

A woman with grey hair, seen from the side, is sitting at a desk and gesturing with her hands while participating in a video conference. The background is a blurred office setting. The text "Velkommen til webinar om fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen" is overlaid in red on the left side of the image.

Velkommen til webinar om fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen

Velkommen

SeniorArbejdsLiv

team **arbejdsliv**



AALBORG UNIVERSITET



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

TrygFonden

Om SeniorArbejdsLiv

- Forskningssamarbejde mellem:
 - Aalborg Universitet (AAU)
 - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
 - TeamArbejdsliv
- Igangsat 2018
- Støttet af Tryg Fonden
- Over 40 konkrete forskningsprodukter



TrygFonden

Hvorfor er det vigtigt?

- Stigende levealder.
- Stigende pensionsalder.
- Flere seniorer på arbejdsmarkedet.
- SeniorArbejdsLiv bidrager med viden om, hvad der fastholder seniorer på arbejdsmarkedet, og hvad der gør, at de forlader arbejdsmarkedet.
- SeniorArbejdsLiv bidrager med forskning, der kan understøtte et sundt og sikkert arbejdsmiljø for seniorer.

Praktisk information

- Webinaret varer en time og består af tre oplæg og en afsluttende panelsamtale.
- Stil jeres spørgsmål via chatfunktionen – senest kl. 10.10.
- Webinaret bliver optaget og vil blive delt på nfa.dk og SeniorArbejdsLiv.dk



Program



1. Hvad fastholder seniorer på arbejdsmarkedet?

Lars Louis Andersen, professor på NFA



2. Hvilke tiltag anvender danske virksomheder for at fastholde seniorer?

Flemming Pedersen, chef for evaluering i TeamArbejdsliv



3. Hvordan udviser arbejdspladser fleksibilitet over for seniorer?

Jeevitha Yogachandiran Qvist, lektor på Aalborg Universitet

4. Panelsamtale - med spørgsmål fra jer





Hvad fastholder seniorer på arbejdsmarkedet?

Lars L. Andersen, professor på NFA



SeniorArbejdsLiv



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

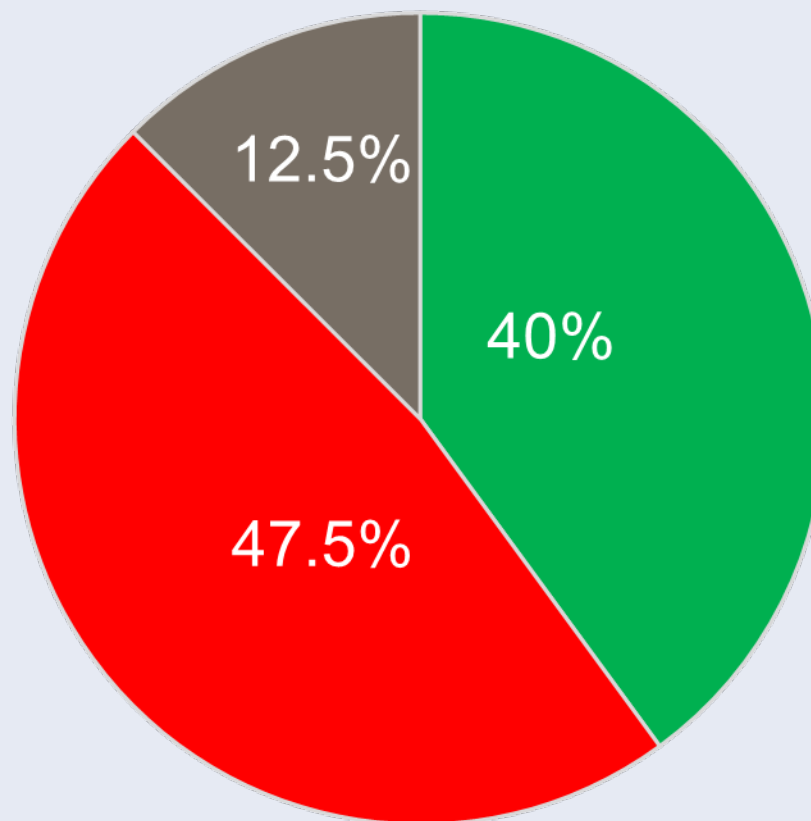
SeniorArbejdsliv

Professor Lars Louis Andersen, NFA



SeniorArbejdsliv

66-årige

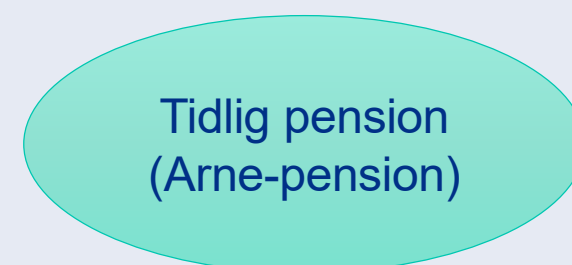
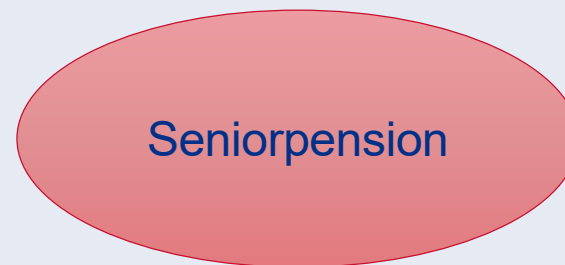
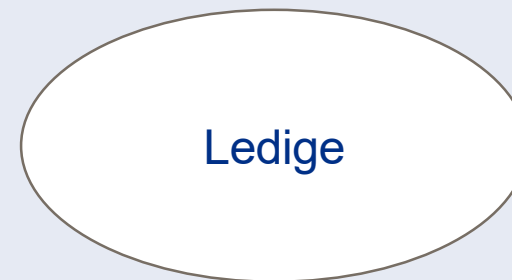


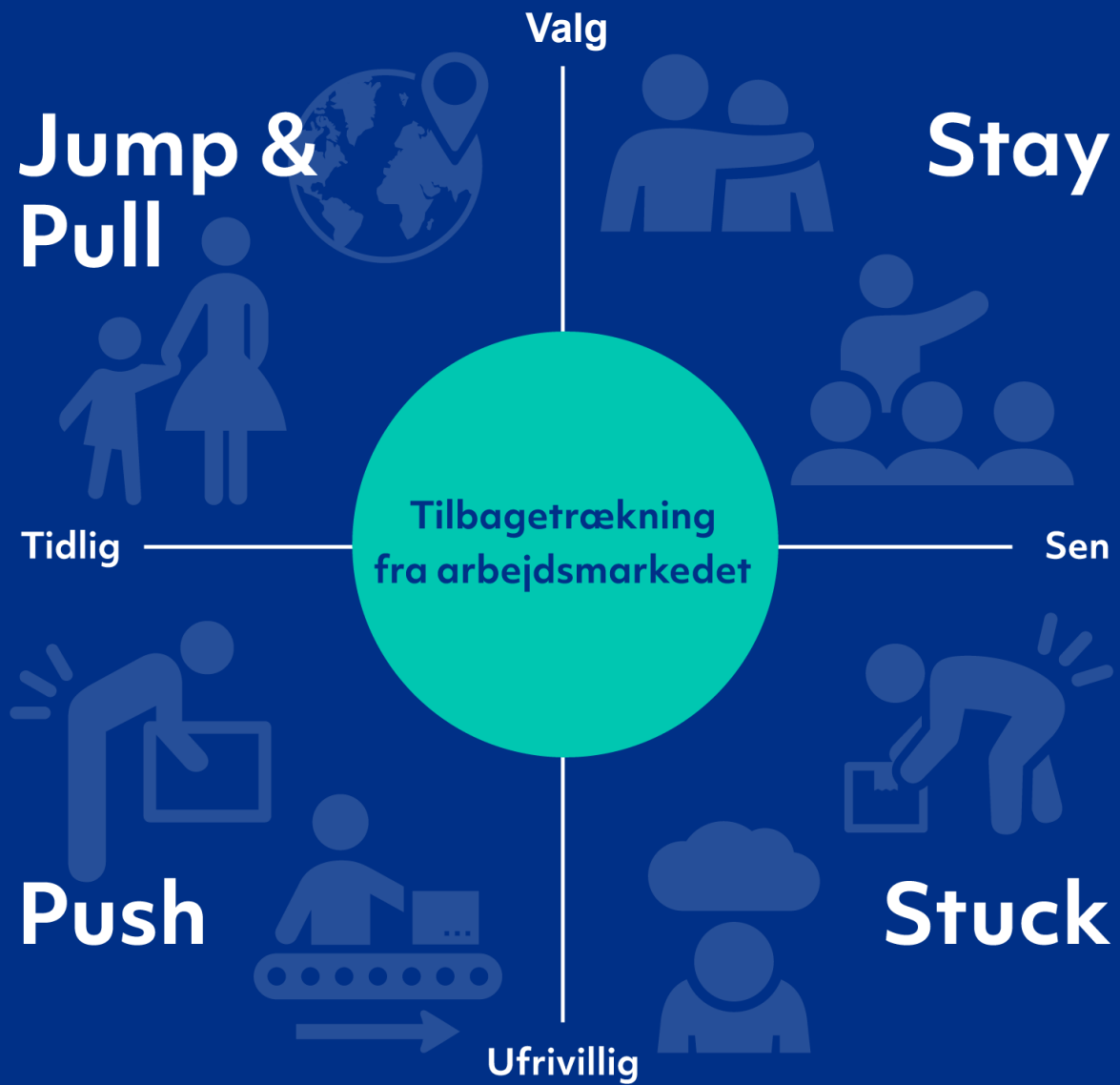
■ Lønmodtagerbeskæftigelse i alt ■ Tilbagetræknings- og øvrig off. ydelse i alt ■ Egen pension og selvforsørgelse i alt

STAR, 2025

SeniorArbejdsliv

30.000 +50-årige i 2018, 2020, 2022 (og 2026).





Kilde: Professor Lars L. Andersen, NFA

Jump & Pull

Valg

Stay

Tidlig

Sen

Push

Stuck

Ufrivillig



Kilde: Professor Lars L. Andersen, NFA

Jump & Pull

Valg

Stay

Tidlig

Sen

Push

Stuck

Ufrivillig



Kilde: Professor Lars L. Andersen, NFA

1 **Fleksibilitet**

2 **Økonomi**

3 **Godt arbejdsmiljø**

Jeg ville blive længere på arbejdsmarkedet, hvis

1. FLEKSIBILITET

"... der var mulighed for at gå på nedsat tid/deltid."

50 procent af de beskæftigede.

2. ØKONOMI

"... det økonomisk bedre kunne betale sig."

27 procent af de beskæftigede.

3. ARBEJDSMILJØ

"... arbejdet var mindre fysisk og/eller psykisk anstrengende."

28 procent af de beskæftigede.

Kilde: Motiver, muligheder og barrierer for et længere arbejdsliv i Danmark, Lars L. Andersen m.fl., 2023.

Motiver, muligheder og barrierer for et længere arbejdsliv i Danmark

SeniorArbejdsliv: tidsudvikling fra 2018 til 2022

Lars Louis Andersen,
Ole Henning Sørensen
Annette Meng
Emil Sundstrup

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2023

Fleksibilitet i seniorarbejdslivet

SeniorArbejdsliv

Lars Louis Andersen, Karina Gies Vincents Seeberg, Ole Henning Sørensen,
Annette Meng & Emil Sundstrup

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2024

Analyse af tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: Efterløn, tidlig pension, seniorpension og førtidspension

SeniorArbejdsliv

Lars L. Andersen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2023

Forståelse af begreberne fysisk og psykisk nedslidning i et arbejdstagerperspektiv

SeniorArbejdsliv

Lars Louis Andersen, Annette Meng, Karina Gies Vincents Seeberg,
Ole Henning Sørensen og Emil Sundstrup

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2023

Motiver, muligheder og barrierer blandt ledige over 50 år for at komme tilbage i arbejde

SeniorArbejdsliv

Lars Louis Andersen, Annette Meng, Jonas Vinstrup,
Karina Gies Vincents Seeberg, Emil Sundstrup

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2025

Kontakt: **Professor Lars L. Andersen** lla@nfa.dk

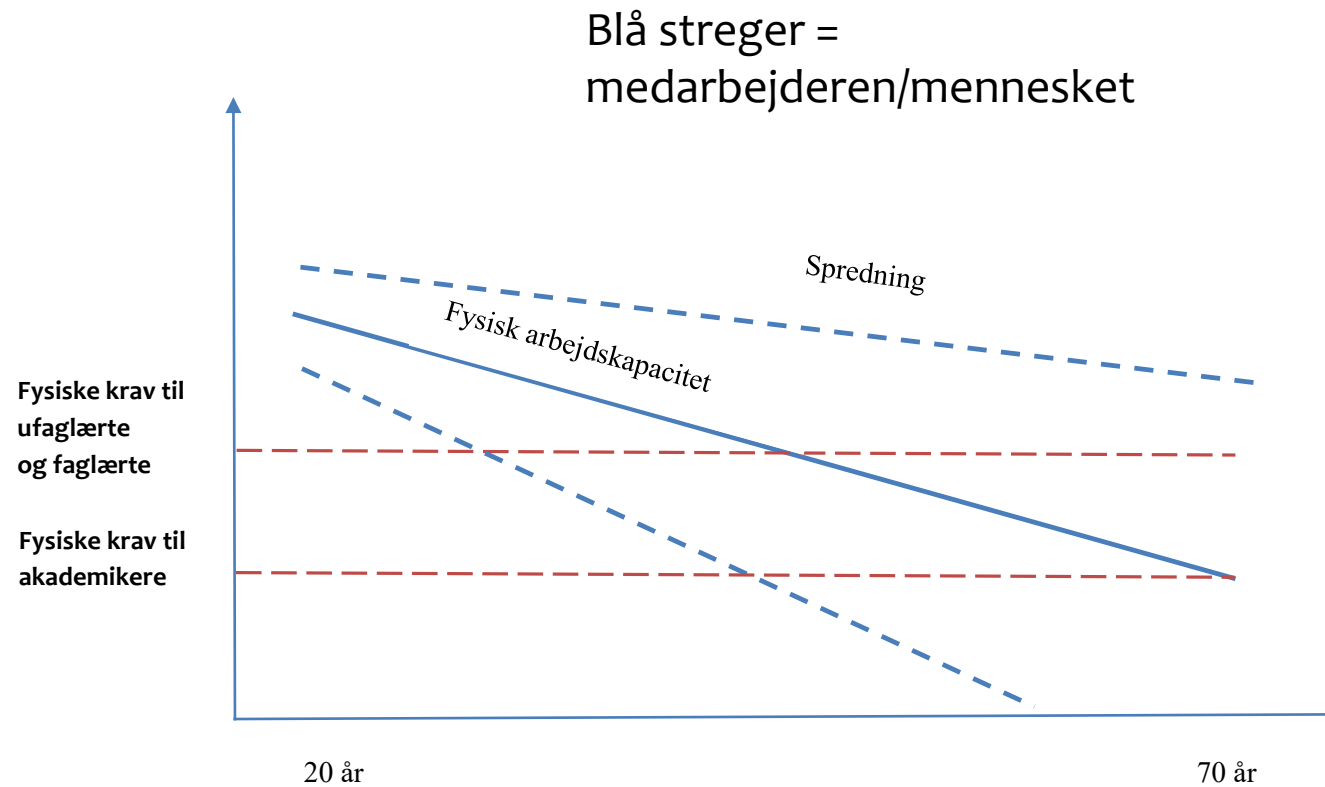


Hvilke tiltag anvender danske virksomheder for at fastholde seniorer?

Flemming Pedersen, chef for evaluering i TeamArbejdsliv



FYSISK ARBEJDSKAPACITET I ARBEJDET



KOGNITIV ELLER MENTAL ARBEJDSKAPACITET

- Forskere peger på, at tabet i kognitiv kapacitet over en livsperiode er væsentligt lavere end tab af fysisk kapacitet
- Ældre laver flere fejl – men små fejl
- Unge laver færre fejl – men store fejl

- At være eller at have været ramt af stress kan nedsætte den kognitive kapacitet
- Der er også psykiske sygdomme som udvikler sig over tid

DEN POLITISKE AGENDE

VI SKAL (GENNEMSNI TLIGT) BLIVE FLERE ÅR PÅ ARBEJDSMARKEDET!

Hvorfor?

- Demografi, flere ældre og færre unge – faldende fødselstal i årtier

Handling

- Politisk ønske om øget arbejdskraftudbud
- Løbende hævet pensionsalder:

Aktuelt 67 år

Personer, der i år fylder 40-44, kan se frem til at afslutte deres arbejdsliv som 72-årige, 26 årige 74 år

Den fremrykkede pensionsalder skal hvert femte år vedtages af Folketinget

DEN POLITISKE AGENDA

VI SKAL (GENNEMSNI TLIGT) BLIVE FLERE ÅR PÅ ARBEJDSMARKEDET!

Tilbagetrækningsordningerne før pensionsalder er blevet forringet!

- Efterlønsordningen (forsikring) er på retur:
Efterlønsperioden er begrænset til 3 år og start reguleret med den øgede pensionsalder – de fleste har meldt sig ud.
- Arne-pension (rettighed) erstatter i et vist omfang efterløn (13.740 månedligt)
- Seniorpension (vurdering) erstatter i et vist omfang efterløn (19.331 enlige)
- Tilbagevendende politisk diskussion om at samle Seniorpension og Arne-pension i en ordning – formentlig med det formål at færre skal opnå ydelserne samlet set

DEN POLITISKE AGENDA

VI SKAL (GENNEMSNI TLIGT) BLIVE FLERE ÅR PÅ ARBEJDSMARKEDET!

Belønning for at tjene penge ved arbejde efter folkepensionsalder er styrket

- Seniorpræmie hvis min 1.560 timer årligt

Mulighed for at tjene penge ved arbejde før folkepensionsalder og på en tilbagetrækningsordning er begrænset.

- Både seniorpension og Arne-pension giver mulighed for at tjene få penge årligt uden reduktion.

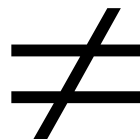
DEN POLITISKE AGENDE

VI SKAL (GENNEMSNI TLIGT) BLIVE FLERE ÅR PÅ ARBEJDSMARKEDET!

Konsekvenserne er:

- Vi kan gennemsnitligt se frem til at skulle blive flere år på arbejdsmarkedet
- Staten trækker sig delvist fra at forsørge, de der har brug for at stoppe før pensionsalderen
- Arbejdsmarkedet må tage over og forsøge at sikre medarbejdernes forbliven:
Gennem overenskomsterne
Lokalt i virksomhederne (lokalaftaler + lokale seniorinitiativer)

52 procent af de 55+ årige
vil forlade
arbejdsmarkedet inden
folkepensionsalderen
(Seniorarbejdsliv 2020)



Over 60 procent af de 55+
årige vil blive på
arbejdsmarkedet efter
folkepensionsalderen,
hvis
(FagligeSeniorer 2024)

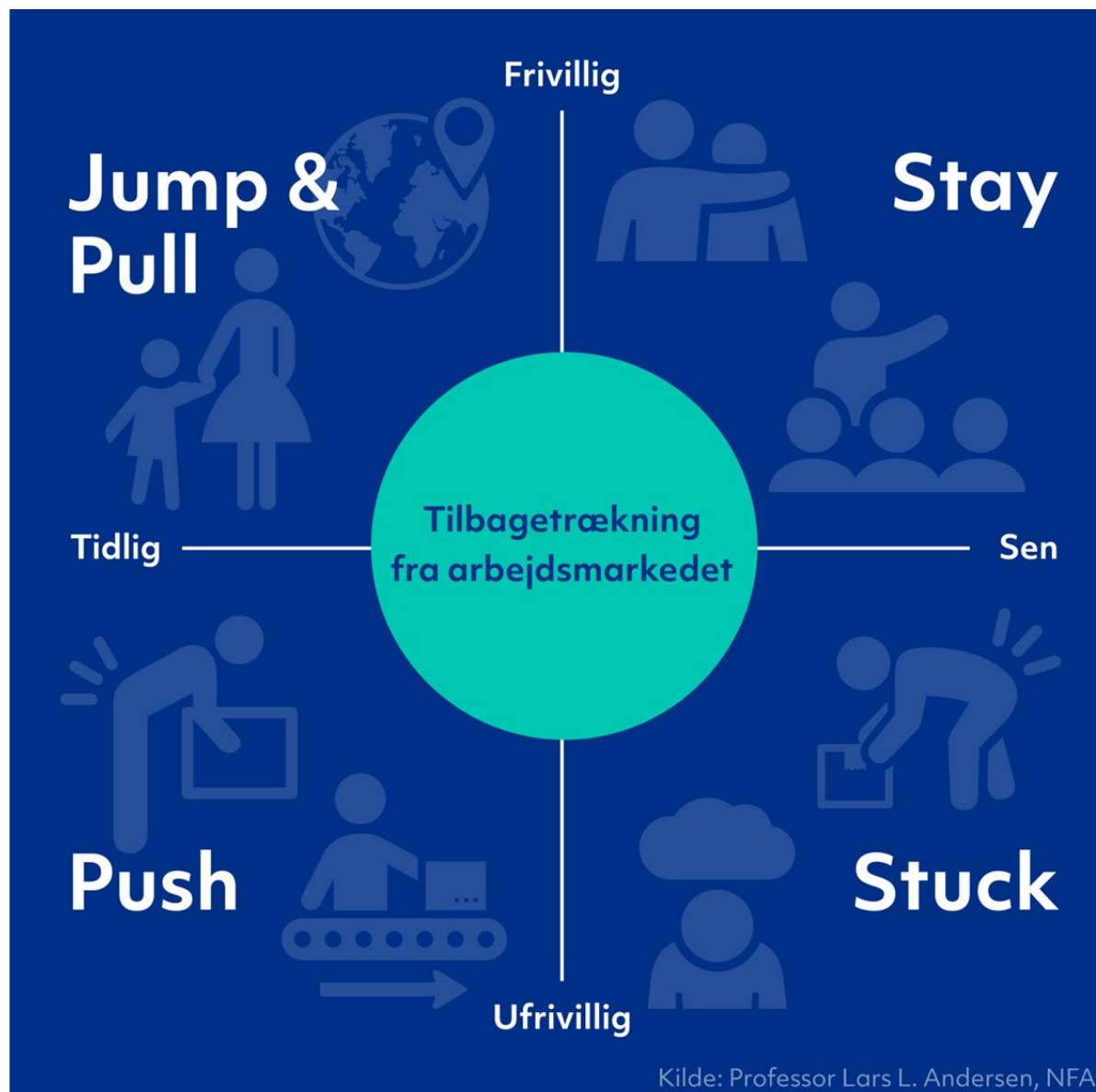
TO VÆSENTLIGE UDFORDRINGER

- At blive på arbejdsmarkedet til folkepensionsalderen
(for mange bliver presset ud i helt at stoppe)
- At blive på arbejdsmarkedet ud over folkepensionsalderen
(flere end i dag ville arbejde, hvis de kunne finde det rette arbejde)

HVOR MANGE 55+ FORVENTER AT FORLADE ARBEJDSMARKEDET ~~FØR~~ FOLKEPENSIONSALDEREN

Mest stillesiddende arbejde, som ikke kræver fysisk anstrengelse	Mest stående eller gående arbejde, som ellers ikke kræver fysisk anstrengelse	Stående eller gående arbejde med en del løfte- eller bærearbejde	Tungt eller hurtigt arbejde, som er fysisk anstrengende
48%	52%	56%	61%

FEM TILSTANDE FØR OG EFTER PENSION – SET FRA MEDARBEJDEREN



STAY

Stay handler om de dynamikker i virksomheden som primært udgår fra ledelsen og som fastholder seniorer i arbejdet

Stayårsager

- Mulighed for fleksibel arbejdstid og placering
- Mulighed for justering af indhold i arbejdsopgaver
- Mulighed for seniorsamtale
- Leders engagement og anerkendelse
- Kollegers engagement og anerkendelse
- Mulighed for kompetenceudvikling
- Hjælp ifb. omorganisering og nye teknologier, evt holdt uden for
- Mulighed for fysisk træning



PUSH

Push handler om de dynamikker i virksomheden som primært udgår fra ledelsen og som skubber seniorer mod at forlade arbejdsmarkedet (ofte de modsatte af stay)

Pushårsager

- For lidt mulighed for justering af arbejdstid og placering
- Ingen mulighed for justering af indhold i arbejdsopgaver
- Ingen seniorsamtale
- Mangel på leders engagement og anerkendelse
- Mangel på kollegers engagement og anerkendelse
- Mangel på kompetenceudvikling eller for stor krav
- For meget omorganisering og nye teknologier
- Manglende tilbud om fysisk træning

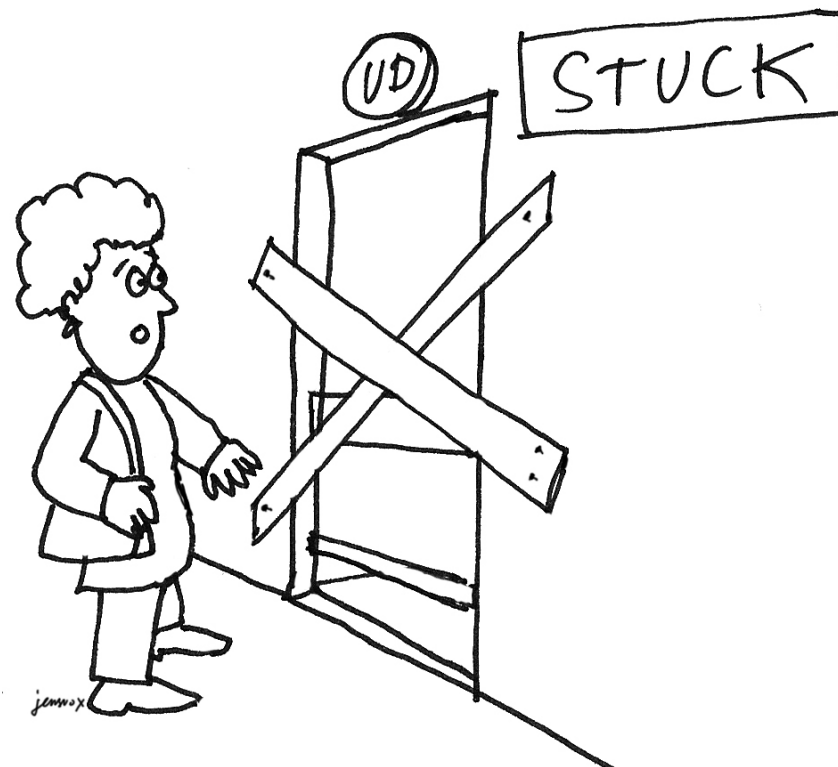


STUCK

STUCK handler primært om dynamikker hos medarbejderen, som gør at denne ikke 'kan' forlade arbejdsmarkedet

Forskellige grunde til stuck:

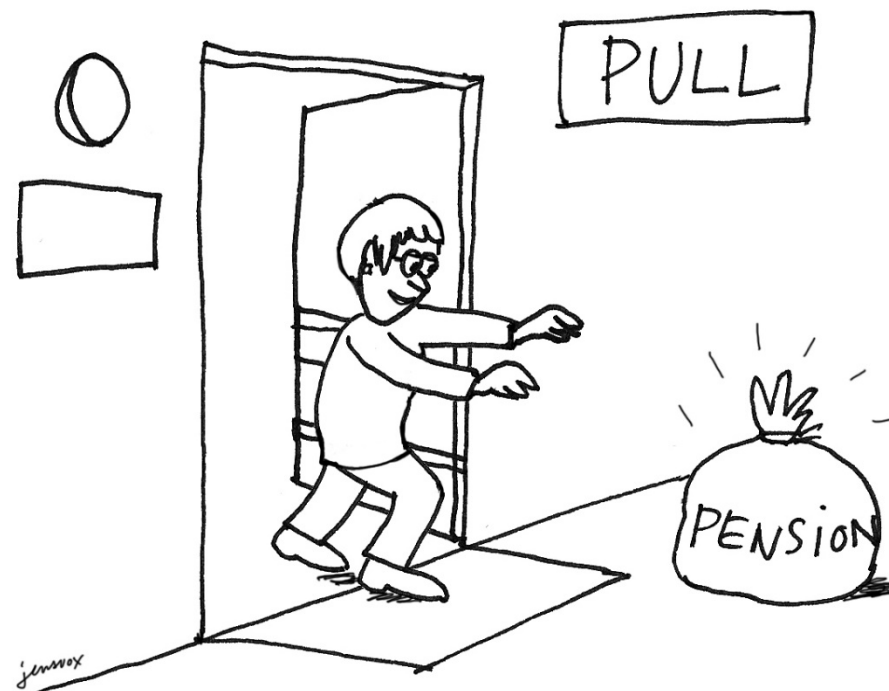
- Brug for pengene til hus/bil/gæld ...
- Føler sig færdig med arbejdsmarkedet, men er nødt til at tage 2 år mere inden ...pension
- Fysisk eller psykisk nedslidt, er nødt til at tage 2 år mere inden ...pension
- Efterløn/Seniorpension/Arnepension er ikke attraktive nok økonomisk set



PULL

PULL handler om en beslutning hos medarbejderen. Pension bliver mere attraktiv end arbejde, han/hun forlader arbejdsmarkedet

- Medarbejderen kan forsørge sig nogenlunde lige så godt ved at stå uden for arbejdsmarkedet og vælger dette.
- Vækst i arbejdsmarkedspensioner og private pensionsordninger gør det muligt
- Medarbejderen er fysisk/psykisk nedslidt og efterløn/arnepension/seniorpension bliver i sidste ende mere attraktiv end at arbejde



JUMP

JUMP handler om en beslutning hos medarbejderen, som gør at han/hun forlader arbejdsmarkedet

Noget andet bliver vigtigere end at arbejde:

- Egen eller families sygdom, fx ægtefælle/samlever
- Tage sig af børnebørn
- Fritidsinteresser



Forestilling om årsager til at forlade arbejdsmarkedet	Mest stillesiddende arbejde, som ikke kræver fysisk anstrengelse	Mest stående eller gående arbejde, som ellers ikke kræver fysisk anstrengelse	Stående eller gående arbejde med en del løfte- eller bærearbejde	Tungt eller hurtigt arbejde, som er fysisk anstrengende
At du ikke længere vil kunne klare arbejdet	18	24	36	46
Dårligt fysisk helbred	13	16	28	33
Mulighed for at få efterløn	16	22	26	22
Økonomiske overvejelser	24	19	15	9
Mulighed for at få pension	29	27	24	22
At kunne få mere tid til fritidsinteresser	51	42	32	23
At du selv vil bestemme, hvad du skal foretage dig	56	49	36	24
Kilde: Seniorarbejdsliv, medarbejderundersøgelsen, NFA				

Vælg de grunde der kunne gøre, at du ville blive længere på arbejdsmarkedet. Hvis ...	Mest stillesiddende arbejde, som ikke kræver fysisk anstrengelse	Mest stående eller gående arbejde, som ellers ikke kræver fysisk anstrengelse	Stående eller gående arbejde med en del løfte- eller bærearbejde	Tungt eller hurtigt arbejde, som er fysisk anstrengende
... arbejdet var mindre fysisk anstrengende	3	12	38	51
... dit helbred havde været bedre	10	13	23	33
... ledelsen ønskede at jeg blev længere	20	13	7	6
... det økonomisk bedre kunne betale sig	31	27	26	21
... der var mulighed for længere ferier	37	24	19	12
... arbejdstiden blev bedre tilrettelagt i forhold til dine behov	39	33	26	24
... der var mulighed for flere seniordage	45	42	34	27
Kilde: Seniorarbejdsliv, medarbejderundersøgelsen, NFA 2022				

SENIORORDNINGER – ANDET JOBINDHOLD

- Seniormedarbejdere, som finder sammen to og to og deler en turnusplan – som deltidsansatte.
- Seniorhåndværkere ansat på et produktionsværksted, hvor der er mulighed for at have mindre belastende arbejdsopgaver og/eller en forkortet arbejdsuge.
- Elektrikere ansat på lager og med klargøring
- Stilladsmedarbejdere som kører ud og servicerer
- Produktionsmedarbejdere som flytter til pakkeri

Udfordring:

- Der er ikke tilstrækkeligt af den type jobs
- Headcount er en forhindring nogle steder

SeniorArbejdsLiv



team**arbejdsliv**

SENIORORDNINGER - SENIORDAGE

Eksempler

- 2,3,4,5 seniordage årligt i det offentlige uden lønreduktion (aktuelt fra 60 år)
- Seniorfridage i private overenskomster i industrien og byggeriet – mulighed for over 30 seniordage årligt gennem fritvalgsordningen (aktuelt fra 62 år)

SENIORORDNINGER - ARBEJDSID

Eksempler

- Reduktion i arbejdstid, reduktion i løn, fuld pension
- Reduktion i arbejdstid, reduktion i løn, reduktion i pension
- Reduktion i arbejdstid, reduktion i løn, fuld pension, bonus efter et aftalt antal år
- Mulighed for fleksibilitet i hvornår arbejdstiden er placeret (ofte kombineret med nedgang i arbejdstid)

HVAD FASTHOLDER OG TILTRÆKKER EFTER PENSIONSALDEREN?

- Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden
- Særlige ansættelser på 10, 20, 25 timer om ugen
- Ansættelse som selvstændig konsulent/ time- eller opgavelønnet
- Når man arbejder efter pensionsalderen skifter man ofte til et andet jobindhold anden branche
- I en mindre interviewundersøgelse ser vi, at de som arbejder efter pensionsalderen ofte er mere tilfredse med deres arbejde og det at arbejde end de var tidligere

LIVSFASEPOLITIK ELLER SENIORPOLITIK?

‘Senior’ betegnelsen krænkende?

Livsfasepolitik, bred integration i personalepolitik?

‘Det gode ved seniorordningen er, at man anerkender, at folk kan være så slidte, at man har brug for en seniorordning. Men man anerkender også her, at man kan bruge seniorernes kompetencer til at videregive viden og arbejdsopgaver til de yngre medarbejder’

Medarbejder
produktion/ting

‘Jeg har ikke meldt mig ind i den der seniorklub. Jeg har ikke lyst til at blive identificeret med en, der er pensionist’

Medarbejder,
symboler

SKAL SENIORSAMTALEN VÆRE FORMALISERET?

Afholde ved bestemt alder, integreret i MUS årligt, eller 'den åbne dør'?
Uvedkommende seniorfokus eller velkommen opmærksomhed på behov?

'Folk kan føle sig ramt, når de bliver spurgt om, hvor længe de har tænkt sig at blive på arbejdspladsen og føle det som om, de bliver bedt om at stoppe'.

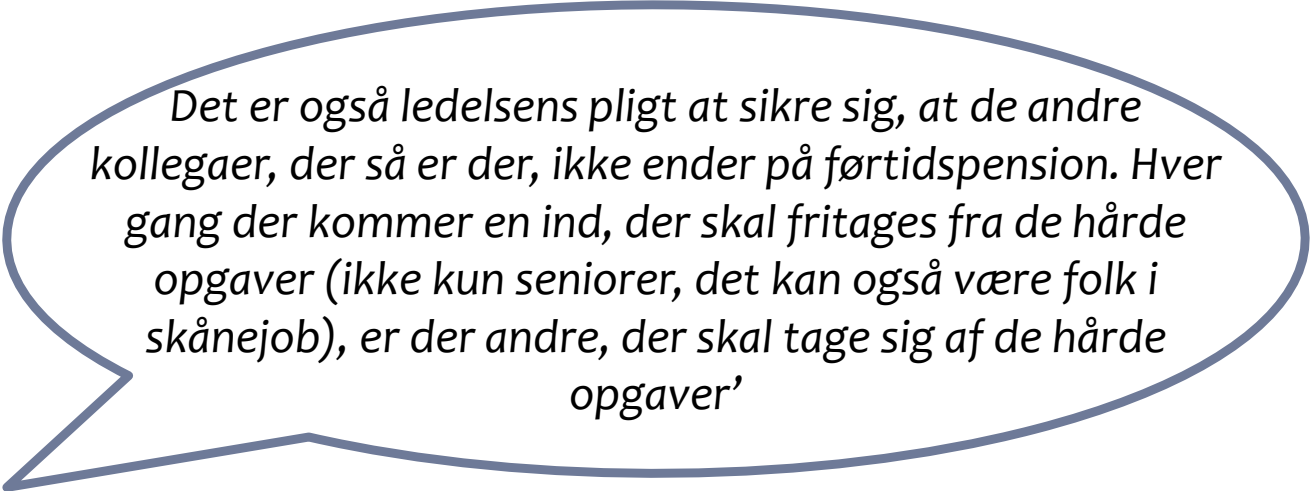
Tillidsvalgt

'at spørge ind til fremtiden er et meningsfuldt element, når det drejer sig om alder og pension, men ikke i forhold til medarbejdere, der er utilfredse og vil søge ud'.

Mellemlider

HENSYNET TIL DEN ENKELTE OG HENSYNET TIL KOLLEGERNE

Særligt svært ved at imødekomme seniore medarbejderes behov, når der er mange ansatte på særlige vilkår, under nedskæringer og ved pres på produktiviteten
Attraktivt at arbejdspladsen tager hensyn til behov



Det er også ledelsens pligt at sikre sig, at de andre kollegaer, der så er der, ikke ender på førtidspension. Hver gang der kommer en ind, der skal fritages fra de hårde opgaver (ikke kun seniorer, det kan også være folk i skånejob), er der andre, der skal tage sig af de hårde opgaver'

Tillidsvalgt

ULIGHED I MULIGHEDER

Store forskelle mellem områderne/brancher:
fritvalgsordninger, overenskomster, nedsat tid med fuld løn
og pension

*'Jeg var meget, meget vred
over, at de flyttede det
[efterlønsalderen] de der 2,5 år,
for jeg var gået fra, når jeg var
60 år. Jeg synes, vi har arbejdet
i alle de år, hvorimod de nye
kan studere i masser af år og
skal ha' tilsvarende.'*

Medarbejder

*'Politikerne vil gerne have, at vi
skal blive længere tid på
arbejdsmarkedet, fordi vi bliver
ældre. Det har jeg et eller andet
sted forståelse for, men de har
ikke været i gang, fra de var 16 år
med fysisk arbejde, som kan være
nedslibende'*

Medarbejder

UDFORDRINGER I SENIORPOLITIKKER PÅ BRANCHE-NIVEAU

Store forskelle mellem brancher:

- Nedslidning
- Krav i arbejdet
- Mulighed for tilpasning af arbejdstid og opgaver
- Behov for arbejdskraft
- Økonomiske muligheder før og efter pension

Jeg var meget, meget vred over, at de flyttede det [efterlønsalderen] de der 2,5 år, for jeg var gået fra, når jeg var 60 år. Jeg synes, vi har arbejdet i alle de år, hvorimod de nye kan studere i masser af år og skal ha' tilsvarende.

Medarbejder

Politikerne vil gerne have, at vi skal blive længere tid på arbejdsmarkedet, fordi vi bliver ældre. Det har jeg et eller andet sted forståelse for, men de har ikke været i gang, fra de var 16 år med fysisk arbejde, som kan være nedslibende

Medarbejder

HVAD ER ARBEJDSMILJØORGANISATIONENS ROLLE?

- Vores undersøgelser viser: AMO har en meget begrænset rolle i forhold til seniorer
- Det er overenskomster, HR, leder, SU som fastlægger seniorinitiativer/seniorpolitikker
- Konkrete seniorinitiativer sker mest mellem medarbejder, nærmeste leder og HR

Hvad gør AMO normalt i en virksomhed?

- AMO arbejder med arbejdsmiljøproblemer og forebyggelse for alle i virksomheden, sjældent med særligt fokus på seniorer
- AMO arbejder ikke med særlige aldersgrupper – måske med undtagelse af unge og nyansatte
- På nogle virksomheder/arbejdspladser har AMO deltaget i at formulere den overordnede seniorpolitik fx gennem SU

HVAD KAN ARBEJDSMILJØORGANISATIONENS ROLLE VÆRE?

- Sikre et godt arbejdsmiljø hele livet – det skaber forhåbentlig sunde seniorer, som kan blive længe på arbejdsmarkedet
- Fokus på hvilke arbejdsopgaver, som kan blive udfordrende at have som senior
- Fokus på hvilke arbejdsopgaver, som kan blive udfordrende at have i mange år
- Natarbejde
- Udsættelse for stoffer og materialer
- Mentalt og psykisk pres
- Etc.
- Seniorudfordringer som punkt i årlig drøftelse?
- Kan arbejdsmiljøgruppen have en rolle i forhold til, at skabe arbejdsfunktioner for medarbejdere, som har brug for mindre belastende arbejdsopgaver?
- Kan arbejdsmiljøgruppen have en rolle i forhold til, at sikre mulighed for at gå ned i tid og fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden?

PRINCIPPER FOR SENIORORDNINGER I VIRKSOMHEDER		
	Universelle	Virksomhedens vurdering af virksomhedens og medarbejderens behov
Skræddersyede	Alle har ret til ordningen, og ordningen bliver individuelt tilpasset af ledelsen	Ordningen tildeles af ledelsen ud fra en vurdering af virksomhedens og medarbejderens behov og bliver individuelt tilpasset
Standardiserede	Alle har ret til ordningen, og alle får det samme	Ordningen tildeles af ledelsen ud fra en vurdering af virksomhedens og medarbejderens behov og alle får det samme



Hvordan udviser arbejdspladser fleksibilitet over for seniorer?

Jeevitha Yogachandiran Qvist, lektor på Aalborg Universitet



Arbejdspladsernes fleksibilitet i seniorarbejdslivet

Jeevitha Yogachandiran Qvist
SeniorArbejdsLiv/NFA Webinar

5. december 2025



AALBORG
UNIVERSITET

Fleksibilitetsformer

- ▶ Reguleringspraksisser, der giver medarbejderen mere kontrol med hensyn til hvor, hvornår, hvor længe og hvordan arbejdet udføres
 - ▶ Nedsat arbejdstid: Kræver ledelsesmæssig omfordeling af opgaver, men giver seniorer bedre mulighed for at tilpasse arbejdstiden til deres ressourcer og behov.
 - ▶ Fleksible og hybride arbejdstider: Skaber udfordringer for ledelsesretten og vagtplanlægningen, men giver seniorer øget kontrol over tid og sted – og dermed bedre balance og trivsel.
 - ▶ Funktionel fleksibilitet: Giver ledelsen mulighed for at udnytte og udvikle seniorers kompetencer, samtidig med at medarbejderne kan tilpasse opgaverne til deres fysiske og mentale ressourcer.

Nedsat arbejdstid

57 %

Fleksible og
hybride
arbejdstider

54 %

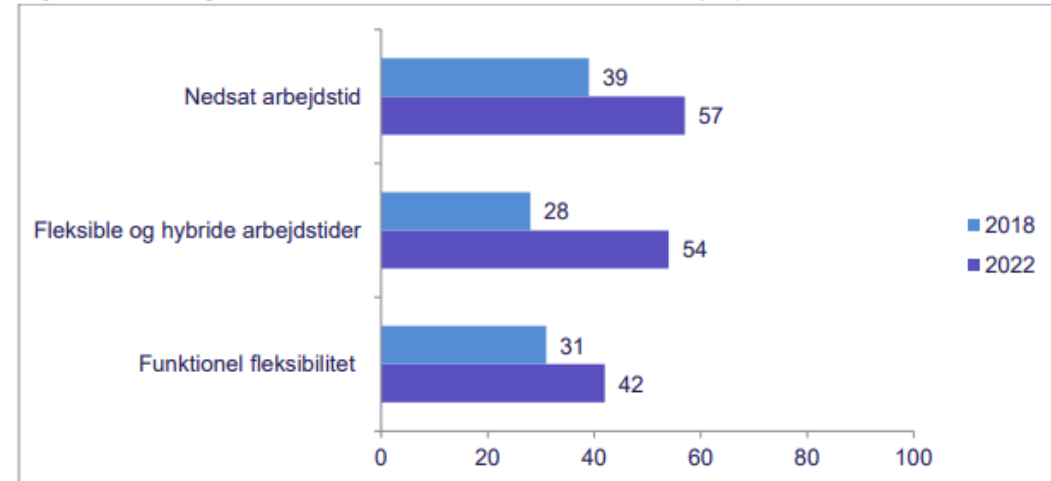
Funktionel
fleksibilitet

42 %

Udviklingen i fleksibilitet 2018-2022

- Nedsat arbejdstid: Den mest udbredte fleksibilitetsform i 2022 (≈46 % vækst), drevet af fritvalgsordninger i overenskomsterne, som gør det lettere for seniorer at kombinere arbejdstidsreduktion med økonomiske hensyn.
- Fleksible og hybride arbejdstider: Den hurtigst voksende form (≈93 % vækst). Udviklingen skyldes især erfaringerne med hjemmearbejde under Corona, som har gjort denne fleksibilitet mere praktisk gennemførlig på arbejdspladserne.
- Funktionel fleksibilitet: Moderat vækst og mindst udbredt i 2022 (42 %). Begrænses af, at det kræver arbejdspladser med tilstrækkeligt varierede opgaver for at kunne tilpasse og udnytte seniorers kompetencer fleksibelt.

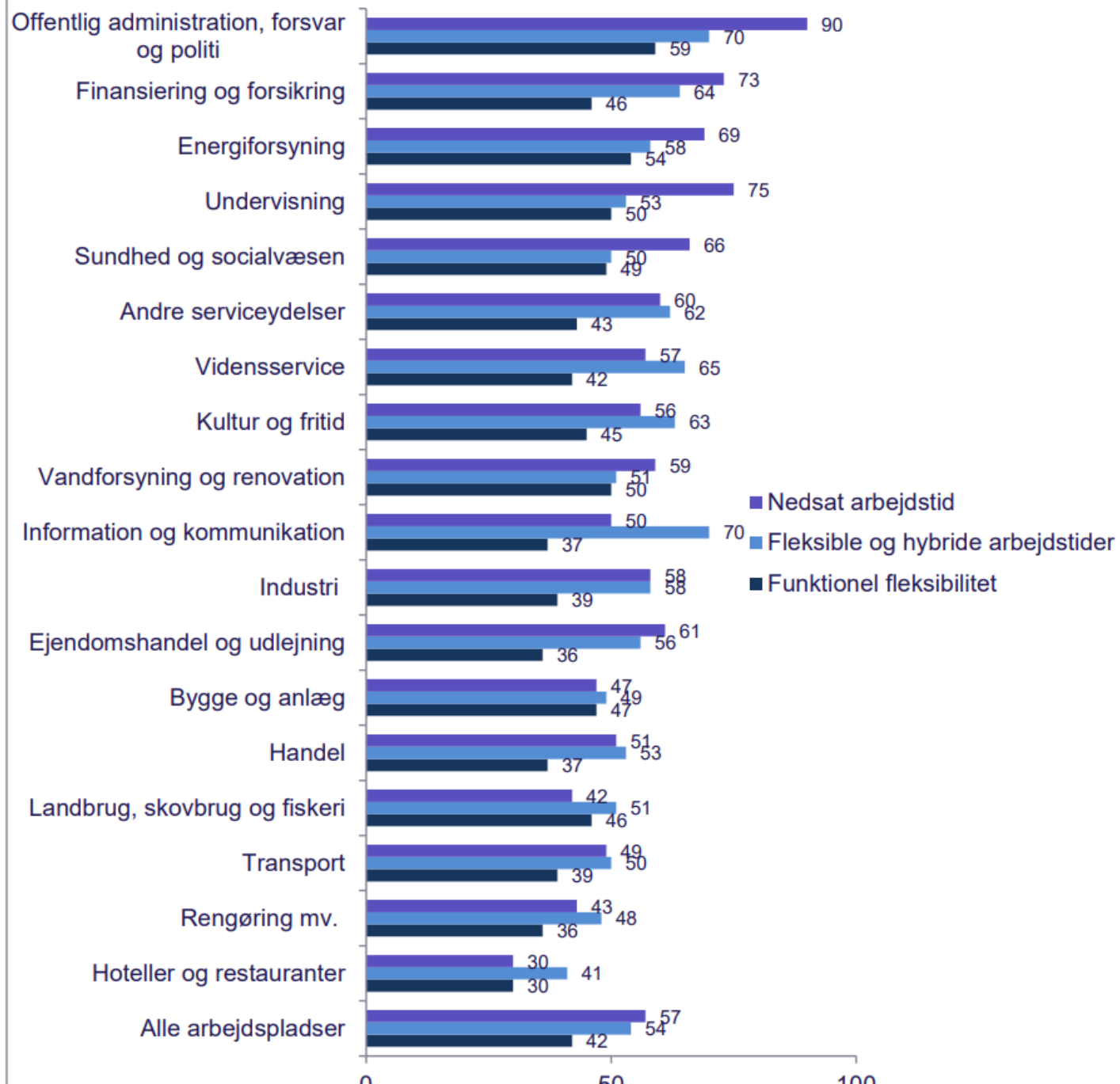
Figur 1. Udviklingen i fleksibilitetsformer blandt danske arbejdspladser 2018-2022.



Muligheden for fleksibilitet

- ▶ Seniorer indenfor "Offentlige administration, forsvar og politi", "Finansiering og forsikring", "Energiforsyning" og "Undervisning" er på arbejdspladser, der typisk tilbyder fleksibilitet,
- ▶ Seniorer indenfor "Hoteller og restauranter" og "Rengøring mv." er på arbejdspladser, der typisk ikke tilbyder fleksibilitet til seniorer.

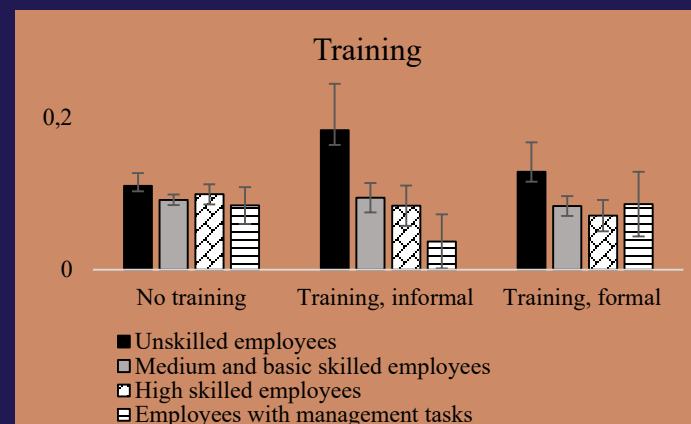
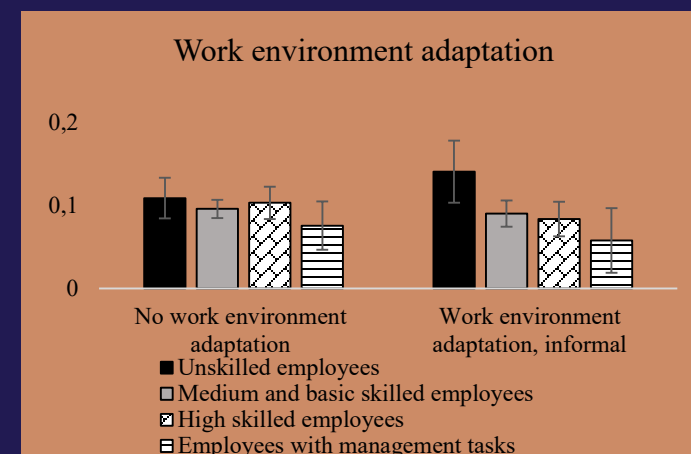
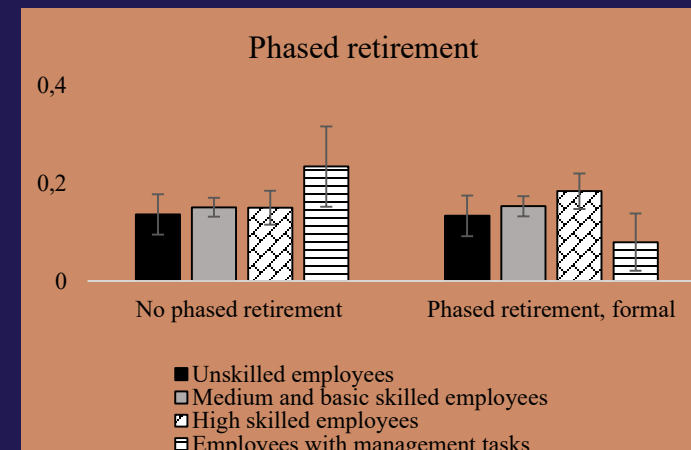
Figur 2. Brancher og fleksibilitetsformer, 2022. Procent.



Hvilke seniorer drager mest nytte af fleksibilitet?

- Ved at koble arbejdspladsfleksibilitet med registerdata om medarbejderes tilbagetrækning kan man se, at tilpasning af arbejdsmiljøet, genansættelse af pensionerede medarbejdere og positive vurderinger af ældre medarbejderes produktivitet reducerer tidlig tilbagetrækning.
- Fastholdelsestiltag har ikke samme præventive betydning for alle medarbejdere.
- Tiltagende virker markant bedre for personer med ledelsesansvar og højt kvalificerede medarbejdere fremfor ufaglærte grupper

Sandsynlighed for at forlade arbejdsmarkedet

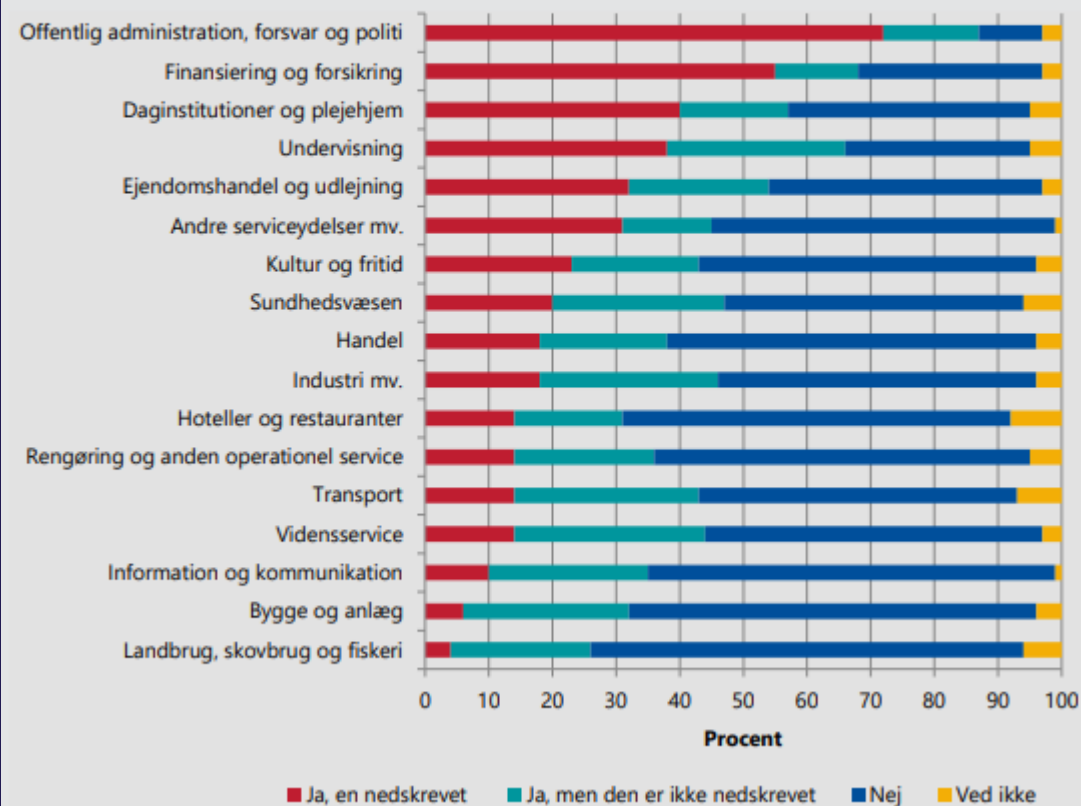


Fleksibilitetens ”institutionsgrad” varierer

- En mere formaliseret tilgang til at fastholde seniorer er at implementere en seniorpolitik/livsfasepolitik, der kan understøtte medarbejdere i den afsluttende fase af deres arbejdsliv.
- Finans og offentlige myndigheder har formelle politikker og aktive tiltag.
- Hoteller/restauranter og bygge og anlæg har meget få formelle tiltag.

Figur 5.11 Nedskrevet seniorpolitik

Arbejdspladser fordelt efter, om de har en seniorpolitik eller ej og i givet fald, om den nedskrevet. Særskilt efter branche, 2022. Procent.

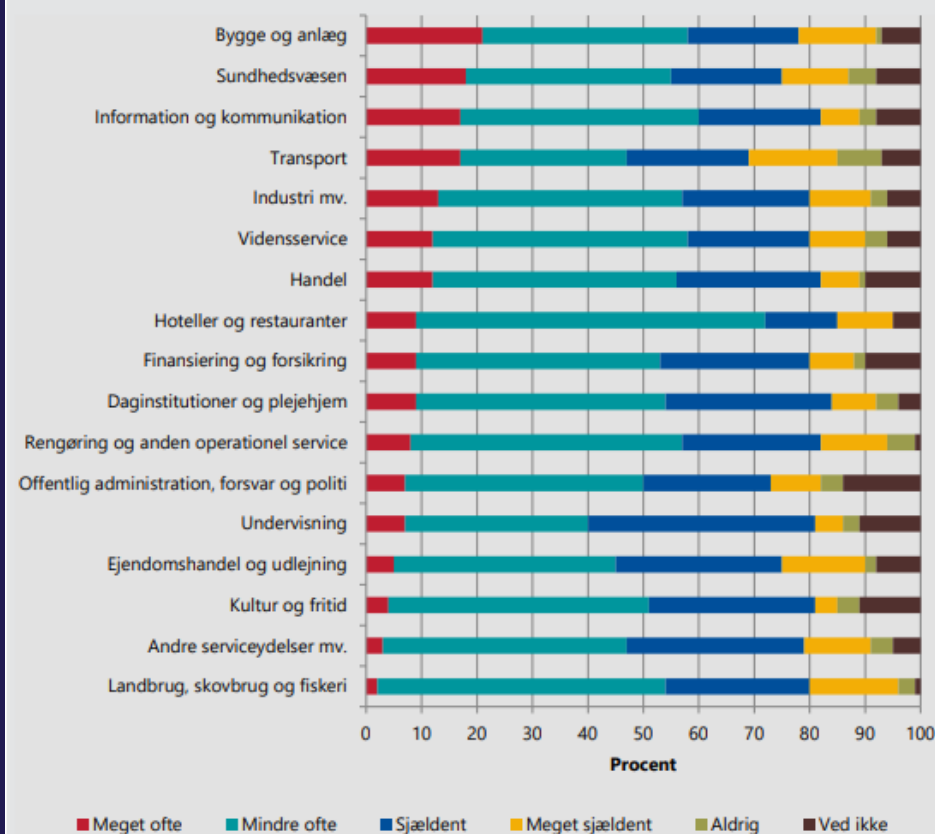


Uformelle drøftelser om seniorers fastholdelse

- ➊ Fastholdelse drøftes i et vist omfang uformelt med seniormedarbejdere på de fleste arbejdspladser
- ➋ "Bygge og anlæg" er den branche, hvor den største andel af arbejdsgivere "meget ofte" uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder (21 %)
- ➌ Dette sker omvendt sjældent eller meget sjældent inden for "Undervisning".

Figur 5.14 Uformel drøftelse af seniorers fastholdelse

Arbejdspladser fordelt efter, hvor ofte de uformelt drøfter fremtidig fastholdelse med den enkelte seniormedarbejder, særligt efter branche, 2022. Procent.



Opsummering

- Flexibilitet er en strategisk fastholdelsesfaktor (ikke kun en personalekode)
- Nogle brancher giver seniorer gode fleksibilitetsmuligheder, mens andre giver meget få → Arbejde inden for de rammer der er.
- Flexibilitet virker bedst for nogle seniorer – men alle kan have gavn af den
- Stor forskel på uformel og formel praksis – begge dele er vigtigt.

Tak for opmærksomheden

Link til rapporter/litteratur:

- Qvist, J. Y., Nielsen, P., & Larsen, C. A. (2024). *Arbejdspladsernes fleksibilitet i seniorarbejdslivet*. Aalborg Universitet. [303049_Seniorernes_arbejdsmarkeder_pdf-ua.pdf](#)
- Qvist, J. Y. (2023). Managing an ageing workforce: workplace retention practices and early labour market exit, *Socio-Economic Review*, Volume 22, Issue 3, July 2024, Pages 1477–1500, <https://doi.org/10.1093/ser/mwad063>
- Qvist, J. Y., Frendrup, A., & Larsen, M. (2025). *Seniorernes arbejdsmarkeder: Brancheforskelle i arbejdspladsernes brug af, holdninger til og indsatser over for seniorer*. VIVE - Viden til Velfærd. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/ozoe0njv/26676509>



Pannelsamtale med jeres spørgsmål



Tak for i dag!

