

# § 20

Djøf Dokumentation

Alder kan være en  
hæmsko for ansættelse  
i den offentlige sektor

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

## Introduktion

Den offentlige sektor har et problem med seniormedarbejdere. Det billede tegner sig klart hvert år, når Djøf opgør aldersfordelingen blandt afskedigede medlemmer i den offentlige sektor – for medarbejderne over 50 år er klart overrepræsenteret i denne ærgerlige statistik. Djøfs seneste opgørelse over afskedigelser fra 2019 viser, at gruppen udgør 22% af Djøfs medlemmer i den offentlige sektor, men står for hele 39% af de offentlige fyringssager.

Noget tyder altså på, at alder kan være en hæmsko i den offentlige sektor, når det kommer til afskedigelser. Men hvordan ser det ud, når der rekrutteres nye medarbejdere – hvor står seniorerne, og har de lige så gode chancer for en nyansættelse som deres yngre kolleger? Og hvordan kan man forsøge at understøtte ansættelsen og fastholdelsen af flere seniorer?

Netop det har vi spurgt de offentlige chefer om i denne analyse. Undersøgelsen tegner et billede af en offentlig sektor, hvor seniorer er underrepræsenteret blandt de nyansatte og en sektor, hvor cheferne vurderer, at alder kan være en udfordring, når man skal skifte job.

Undersøgelsen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse udsendt til offentlige chefer, der er medlemmer af Djøf.

### Undersøgelsen viser at

- > 8 ud af 10 offentlige chefer mener, at i det nogen eller høj grad er sværere for gruppen af 55+ at skifte arbejde i den offentlige sektor
- > Samtidig mener næsten tre ud af fire (72%) af de ældre chefer, at deres egen alder i nogen eller høj grad kan være en hindring for et fremtidigt jobskifte
- > Offentlige chefer angiver, at kun 14% af dem, de har ansat det seneste år, er over 55 år
- > Mere end 9 ud af 10 offentlige chefer overvejer ikke alder, når de ansætter, og kun 2% har ansættelse af flere seniorer som et mål
- > Der ansættes flere medarbejdere over 55 år i kommunerne (17%), når man sammenligner med ansættelser i staten (13%)

---

## Djøf mener

- > Arbejdsmarkedet skal kunne rumme seniorer, der er en værdifuld ressource. "Senior-medarbejdere" skal anerkendes og ikke stigmatiseres alene pga. deres alder
  - > Et øget fokus på ansættelse og fastholdelse af ældre medarbejdere er helt centralt for at sikre bibeholdelse af erfaringer, kompetencer og diversitet i den offentlige sektor
  - > Den offentlige sektor skal sætte særligt fokus på, hvordan ældre medarbejdere har mulighed for og lyst til at blive længere tid på arbejdsmarkedet i en tid, hvor pensionsalderen stiger
  - > Arbejdsmarkedet skal indrettes, så der er bedre muligheder for fleksibel arbejdstid, andre arbejdsopgaver og løbende kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet
  - > Alle medarbejdere skal løbende have mulighed for at udvikle deres kompetencer, så de kan honorere udviklingen og de nye krav, der hele tiden opstår på arbejdsmarkedet
- 

## Indhold

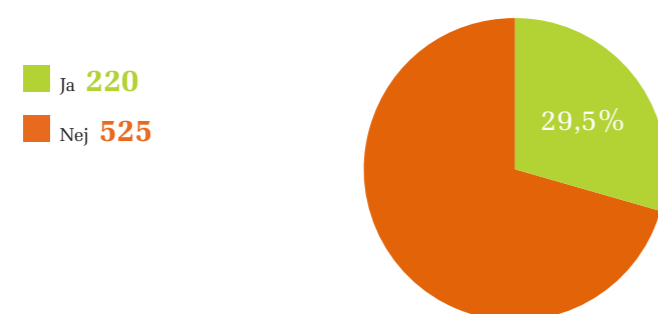
---

<b>Rekruttering af seniorer i kommuner, regioner og staten</b>	<b>6</b>
<b>Ældre chefer ansætter flere ældre medarbejdere</b>	<b>9</b>
<b>Barrierer og muligheder for ansættelse af flere seniorer</b>	<b>11</b>
<b>Værktøjer til fastholdelse af seniorer</b>	<b>14</b>
<b>Metode</b>	<b>17</b>

## Rekruttering af seniorer i kommuner, regioner og staten

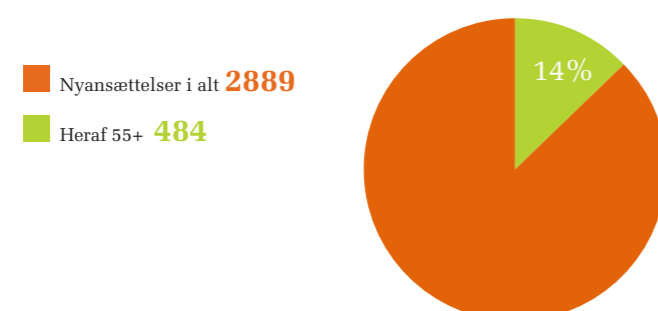
Hvert år ansættes der flere tusinde medarbejdere i den offentlige sektor på tværs af kommuner, regioner og stat. 850 af de adspurgte offentlige chefer (78%) angiver, at de har ansat nye medarbejdere inden for det seneste år. Figur 1 viser, at det kun er knap hver tredje, der har ansat medarbejdere over 55 år.

**Figur 1.** Har én eller flere af de medarbejdere, du har ansat det seneste år, været over 55 år?



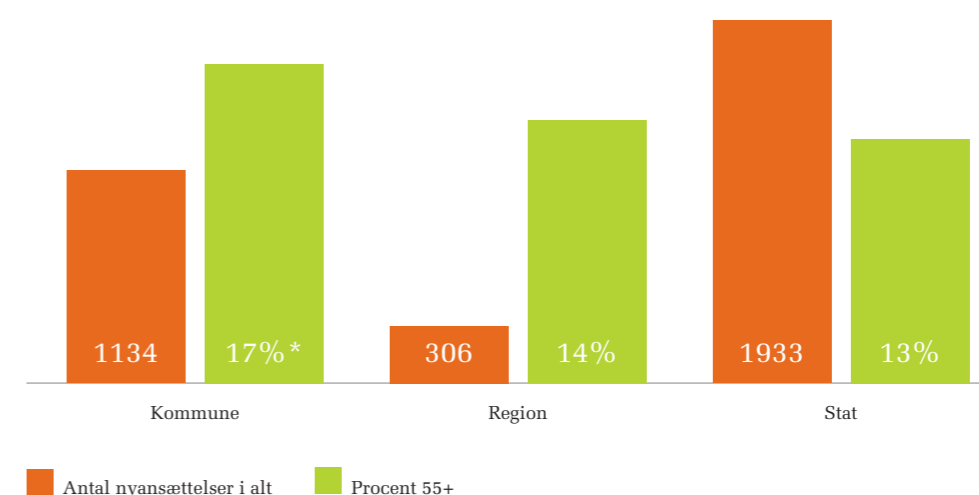
Ifølge cheferne har de igennem det seneste år ansat 3373 medarbejdere. Figur 2 viser, at nyansatte over 55 år kun udgør 14% nemlig 484 nyansættelser. Der er ikke spurgt ind til, hvordan de øvrige ansættelser fordeler sig på alder.

**Figur 2.** Antal nyansættelser og nyansættelser på 55+



Dykker man yderligere ned i tallene og ser på ansættelser i de enkelte sektorer, ser man, at der ansættes signifikant flere seniorer i kommunerne end i staten, som det fremgår af figur 3. I det seneste år var 17% af de nyansatte i kommunerne over 55 år. Tallene i regioner og stat var henholdsvis 14% og 13%.

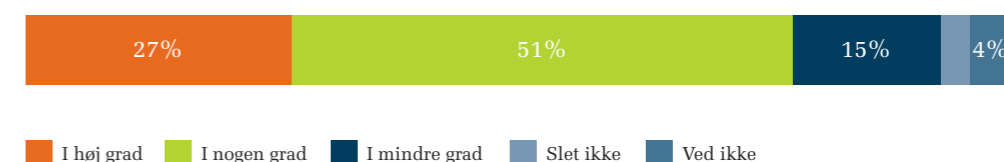
**Tabel 3.** Antal nyansættelser og nyansættelser på 55+, opdelt på sektorer



\*Signifikant højere end staten

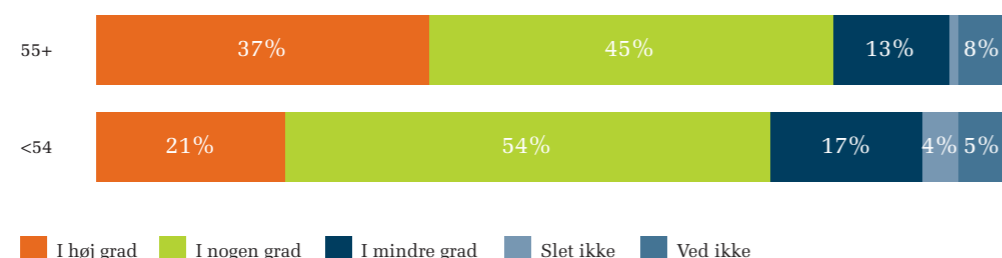
Spørger man de offentlige chefer om de generelt tror, at det er sværere at skifte job for aldersgruppen over 55 år alene pga. alder, tegner der sig et interessant billede. Næsten 8 ud af 10 offentlige chefer (78%) mener, at det i nogen eller høj grad er vanskeligere for medarbejdere over 55 år at skifte job alene på baggrund af deres alder. Kun 3% mener, at det slet ikke er vanskeligere.

**Figur 4.** I hvilken grad vurderer du, at det generelt for aldersgruppen 55+ er vanskeligere at skifte job i det offentlige alene på grund af alder?



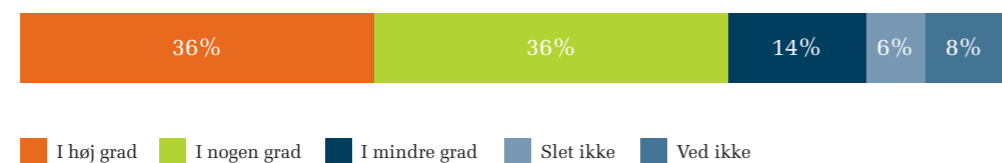
Der er dog forskelle i forhold til chefernes egen alder, hvor det lader til, at de ældre chefer i højere grad mener, at det er vanskeligt at skifte job som +55-årig end de yngre chefer gør. Nærmere bestemt gælder det blandt chefer, der er fyldt 55, at næsten 4 ud af 10 (37%) mener, at det i høj grad er vanskeligt at skifte job i den offentlige sektor alene på grund af alder, mens det kun er hver femte (21%) blandt de yngre chefer.

**Figur 5.** I hvilken grad vurderer du, at det generelt for aldersgruppen 55+ er vanskeligere at skifte job i det offentlige alene på grund af alder? Opdelt på aldersgruppe



Samtidig er de offentlige chefer, der er fyldt 55 år, blevet spurgt, om de oplever, at deres egen alder kan være en hindring for jobskifte. I denne gruppe oplever hele 72%, at deres alder kan være en hindring for jobskifte.

**Figur 6.** I hvilken grad oplever du selv, at din alder kan være en hindring for et eventuelt jobskifte?



*Note:* Spørgsmålet kun stillet til chefer på 55+

## Ældre chefer ansætter flere ældre medarbejdere

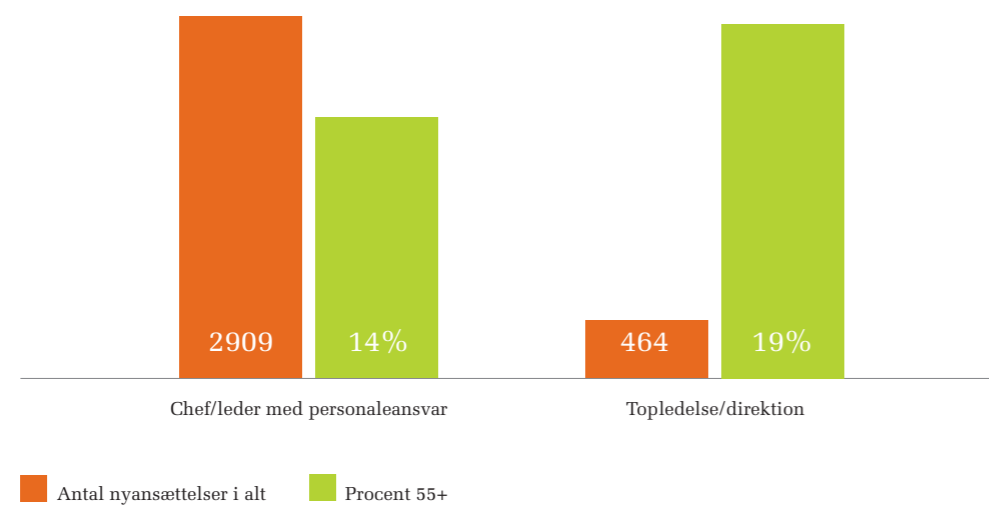
I det følgende ser vi på, hvordan chefernes alder og ledelsesniveau påvirker ansættelser af seniorer. I figur 7 ser vi først på de offentlige chefers alder. Når cheferne opdeles efter, om de er over eller under 55 år, ser vi, at der er forskelle i deres ansættelsesmønstre. Ældre chefer ansætter i lidt højere grad ældre medarbejdere. I nyansættelser hos chefer på over 55 år er 17% af de nyansatte medarbejdere også over 55 år. Men hvis chefen er under 55, udgør nyansættelser af medarbejdere over 55 år kun 13% af nyansættelserne.

**Figur 7.** Antal nyansættelser og nyansættelser på 55+, opdelt på ansættende chefs alder



Der er ligeledes forskelle, når vi undersøger ansættelsesmønstre fordelt på chefens ledelsesniveau. Hvis den ansættende chef er topledere, er 19% af nyansættelserne på 55 år eller derover, mens det kun er 14% blandt chefer med personaleansvar. Dette kan hænge sammen med, at topledere oftere rekrutterer til ledelsesniveauet, mens chefer med personaleansvar ansætter medarbejdere uden ledelsesansvar.

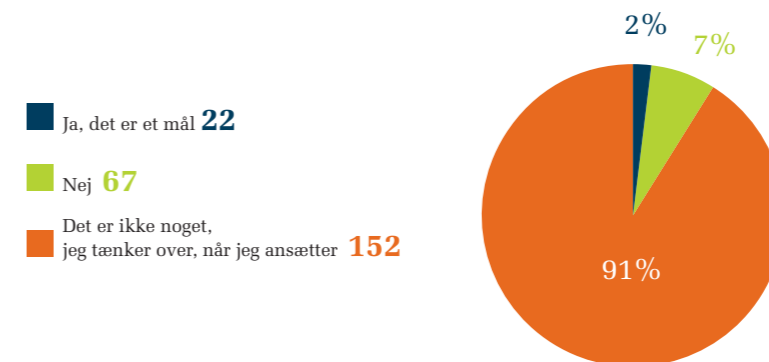
**Figur 8.** Antal nyansættelser og nyansættelser på 55+, opdelt på ansættende chefs stillingsniveau



## Barrierer og muligheder for ansættelse af flere seniorer

Undersøgelsen viser, at der er barrierer for ansættelse af flere seniorer i det offentlige. På det overordnede plan er det kun meget få af cheferne (2%) der har et erklæret mål om at ansætte flere over 55 år. Dette udgør ikke nødvendigvis en barriere i sig selv, men viser at cheferne ikke mener, at alder spiller en rolle i ansættelsesprocessen. Samtidig angiver flere end 90%, at de ikke tænker over ansørgernes alder, når de ansætter. En mindre andel af cheferne (7%) ønsker ikke at ansætte flere medarbejdere over 55 år. Der er ingen forskelle på tværs af sektorer eller den ansættende chefs egen alder stillingsniveau eller køn.

**Figur 9.** Ønsker du at ansætte flere der er over 55 år, end du gør i dag?



Nedenfor fremgår en række citater, hvor de offentlige chefer har uddybet deres holdninger til ansættelse af medarbejdere over 55 år. Det fremgår, at nogle chefer mener, at de ældre medarbejdere har en høj værdi for arbejdspladsen, og at de er meget reflekterede om deres egne kvalifikationer. Blandt de chefer, der ikke ønsker at ansætte flere over 55 år, begrundes de bl.a., at det er af hensyntagen til arbejdspladsens alderssammensætning eller ud fra forestillingen om, at ældre er mindre omstillingsparate.

” Det er først noget, jeg rigtig overvejer i forhold til alder, når ansøger er over 60-62 år. Så kan det være, hvilke overvejelser de har i forhold til at gå på efterløn, pension eller andre overvejelser.

Det er min opfattelse, at folk over 55 år fortsat har meget mod på arbejdsmarkedet, at de har gjort sig overvejelser selv, og at de har fået ekstra overskud, da de ikke længere har små børn. De ved, hvad de kan, og hvad de brænder for.

Det er i høj grad en kulturel ting, at medarbejdere er et bedre aktiv, når de er yngre. Der skal arbejdes med at sikre at ældre tages ind til samtale, når der er ledige stillinger.

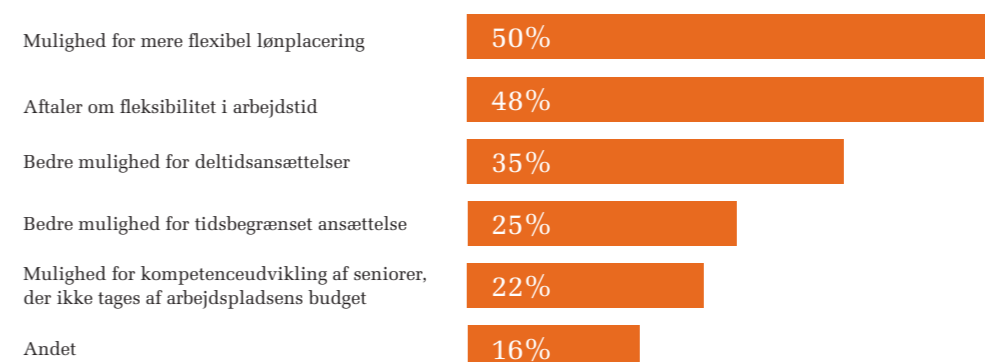
Vi vil gerne ansætte flere over 55 år og har for 6 måneder siden ansat en medarbejder på 74 år. Det skal i sidste ende afhænge af kvalifikationer.

[Ønsker ikke at ansætte flere]... Fordi vores alderssammensætning ikke skal blive for ens. Vi er rigtig mange, der har rundet de 50 allerede, så jeg føler en forpligtelse til at sikre et generationsskifte i afdelingen. Jeg har tidligere ansat en medarbejder på 50+, og hende er jeg super glad for.

Min erfaring er, at ældre medarbejdere er stabile medarbejdere, der er gode til drift, men som ikke er synderligt omstillingsparate eller indstillede på at gå aktivt ind i forandringsprocesser. Og da jeg efterspørger ambitiøse medarbejdere, som også er opdateret i forhold til it-kompetencer mv., bestemmer det, hvilken profil, jeg går efter.

De offentlige chefer har også vurderet, hvad de tror kan øge ansættelsen af medarbejdere over 55 år i den offentlige sektor. En fleksibel lønindplacering er den mulighed, der hyppigst vælges sammen med fleksibel arbejdstid. Der er således en opfattelse af, at fleksibel løn og arbejdstid har prioritet blandt de ældre medarbejdere, og at dette kan øge ansættelsen af seniorer. Noget tyder på, at cheferne ikke ligger vægt på kompetenceudvikling, da det er den, der ligger lavest udover 'andet'.

Figur 10. Hvad tror du kan øge ansættelsen af medarbejdere over 55 år i den offentlige sektor?



I det nedenstående reflekterer en række offentlige chefer over, hvilke tiltag der kan potentielt kan øge ansættelsen af seniorer – og hvilke barrierer, de ser i ansættelsesprocessen. Nogle angiver, at fleksibilitet i løn og øget kompetenceudvikling kan være veje ind – mens andre mener, at medarbejdere over 55 år ofte stigmatiseres i den offentlige sektor.

” De er ofte meget dyre i løn. Det er ok med høj løn, hvis de medbringer særlige kompetencer, men til standardopgaver hellere en yngre, der skal have lavere løn.

Fokus på gennem kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet.

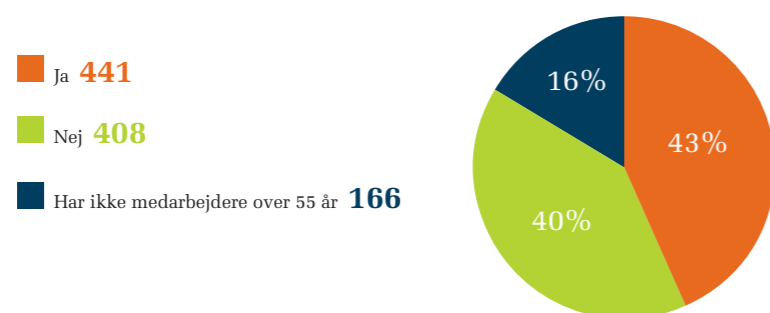
Jeg mener ikke, at personer over 55 har øget behov for fleksibilitet mv – det er netop denne stigmatisering, der gør, at det er svært for +55 årige at blive kaldt til samtale – fx i staten.

Lad være at omtale dem som seniormedarbejdere. De har 12-15 år tilbage på arbejdsmarkedet. Børnene er fløjet fra reden, de fleste djøfere er ikke nedslidte, så pas på med at se dem som en slags på-vej-ned-ad-bakken-ansatte. Tror børnefamilier har mere behov for en 'junior samtale' end mange 55 årige har brug for en seniorsamtale.

## Værktøjer til fastholdelse af seniorer

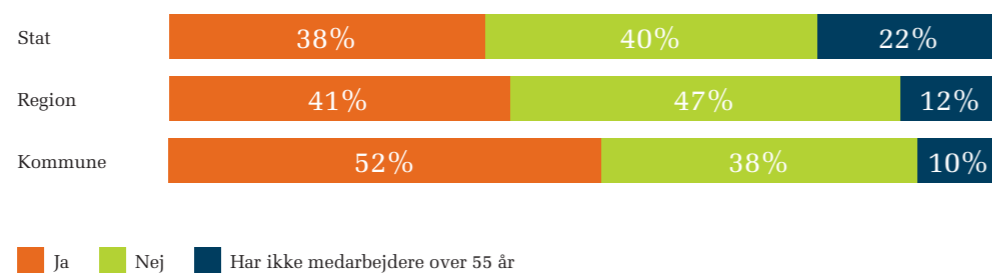
Ud over fokus på ansættelser af +55-årige, så undersøger rapporten også, hvilke initiativer der understøtter fastholdelsen af medarbejdere over 55 år. 43% af de adspurgte chefer afholder seniorsamtaler, mens 40% ikke afholder seniorsamtaler.

**Figur 11.** Afholder du seniorsamtaler med dine medarbejdere over 55 år?



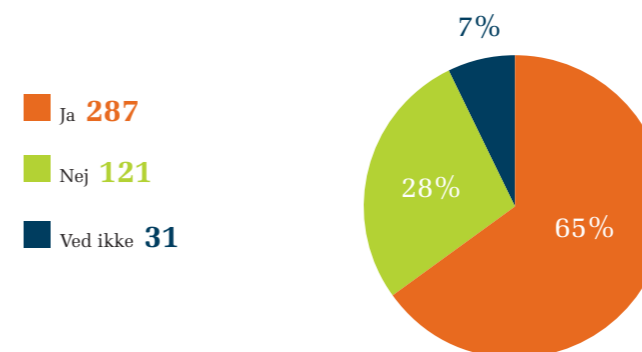
Figur 12 viser, at der er forskelle imellem sektorerne. Der bliver hyppigere afholdt seniorsamtaler i kommunerne, hvor 52% af de offentlige chefer afholder samtaler. I staten og regionerne er dette tal hhv. 38 og 41%. Tallene viser også, at over en femtedel af cheferne i staten slet ikke har medarbejdere, der er over 55 år.

**Figur 12.** Afholder du seniorsamtaler med dine medarbejdere over 55 år?



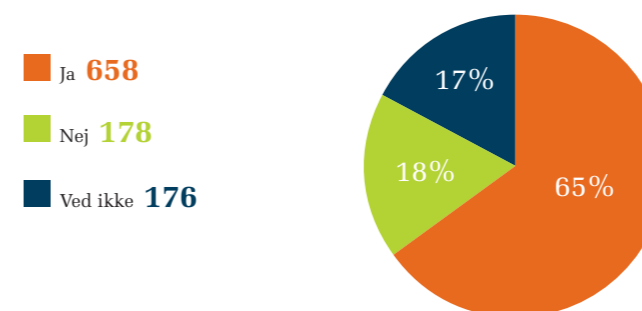
Størstedelen (65%) af de chefer, der afholder seniorsamtaler, følger et fast system eller struktur, der eksempelvis kan være udarbejdet af HR. Det er dog mere end hver fjerde chef, der angiver, at deres arbejdsplads ikke har et sådant system eller struktur for afholdelse af seniorsamtaler. 7% af cheferne ved ikke, om der er et system. Der er ingen forskelle mellem de enkelte sektorer.

**Figur 13.** Er der et system (struktur, skema eller lignende) til afholdelse af seniorsamtaler, fx fra HR?



Næsten to ud af tre chefer angiver, at der er en seniorpolitik på deres arbejdsplads, og knap hver femte angiver, at deres arbejdsplads ikke har en seniorpolitik. Der er lidt flere (21%) i staten, der ikke har en seniorpolitik end i kommuner og regioner (14%). På tværs af cheferne er der 17%, der slet ikke er klar over om arbejdspladsen har en seniorpolitik. Tallet er højere for yngre chefer, hvor 21% ikke ved om deres arbejdsplads har en seniorpolitik. Dette tal er kun 11% for ældre chefer.

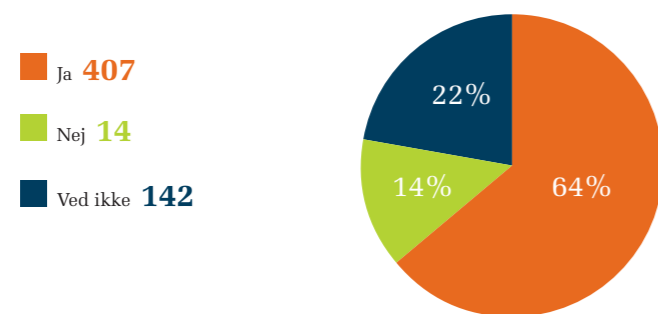
**Figur 14.** Er der en seniorpolitik på din arbejdsplads?





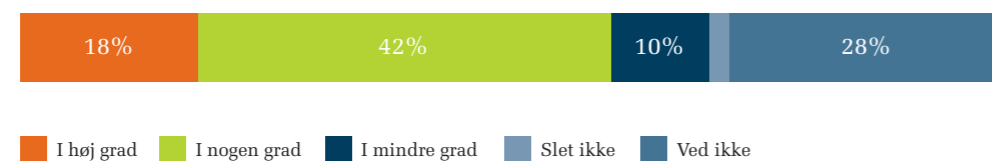
Ligesom ovenfor angiver knap to ud af tre chefer, at seniorpolitikken bruges aktivt, mens næsten hver fjerde ikke ved det. Blandt chefer der er over 55 år, er det 17%, der ikke mener, at seniorpolitikken bruges aktivt, mens det er 11% blandt cheferne under 55 år.

**Figur 15.** *Bruges seniorpolitikken aktivt?*



Størstedelen (60%) mener i nogen eller høj grad, at seniorpolitikken har de redskaber og rammer, der er brug for, men der er også 28%, der ikke ved, om seniorpolitikken har de nødvendige redskaber og rammer.

**Figur 16.** *Har seniorpolitikken de redskaber og rammer, der er brug for?*



## Metode

Undersøgelsen er foretaget blandt offentlige chefer, som er organiseret i Djøf. 1179 chefer har deltaget i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 39. Der er ikke tvungent svar, og der vil derfor være færre svar på en del spørgsmål. Dataindsamlingen er foretaget i september 2020.

Antallet af nyansættelser er renset for outliers og klare fejlbesvarelser. Andelen opgøres ud fra summen af ansatte i gruppen 55+ og summen af ansatte i alt.





Djøf  
Gothersgade 133  
1123 København K  
Telefon: 3395 9700  
djof.dk