Svarene er afgivet uafhængigt af hinanden. De tre resultater på tilkendegivelsen "høj værdi" er sammenholdt i Figur 5.5.

**Figur 5.5. Virksomhedernes vurdering af vigtigheden af forskellige kompetencer og hvilke kompetencer henholdsvis yngre ingeniører og senioringeniører kendetegnes ved (antal angivelser af vigtighed "høj" i pct. af alle virksomheder)**





Kilde: Survey blandt nordiske ingeniørvirksomheder.

Når virksomhederne vurderer, hvad henholdsvis de yngre ingeniører og senioringeniører er kendetegnet ved, angiver de for senioringeniørerne, at de er kendetegnet ved 1) ansvar, 2) loyalitet og 3) kvalitetssans, mens det for yngre ingeniører er 1) motivation, 2) omstillingsparathed og 3) viden om teknologi.<sup>47</sup>

For de tre kompetencer, der betyder mest for virksomhederne, når de ansætter en ny ingeniør – at være motiveret, at tage ansvar og at have kvalitetssans – scorer senioringeniørerne højere på ansvarlighed og kvalitetssans end deres yngre kollegaer. Seniorerne besidder således, iflg. virksomhederne, i højere grad end de yngre ingeniører ansvarlighed og kvalitetssans.

Figuren indikerer dog samtidig, at senioringeniørerne vurderes at besidde en række kompetencer – tavs viden<sup>48</sup> og netværksrelationer – som virksomheden ikke vurderer at have det store behov for, når de ansætter en ny ingeniør.

<sup>47</sup> De kompetencer, som virksomhederne her tilskriver seniorerne, svarer til resultaterne i den svenske undersøgelse, *Eldre arbejdskraft i et foretagsekonomisk perspektiv*, foretaget af ALECTA (Alecta 2003).

<sup>48</sup> Tavs viden er ikke eksplicit forklaret i spørgeskemaet, men er her forstået som implicit eller underforstået viden, der som oftest ikke kan kvantificeres.

Ovenstående gennemgang er sammenfattet i nedenstående oversigt. For overskuelighedens skyld er ingeniørerne opdelt i to aldersintervaller: 25-44 år og 45+ år.

**Table 5.3 Cost og benefit for yngre ingeniører og senioringeniører pr. år**

<i>Costs</i>	<i>25-44 år</i>	<i>45+ år</i>
Efter- og videreuddannelse	-23.094	-12.336
Sygefravær	-33.647	-23.379
Oplæring	-7.227	-8.032
I alt	-63.968	-43.747

<i>Benefits</i>	<i>25-44 år</i>	<i>45+ år</i>
Omsætning	626.279	531.725
Nøglekompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Omstillingsparathed</li> <li>• Viden om ny teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar</li> <li>• Loyalitet</li> <li>• Kvalitetssans</li> </ul>

Sammenfattende viser ovenstående analyse en række forskelle i konkurrencekraften mellem yngre ingeniører og senioringeniører. Der er således en række forskelle i de økonomiske omkostninger ved at have yngre ingeniører og senioringeniører ansat, som skal holdes op mod den øvrige værdi (kompetencer) som de to grupper tilfører. I næste afsnit vil ovenstående analyse og survey'ens data blive sammenholdt med en nærmere analyse af lønindkomsten for ingeniører med henblik på at fastsætte, under hvilke betingelser senioringeniørerne skaber særlig værdi for virksomhederne.

### 5.3. Hvornår skaber seniorer værdi for virksomhederne?

Nærværende studie omhandler ingeniørernes værdiskabelse på forskellige tidspunkter i deres erhvervskarriere, herunder særligt seniorernes værdiskabelse. I ovenstående afsnit er seniorernes konkurrencekraft belyst ud fra en spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af ingeniørfirmaer i Norden. I det følgende søges resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen kvalificeret gennem en analyse baseret på registerdata for Danmark.

Udfordringen i registeranalysen er, at det generelt ikke er muligt at observere den enkelte ingeniørs værdi for virksomheden.<sup>49</sup> Tilgangen er derfor at analysere ingeniørernes lønindkomst, da denne ifølge økonomisk teori er et resultat af den enkelte ar-

<sup>49</sup> I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til omsætning pr. medarbejder, jf. afsnit 5.2. Dette er et direkte mål for produktiviteten, der ikke nødvendigvis afspejler den enkelte medarbejders samlede værdi for virksomheden.

bejdstagers produktivitet, og dermed værdi for virksomheden. Det betyder, at en observeret høj løn for en gruppe medarbejdere fortolkes som, at medarbejderne har stor værdi for virksomhederne.

Anvendelse af lønindkomsten som udtryk for lønmodtagerens produktivitet forekommer rimelig for så vidt angår ansatte i den private sektor, hvor lønnen for ingeniørerne normalt forhandles individuelt. For den offentlige sektor er det mere problematisk, da lønnen i høj grad forhandles kollektivt. Analysen i det følgende afsnit er derfor begrænset til den private sektor.

### **5.3.1. Model til forklaring af lønforskelle mellem ingeniører**

I dette afsnit opstilles og estimeres en model, hvor forskellene i ingeniørernes løn i Danmark i 2001 forklares med forskelle i personlig baggrund, typen af virksomhed, erhvervsmæssige kompetencer og samarbejde med andre medarbejdere i virksomheden.

Fordelen ved at anvende en statistisk model til denne analyse er, at alle faktorer af betydning for lønnen analyseres simultant. Dette muliggør en direkte sammenligning af fx lønniveauet i forskellige brancher, da der er kontrolleret for alderssammensætning blandt medarbejderne, andelen af ingeniører, størrelsen af virksomhederne osv.

Den samlede model estimeres for hhv. alle ingeniører, ingeniører under 45 og ingeniører på 45 år eller mere. Gennem en sammenligning af de forskellige grupper kan faktorer, der har særlig betydning for seniorernes løn og dermed for deres værdi for virksomhederne, identificeres.

Samlet set kan modellen forklare 36 pct. af lønforskellene mellem ingeniører, hvilket er tilfredsstillende for en tværsnitsanalyse på individdata som denne. Forklaringskraften er 27 pct. for gruppen af seniorer og 43 pct. for de yngre ingeniører. Dette indikerer, at der for gruppen af seniorer er en række faktorer af betydning for lønnen, der ikke fanges af modellen. Disse faktorer kan være nogle af de kompetencer, som spørgeskemaundersøgelsen viste, virksomhederne vurderer gør seniorerne værdifulde, men også personlige baggrundsvariable, som fx fravær på grund af sygdom, kan have større betydning for den enkelte seniors løn.

Tabellen nedenfor opsummerer de forklarende variable, der er anvendt til at forklare ingeniørernes lønindkomst i Danmark i 2001. I modellen forklares logaritmen til lønindkomsten. De estimerede koefficienter kan dermed tolkes som procentvise forskelle i lønnen mellem fx mænd og kvinder, brancher osv.

**Tabel 5.4. Oversigt over forklarende variable i lønmodellen**

Variabel	Definition	Forklaring
Køn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mand</li> <li>• Kvinde</li> </ul>	Strukturelt har kvinder gennemsnitligt en lavere løn end mænd
Jobskifte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skift af job fra året før</li> </ul>	Jobskifte er typisk forbundet med en ændring i lønnen, der ikke skyldes ændret produktivitet
Ledighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skift fra ledighed året før til beskæftigelse i året</li> </ul>	Ledige, der kommer i beskæftigelse, kan acceptere en løn, der ligger under deres normale løn.
Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri</li> <li>• Handel</li> <li>• It</li> <li>• Rådgivende ingeniører</li> <li>• Øvrige</li> </ul>	Ingeniørerne er ikke en homogen faglig gruppe, men bestrider mange forskellige typer af job. Branche sammenfatter, hvilke virksomheder der har hhv. størst og mindst værdi.
Virksomhedsstørrelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder med under 50 ansatte</li> <li>• Virksomheder med 50 eller flere ansatte</li> </ul>	Virksomhedens størrelse er som branche inkluderet til at belyse værdien af ingeniører i forskellige typer af virksomheder
Erhvervserfaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal års beskæftigelse som lønmodtager</li> </ul>	Sammenfatter faglige kvalifikationer, der ligger ud over den formelle uddannelse
Erhvervserfaring <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvadratet på erhvervserfaring</li> </ul>	Sammenfatter, at erhvervserfaring typisk får mindre værdi, jo større erfaringen er
Krydsled mellem erfaring og køn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaring opdelt på mænd og kvinder</li> </ul>	Krydsledet kontrollerer for, om erfaring har samme betydning for mænd og kvinder
Krydsled mellem erfaring og branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaring opdelt på brancher</li> </ul>	Krydsledet kontrollerer for, om erfaring har samme betydning inden for forskellige brancher
Stilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederstilling</li> <li>• Øvrige lønmodtagere</li> </ul>	Lederes løn afspejler andre faktorer end produktivitet, fx større ansvar og mindre sikkerhed i ansættelsen
Ingeniørandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen af ingeniører i firmaet</li> </ul>	Ingeniørandelen er inkluderet for at belyse samarbejde med andre faggrupper: Jo mindre en andel ingeniørerne udgør, jo større er samarbejdet med andre faggrupper
Andel seniorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder uden seniorer i ingeniørgruppen</li> <li>• Virksomheder uden ingeniører under 45 år</li> <li>• Virksomheder med både seniorer og yngre ingeniører</li> </ul>	Andelen af seniorer er inkluderet for at belyse værdien af samarbejde mellem yngre ingeniører og senioringeniører
Anciennitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal års ansættelse i samme firma</li> </ul>	Skal afdække, hvorvidt firmaspecifikke kompetencer for har forskellig værdi for hhv. yngre og ældre ingeniører

I de følgende afsnit præsenteres og tolkes modellens resultater i detaljer.

### 5.3.2. Betydningen af de enkelte faktorer for seniorernes værdi

#### Personlig baggrund

Den første blok af forklarende variable beskriver ingeniørernes personlige baggrund i form af køn, ledighed samt jobskifte<sup>50</sup>.

#### Køn

Samlet set er de mandlige ingeniørers lønindkomst omkring 23 pct. højere end de kvindelige ingeniørers. Forskellen er mere udtalt for gruppen af seniorer, hvor mændene tjener næsten 60 pct. mere end kvinderne. For de yngre ingeniører er forskellen 16 pct.

De mandlige ingeniørers lønniveau ligger væsentligt over kvindernes, men mændenes erhvervs erfaring aflønnes generelt lidt lavere. Forskellen kan henføres til seniorer, hvor de mandlige seniorer i gennemsnit får 5 pct. mindre i løn pr. års erfaring end kvinderne. Et ekstra års erhvervs erfaring for en kvindelig ingeniør over 45 år ser dermed ud til at have større værdi for virksomheden end hvad mændene angår. En forklaring er måske, at kvinder traditionelt avancerer i en højere alder sammenlignet med mænd.

**Tabel 5.5. Betydning af personlig baggrund – estimerede koefficienter fra lønmodellen**

	<i>I alt</i>	<i>Over 45 år</i>	<i>Under 45 år</i>
Mænd i forhold til kvinder	23,2 pct.	59,3 pct.	16,4 pct.
Antal års erfaring for mænd i forhold til kvinder	-2,2 pct.	-5,2 pct.	
Skift af job fra året før	-4,2 pct.		-6,7 pct.
I beskæftigelse efter ledighed	-77,7 pct.	-101,9 pct.	-63,9 pct.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Der er i beregningerne korrigeret for forskelle i stillingsniveau.

#### Jobskifte

Ingeniører, der skifter job, får i gennemsnit 4 pct. mindre i løn end deres kollegaer, der har været ansat samme sted i to på hinanden følgende år. Resultatet er kun signifikant for gruppen af ingeniører under 45 år, hvor forskellen er næsten 7 pct.

Tidligere undersøgelser har vist, at jobskifte typisk er forbundet med en lønstigning. At det omvendte resultat findes her kan skyldes, at ingeniører ofte er specialister, hvis kompetencer i høj grad er knyttet til den virksomhed de er ansat i. Når de yngre inge-

<sup>50</sup> Ingeniørens alder kunne også medtages som en personlig baggrundsvariabel, men da denne er stærkt korreleret med erhvervs erfaring, der indgår som selvstændig variabel i modellen, er den ikke inkluderet.

niører skifter job mister en del af deres kompetencer værdi, da de ikke kan udnyttes af det nye firma de bliver ansat i. At senioringeniørerne ikke oplever et løntab ved jobskifte kan forklares med, at deres firmaspecifikke kompetencer udgør en mindre del af deres samlede kompetencer. Værditabet ved jobskifte er derfor mere begrænset.

Samtidig er uddannelsesomkostningerne for de yngre ingeniører generelt højere end for de ældre ingeniører, jf. spørgeskemaundersøgelsen. En del af de højere uddannelsesomkostninger deles mellem arbejdsgiveren og arbejdstageren i form af en lavere løn.

En anden forklaring er, at seniorer oftere søger kopijob, dvs. job der i størst muligt omfang ligner det job de har. Deres kompetencer kan derfor umiddelbart udnyttes i deres nye job, og lønnen er derfor upåvirket. De yngre ingeniører søger derimod nye udfordringer, hvilket resulterer i et løntab, da de ikke kan udnytte de kompetencer, de har opbygget i deres nuværende job.

### *Ledighed*

Ingeniører, der kommer i beskæftigelse efter ledighed, har en lønindkomst, der er 44 pct. lavere end deres kolleger, som ikke har været ledige. For seniorerne er resultatet endnu mere markant, da lønnen er godt 50 pct. lavere, mens den for yngre ingeniører er 39 pct. lavere. Ledighed er således forbundet med et løntab, hvilket kan skyldes, at ingeniøren ved en længere ledighedsperiode mister kompetencer. Det kan også skyldes, at de ledige ingeniører accepterer en lavere løn for at komme ind på arbejdsmarkedet igen.

Størrelsen af løntabet skal dog fortolkes med forbehold, da det er den årlige *lønindkomst*, der forklares i modellen. Ingeniører, der kommer i beskæftigelse efter ledighed, har således en naturligt lavere lønindkomst, da de har modtaget understøttelse en del af året. Forskellen på løntabet mellem seniorer og yngre ingeniører afspejler derfor også forskelle i ledighedens varighed, hvor senioringeniørerne oplever længere ledighedsperioder inden de kommer i beskæftigelse. Hvorvidt et stort løntab skyldes tab af kompetencer eller længerevarende ledighedsperioder, kan ikke afklares på det foreliggende grundlag.

### **Virksomheder**

Den anden blok af forklarende variable karakteriserer de virksomheder, der beskæftiger ingeniører i forhold til størrelse og branche.

### *Størrelse*

Samlet set er ingeniørernes løn 3,5 pct. lavere i virksomheder med under 50 ansatte i forhold til virksomheder med 50 eller flere ansatte, jf. tabellen nedenfor. Forskellen er kun signifikant for de yngre ingeniører, hvis løn er 4,3 pct. lavere end blandt de yngre ingeniører ansat i større firmaer.

Forklaringen kan muligvis findes i omkostninger til efter- og videreuddannelse, hvor det mindre firma overvælter en større del af omkostningerne på den ansatte gennem en lavere løn. Dette sker ikke for senioringeniørerne, hvor firmaernes omkostninger til uddannelse er lavere, jf. spørgeskemaundersøgelsen.

**Tablet 5.6. Ingeniørernes værdi i forskellige typer af virksomheder i lønniveauet blandt ingeniører ansat i andre brancher – estimerede koefficienter fra lønmodellen**

	<i>I alt</i>	<i>Over 45 år</i>	<i>Under 45 år</i>
Under 50 ansatte	-3,5 pct.	-	-4,3 pct.
Industri	10,3 pct.	25,2 pct.	27,0 pct.
Handel	12,1 pct.	-	25,7 pct.
It	20,1 pct.	45,0 pct.	34,1 pct.
Rådgivende ingeniørvirksomhed	11,0 pct.	44,2 pct.	20,6 pct.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Sammenhængen mellem branche og løn er analyseret ved at sammenholde lønniveauet for ingeniører ansat i de fire brancher, hvor der er flest ingeniører – *Industri, Handel, It og Rådgivende ingeniørvirksomhed* – med lønniveauet blandt ingeniører ansat i andre brancher.

I alle fire brancher er lønniveauet højere end i de øvrige brancher med den største forskel inden for it, hvor lønnen er næsten 20 pct. højere. Resultatet peger på, at ingeniørerne i de fire brancher i højere grad udnytter deres faglige kompetencer til at skabe værdi for virksomhederne, end hvis de er ansat uden for disse brancher.

Sammenlignes de yngre ingeniørers og senioringeniørernes løn på tværs af brancher fremgår det, at:

- Inden for *Industri* tjener yngre ingeniører og seniorer forholdsmæssigt det samme set i forhold til andre brancher. Det ser dermed ikke ud til at være kompetencer, som enten yngre eller seniorer i særlig grad besidder, der efterspørges af firmaerne inden for industrien.
- Seniorer ansat inden for *Handel* tjener det samme som seniorer ansat i andre brancher, mens de yngre ingeniører tjener 27 pct. mere. Dette tyder på, at der inden for denne branche er behov for kompetencer som særligt de yngre ingeniører

besidder. Det er ikke muligt at indkredse dette nærmere på baggrund af de data der er til rådighed, men hvis der er tale om eksempelvis job som sælgere, kan det være kompetencer som motivation og omstillingsparathed.

- Inden for både *It* og *Rådgivende ingeniørvirksomhed* er lønnen for seniorer omkring 45 pct. højere end i de øvrige brancher. De yngre ingeniører tjener også mere i disse brancher, men forskellen er knap så markant. Seniorernes kompetencer ser dermed ud til at have særlig værdi i disse brancher. Inden for it, der er en forholdsvis ny branche, er det sandsynligvis seniorernes erfaring der i særlig grad efterspørges, mens det inden for Rådgivende ingeniørvirksomhed kan være faglighed og netværksrelationer, der i særlig grad gør seniorerne værdifulde.

### Erhvervskompetencer

Den tredje blok af forklarende variable består af ingeniørernes erhvervskompetencer, der er sammenfattet i erhvervserfaring og anciennitet. Førstnævnte dækker de generelle kompetencer ingeniørerne opbygger gennem arbejdslivet, mens sidstnævnte dækker firmaspecifikke kompetencer, der opbygges gennem det enkelte ansættelsesforhold.

#### *Generel erhvervserfaring*

Ingeniørernes løn stiger i gennemsnit med 6 pct. for hvert års ekstra erhvervserfaring de oparbejder, jf. tabellen nedenfor. Den største værdiforøgelse sker i starten af erhvervskarrieren, hvorefter værdien af erhvervserfaring aftager. Dette fremgår af den negative koefficient til kvadratet på erfaring, jf. tabellen nedenfor.<sup>51</sup>

Opdelingen på betydningen af erhvervserfaring for hhv. seniorer og yngre ingeniører viser også, at erfaring får mindre værdi. For seniorerne stiger lønnen således med 9 pct. for hvert ekstra års erfaring, mens lønstigningen er på 17 pct. for de yngre ingeniører.

**Tabel 5.7. Værdien af erhvervskompetencer – estimerede koefficienter fra lønmodellen**

	<i>I alt</i>	<i>Over 45 år</i>	<i>Under 45 år</i>
Erfaring	9,1 pct.	8,9 pct.	16,5 pct.
Kvadratet på erfaring	-0,2 pct.	-0,2 pct.	-0,6 pct.
Anciennitet	0,0 pct.	1,3 pct.	-0,9 pct.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

<sup>51</sup> Det skal bemærkes, at koefficienterne til erhvervserfaring og kvadratet på erhvervserfaring ikke kan tolkes uafhængigt af hinanden, og at koefficienterne gælder på gennemsnittet. I gennemsnit har en ingeniør med 10 års erhvervserfaring således en løn der er  $10 \cdot 9,1 - 100 \cdot 0,2 = 69$  pct. højere end en ingeniør uden erhvervserfaring, mens en ingeniør med 11 års erhvervserfaring har en løn, der er  $11 \cdot 9,1 - 121 \cdot 0,2 = 73$  pct. højere. Stigningen fra 10 til 11 års erhvervserfaring er således ca. 4 pct.



Opdelingen på hhv. seniorer og yngre ingeniører viser endvidere, at generel erhvervs erfaring har mindre betydning for lønstigningen blandt seniorerne, da koefficienten til erhvervs erfaring er mindre for denne gruppe. Samtidig aftager betydningen for lønstigningen blandt de yngre ingeniører hurtigere. Generel erhvervs erfaring ser således samlet ud til at have størst betydning for lønudviklingen blandt de yngre, mens andre faktorer har større betydning for, hvor meget lønnen årligt stiger blandt seniorerne.

#### *Anciennitet*

Antallet af år ingeniøren er ansat i samme firma har ingen selvstændig betydning for ingeniørernes løn, og dermed for deres værdi for firmaet. Dette gælder dog ikke når sammenhængen mellem anciennitet og løn opgøres for hhv. yngre og ældre ingeniører: For seniorerne påvirkes lønnen positivt af anciennitet (1,3 pct.), mens anciennitet dæmper lønnen for de yngre (-0,9 pct.).

Det forekommer umiddelbart overraskende, at anciennitet ikke har større betydning for seniorernes løn og direkte negativ betydning for de yngre ingeniører. En mulig fortolkning er, at bred faglighed er den måske vigtigste kompetence for ingeniørerne. Denne opbygges gennem ansættelse i forskellige typer af firmaer. Først når ingeniøren har opbygget en tilstrækkelig stor faglig ballast, begynder de firmaspecifikke kompetencer at få selvstændig værdi. Dette sker typisk først senere i arbejdslivet, dvs. blandt seniorerne. Værdien ligger sandsynligvis ud over de faglige kompetencer, men kan være i rollen som kulturbærer.

#### **Samarbejde**

Med den fjerde og sidste blok af forklarende variable i modellen forsøges ingeniørernes værdi belyst i forhold til samarbejdet med kollegaer i firmaet. Det er ikke muligt direkte at beskrive samarbejdet på baggrund af de foreliggende registerdata. Som indikatorer er anvendt ingeniørens jobfunktion, den aldersmæssige sammensætning blandt ingeniørerne og den faglige sammensætning blandt medarbejderne generelt.

#### *Jobfunktion*

Ingeniører i lederstillinger tjener i gennemsnit 36 pct. mere end ingeniører i ikke ledende stillinger, jf. tabellen nedenfor. For seniorer er forskellen 42 pct., mens den for de yngre ingeniører kun ca. 30 pct.

Det er ikke muligt på baggrund af registerdata, at differentiere lederstillinger yderligere. Forskellen på de yngre og de ældre ledes løn skyldes sandsynligvis, at de yngre er mellemledere, mens de ældre bestrider højere lederstillinger. At det er de ældre,

der besidder de højeste lederstillinger, skyldes, at denne type stillinger kræver faglige og personlige kompetencer, der oparbejdes via flere års erfaring.

#### *Andel ingeniører*

Modellens resultater viser, at lønniveauet er faldende med andelen af ingeniører, der er ansat i firmaet: For den samlede gruppe af ingeniører falder lønnen med 7,4 pct., når andelen af ingeniører stiger med 100 pct. I et firma, hvor 25 pct. af medarbejderne er ingeniører, er lønnen således 7,4 pct. højere end i en virksomhed, hvor halvdelen af de ansatte er ingeniører. Sammenhængen mellem ingeniørandelen og lønnen er endnu mere markant for seniorer, mens sammenhængen ikke er signifikant for de yngre ingeniører.

Resultatet peger på, at seniorer i højere grad end de yngre medarbejdere besidder tværfaglige kompetencer: I virksomheder, hvor der kun er få ingeniører, vil der ofte være et større samarbejde på tværs af faggrupper, end i virksomheder hvor en stor del – eller alle – medarbejdere er ingeniører. Seniorerne besidder den tværfaglige kompetence, og værdien af denne aflønnes i virksomheder med en mindre andel ingeniører.

En anden forklaring er, at i de mindre ingeniørtunge firmaer stilles der større krav til den enkelte ingeniørs ansvarlighed, kvalitetssans og loyalitet, da ingeniørerne udgør en mindre gruppe, der varetager vitale jobfunktioner. Disse kompetencer besidder seniorerne, og skaber derigennem værdi for firmaerne.

**Tabel 5.8. Værdi i forhold til samarbejde med kollegaer – estimerede koefficienter fra lønmodellen**

	<i>I alt</i>	<i>Over 45 år</i>	<i>Under 45 år</i>
Lederstilling	35,8 pct.	42,0 pct.	29,7 pct.
Andel ingeniører	-7,4 pct.	-29,2 pct.	
Virksomheder der <i>kun</i> beskæftiger seniorer		-31,6 pct.	-
Virksomheder der <i>ikke</i> beskæftiger seniorer		-	-5,4 pct.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

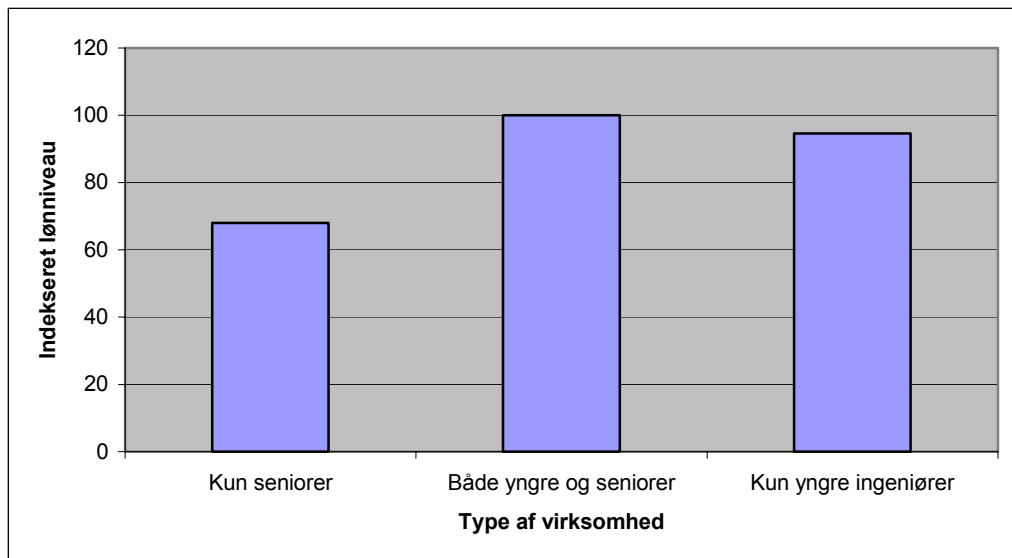
#### *Alderssammensætning*

Alderssammensætningen blandt ingeniørerne er inkluderet i modellen ved, at sammenligne lønnen i firmaer der ikke har seniorer ansat, og lønnen i firmaer der kun har seniorer ansat, med lønnen i firmaer der både har yngre ingeniører og senioringeniører ansat.

Resultaterne viser, at seniorer, der er ansat i firmaer, hvor der kun er seniorer ansat, aflønnes omkring 30 pct. lavere end seniorer ansat i firmaer, hvor der også er yngre

ingeniører ansat. Tilsvarende aflønnes yngre ingeniører – om end i mindre grad end de ældre – lavere i firmaer, der ikke har seniorer ansat, jf. tabel 5.9.

**Tabel 5.9 Sammenligning af lønniveau i firmaer, der beskæftiger både seniorer og yngre ingeniører med firmaer der hhv. kun beskæftiger seniorer og yngre ingeniører**



Samlet viser analysen således, at i firmaer, hvor der både er yngre og ældre ingeniører ansat, aflønnes begge grupper højere. Det peger på, at en spredning i alder samlet øger værdien af såvel den yngre som den ældre arbejdskraft. Forklaringen skal sandsynligvis findes i de komplementære kompetencer de to grupper besidder: De yngre ingeniører er generelt karakteriseret ved motivation, omstillingsparathed og viden om ny teknologi, mens de ældre er karakteriseret ved ansvarlighed, loyalitet og faglighed.



## 6. *Idékatalog over seniortiltag og best practices*

### 6.1. Indledning

Som det er fastslået i rapportens afsnit om baggrund og rammebetingelser for seniorpolitikker i Norden, betyder udviklingen i arbejdsstyrkernes alderssammensætning, den faldende tilbagetrækningsalder og en tendens til en marginalisering af seniorerne, at der af menneskelige og økonomiske årsager er behov for en seniorpolitisk indsats. De seniorpolitiske indsatsers mål er at hæve den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder og styrke seniorernes beskæftigelsesmuligheder.

De to mål for de seniorpolitiske initiativer – dels at hæve den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder og dels at styrke seniorernes beskæftigelsesmuligheder – udgør på mange måder et tveægget sværd for de seniorpolitiske initiativer. Seniorpolitiske initiativer rettet mod at styrke seniorernes beskæftigelsesmuligheder kan således være med til at stigmatisere og marginalisere seniorer, der allerede er i beskæftigelse og dermed udstøde dem fra arbejdsmarkedet.

Det er således en seniorpolitisk udfordring at skabe en balance mellem – på den ene side – offensive tiltag, som retter sig mod at skabe et billede af kompetente seniorer, og – på den anden side – tiltag, som retter sig mod de svageste seniorer, og som kan bidrage til at forhindre udstødelse fra arbejdsmarkedet.

Samtidig er der to strukturelle forhold, der gør det seniorpolitiske område til et politikområde, hvor det er svært at skabe konsistens i og forståelse af politikinitiativerne hos aktørerne. For det første bliver udviklingen i arbejdsstyrkens alderssammensætning først et problem for virksomhederne om en årrække. Virksomhederne skal således tage højde for problemstillingen samtidig med mere kortsigtede interesser og målsætninger. For det andet betyder det aktuelle overskud i udbuddet af arbejdskraft, at integration og fastholdelse af seniorer ikke nødvendigvis virker plausibelt på den enkelte virksomhed.

Med stigende arbejdsløshed for arbejdsstyrken og en vis udsathed for seniorer er seniorperspektivet derfor på kort sigt hovedsageligt et interesseområde for det nationale politiske niveau, der skal sikre fremtidig balance på arbejdsmarkedet, og for de faglige organisationer, som aktuelt må varetage ledige senior-medlemmers interesser. Virksomhederne derimod oplever endnu ikke mangel på arbejdskraft og har dermed ikke samme incitament til at arbejde med seniorpolitiske tiltag. På længere sigt, med større efterspørgsel på arbejdskraft og følgende rekrutteringsproblemer, vil der imidlertid

kunne forventes større sammenfald i interessen for seniorerne blandt disse tre niveauer i seniorpolitikken: staten, organisationerne og virksomhederne.

Den største udfordring for de seniorpolitiske initiativer er således at binde bro mellem virksomhedsniveauet og de velfærdspolitiske udfordringer. De seniorpolitiske initiativer må derfor skulle ses som en række mulige tiltag, der kan være hensigtsmæssige for den ene part eller i den givne situation, men som ikke nødvendigvis har universel gyldighed. At bygge broen mellem de forskellige hensyn er en oplagt rolle for interesseorganisationerne, der har de seniorpolitiske udfordringer på dagsordenen.

Hovedudfordringen for de kommende års seniorpolitiske indsatser bliver derfor at gøre seniorinitiativer til en del af den strategiske virksomhedsledelse, hvor også de umiddelbare økonomiske incitamenter driver indsatsen og skaber engagement hos virksomhederne i at engagere sig offensivt i forhold til seniorområdet.

Kapitel 4 fokuserede på, hvilke seniorpolitiske initiativer der er taget i Danmark, Finland, Norge og Sverige, mens kapitel 5 satte fokus på, hvornår senioringeniørerne er værdifulde på arbejdspladsen. Undersøgelsen viste bl.a., at der er nogle typer af virksomheder, hvor seniorerne skaber større værdi, og at der samtidig er særlige kompetencer, som seniorer er bærere af og som virksomhederne efterspørger.

Der er dermed en række opmærksomhedspunkter og pointer, som har betydning i forhold til både fastholdelsen og integrationen af seniorer. Survey-undersøgelsen og registeranalysen påviste endvidere, at der dels er en række forhold, der gælder for seniorerne, og dels en række kompetencer, som er vigtige at have for seniorerne – i forhold til at være en attraktiv arbejdskraft for en ny arbejdsgiver, og for at sikre sig mod udstødelse fra arbejdsmarkedet. Med andre ord er der en række faktorer, som afgør seniorernes attraktivitet, hvad enten de står uden for arbejdsmarkedet eller er i beskæftigelse.

Udarbejdelsen af ideer og anbefalinger fokuserer med udgangspunkt i ingeniøranalysen på henholdsvis virksomhederne, organisationerne og den statslige personalepolitik. Det har således ikke været formålet med studiet at generere anbefalinger i forhold til de nationale handlingsplaner og policy-initiativer, men at danne grundlag for inspiration via kortlægning.

Ovenstående overvejelser giver PLS Rambøll Management anledning til at fremsætte følgende anbefalinger for de centrale aktører på området:

## **6.2. Virksomhederne**

### **Udnyttelse af seniorers komparative fordele**

Survey'en afdækkede, at seniorerne på en lang række områder i højere grad end deres yngre kollegaer har de kompetencer, som virksomhederne efterspørger, når de rekrutterer nye medarbejdere – loyalitet, ansvar, kvalitetssans og faglighed. Seniorer besidder dog samtidig en række kompetencer, som virksomhederne ikke vurderer at have det store behov for.

Det er PLS Rambøll Managements vurdering, at seniorernes værdi i virksomhederne må styrkes ved at udnytte seniorernes komparative fordele. Med udgangspunkt i en afklaring af seniorernes kompetencer kan der skabes en række job, hvori seniorernes styrker kan nyttiggøres og tilføre virksomhederne merværdi.

### **Seniorerne som en del af virksomhedernes HR-strategi**

Analysen af senioringeniørernes særlige konkurrencekraft og værdiskabelse viste, at en personalemæssig diversitet og en mangfoldighed af kompetencer på arbejdspladsen giver de bedste rammebetingelser for værdiskabelse i virksomheden.

Virksomhederne kan styrke deres seniorpolitikker ved i højere at gøre dem til en integreret del af virksomhedens HR-strategi, snarere end blot at være udtryk for at være social ansvarlig. En mangfoldighed i virksomhedens medarbejderressourcer – både i form af aldersfordeling og faglige og personlige kompetencer – øger således værdien af både yngre og seniorer i virksomheden.

### **Forbedring af arbejdsmiljø og helbred som veje til fastholdelse – ikke kun for seniorerne**

Hos virksomheden UPM-Kymmene starter den seniorpolitiske indsats længe inden medarbejderne er blevet seniorer. UPM-Kymmene har med deres systematiske arbejde med motivation, arbejdsmiljø og opkvalificering for deres medarbejdere formået at øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder med to år.

Denne case peger på, at de seniorpolitiske initiativer skal sættes ind længe før medarbejderne bliver seniorer. Lysten og evnen til at blive længere på arbejdsmarkedet er således tæt knyttet til et godt arbejdsmiljø og et stimulerende arbejdsliv. Virksomhedernes seniorpolitiske initiativer må derfor sammentænkes med hele virksomhedens personalepolitik.

### **Seniorpolitikker som mere end snill-mot-de-eldre-prosjekt**

Ingeniørvirksomheden SAAS' strategi med at sikre en systematisk udnyttelse af SAAS' seniorers kompetencer via målrettet videre- og efteruddannelse var med til at sikre SAAS som en økonomisk solvent virksomhed efter en større krise.

Læren fra SAAS-casen er, at seniorpolitikkerne må integreres i virksomhedernes forretningsstrategi for at gøre indsatsen over for seniorer til mere end social ansvarlighed og skabe resultater på bundlinjen.

### **Udviklingen af et seniorberedskab og potentiale er tidskrævende**

Den danske ingeniørvirksomhed Carl Bros seniorpolitik har stimuleret seniorernes ønsker til et aktivt seniorvirke. Carl Bros evaluering viser, at med nye muligheder stiller seniorerne også nye krav til deres arbejdsliv, men det tager lang tid at vinde tillid til en ændret seniorpolitisk praksis.

Casen illustrerer, at udfoldelsen af seniorpolitikkerne er karakteriseret ved de lange seje træks metode. At skabe et seniorpotentiale og -beredskab i virksomhederne kræver derfor et langt tilløb, da seniorproblematikkerne i høj grad er en kulturel udfordring, der udfordrer medarbejdere og virksomhed gensidigt i deres vanetænkning.

## **6.3. Organisationerne**

### **Øge ledige senioringeniørers fokus på jobsøgning hos mindre virksomheder**

Analysen af seniorernes værdiskabelse viste, at uddannelsesomkostninger dæmper de yngre ingeniørers løn, særligt i de små virksomheder. Lavere uddannelsesomkostninger giver dermed seniorerne en komparativ fordel i forhold til deres yngre kollegaer. Ledige seniorer kan derfor med fordel søge job i mindre virksomheder.

Ingeniørorganisationerne kan understøtte de ledige seniorers jobsøgning ved dels at gøre seniorerne opmærksom på denne fordel, og dels ved at markedsføre de ledige seniorer over for mindre virksomheder.

### **Øge ledige senioringeniørers fokus på jobsøgning hos mindre ingeniørtunge virksomheder**

Analysen af seniorernes værdiskabelse viste, at seniorerne i højere grad end de yngre ingeniører besidder tværfaglige kompetencer, og at disse kompetencer har særlig værdi i virksomheder, der kun beskæftiger et begrænset antal seniorer.

Ingeniørorganisationerne kan understøtte de ledige seniorers jobsøgning ved, dels at gøre seniorerne opmærksom på, at de med fordel kan målrette deres jobsøgning mod



mindre ingeniørtunge virksomheder, da det er her denne kompetence giver størst værdi for virksomheden og dels ved at markedsføre de ledige seniorer over for ingeniørvirksomheder med relativt få ingeniører.

### **Øge ledige senioringeniørers fokus på deres komparative fordele**

Survey'en afdækkede, at seniorerne på en lang række områder i højere grad end deres yngre kollegaer har de kompetencer, som virksomhederne efterspørger, når de rekrutterer nye medarbejdere. Seniorer besidder dog samtidig en række kompetencer, som virksomhederne ikke vurderer at have det store behov for.

Ingeniørorganisationerne kan understøtte de ledige seniorers jobsøgning ved dels at gøre seniorerne opmærksom på deres komparative fordele og dels styrke de ledige seniorers profil på de områder, hvor de yngre ingeniører scorer højere end seniorerne – motivation, produktivitet og omstillingsparathed.

### **En flerstrengt indsats rettet mod både seniorerne, virksomhederne og øvrige aktører**

Ingeniørforeningen i Danmark har taget en række seniorpolitiske initiativer:

- Analyse og kortlægge senioringeniørers arbejdsliv
- Promovering af seniorpolitikker og praksisser
- Udarbejdelse hjemmesider med fokus på seniorer
- Inddragelse af seniorerne selv og inddragelse af andre aktører via idékonkurrence.

Det er PLS Rambøll Managements vurdering, at de øvrige nordiske ingeniørforeninger og organisationer i højere grad må gå i dialog med deres medlemmer og indsamle erfaringer og viden om, hvad deres medlemmers ønsker og behov er i forhold til deres seniorvirke og herigennem skabe et solidt fundament for deres seniorpolitiske initiativer. De faglige organisationer har således en vigtig rolle at spille i forhold til at binde bro mellem senioringeniørernes ønsker og virksomhedernes behov på kort og langt sigt.

Udarbejdelse af seniorhjemmesider, udvikling af værktøjer, og idékonkurrencer er konkrete redskab til at nedbryde barrierer og formidle gode seniorpolitiske praksisser og erfaringer. Herigennem er der også mulighed for at inddrage seniorerne selv og andre aktører og motivere dem til at tage et medansvar for de seniorpolitiske initiativer.

## **6.4. Statens personalepolitik**

### **Promovering, implementering og dokumentation af de seniorpolitiske initiativer i staten**

Survey-undersøgelsen viste, at virksomhedernes seniorpolitikker og praksisser har konvergens med de politikker og politikanbefalinger, som er formuleret i de statslige personalepolitikker. De statslige arbejdsgivere kan derfor ved at gå foran med senior-initiativer understøtte og inspirere virksomhedernes seniorpolitiske indsats.

Analysen peger på, at for at staten som arbejdsplads kan være en rollemodel på det seniorpolitiske område kræver det, at de statslige arbejdspladser og staten som arbejdsgiver:

- Dokumenterer effekterne af deres indsats via benchmark og lignende
- Belyser implementeringen af seniorpolitikkerne på den enkelte statslige arbejdsplads
- Styrker formidlingen af de seniorpolitiske initiativer og resultater, f.eks. gennem en formidlings- og vejledningsportal på internettet.

## *Bilag A: Litteratur*

### **Danmark**

- Arbejdsmarkedspolitisk Agenda 2003: 'Ældre ansættes lige så ofte, som de fra-træder'. Artikel, 11. september 2003.
- Arbejdsministeriet, March 2000: *The practice of senior policy*.
- Arbejdsministeriet, Undervisningsministeriet 2002: *Redegørelse til Folketinget om voksen- og efteruddannelsesindsatsen*.
- Beskæftigelsesministeriet 2002: *NAP 2002 – Regeringen: Danmarks nationale handlingsplan for beskæftigelsen 2002*.
- Beskæftigelsesministeriet 2002a: *Flere i arbejde – analyser af den beskæftigelsespolitiske indsats*.
- Beskæftigelses-, Social-, Økonomi- og Erhvervs- samt Finansministeriet 2003: *Rapport for Udvalget vedr. Længere tid på arbejdsmarkedet*.
- Catinét 2001: *Ledige 55- til 59-årige HK-medlemmer – Forklaringer på ledigheden og den fortsatte ledighed*. Undersøgelse.
- Dansk Arbejdsgiverforening 1997: *Senior på arbejdsmarkedet – muligheder og barrierer*. Rapport.
- Dansk Arbejdsgiverforening 2003: *Ældre & Arbejdsmarkedet*. Analyse.
- Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet 1999: *Seniorerne & arbejdsmarkedet – nu og i fremtiden*.
- DISCUS 2003: *Evaluering – Arbejdsmarkedsstyrelsens Selvaktiveringspulje 2002*.
- Finanslovspjece 2004: 'Velfærd med klare værdier – Finanslovsforslaget 2004'.
- Finansministeriet 1998: *Personalepolitik i staten – Fra ord til handling*.
- Finansministeriet, Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg 2000: *Vejledning om seniorpolitik*.

- Finansrådet 1999: *Seniorerne & arbejdsmarkedet nu og i fremtiden*. Rapport fra Det Seniorpolitiske Initiativudvalg.
- Finansrådet 2000: *Seniormedarbejdere – model til udvikling, guide of good practice*.
- Forbundet af Offentligt Ansatte 2000: *På frierfødder for seniorer*. Pjece. FOA-profil2000.
- Forbundet af Offentligt Ansatte 2003: *Fra ord til handling*. Evalueringsrapport. FOA-rapport2001.
- Forbundet af Offentligt Ansatte 2003: *Gang i seniorpolitikken – overheads med ideer og arbejdsmetoder*. FOA-værktøj 2002.
- Forbundet af Offentligt Ansatte 2003: *Hul på fremtiden – ideer og metoder i en aktiv seniorpolitik*. Pjece. FOA-værktøj.
- FTF og KL 2001: *Seniorpolitik i praksis – Det gode arbejdsliv – hele livet. Metoder og erfaringer*.
- Hansen, Hans 2001: *Active Strategies for Older Workers*. Socialforskningsinstituttet, working paper 02:2001.
- HK 2001: *Familie og arbejdsliv – spørgeskemaundersøgelse om holdninger og ønsker til arbejdstid og fleksibilitet*.
- KL, september 2000: *Seniorer og ledelse...jo før, jo bedre*.
- KL m.fl. 2002: *Rammeaftale om seniorpolitik pr 1. april 2002. Med KTOs kommentarer*.
- KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO 2001: *Seniorpolitik på dagsordenen*. Rapport.
- Larsen, Mona 2004: *Hvordan fastholdes ældre på arbejdsmarkedet?* Socialforskningsinstituttet, arbejdspapir 04:2002.

- Nina Smith m.fl. 2003: *Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft*, Rock-wool Fondens Forskningsenhed
- Nordisk Ministerråd 2001: *Nyfikna sinnen – Nordisk vuxenutbildning i jämförelse.*
- Regeringen: *Statsministerens redegørelse i Folketinget – tirsdag d. 7. oktober 2003, Skriftlig del.*
- Personalechefer i Danmark 1999, *Seniorpolitik i danske virksomheder.*
- Personalestyrelsen 2003a: *Seniorer i staten – viden og inspiration til at udvikle og fastholde seniorer.*
- Personalestyrelsen 2003b: *Fokus på talent- og karriereudvikling – et nyt indsatsområde i statens personale- og ledelsespolitik.*
- Personalestyrelsen 2003c: *Statens personale- og ledelsespolitik 2003 – Handlingsplan*
- Personalestyrelsen 2002: *Arbejdsmarkedspolitisk redegørelse for staten 2002 – effektivitet og omstilling.*
- Personalestyrelsen, Finansministeriet, CFU 2001: *Hvordan motiverer og fastholder man seniorer? Undersøgelse.*
- Socialforskningsinstituttet 2003: *Virksomhedernes sociale engagement/årbog 2003*, Socialforskningsinstituttet 03:17
- Quaade, Thomas 2001: *Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.* Socialforskningsinstituttet 01:07.
- Vilstrup Research 1999: *Senioringeniørers forhold på arbejdsmarkedet – En undersøgelse blandt virksomheder og senioringeniører.*

- [www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk)
- [www.aeldreforum.dk](http://www.aeldreforum.dk).

## Norge

- Daatland, S.O. et. al. 2000: *Status og framtid for norsk aldersforskning*, Norges forskningsråd
- Hauge, Hans A. 2002: *Seniorpolitikk: En veileder i livsfaseorientert personalpolitikk*, Tiden Norsk Forlag A/S 2. oppl. 2003,
- Kristiansen, Stener 2002: *Grå panter – Aldersgruppen 55+ som ressurs i arbeidslivet*, Genesis forlag
- Lunde, Åsmund 2000: *Voksne i arbeid. Fra avvikling til utvikling*, Tiden Forlag
- Senter for seniorpolitikk 2003: *Er seniorer god butikk?*, [www.seniorpolitikk.no/admin/data/dokumenter/ECON\\_Er\\_seniorer\\_god\\_butikk\\_fulversjon.doc](http://www.seniorpolitikk.no/admin/data/dokumenter/ECON_Er_seniorer_god_butikk_fulversjon.doc)
- Senter for senior politikk 2001: *Nasjonalt krafttak – for seniorpolitikk i arbeidslivet*.
- Slagsvold, B. et. al. 2000: *Livsløp, aldring og generasjon – en forprosjektrapport*, NOVA.
- Slagsvold, B. et. al. 2002: *Ageing and senior lives in a life-course perspective*. The NOVA strategic plan for ageing research 2002-2007, NOVA.
- Statens forvaltningstjeneste 2002: *Skjerpet vern mot diskriminering i arbeidslivet*, <http://odin.dep.no/aad/norsk/publ/rapporter/002081-080002/index-dok000-b-n-a.html>
- Statistisk sentralbyrå 1998: *Projections of population, education, labour supply and public pension benefits: analyses with the dynamic micro simulation model MOSART*
- [www.lovddata.no](http://www.lovddata.no)

- [www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no).

## Sverige

- Alecta 2003: *Eldre arbeidskraft i et foretagsekonomisk perspektiv*, [www.alecta.se](http://www.alecta.se)
- Arbetslivsinstitutet 1996: *Arbete efter 45 – Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*,
- Ekelöf, Eva 2002: *Grått guld: om nio nordiska arbetsplatser som tar tillvara de erfarna*, ArbetslivsJournalisterna
- OECD 2003: *Ageing and Employment Policies – Sweden*
- SENIOR 2005 (2003): *Äldrepolitik för framtiden. 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning*. SOU 2003:91
- Senior 2005 Socialdepartementet (2003): *Riv ålderstrappan! – Ett livsloppsanpassat*, SOU 2002:9
- SENIORGRUPPEN 2002: *Riv hindren för äldre i arbetslivet! En kartläggning och ett diskussionsunderlag från Näringsdepartementets seniogrupp*, DS 2002:10
- [www.niwl.se](http://www.niwl.se). (Svensk arbetslivsinstitut)
- [www.Senior2005.gov.se](http://www.Senior2005.gov.se)

## Finland

- Centre for Diversity and Business 2003: *Elderly Working People in Europe – Best Practice Finland*, [www.diversityandbusiness.com/](http://www.diversityandbusiness.com/)
- Europa-Kommissionen Peer Review 2000a: *The National Programme for Ageing Workers, Finland Executive Summary*,
- Europa-Kommissionen Peer Review 2000b: *National Programme for Ageing Workers Presentation and Assessment of the Policy by an Independent Expert as a Basis for the Review by Peer Countries*

- Europa-Kommissionen Peer Review 2003a: *Assessment of the Finnish National Programme on Ageing Workers (FINPAW) – Discussion Paper*
- Europa-Kommissionen Peer Review 2003b: *The National Programme of Ageing Workers (follow up)*
- Huovinen Pasi & Piekkola Hannu 2002: *Unemployment and early retirements of the aged workers in Finland*, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA)
- Huovinen Pasi & Piekkola Hannu 2002a: *The time is right? Early retirements and use of time of older Finns*, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA)
- Linnanen L. et. al. 2001: *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*, Forskningsrapport, Helsinki University of Technology Lathi Center
- Ministry of Labour 2000: *Older Workers in the Labour Market and Outside, National Programme on Ageing Workers – Implementation Report 1999 by an Expert Group*
- Ministry of Social Affairs and Health 2002: *The many Faces of the National Programme on Ageing Workers – The Concluding Report on the Programme*, Ministry of Social Affairs and Health: 2002:14

## **Diverse**

- Europa-Kommissionen 1999: *Et Europa for alle aldersgrupper.*
- Eurostat Yearbook 2003
- Nordic Council of Ministers 2003: *Nordic Statistical Yearbook 2003*, Nord 2003:1
- The Economist September 27th 2003: Leader: *Work longer, have more babies.*
- The Economist September 27th 2003: Special report *State pensions in Europe – The crumbling pillars of old age.*
- Nordisk Ministerråd 2001: *Nyfikna sinnen – Nordisk vuxenutbildning i jämförelse.*





## Bilag B: Undersøgelsens metode

I dette afsnit præsenteres undersøgelsens metoder og aktiviteter – indholdet fremgår af nedenstående tabel.

### Elementer i undersøgelsen

Aktivitet	Beskrivelse
<b>Desk study</b>	Indsamling af materiale omkring den seniorpolitiske indsats i fire nordiske lande (DK, S, N, FIN).
<b>Workshop 1</b>	Afgrænsning af problemstilling ved deltagelse af nøgleaktører i nordisk workshop i København. Afholdt d. 7. oktober 2003.
<b>International kortlægning</b>	International sammenligning af initiativer inden for seniorområdet i de 4 udvalgte lande. Opstilling af en række kriterier, som karakteriserer de forskellige landes aktiviteter på området
<b>Cost benefit analyse</b>	Survey og analyse af ingeniørers indtjeningsprofil samt af den aldersbetingede omkostning og indtjening i ingeniørfirmaer fordelt på de fire udvalgte lande.
<b>Rapport</b>	Udarbejdelse af analyserapport
<b>Workshop 2</b>	Opsamling og udarbejdelse af identifikation af ideer til seniorindsatser blandt de centrale aktører. Afholdt d. 10. december 2003.
<b>Idékatalog</b>	Kortfattet katalog over best practice ideer til styrkelse af den seniorpolitiske indsats.

### Desk study

Undersøgelsen blev indledt med et bredt studie af eksisterende analyser og undersøgelser omkring seniorer samt materiale om initiativer på landeniveau i de fire nordiske lande. Fokus i dette studie var kortlægning af holdninger og barrierer omkring og hos seniorer, tilbagetrækningsmønstre, statslige seniorpolitikker og lovgivningsmæssige initiativer omhandlende seniorer. Det endelige projektdesign blev klarlagt på baggrund af den indsamlede viden.

## Workshop 1 og 2

På en indledende workshop i København deltog repræsentanter for faglige organisationer for både arbejdsgivere og arbejdstagere, ministerier, a-kasser, det statslige kompetencecenter i Danmark, eksperter på seniorområdet samt repræsentanter for de finske og en norsk ingeniørorganisation. Projektets formål og metoder blev præsenteret, og via gruppediskussioner blev deltagernes bidrag inddraget i analysens indledende faser i form af uddybning af hypoteser og problemstillinger.

Den anden workshop blev afholdt efter at hovedparten af analysearbejdet var færdiggjort, og de første resultater blev præsenteret for workshopdeltagerne. Hvor det var muligt, deltog deltagerne fra workshop 1 også i workshop 2. Der var til workshop 2 imidlertid inviteret en lidt bredere kreds af aktører, heriblandt en ekspert på området for etniske minoriteter. Centrale resultater blev vurderet og valideret af workshopdeltagerne, som ligeledes bidrog med deres bud på de forskellige aktørers rolle i implementeringen af seniorpolitikker på nordiske arbejdspladser.

## International kortlægning af seniorpolitikker

For at give et overblik over den fremtidige demografiske udfordring, blev der i denne analyse bl.a. indsamlet statistisk materiale om den fremtidige demografiske udvikling i de fire lande fra de respektive nationale statistik-institutter og OECD. Ligeledes indhentes data om ingeniørernes ledigheds- og erhvervsfrekvenser fra de nordiske ingeniørorganisationers medlemsstatistikker.

På baggrund af det indledende studies indsamlede viden om seniorinitiativer i de fire lande, blev der opstillet kriterier for en sammenlignende analyse af landenes indsats. Analysen tog udgangspunkt i følgende fire niveauer af seniorindsatsen:

- Regeringens nationale indsats (datakilde: rapporter og konkrete politikker/handlingsplaner)
- Personalepolitikker for statsansatte og særlige initiativer på seniorområdet for statens ansatte (datakilde: rapporter og konkrete politikker/handlingsplaner)
- De faglige organisationers arbejde for seniorer (datakilde: rapporter og konkrete initiativer).
- Virksomhedernes seniorpolitik (datakilde: virksomhedssurvey).

Data fra desk studiet lå til grund for analysen af de tre første punkter, mens data til sammenligning af virksomhedernes seniorpolitik på tværs af landene blev indhentet i en survey blandt 302 ingeniørvirksomheder.

Den sammenlignende metode indebærer en udvælgelse af indikatorer til beskrivelse af de fire landes initiativer. Disse indikatorer fremgår af analysens tabeller og er udvalgt på baggrund af desk studiets vidensindsamling af bl.a. anbefalinger om seniorpolitisk praksis og erfaringer med handlingsplaner og initiativer i de respektive lande.

I udvælgelsen af data til vurdering af de enkelte landes indsats, er der lagt vægt på følgende:

- Det har været prioriteret, at data er udtryk for gældende politik. Tidligere initiativer, der ikke længere er aktuelle, er således ikke inkluderet.
- Der er ligeledes lagt en grænse på 5-10 år for datering af relevante reformer i vurderingen af den statslige indsats.
- For at sortere i det brede politiske indsatsudbud, har det i udvælgelsen af relevant politik været et krav, at seniorer fremgår som eksplicit målgruppe for indsatsen, eller at der alternativt er benyttet begreber som 'alder' eller 'livslang læring' som del af initiativets formulering.

### **Udvælgelse af eksempler til good practice**

Foruden sammenligningen mellem de fire lande har fokus i denne del af analysen været at finde eksempler på good practice som bidrag til idékataloget, der kan give input til tilrettelæggelsen af fremtidige seniorindsatser.

Udvælgelsen af eksemplerne for statslig, organisations- og virksomhedsmæssig god praksis på seniorområdet har overordnet fulgt følgende kriterier:

- En helhedsorienteret tværgående og koordineret indsats med fokus på såvel uddannelse, arbejdsforhold (psykiske og fysiske), sociale og økonomiske forhold.
- Nedbrydelse af fordomme og barrierer.
- Økonomiske incitamentter for medarbejdere.
- Økonomiske incitamentter for virksomheder.

Det har ofte ikke været muligt at finde konkrete vurderinger og evalueringer af de enkelte indsatser, og derfor bygger disse vurderinger til dels på skøn eller andre analysers veldokumenterede fremhævelse af god praksis. Eksemplerne kan inspirere til seniorpolitisk praksis, men det er dog klart, at ikke alle initiativer umiddelbart kan overføres fra land til land og fra virksomhed til virksomhed.

## **Seniorernes konkurrencekraft og værdiskabelse**

Den anden centrale analysedel i undersøgelsen er en analyse af de økonomiske faktorer for ansættelse af seniorer – forstået som seniorernes konkurrencekraft og værdiskabelse. Formålet har været at identificere håndgribelige incitamenter for virksomheder på seniorområdet, der kan være motiverende for virksomhedernes implementering af en seniorpolitik. Analysedelen er opbygget omkring to delanalyser:

1. Analyse af seniorernes konkurrencekraft forstået som sammenhængen mellem de økonomiske omkostninger ved seniorer og deres kompetencer.
2. Analyse af, under hvilke betingelser senioringeniørerne skaber særlig værdi for virksomhederne.

### *Survey*

Første del af undersøgelsen er baseret på en survey gennemført af PLS Rambøll Management blandt nordiske ingeniørvirksomheder. Spørgeskemaet fremgår af bilag C.

Spørgeskemaet er udsendt til 1.600 repræsentativt udvalgte private virksomheder i de fire lande. 302 virksomheder har svaret – heraf er 97 besvarelser fra danske virksomheder, 67 fra svenske, 75 fra finske og endelig er 63 fra norske virksomheder. Samlet giver det en svarprocent på knap 20 pct.

Frafaldsanalysen viser, at der ikke er en skævhed i besvarelserne. Svarprocenten betyder dog, at resultaterne er behæftet med nogen usikkerhed.

Udgangspunktet for analysen er, at når virksomhederne vælger deres arbejdskraft, foregår det dels ud fra nogle rene økonomiske overvejelser i forhold til, hvad arbejdskraften tilfører virksomheden, og dels nogle mere kvalitative overvejelser, som dog i sidste ende også handler om at tilføre virksomheden værdi.

Ideen i analysen er derfor at forsøge at opgøre cost og benefits for ingeniører hhv. over og under 45 år, baseret på virksomhedernes vurdering heraf.

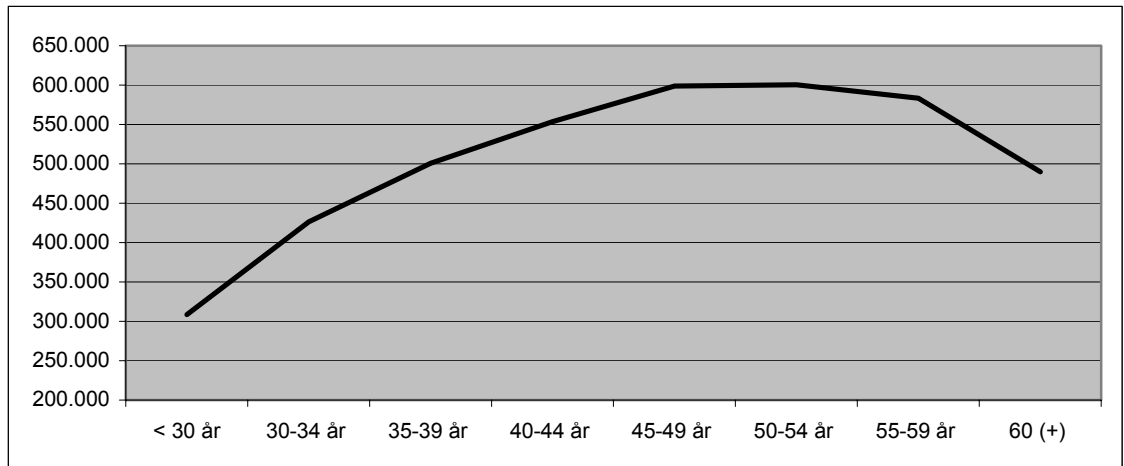
### *Registeranalyse*

Anden del af undersøgelsen bygger på data fra Danmarks Statistiks Integreret Database for Arbejdsmarkedsforskning, hvor PLS Rambøll Management har en forskeradgang. Analysen dækker alle ingeniører, der var i beskæftigelse som lønmodtagere i den private sektor i Danmark i 2001.

Udfordringen i analysen er, at det generelt ikke er muligt at observere hverken værdiskabelse eller produktivitet på individniveau. Tilgangen er derfor at analysere ingeniørernes lønindkomst, da denne ifølge økonomisk teori er et resultat af den enkelte arbejdstagers produktivitet. Anvendelse af lønindkomsten som udtryk for lønmodtagerens produktivitet forekommer rimelig for så vidt angår ansatte i den private sektor, hvor lønnen for ingeniørerne normalt forhandles individuelt. For den offentlige sektor er det mere problematisk, da lønnen i høj grad forhandles kollektivt. Analysen er derfor begrænset til den private sektor.

Produktiviteten bestemmes af arbejdstagernes kompetencer, der opbygges gennem formel uddannelse i grundskole, gymnasium mv., og videregående uddannelser, samt erfaring og videreuddannelse i løbet af erhvervskarrieren. Det må således formodes, at produktiviteten er lavest i de første år på arbejdsmarkedet, for derefter at stige. Sammenhængen mellem alder og løn blandt ingeniører i den private sektor i Danmark bekræfter dette, jf. figuren nedenfor. Det fremgår, at der er en meget klar positiv sammenhæng mellem alder og løn indtil ingeniørerne er omkring 50 år. Derefter stagnerer lønnen frem til ingeniørerne er knapt 60 år, for derefter at falde en smule frem til pensionsalderen.

### Sammenhæng mellem årlig lønindkomst og alder for ingeniører ansat i den private sektor i Danmark i 2001



Kilde: Specialkørsel på IDA-databasen.

Lønfordelingen over aldersgrupper understøtter, at ingeniørernes produktivitet ændres i løbet af erhvervskarrieren. Lønnen giver dog ikke nødvendigvis et præcist billede af den faktiske produktivitet for de enkelte aldersgrupper, da lønnen ikke alene fastsættes i forhold til produktiviteten, men også bestemmes af ydre forhold som fx lønmodtagernes alternative beskæftigelsesmuligheder og virksomhedernes personale- og rekrutteringsstrategier. Der eksisterer i litteraturen således flere hypoteser der peger på, at arbejdskraften – og dermed også ingeniørerne – aflønnes over deres produktivitet i starten af deres erhvervskarriere og under deres produktivitet senere i livsforløbet

Ideen i analysen er at isolere den produktivetsbestemte løn fra den faktiske løn, ingeniøren oppebærer. Derefter analyseres forskellen mellem den faktiske løn og den produktivetsbestemte løn for ingeniører hhv. over og under 45 år og mellem mænd og kvinder.

Antagelsen bag analysen er, at den enkelte medarbejder bidrager til værdiskabelsen i virksomheden på to niveauer:

- En direkte værdiskabelse gennem sin produktivitet, der er bestemt af faglige kvalifikationer.
- En indirekte værdiskabelse, der opstår i det daglige samarbejde med kollegaer. Værdiskabelsen er bestemt af personlige kompetencer, der ligger ud over det rent faglige, fx evnen til at motivere og sikre videndeling.

Specielt den indirekte værdiskabelse er vanskelig at analysere, da værdiskabelsen typisk sker i et tæt samarbejde mellem flere ansatte. Den enkeltes bidrag er således svært at isolere.

Tilgangen til analysen af ingeniørernes værdiskabelse på baggrund af registerdata sker i to trin, der følger de to typer af værdiskabelse:

I det første trin estimeres ingeniørernes produktivetsbestemte løn, der afspejler den enkelte medarbejders direkte produktivitet. Konkret forklares lønnen for den enkelte ingeniør med variable, der sammenfatter personens generelle erhvervs erfaring, personlige baggrundsoplysninger, der generelt har betydning for lønniveauet, jf. ovenstående tabel. Modellen er inspireret af Mincers skoleligning.<sup>52</sup> (Modellen har været anvendt til analyser af løndannelse i utallige studier, og resultaterne har vist sig særdeles robuste på tværs af landegrænser. Med afsæt heri, er det vurderingen, at analysen for Danmark – i kombination med survey-analysen – kan udbredes til også at dække de øvrige nordiske lande).

### Oversigt over forklarende variable i lønmodellen

Variabel	Definition	Forklaring
Køn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mand</li> <li>Kvinde</li> </ul>	Strukturelt har kvinder gennemsnitligt en lavere løn end mænd
Jobskifte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skift af job fra året før</li> </ul>	Jobskifte er typisk forbundet med en ændring i lønnen, der ikke skyldes ændret produktivitet
Ledighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skift fra ledighed året før til beskæftigelse i året</li> </ul>	Ledige, der kommer i beskæftigelse, kan acceptere en løn, der ligger under deres normale løn
Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industri</li> <li>Handel</li> <li>It</li> <li>Rådgivende ingeniører</li> <li>Øvrige</li> </ul>	Ingeniørerne er ikke en homogen faglig gruppe, men bestrider mange forskellige typer af jobs. Branche sammenfatter, hvilke virksomheder der har hhv. størst og mindst værdi.
Virksomhedsstørrelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder med under 50 ansatte</li> <li>Virksomheder med 50 eller flere ansatte</li> </ul>	Virksomhedens størrelse er som branche inkluderet til at belyse værdien af ingeniører i forskellige typer af virksomheder
Erhvervs erfaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal års beskæftigelse som lønmodtager</li> </ul>	Sammenfatter faglige kvalifikationer, der ligger ud over den formelle uddannelse
Erhvervs erfaring <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvadratet på erhvervs erfaring</li> </ul>	Sammenfatter, at erhvervs erfaring typisk får mindre værdi, jo større erfaringen er.
Krydsled mellem erfaring og køn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfaring opdelt på mænd og kvinder</li> </ul>	Krydsledet kontrollerer for, om erfaring har samme betydning for mænd og kvinders
Krydsled mellem erfaring og branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfaring opdelt på brancher</li> </ul>	Krydsledet kontrollerer for, om erfaring har samme betydning inden for forskellige brancher
Stilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lederstilling</li> <li>Øvrige lønmodtagere</li> </ul>	Lederes løn afspejler andre faktorer end produktivitet, fx større ansvar og mindre sikkerhed i ansættelsen

<sup>52</sup> Se Mincer, Jacob: "Schooling, Experience and Earnings" (1974), Columbia University Press, New York, USA.



<i>Variabel</i>	<i>Definition</i>	<i>Forklaring</i>
Ingeniørandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen af ingeniører i firmaet</li> </ul>	Ingeniørandelen er inkluderet for at belyse samarbejde med andre faggrupper: Jo mindre en andel ingeniørerne udgør, jo større er samarbejdet med andre faggrupper
Andel seniorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder uden seniorer i ingeniørgruppen</li> <li>• Virksomheder uden ingeniører under 45 år</li> <li>• Virksomheder med både seniorer og yngre ingeniører</li> </ul>	Andelen af seniorer er inkluderet for at belyse værdien af samarbejde mellem yngre ingeniører og senioringeniører
Anciennitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal års ansættelse i samme firma</li> </ul>	Skal afdække, hvorvidt firmaspecifikke kompetencer har forskellig værdi for hhv. yngre og ældre ingeniører

I det andet trin analyseres forskellen på den produktivtetsbestemte løn og den løn ingeniøren rent faktisk opnår i sin ansættelse. Forskellen skyldes faktorer, der ikke direkte er relateret til ingeniørens produktivitet, herunder personlige kompetencer af betydning for den indirekte værdiskabelse.

Gabet mellem den produktivtetsbestemte løn og den faktiske løn – og dermed den enkelte medarbejders værdiskabelse søges derefter forklaret med variable, der beskriver ansættelsesforholdet og den organisation som medarbejderen arbejder i.

## Bilag C: Demografiske og beskæftigelsesmæssige rammebetingelser

I dette bilag vil de overordnede rammebetingelser for den seniorpolitiske indsats i de fire lande blive præsenteret. Følgende faktorer vil blive gennemgået:

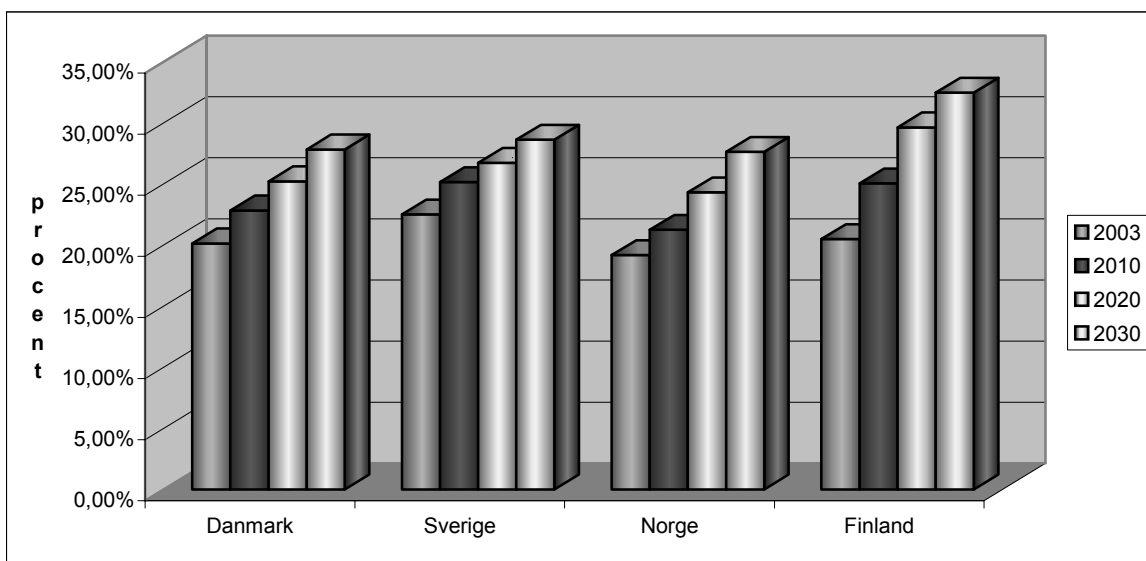
- Fremskrivning af befolkningsudviklingen
- Udvikling og prognoser for den fremtidige arbejdsstyrke
- Hittidige tendenser for seniorers erhvervsdeltagelse.

### Den demografiske udvikling

I Norden, som i de øvrige OECD-lande, kan vi i de kommende årtier forvente, at befolkningssammensætningen vil blive præget af stadig flere ældre, samtidig med, at der vil blive færre i den erhvervsaktive alder. Udviklingen har betydelige konsekvenser både i forhold til samfundets finansiering af en stadig større befolkning uden for arbejdsmarkedet, såvel som mulighederne for at imødekomme virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft.

Figur 0.1 viser den forventede udvikling i andelen af ældre over 60 år i Danmark, Sverige, Norge og Finland. Hvor andelen af befolkningerne over 60 i år 2003 udgjorde mellem 19 og 21 procent af de fire landes befolkninger, så vil denne andel i år 2030 være steget til mellem 27 og 32 procent af den samlede befolkning. Udviklingen er mest dramatisk i Finland, hvor andelen af ældre over 60 år stiger fra 20,7 procent i 2003 til 32,5 procent i 2030.

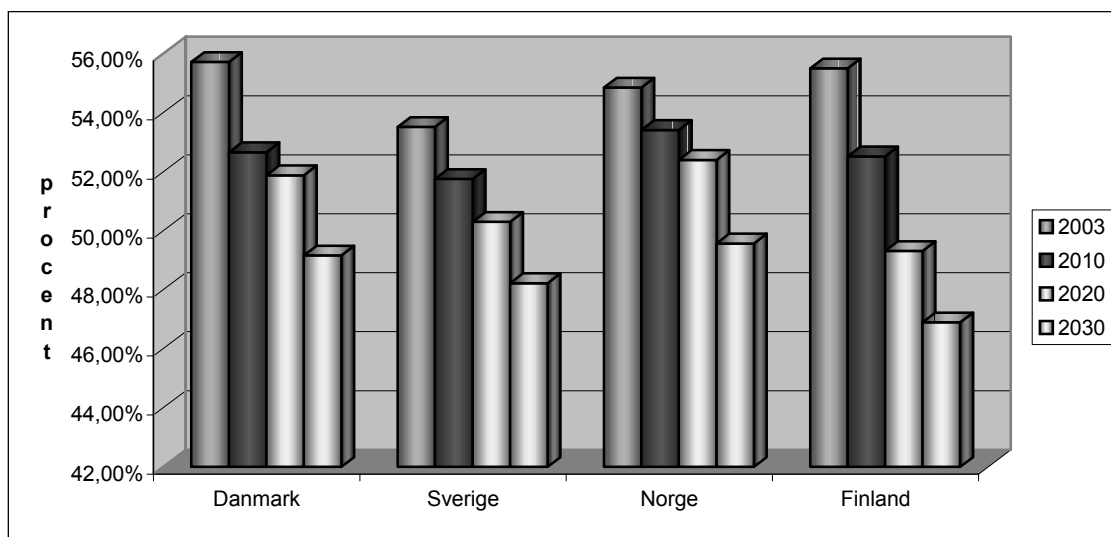
**Figur 0.1 Andelen i alderen 60+ i procent af hele befolkningen 2003 til 2030**



Kilde: Nordisk statistisk årbog (2003).

Samtidig vil der videre ske et fald i den erhvervsaktive befolknings andel af den samlede befolkning. Udviklingen er illustreret i Figur 0.2, der viser udviklingen i aldersgruppen 20-59 år, i hvilken erhvervsarbejde dominerer. Hvor de nordiske befolkninger i år 2003 kendetegnes ved at have en befolkning i den erhvervsaktive alder på mellem 53 og 55 procent, så vil denne andel være faldet til et niveau på mellem 47 og 50 procent i 2030. Igen er udviklingen mest markant i Finland, hvor der i løbet af de næste 30 år vil ske et fald i andelen af de 20-59 årige på fra 55,2 procent i 2003 til 46,9 procent i 2030.

**Figur 0.2 Andelen i alderen 20-59 år i procent af hele befolkningen 2003 til 2030**



Kilde: Nordisk statistisk årbog (2003).

Samlet set betyder udviklingen, at der alene på baggrund af fremskrivningerne for demografien, kan forudses et alvorligt fald i andelen af personer i den erhvervsaktive alder i de nordiske lande for de kommende årtier. Ligeledes vil udviklingen have alvorlige konsekvenser for forsørgerbyrden, hvor relativt færre i den erhvervsaktive alder skal forsørge et stigende antal ældre uden for den erhvervsaktive alder.

### Arbejdsstyrke

Udviklingen i arbejdsstyrken afhænger dels af befolkningsudviklingen, dels af den fremtidige udvikling i de aldersbetingede erhvervsfrekvenser. Hvor de sidste 30 år har været præget af baby-boom-generationens indtræden og virke på arbejdsmarkedet vil vi i Norden, som i det øvrige Europa, i de kommende årtier se en markant anden udvikling. Væksten i arbejdsstyrken vil således stagnere, samtidig med at gennemsnitsalderen på arbejdsmarkedet vil stige. Dette skyldes dels, at det traditionelle historiske bidrag fra den demografiske udvikling er begyndt at falde, dels en tendens til lavere tilbagetrækningsalder fra arbejdsmarkedet.

Udviklingen har betydelige konsekvenser for finansieringen af fremtidens velfærdssamfund. For det første fordi en stagnerende arbejdsstyrke sætter grænser for væksten i økonomien, herunder arbejdsmarkedets behov for arbejdskraft. For det andet fordi en stagnation i væksten i arbejdsstyrken, sammen med en fortsat stigning i andelen af ældre, alt andet lige, vil betyde en indskrænkning af det samfundsøkonomiske råderum. Således vil stadig færre personer i arbejdsstyrken i fremtiden skulle forsørge en stadig voksende og ældre befolkning uden for arbejdsmarkedet.

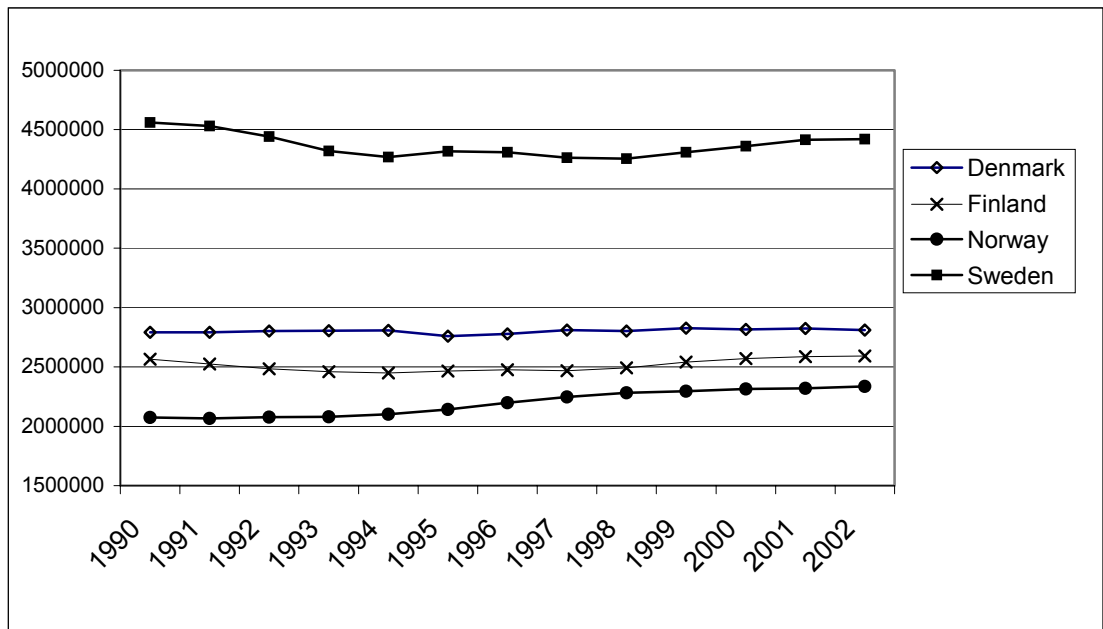
I det følgende gennemgås kort de sidste ti års udvikling i arbejdsstyrken, hvorefter fokus rettes mod udviklingen i den nærmere fremtid i form af prognoser for arbejdsstyrkens udvikling de kommende årtier.

Der er, for så vidt det har været muligt, benyttet tværgående statistik for de fire lande fra Nordisk Statistisk Årbog. For fremskrivningerne for arbejdsstyrken har det dog været nødvendigt at trække på kilder fra de enkelte lande.

## Den historiske udvikling i arbejdsstyrken

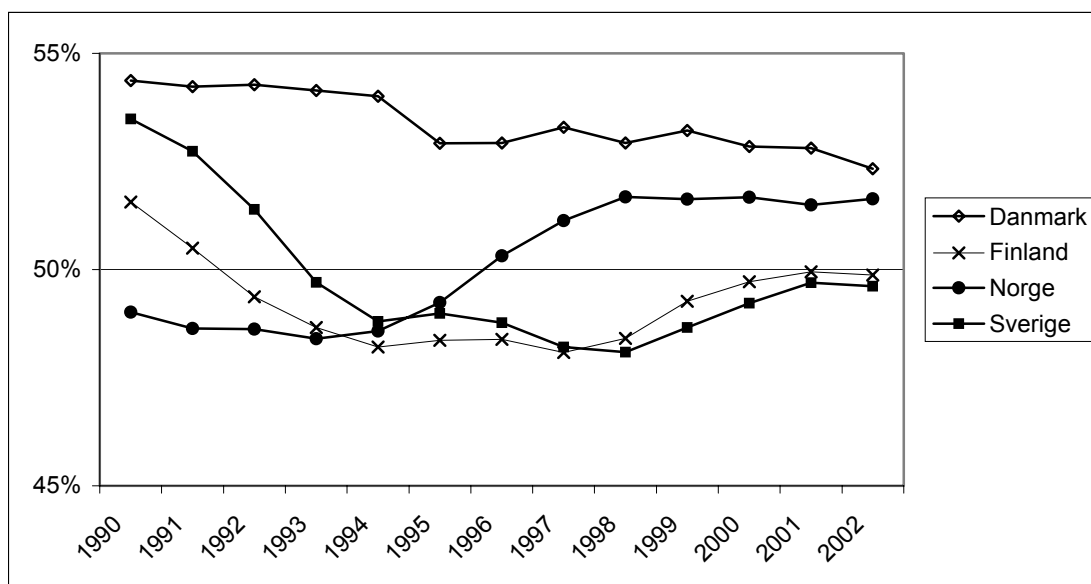
Figur 0.3 og 0.4 viser udviklingen i arbejdsstyrken i de fire nordiske lande fra 1990-2002. For alle fire lande ser vi en relativ stagnation i væksten i arbejdsstyrken. Dette skyldes bl.a. at den vækst i arbejdsstyrken, som befolkningsudviklingen historisk har bidraget med, netop ophører i disse år. Udviklingen i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning viser derimod et mere heterogent billede. Mens udviklingen i Danmark holder sig meget stabil, så sker der i Finland og Sverige et fald fra 1990 til 1998. Et fald der dog modsvares af en mindre stigning fra 1998 til 2002. Kun i Norge en modsatrettet udvikling, hvor arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning stiger med knap 2,5 pct. i den samlede periode.

Figur 0.3 Arbejdsstyrkens udvikling 1990-2002



Kilde: Nordisk Statistisk Årbog (2003).

Figur 0.4 Arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning 1990-2002



Kilde: Nordisk Statistisk Årbog (2003).

### Danmark

I Danmark ser vi en relativt stabil arbejdsstyrke, der fra 1990-2002 kun stiger med lidt over 0,5 pct., svarende til en stigning på knap 17.540 personer. Samtidig fremgår det, at der er et minimalt fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning fra 54 pct. til 52 pct.

### Sverige

For Sverige sker der i perioden et samlet fald i arbejdsstyrken på knap 3 pct., svarende til et samlet fald på 140.000 personer. Samtidig ser vi et fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning på tilsvarende 3 pct.

### Norge

Det eneste land hvor udviklingen i arbejdsstyrken ikke ligger relativt stabil, er Norge. Fra 1990 til 2002 vokser den norske arbejdsstyrke således med 261.000 personer, svarende til en forøgelse på hele 12 pct. En stigning der, grundet en lang mindre stigning i befolkningens størrelse, fører til en stigning på 2,5 pct. i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning.

## **Finland**

I Finland genfindes billedet fra Danmark og Sverige. Arbejdsstyrken stiger således kun med 1 pct. fra 1990 til 2002, svarende til en absolut forøgelse på 26.000 personer. Samtidig ses et mindre fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning på 2 pct.

## **Den fremtidige udvikling i arbejdsstyrken**

Man kan altså allerede nu iagttage en stagnerende tendens for væksten i arbejdsstyrkens, samt et fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning. Denne udvikling vil i de kommende årtier blive forstærket. For Norden viser prognoser fra de forskellige lande således, at man selv i de mest positive fremskrivninger højest kan forvente mindre stigninger i arbejdsstyrken, mens andelen af ældre uden for arbejdsmarkedet vil stige markant. Videre vil der i alle fire lande ske store forskydninger i arbejdsstyrkens alderssammensætning.

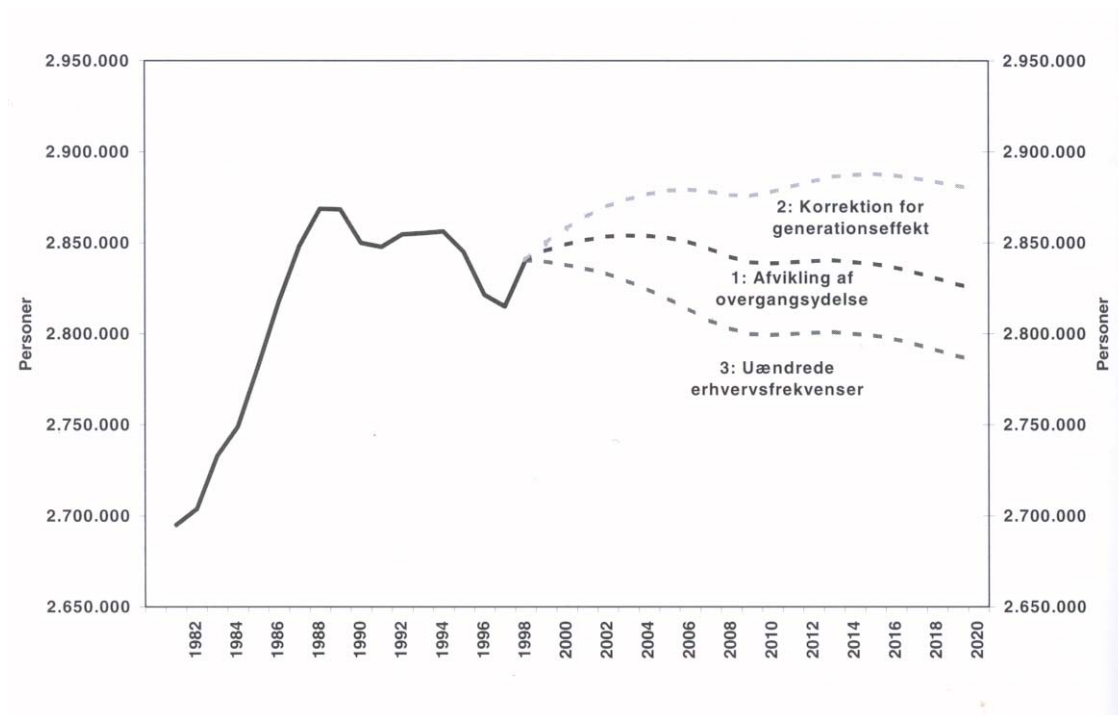
## **Danmark**

I de kommende to årtier vil arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning falde. Mens arbejdsstyrken således kun forventes øget med godt 1,4 pct., (jf. prognosen i Figur 0.5) forventes befolkningen at ville vokse med omkring 4,3 pct. Dette indebærer, at den samlede arbejdsstyrkes andel af befolkningen vil være faldende i perioden, hvilket betyder, at det nationale økonomiske råderum mindskes, hvis der ikke gennemføres tiltag til at øge udbuddet af arbejde.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).

**Figur 0.5 Tre scenarier for arbejdsstyrkens fremtidige udvikling**



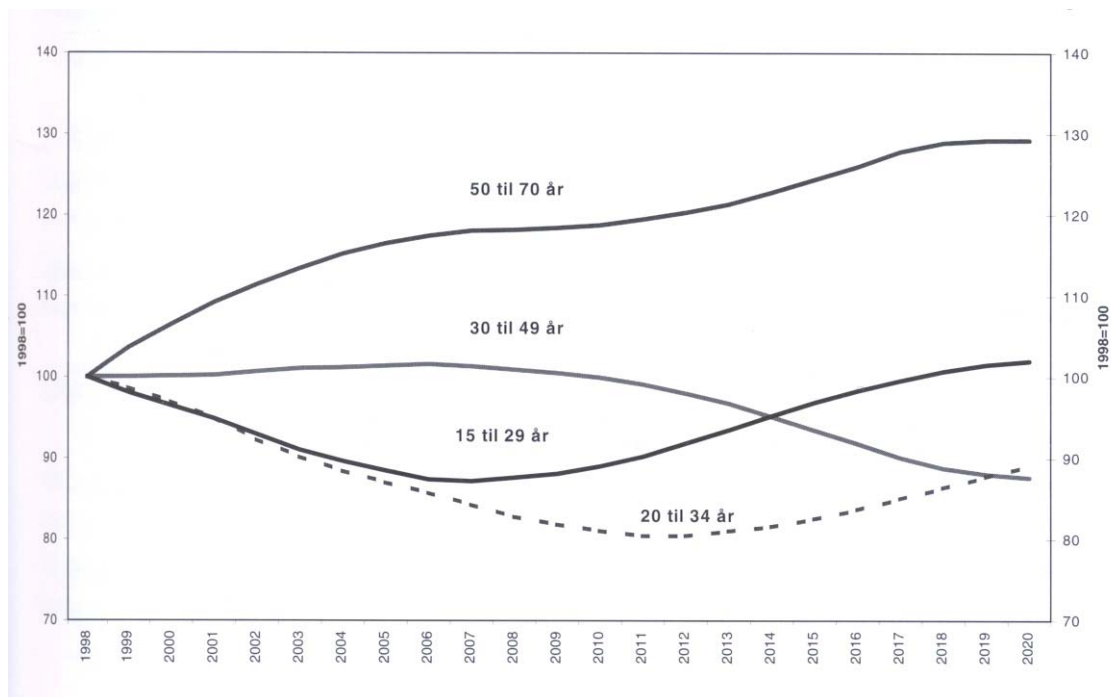
Kilde: Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).

Videre vil der ske store forskydninger i arbejdsstyrkens alderssammensætning, hvilket er illustreret i Figur 0.6. Ifølge Beskæftigelsesministeriets arbejdsstyrkeprognose for 1999, forventes gennemsnitsalderen således at stige fra 38,5 år i 1998 til 40,1 i år 2010, hvilket både skyldes udviklingen i demografien, samt forventninger til de aldersbetingede erhvervsfrekvenser.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).



**Figur 0.6 Arbejdsstyrkens udvikling fordelt på alder**



Samlet set vurderes det, at der vil ske en markant forskydning i retning af de ældre aldersgrupper i arbejdsstyrken, idet der i år 2020 vil være knap 30 pct. flere ældre, mens antallet af unge frem til år 2010 vil falde mærkbart, hvorefter der i perioden frem til år 2020 igen vil ske en stigning.<sup>55</sup>

### **Sverige**

Også i Sverige, hvor erhvervsdeltagelsen for ældre traditionelt har ligget højt, vil de demografiske bevægelser i de kommende årtier ifølge den seneste landerapport fra OECD have negative konsekvenser.

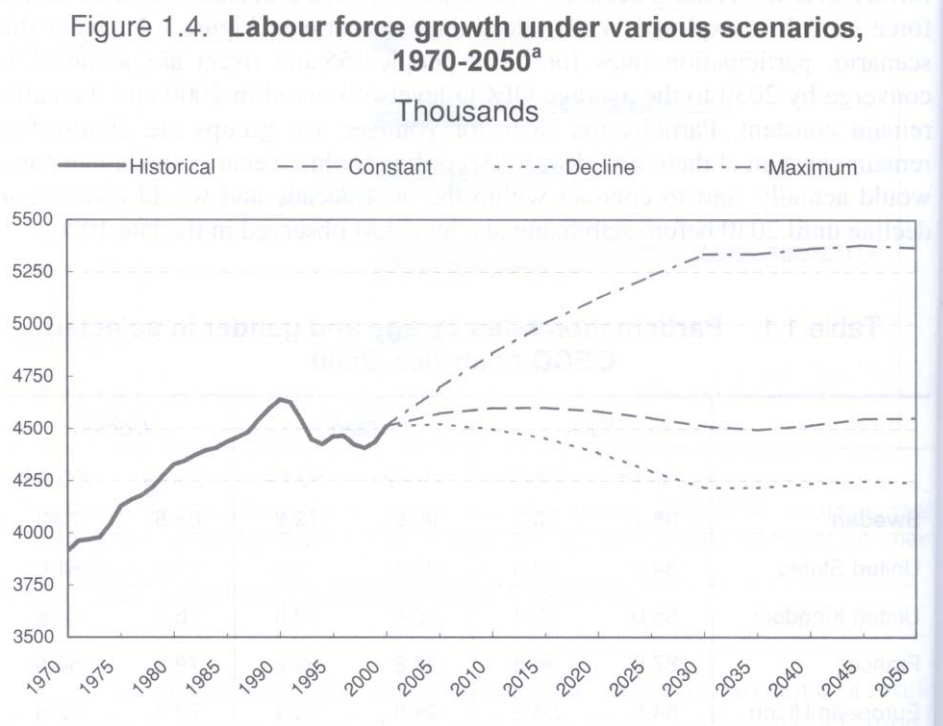
Mens befolkningen vil stige med knap 13 pct. frem til år 2030, forventer man ifølge OECD's rapport, at væksten i arbejdsstyrken vil være stagnerende helt frem til år 2050, der er prognosens slutår. (Hvor den gennemsnitlige årlige vækstrate har ligget på omkring 0,6 pct. i de foregående årtier, forudses der fra 2003 til 2020 en gennemsnitlig årlig vækstrate på 0,1 pct. frem til år 2020, hvorefter man helt frem til år 2050 regner med en egentlig nulvækst i arbejdsstyrken.)<sup>56</sup> Sammenholdt med en forøgelse af befolkningen og en stigning af ældre uden for arbejdsmarkedet, betyder det, at der også i Sverige vil ske et mærkbart fald i arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning.

<sup>55</sup> Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).

<sup>56</sup> OECD (2003).

Samlet set er forventningerne altså ikke ulig hvad der bliver fremhævet for Danmarks vedkommende: En stadig ældre arbejdsstyrke, samtidig med stagnerende vækst i arbejdsstyrken.

**Figur 0.7 Tre scenarier for arbejdsstyrkens udvikling**



Kilde: OECD (2003).

## Norge

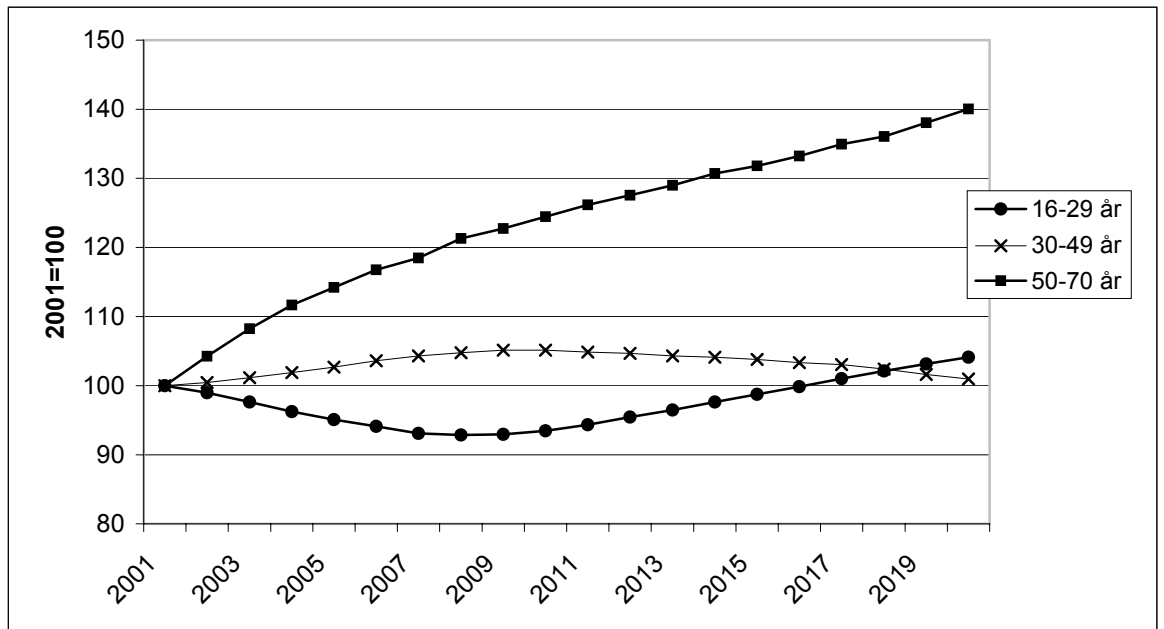
For Norge viser prognoser fra Statistisk Sentralbyrå, at mens befolkningen vil vokse med ca. 10 pct. fra 2001 til 2020, så forventes arbejdsstyrken i samme perioder kun at stige med omkring 8 pct. Også her vil arbejdsstyrkens andel af den samlede befolkning således være faldende, men udviklingen må dog siges at være mere positiv end for de øvrige lande.

Ligeledes forventes der, med hensyn til arbejdsstyrkens alderssammensætning, en markant forøgelse i andelen af ældre i arbejdsstyrken. Udviklingen er illustreret i Figur 0.8, der viser en klar tendens. Hvor andelen af yngre og midaldrende i arbejdsstyrken stort set holder sig konstant, forventes der en stigning i andelen af ældre (50+) på knap 40 pct. i fra 2001 til 2020.

Samlet set er forventninger til fremtiden altså en vækst i arbejdsstyrken på hele 8 pct., hvormed Norge adskiller sig væsentligt fra både Danmark, Sverige og Finland. Den forventede vækst i arbejdsstyrken er dog 2 pct. mindre end den forventede vækst i befolkningen, hvorfor arbejdsstyrken andel af befolkningen som i de øvrige lande vil

falde. Videre viser prognoserne, at der også i Norge forventes en mærkbar forøgelse af andelen af ældre i arbejdsstyrken.

**Figur 0.8 Arbejdsstyrkens udvikling fordelt på alder i Norge 2001-2020**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Statistisk Sentralbyrå (1998).

## Finland

Oplysninger om udviklingen i den fremtidige arbejdsstyrke har ikke kunnet fremskaffes.

## Udviklingen i seniorers erhvervsdeltagelse

Set i lyset af den ovenfor skitserede udvikling er det et centralt spørgsmål hvorvidt det i de enkelte lande er muligt at øge de ældres deltagelse i arbejdslivet. Nedenfor præsenteres statistik for seniorers erhvervsdeltagelse målt ved to indikatorer:

- Erhvervsfrekvenser
- Ledighedsfrekvenser.

Samlet set tegner der sig et billede med en række fællestræk. Således er de nordiske lande, sammenlignet med det øvrige EU og de øvrige OECD-lande, kendetegnet ved at have relativt høje erhvervsfrekvenser, både generelt og blandt seniorer. Til trods for dette gør to tendenser sig gældende:

- For det første ligger seniorernes erhvervsdeltagelse i hele perioden fra 1990-2002 i alle fire lande et godt stykke under erhvervsfrekvenserne for befolkningerne som helhed.
- For det andet er erhvervsfrekvenserne for seniorkvinder (55-65 år) væsentligt lavere end mændenes.

Ser vi derimod på udviklingen i ledigheden blandt seniorer, kan der iagttages en fallende ledighed blandt seniorer på arbejdsmarkedet i alle fire lande. Dog bør det bemærkes, at niveauet for ledigheden dækker over store forskelle. I Finland, der er hårdest ramt, lå ledigheden for seniorer i 2002 på hele 8,1 pct. Herefter følger Danmark og Finland, mens ledigheden for seniorer i Norge var helt nede på 1,5 pct. i 2002.

På den baggrund er det muligt at drage to konklusioner i forhold til behovet for at øge arbejdsudbuddet i relation til seniorerne.

For det første giver de relativt lave erhvervsfrekvenser for seniorer mulighed for at øge arbejdsudbuddet ved at integrere flere ældre på arbejdsmarkedet. De lave erhvervsfrekvenser kan således være udtryk for, at en stor del af den ældre befolkning enten frivilligt eller ufrivilligt vælger at forlade arbejdsmarkedet før tid. Her er der således mulighed for at sætte ind med forebyggelses- og fastholdelsesincitament – især over for kvinderne.

For det andet er der, til trods for en generel gunstig udvikling i ledighedsfrekvenserne, et potentiale for at integrere flere af de erhvervsaktive, men ledige seniorer på arbejdsmarkedet.

Nedenfor gennemgås udviklingen i erhvervsdeltagelse og ledighed for de fire lande

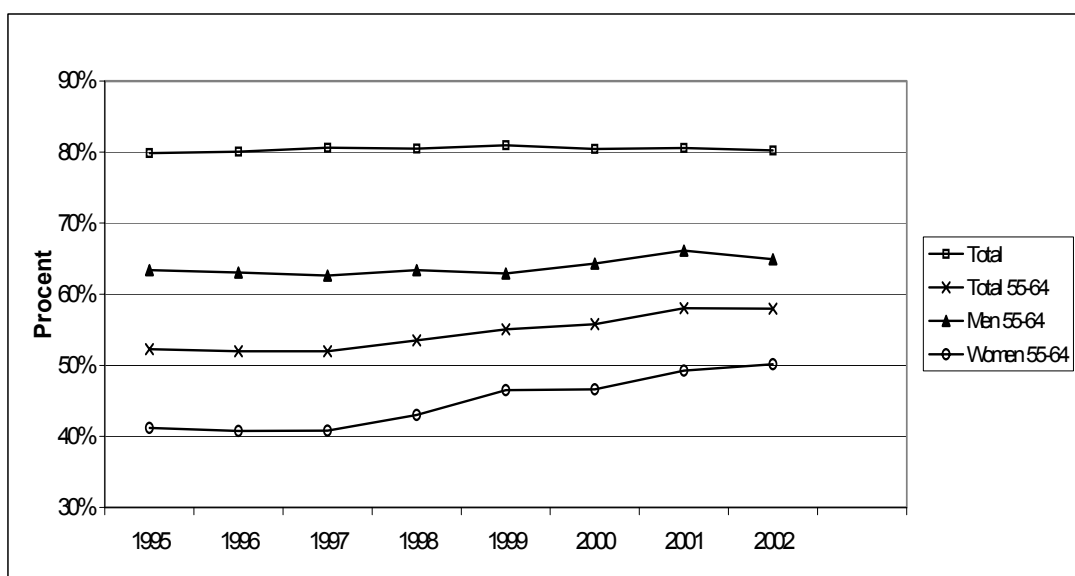
## **Udviklingen i seniorers erhvervsdeltagelse i Norden**

### **Danmark**

Figur 0.9 viser udviklingen i seniorers erhvervsfrekvenser fordelt på køn i forhold til den samlede befolkning. Tallene for Danmark, der er hentet fra Nordisk Statistisk Årbog 2003, går kun tilbage til 1995, hvorimod der for de andre tre nordiske lande er tal tilbage til 1990. Som figuren viser, kan der noteres en stigning i seniorers erhvervsfrekvens på knap 6 procentpoint fra 52 procent i 1995 til knap 58 pct. i 2002. Videre kan der ses en væsentlig forskel på seniorers erhvervsfrekvens og erhvervsfrekvensen for arbejdsstyrken under ét. I 2002 ligger seniorernes erhvervsfrekvens således hele 22 procentpoint under den gennemsnitlige erhvervsfrekvens for arbejdsstyrken.

Det fremgår videre af figuren, at den primære årsag til den stigende erhvervsfrekvens hos seniorer skyldes en betydelig stigning i seniorkvinders erhvervsfrekvens. Samlet set har seniorkvinderne således haft en stigning i erhvervsfrekvensen på godt 9 procentpoint fra 41,2 pct. i 1995 til 50,1 pct. i 2002, hvorimod erhvervsfrekvensen for seniormænd har ligget relativt stabilt på omkring 64 pct. Årsagen til udviklingen hos kvinderne kan ifølge Det Seniorpolitiske Initiativudvalg tilskrives den såkaldte generationseffekt, som udtrykker, at kvinder i dag, i højere grad end tidligere, er ude på arbejdsmarkedet.<sup>57</sup>

**Figur 0.9 Udviklingen i seniorers erhvervsfrekvenser i Danmark**

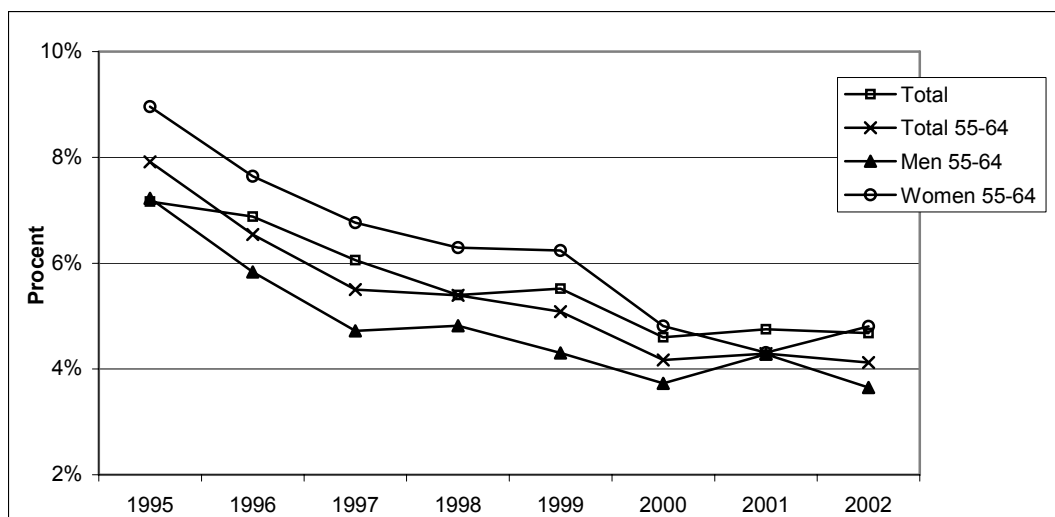


Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk statistisk årbog (2003).

Ser vi dernæst på udviklingen i seniorers ledighed gælder det, at udviklingen for seniorer med små udsving følger den generelle positive udvikling på arbejdsmarkedet fra 1995 til 2002. Udviklingen er illustreret i Figur 0.10 og viser for 2002 en ledighed for seniorer på knap 3,6 pct. for mænd og 4,8 pct. for kvinder.

**Figur 0.10 Ledighedsfrekvenser i Danmark**

<sup>57</sup> Undersøgelser viser dog, at der er stor forskel på tendenserne for 50-årige og 60-årige kvinder. For sidstnævnte gruppe gælder, at den er faldet med 7 procentpoint fra 1987 til 1997. En udvikling, der kan henføres til den såkaldte *tilbagestrækningseffekt*, der udtrykker, at de ældre kvinder i 1990'erne trækker sig tidligere end i de foregående årtier. Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999).



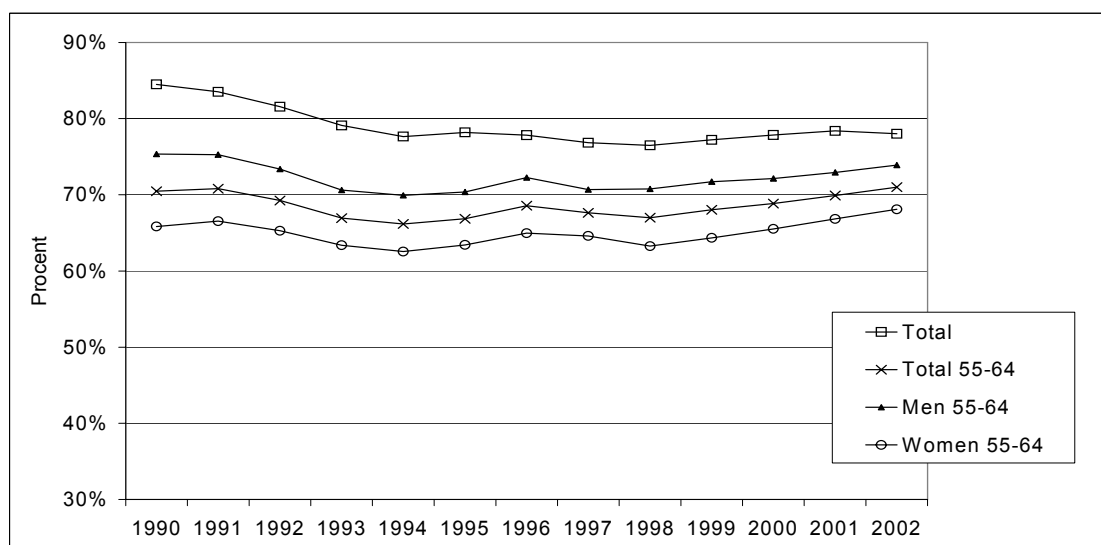
Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk statistisk årbog (2003).

## Sverige

Sverige er umiddelbart det land der klarer sig bedst med en relativ stabil erhvervsfrekvens for seniorer på mellem 70-75 pct. og en erhvervsfrekvens for seniorkvinder der i 2003 ligger på 68,1 pct. Udviklingen er illustreret i Figur 0.11. På trods af den positive tilstand gælder det dog også her, at seniorers erhvervsfrekvenser i hele perioden ligger et godt stykke under den gennemsnitlige erhvervsfrekvens for den samlede befolkning. Således ligger seniorers erhvervsfrekvens i 2003 knap 9 pct. under den gennemsnitlige erhvervsfrekvens for befolkningen som helhed.

Ser vi dernæst på forskellen i mænd og kvinders erhvervsfrekvenser, kan det konstateres, at seniorkvindernes erhvervsdeltagelse i hele perioden ligger lavere end mændenes.

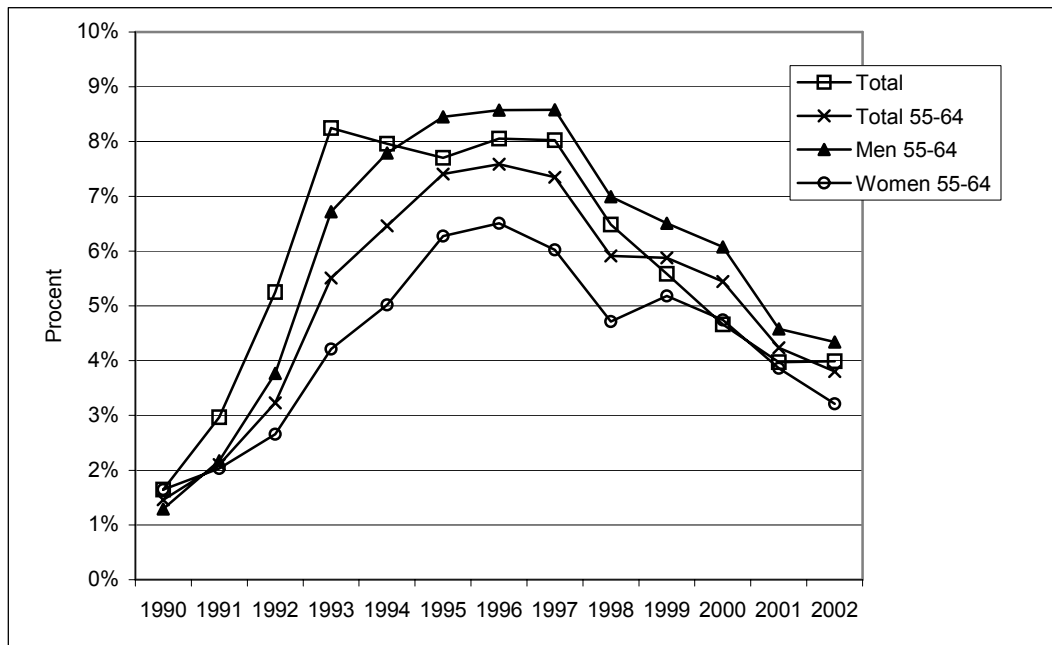
**Figur 0.11 Sverige – Udviklingen i seniorers erhvervsfrekvenser 1990-2002**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk statistisk årbog (2003).

Udviklingen i ledigheden er videre præget af store udsving fra 1990 og frem (jf. Figur 0.12). Ledigheden for seniorer stiger således fra et historisk lavpunkt på omkring 1,5 pct. i 1990 til 7,5 pct. i 1996, for igen at falde til 3,8 pct. i 2002. Samtidig viser udviklingen dog, at ledigheden for seniorer stort set følger udviklingen på arbejdsmarkedet under et. Videre kan der noteres en mindre forskel i seniorkvinder og seniormænds ledighed. Således ligger ledigheden for kvinderne mellem 1-2 pct. under mændenes.

**Figur 0.12 Ledighedsfrekvenser Sverige**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk Statistisk Årbog (2003).

## **Norge**

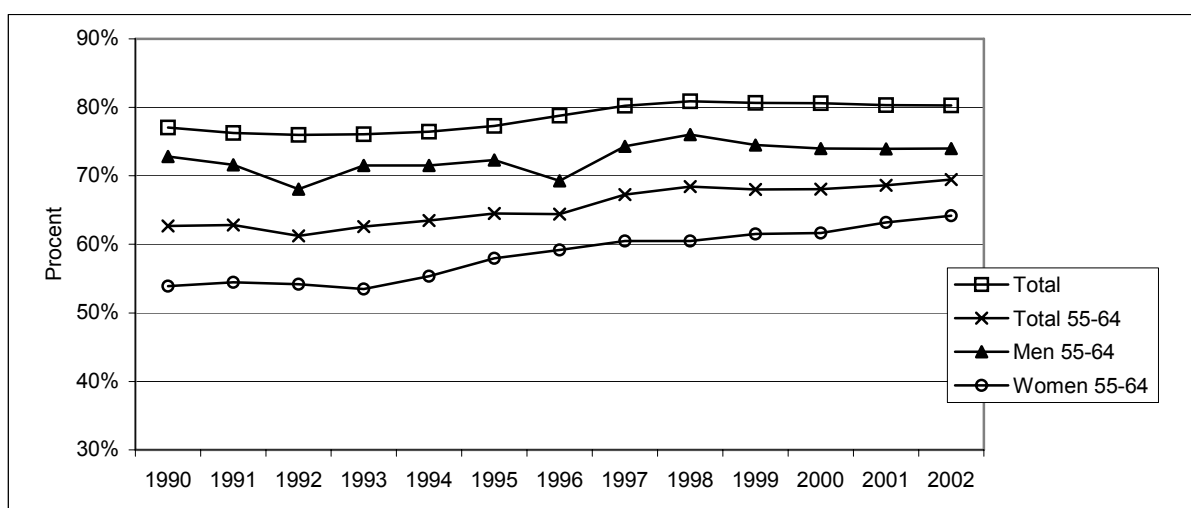
Som i de øvrige nordiske lande tegner der sig også i Norge en væsentlig forskel mellem erhvervsfrekvensen for seniorer, sammenlignet med erhvervsfrekvensen for befolkningen under et. I 2003 ligger erhvervsfrekvensen for seniorer således knap 10 pct. under den generelle erhvervsfrekvens for arbejdsmarkedet.

Videre ser vi også i Norge en væsentlig forskel i seniormænd og -kvinders erhvervsfrekvenser, selv om afstanden indsnævres fra 1990 til 2002. I 1990 lå seniorkvinders erhvervsfrekvens således omkring 19 procentpoint under mændenes, mens differencen i 2002 udgjorde en forskel på knap 10 procentpoint.

I Norge er der dog sket en markant udvikling i seniorers erhvervsfrekvens, der fra 1995 til 2002 har udviklet sig fra 62,7 pct. til 69,5 pct. i 2002. Udviklingen skyldes især stigningen i seniorkvindernes erhvervsfrekvens fra 53,8 pct. i 1995 til 64,2 pct. 2002.



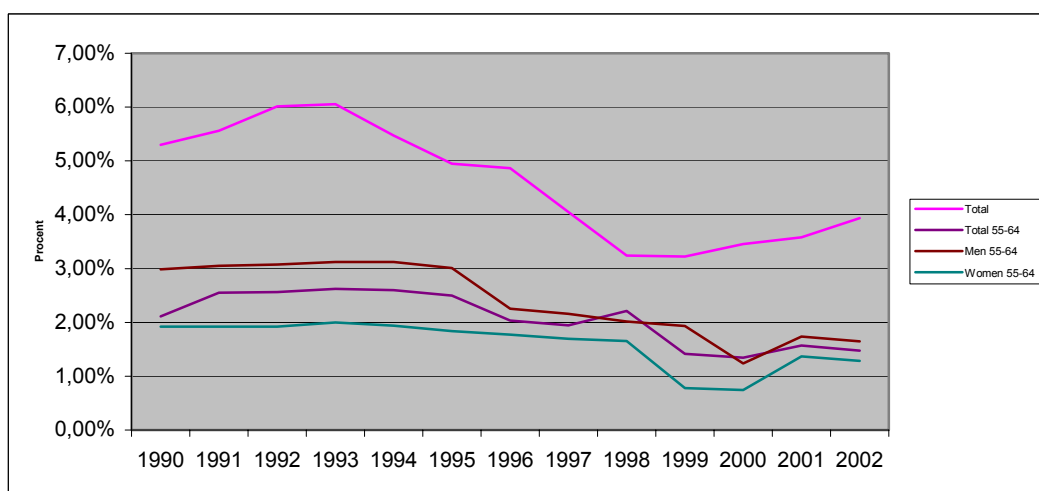
**Figur 0.13 Norge – Udviklingen i seniorers erhvervsfrekvenser 1990-2002**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk Statistisk Årbog (2003).

Ser vi videre på ledigheden kan der i Norge iagttages en positiv udvikling fra 1990 til 2002. Uviklingen er illustreret i Figur 0.14. Her fremgår for det første, at Norge under ét ikke har haft større problemer med beskæftigelsen fra 1990 til 2002. Samtidig ses, at seniorerne fra 1990 og frem til 2002 har klaret sig bedre på arbejdsmarkedet sammenlignet med arbejdsstyrken som helhed. I hele perioden ligger ledighedsfrekvensen for seniorer således mellem en til tre procent under den generelle ledighed på arbejdsmarkedet.

**Figur 0.14 Ledighedsfrekvenser Norge**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk Statistisk Årbog (2003).

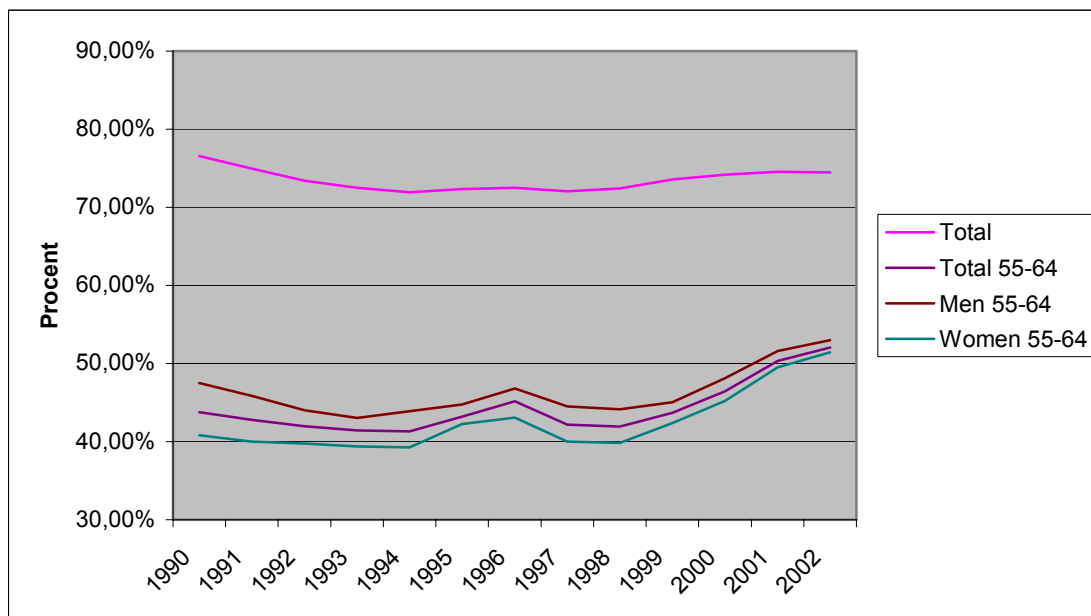
## Finland

De laveste erhvervsfrekvenser for seniorer, mænd som kvinder, finder vi i Finland. Finland blev i starten af 1990'erne ramt af en kraftig depression og det var her især de ældre, der blev ramt. Depressionen ramte hårdt for alle aldersgrupper, men blev for

de ældre forstærket af, at man indførte en pensionsordning, der tilbød og tilskyndede ældre at gå på pension allerede med 53,5 år (Ekelöf, 2002). I slutningen af perioden markerer Finland sig dog med en betydelig stigning i seniorers erhvervsfrekvenser, både for kvinder og mænd. Således ser vi af Figur 0.15, at der fra 1998 til 2002 sker en stigning på hele 10 procentpoint fra 41,9 pct. i 1998 til 52 pct. i 2002. Forklaringen skal bl.a. findes i en gunstig økonomisk udvikling i slutningen af 1990'erne, hvor Finlands succes inden for it- og telekommunikation bidrog til en væsentlig forbedring af økonomien. Men væksten kan også have været en effekt af, at man i perioden 1998-2002 gennemførte et yderst ambitiøst nationalt program, med det formål at holde ældre på arbejdsmarkedet. (se mere herom i kapitel 4)

Den beskrevne udvikling i seniorers erhvervsfrekvens er afbilledet i Figur 0.15. Heraf ses det også, at der modsat situationen i de tre andre lande ikke kan konstateres nogen større forskel mellem seniormænd og -kvinders erhvervsfrekvenser i slutningen af perioden (2000 til 2002). Således ligger erhvervsfrekvensen for kvinder kun 1,5 pct. under mændenes i 2002.

**Figur 0.15 Finland udviklingen i seniorers erhvervsfrekvenser 1990-2002**

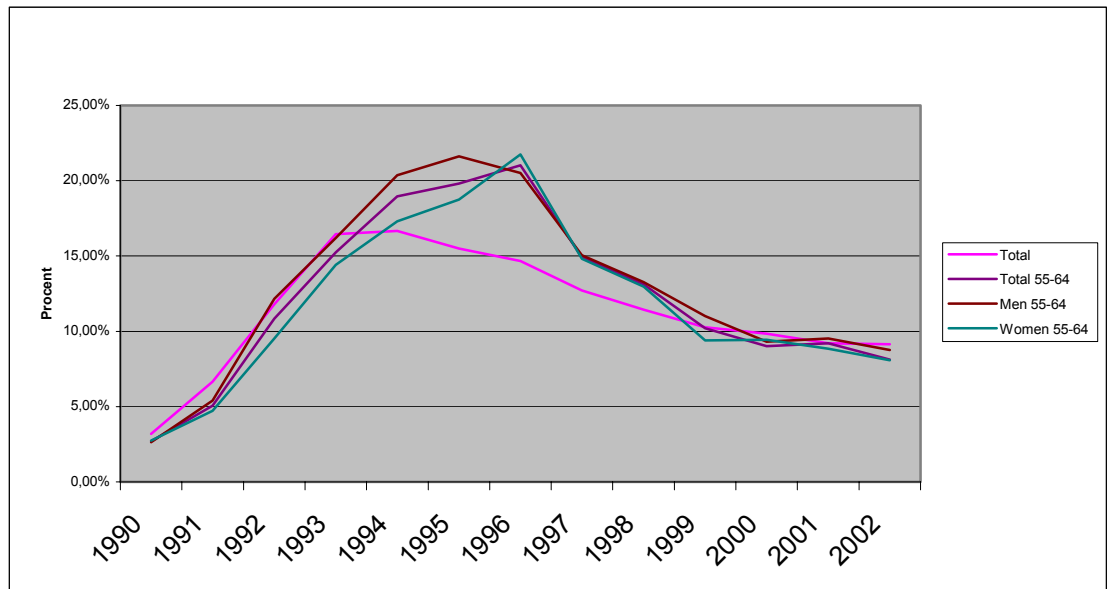


Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk Statistisk Årbog (2003).

Den finske økonomiske krise i starten af 1990'erne afspejles også i en markant stigning i ledigheden generelt, men også her bliver seniorerne ramt hårdest. Udviklingen er illustreret i Figur 0.16. Fra 1990 sker der en generel stigning i ledigheden fra 3,2 pct. i 1990 til 16,6 pct. i 1994, mens der for seniorer sker en stigning fra 2,7 pct. i 1990 til 21,3 pct. i 1996. Fra 1996/97 vender udviklingen imidlertid. Mest markant er faldet i ledigheden for seniorer, der fra 1996 til 2002 falder med knap 13 pct., til et foreløbigt niveau på 8,13 pct. Videre kan det konstateres, at der ikke kan iagttages nogen større

forskel i ledighedsfrekvensen for seniorer fordelt på køn. I 2002 lå kvindernes erhvervsfrekvens således knap 0,7 procentpoint under mændenes.

**Figur 0.16 Ledighedsfrekvenser**



Kilde: Beregninger på baggrund af tal fra Nordisk Statistisk Årbog (2003).

## *Bilag D: Spørgeskema*



Ref. nr.: \_\_\_\_\_

Initialer: \_\_\_\_\_

*Nordisk Ministerråd*  
*Seniorers værdi på arbejdsmarkedet*  
*Undersøgelse 2003*

*Spørgeskema til private ingeniørvirksomheder*

**Til Intervieweren:**

*Interviewet skal så vidt muligt gennemføres med den person, der er ansvarlig for ansættelse/afskedigelse af medarbejdere – sikkert en personalechef eller administrerende direktør.*

*Data skal være de nyest mulige, men dette er også blevet forklaret i brevet, der er blevet sendt ud til respondenterne på forhånd.*

*Hvis respondenterne ikke finder det muligt at svare på alle spørgsmålene, er det muligt at få nogle mere subjektive tilkendegivelser omkring området "ældre og arbejdsmarked" i slutningen af interviewet.*

## Introduktion

*Når der er skabt kontakt til den relevante svarperson:*

*Goddag, mit navn er.....Jeg ringer fra PLS Rambøll Management. Vi gennemfører i øjeblikket en undersøgelse for Nordisk Ministerråd med henblik på at kortlægge værdien af seniorer på arbejdsmarkedet i de nordiske lande. En del af denne undersøgelse er en cost-benefit analyse af at have ældre kontra yngre medarbejdere ansat.*

*Undersøgelsens resultater skal bidrage til at give arbejdsgiverne et bedre instrument til at vurdere ældre medarbejderes værdi for arbejdspladsen.*

*Som case har vi valgt det private ingeniørmarked, hvilket forklarer, at vi har kontaktet netop Deres firma. Vi koncentrerer analysen omkring ingeniører med en længevarende uddannelse (5 år) udelukkende.*

*Må jeg på den baggrund stille Dem nogle spørgsmål? Det vil tage ca. 15 minutter af Deres tid. Deres besvarelse vil være anonym*

*Til Intervieweren: Følgende spørgsmål er "filterspørgsmål" som skal sikre at interviewet gennemføres med en relevant kontaktperson. Personaledata refererer til ansattes løn, alder, antal år i branchen, fravær mv.*

### 1. Har De indblik i personaledata for de ansatte i Deres virksomhed?

- (1)  Ja (hvis ja, gå til spørgsmål 3)
- (2)  Nej (Hvis nej, gå til spørgsmål 2)

### 2. Er der andre personer i jeres virksomhed, som kan have indblik i personaledata?

*Til intervieweren: Hvis ja, noteres navn på ny person i virksomheden, som ringes op med ny interviewstart. Eksisterende interview afbrydes.*

- (1)  Ja, angiv venligst navn på personen \_\_\_\_\_
- (2)  Nej (Hvis nej, afbrydes interview)

## Del 1a. Om respondenterne

### 3. Hvad er Deres navn?

Til interviewer:en:

Det er vigtigt, at du får fat i respondentens navn, herunder den rigtige stavning heraf, idet vi kan få brug for at rette skriftlig henvendelse til vedkommende igen.

---

### 4. Hvad er Deres stilling?

- (1)  Administrerende direktør/ direktør
- (1)  Personalechef
- (1)  Ansat i personaleafdelingen
- (1)  Anden stilling, angiv venligst hvilken: \_\_\_\_\_

### 5. Hvor længe har De været ansat i Deres nuværende stilling?

- (1)  Under 1 år
- (2)  Mellem 1 og 2 år
- (3)  2 år eller mere



## Del 1b. Om virksomheden

### 6. Hvor stor var virksomhedens omsætning i seneste regnskabsår (2002, national valuta)?

(1)  \_\_\_\_\_ mio. kr.

### 7. Hvor mange ansatte har virksomheden (omregnet til fuldtidsstillinger)?

(2)  \_\_\_\_\_

Heraf ingeniører: \_\_\_\_\_

Til interviewer:

Hvis respondenteren ikke umiddelbart kender sin branchekode i det næste spørgsmål, skal han oplyses om følgende mulige branchekoder og placere virksomheden, hvor den passer bedst:

742010: Rådgivende ingeniørvirksomhed inden for byggeri og anlægsarbejder

742020: Rådgivende ingeniørvirksomhed inden for produktions- og maskinteknik

742030: Opstilling og levering af færdige fabriksanlæg

742090: Anden teknisk rådgivning, fx energi- og varmekonsulenter

743010: Kontrol af levnedsmidler

743030: Miljøtekniske målinger og analyser

743090: Anden måling og teknisk analyse, fx analyse af bygningsberegninger

Hvis det ikke er muligt at indplacere virksomheden i én af de ovenstående kategorier, bed da om en kort beskrivelse af virksomhedens primære arbejdsområde.

### 8. Hvilken branche er virksomhedens hovedbranche (6-cifret branchekode)?

\_\_\_\_\_

Evt. beskrivelse af virksomhedens primære arbejdsområde:

---

---

---

## Del 2. Data for ansatte ingeniører i virksomheden

### 9. Angiv venligst, hvilket år Deres personaledata er fra:

År: \_\_\_\_\_

### 10. Angiv venligst, hvor mange ingeniører, virksomheden beskæftiger inden for følgende aldersintervaller:

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

Til interviewerens:

Næste spørgsmål skal både angive årsløn, pension, forsikringer mv., så det er muligt at stadfæste den reelle kompensation, som virksomheden giver den ansatte

### 11. Angiv venligst den gennemsnitlige årsløn (inkl. forsikringer, pension mv.) i national valuta for følgende aldersintervaller:

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

Til interviewerens:

Næste spørgsmål gælder erhvervs erfaring både fra denne virksomhed og fra tidligere beskæftigelse

**12. Angiv venligst den gennemsnitlige erhvervserfaring (antal år i branchen), som ingeniørerne besidder for følgende aldersintervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**13. Angiv venligst det gennemsnitlige antal sygedage, som ingeniørerne i Deres virksomhed havde for følgende aldersintervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**14. Angiv venligst det gennemsnitlige antal barselsdage, som ingeniørerne i Deres virksomhed havde for følgende aldersintervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**15. Angiv venligst det gennemsnitlige antal andre fraværsdage (ferie ikke medregnet), som ingeniørerne i Deres virksomhed havde for følgende aldersintervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**16. Angiv venligst, hvor mange ingeniører, der er ansat inden for det seneste år for følgende intervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**17. Hvor lang tids anciennitet opbygger en gennemsnitlig nyansat medarbejder i Deres virksomhed? (Hvor lang tid kan man regne med, at en ansættelse varer. Vi ønsker at vurdere, om ældre mennesker generelt er mere loyale over for en arbejdsplads end yngre mennesker) for følgende aldersintervaller?**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**18. Hvor mange penge bruger Deres virksomhed i alt årligt på efteruddannelse (ekskl. oplæring) for ingeniører i følgende aldersintervaller:**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**19. Hvor stor en omsætning genererer en ingeniør ansat i Deres firma fordelt på følgende aldersintervaller?**

- (1)  Total: \_\_\_\_\_
- (1)  25-29 år: \_\_\_\_\_
- (1)  30-34 år: \_\_\_\_\_
- (1)  35-39 år: \_\_\_\_\_
- (1)  40-44 år: \_\_\_\_\_
- (1)  45-49 år: \_\_\_\_\_
- (1)  50-54 år: \_\_\_\_\_
- (1)  55-59 år: \_\_\_\_\_
- (1)  60+ år: \_\_\_\_\_

**20. Hvor store overheadomkostninger (it-udstyr, kontorfaciliteter, Human Resource mv.) er der for ingeniører ansat i Deres firma?**

kr.: \_\_\_\_\_

**21. Hvor store omkostninger er der i gennemsnit forbundet med en ingeniørs fraværsdag i Deres firma (både i kraft af produktionstab og løn under sygdom o.l.)?**

kr.: \_\_\_\_\_

22. Hvor store oplæringsomkostninger er der i gennemsnit forbundet med ansættelse af en ny ingeniør i Deres firma?

kr.: \_\_\_\_\_

23. Forhold Dem venligst til følgende hypotese: *Ældre medarbejdere har flere kompetencer inden for samarbejde, tavs viden, netværk og kundskaber end yngre medarbejdere.* Er De enig/uenig og hvorfor?

---

---

---

---

---

---

---

---

24. Forhold Dem venligst til følgende hypotese: *Ældre medarbejdere har flere kompetencer inden for motivation, loyalitet, ansvarsfølelse og engagement end yngre medarbejdere.* Er De enig/uenig og hvorfor?

---

---

---

---

---

---

---

---

**25. Har De andre tilføjelser, der kan belyse noget om ældre medarbejderes værdi i Deres virksomhed?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## *Afslutning*

**26. Må vi rette henvendelse til Dem på et senere tidspunkt, hvis vi har yderligere spørgsmål?**

- (1)  Ja  
(2)  Nej

*Tak for hjælpen!*

*Til Intervieweren: Der bedes efter hvert interview foretaget en kort vurdering af, hvor let bevarelsen forekom, målt blandt andet ved, hvor sikker/hurtig respondenter var i forhold til besvarelse af spørgsmålene, herunder hvilke spørgsmål der var sværest.*

**27. Hvor sikker var besvarelsen/ vurdering af interviewpersonens besvarelse**

- (1)  Besvarelsen af spørgsmål foregik generelt let og sikkert  
(2)  Besvarelsen foregik indimellem med besvær, men det gik generelt ok  
(3)  Det var med en del vanskeligheder og forklaringer, at mange spørgsmål blev besvaret  
(4)  Besvarelsen af spørgsmål var meget usikker  
(5)  Andre forhold \_\_\_\_\_

**28. Angiv hvilke spørgsmål interviewpersonen havde sværest ved at svare på:**

---

---

---



# *Sidder du fast i bureaukratiet?*

Hallo Norden kan hjælpe dig. Vi besvarer spørgsmål i forbindelse med flytning, rejser, pendling eller studier, og vi hjælper dig videre i systemet.

Du er velkommen til at kontakte Hallo Norden, hvis du har spørgsmål vedrørende formaliteter i forbindelse med arbejde på tværs af landegrænserne, studiestøtte, vurdering af studier, sundhedsvæsenet, sygesikring, børnepenge, ret til at tale dit modersmål i forbindelse med kontakt med myndighederne, pensioner optjent i et andet nordisk land, statsborgerskab i et nordisk land, indførsel og registrering af bil osv.

Hallo Norden er Nordisk Ministerråds informationstjeneste for privatpersoner, der bevæger sig mellem de nordiske lande, og som på en eller anden måde kommer skævt ind i bureaukratiet.

I tilfælde af mangler i regelsættene, bliver disse rapporteret videre til myndighederne i Norden.

YDERLIGARE INFORMATION  
om Hallå Norden finder du på  
[www.hallonorden.org](http://www.hallonorden.org)

Du kan også kontakte os  
på telefon eller via e-mail:

SVERIGE  
+46 8 506 113 23  
[halla@norden.se](mailto:halla@norden.se)

DANMARK  
+45 70 20 10 93  
[info@hallonorden.dk](mailto:info@hallonorden.dk)

FINLAND  
+358 201 98 00 88  
[halla@pohjola-norden.fi](mailto:halla@pohjola-norden.fi)

ISLAND  
+354 511 18 08  
[halla@norden.is](mailto:halla@norden.is)

NORGE  
+47 210 219 99  
[halla@norden.no](mailto:halla@norden.no)

