



FORSVARSMINISTERIET
PERSONALESTYRELSEN

FORSVARSMINISTERIETS FÆLLES SENIORPOLITIK

2021

Indhold

FORORD

OM SENIORPOLITIKKEN

SENIORERS VÆRDI OG ROLLE

**SENIORSAMTALE - UNDERSTØTTER
TRIVSEL OG FASTHOLDELSE**

**UDVIKLINGSPLAN - INDSATS OG UNIK
VIDEN SKAL ANERKENDES**

**RÅDGIVNING OG VEJLEDNING -
KARRIERE OG KOMPETENCEUDVIKLING
SKER Gennem HELE ARBEJDSLIVET**

**ET LÆNGERE ARBEJDSLIV ER EN
MULIGHED**

**ØGET FOKUS PÅ TRIVSEL, FYSISK OG
PSYKISK ARBEJDSMILJØ**



Forord

”Det skal være attraktivt at blive hos os i flere år. Vi har brug for alle, der kan og vil bidrage – også i den sidste del af et helt og godt arbejdsliv for Danmark.”

Forsvarsministeriet vil sikre et helt og godt arbejdsliv for alle vores mange dygtige kolleger og medarbejdere.

Vores arbejdsliv er først og sidst vores eget ansvar. Men vi har som arbejdsplads - og som kolleger - en pligt til aktivt at hjælpe hinanden med at sikre relevant kompetenceudvikling og fortsat uddannelse, så vi vedbliver at være rustede til at skabe sikkerhed og tryghed. Og så vi oplever, at vi udlever vores potentiale - hver især og i fællesskab.

På fremtidens arbejdsmarked vil der være flere ældre medarbejdere. For vi bliver som befolkning ældre. Og vi bliver derfor også mere afhængige af at kunne fastholde vores gode medarbejdere i den sidste del af deres arbejdsliv.

Den sikkerhedspolitiske situation, som det danske forsvar og Danmarks beredskab arbejder ind i, stiller samtidig høje krav til omstillingsevne og -parathed i opgaveløsningen. Det kan medarbejdere i senkarrieren bidrage aktivt til at understøtte i kraft af erfaring fra et langt og dedikeret arbejdsliv.

Kort sagt: Det skal være attraktivt at blive hos os i flere år. Vi har brug for alle, der kan og vil bidrage – også i den sidste del af et helt og godt arbejdsliv for Danmark.

Vores ønsker og muligheder for at blive længere afhænger af helbred, familie og andre individuelle forhold. Men også af, at vi som arbejdsplads tilbyder forhold, der muliggør og motiverer en senere pension.

Med seniorpolitikken vil vi gennem en aktiv indsats skabe de bedste og mest fleksible rammer for at medarbejdere med forskellige behov og kompetencer bliver længere hos os. Rammer og vilkår, der tilgodeser individuelle behov i senkarrieren. Og som anerkender, at senkarrieren ikke kommer fra den ene dag til den anden eller på samme tid for os alle.

Nogle muligheder vil være bundet op på alder. Andre vil være individuelt betingede.

Seniorpolitikken er besluttet af Forsvarsministeriets Hovedsamarbejdsudvalg. De lokale samarbejdsudvalg skal drøfte politikken med henblik på at fremme det lokale samarbejde om emnet.

Morten Bæk
Departementschef, formand for
Forsvarsministeriets
Hovedsamarbejdsudvalg

Jesper Korsgaard Hansen
Formand for Centralforeningen for
Stampersonel, næstformand i
Forsvarsministeriets
Hovedsamarbejdsudvalg

Om seniorpolitikken

”Vi vil skabe muligheder for at kompetente og motiverede medarbejdere i deres senkarriere fastholdes.”

Denne seniorpolitik omhandler medarbejdere i deres senkarriere. Det at blive senior er i praksis en glidende overgang. Behov for aldersbetingede muligheder er ikke ens for alle og vil altid være individuelt og defineret af bl.a. livsomstændigheder, helbred, arbejdsstrivsel, arbejdsopgaver og arbejdets karakter. Derfor defineres medarbejderens behov ud fra en individuel tilgang, selvom nogle ordninger er aldersbestemte.

Seniorpolitikken angiver de generelle principper for, hvordan vi inden for Forsvarsministeriets område vil imødekomme livsfaseafledte ønsker og behov i forhold til medarbejder- og kompetencesammensætningen under hensyntagen til den overordnede opgaveløsning.

Det overordnede formål med seniorpolitikken er at understøtte, at kompetente og motiverede medarbejdere udlever deres potentialer og fastholdes i organisationen – også når de er i deres senkarriere.

Politikken bygger på fem grundsten, der er retningsgivende for vores fælles indsats for at understøtte beslutningen om at være en attraktiv arbejdsplads for medarbejdere i deres senkarriere.

Forsvarsministeriets
Personalestyrelse vil iværksætte

implementering af seniorpolitikken, der også skal have en robust lokal forankring.

Politikken understøttes af yderligere tiltag, der vil blive videreudviklet og implementeret i samarbejde med relevante parter.

Seniorpolitikken er et supplement til øvrige politikker og strategier for fastholdelse, kompetenceudvikling og mangfoldighed.

Seniorpolitikken bygger på en forudgående analyse foretaget i 2020.

Til dette er der foretaget en spørgeskemaundersøgelse og interviews med Forsvarsministeriets styrelser og myndigheder samt faglige organisationer. Ligeledes har fornævnte parter deltaget i workshops med henblik på kvalificering og faglig sparring. Medarbejderdata er anvendt til at udlede tendenser og statistik.

Analysen er suppleret med relevant forskning på området og erfaringer fra andre offentlige institutioner.

Seniorers værdi og rolle

”Medarbejdere i deres senkarriere er en værdi for opgaveløsningen.”

Medarbejdere i deres senkarriere har en vigtig rolle inden for ministerområdet. De har opbygget en unik fagspecifik såvel som varieret viden, som gør dem værdifulde i understøttelsen af den samlede opgaveløsning.

Den sikkerhedspolitiske situation, som dansk forsvar og beredskab befinder sig i, stiller krav til omstillingsevne og parathed. Muligheden for at trække på erfaring og indsigt fra medarbejdere, som har beskæftiget sig med en bred variation af opgaver igennem deres karriere, er her et væsentligt aktiv. Derfor skal vi være gode til at fastholde vores uniformerede og civile medarbejdere – også når de er i deres senkarriere.

Det gælder også, hvis medarbejdere i deres senkarriere måske

ikke fysisk kan varetage fx operative opgaver, men fortsat kan bidrage med et operativt mind-set i en anden funktion, hvor viden og erfaring kan bringes i spil og bidrage til gode resultater.

Danmark står i de kommende år over for en ældre arbejdsstyrke og små ungdomsårgange. I kombination betyder det, at andelen af ældre medarbejdere forventes at stige, at der bliver større konkurrence om arbejdskraften, og at de specialiserede kompetencer vil være en mangelvare.

Det gælder også for Forsvarsministeriets område, hvor bl.a. afgangsalderen for de uniformerede medarbejdere stiger, og hvor de specialiserede kompetencer kan blive svære at rekruttere.



Seniorpolitikken skal sikre, at medarbejdere udlever deres potentialer og fastholdes, samtidig med at organisationens behov imødekommes.

For at vi i fremtiden kan sikre en kompetent og tilstrækkelig arbejdsstyrke, er det essentielt, at vi kan få medarbejdere i deres senkarriere til at blive længere inden for ministerområdet. Det vil vi understøtte med et øget fokus på fleksible løsninger, medarbejderudvikling og trivsel. Samtidig vil vi sikre, at opgaverne varetages og løftes der, hvor forudsætningerne er til stede.

Medarbejdere i deres senkarriere er forskellige og har forskellige behov og ønsker, alt afhængig af livsomstændigheder, helbred, arbejdsstrivsel, arbejdsopgaver og arbejdets karakter, ligesom tjenestestederne er forskellige, løser forskellige opgaver og har forskellige behov. Ved at vise hensyn til ønsker og behov i forskellige livsfaser og sammenhænge er vi med til at understøtte trivsel, fleksibilitet og en god balance mellem arbejdsliv og privatliv hele arbejdslivet igennem.

Vi vil som arbejdsgiver imødekomme medarbejdernes individuelle og livsfaseafledte behov i det omfang de lokale rammer, vilkår og muligheder tillader det.

Fem grundsten

Seniorpolitikken har til formål at sikre, at kompetente og motiverede medarbejdere udlever deres potentialer og fastholdes i organisationen – også i deres senkarriere. Samtidig skal politikken understøtte, at organisations- og opgavebestemte behov for medarbejder- og kompetence-sammensætning imødekommes.

Politikken indeholder ministerområdets principper og målsætninger for at sikre medarbejderne gode rammer og vilkår i deres senkarriere. Politikken er struktureret efter fem grundsten, der har til hensigt at fremme oplysning, fleksibilitet og plads til forskellighed og livsfaser.

De fem grundsten danner samtidig rammen for det videre arbejde med konkrete initiativer. Grundstenene er udvalgt på baggrund af de områder, der af de faglige organisationer, styrelser og myndigheder anses for at have størst positiv effekt i forhold til fastholdelse af medarbejdere.

Til at underbygge politikken er der for hver grundsten fastsat et kernetiltag. Disse suppleres af flere tiltag, som efter implementering vil bidrage yderligere til at indfri seniorpolitikens formål.

De fem grundsten

1. Seniorsamtale – understøtter trivsel og fastholdelse.
2. Udviklingsplan – indsats og unik viden skal anerkendes.
3. Rådgivning og vejledning – karriere og kompetenceudvikling sker gennem hele arbejdslivet.
4. Et længere arbejdsliv er en mulighed.
5. Øget fokus på trivsel, fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Seniorsamtale – understøtter trivsel og fastholdelse

”Vi ønsker at imødekomme de individuelle behov, som kan opstå, når medarbejderne er i deres senkarriere.”

Inden for Forsvarsministeriets område er der en række seniorordninger samt en række alternative løsninger og kombinationsmuligheder, som skal anvendes for at motivere medarbejdere i deres senkarriere til et forlænget arbejdsliv. Eksempler på muligheder er seniordage (nedsat arbejdstid med fuld løn) og seniordeltid (overgang til deltid).

For at fastholde kompetente medarbejdere og bevare deres motivation og engagement i deres senkarriere, bør tjenestesteder inden for Forsvarsministeriet tilbyde muligheder for individuelle aftaler om seniorordninger¹ under hensyntagen til opgaveløsningen og den enkelte medarbejder.

Der kan være medarbejdere, der vil have behov for særlig støtte eller tilrettelæggelse af deres arbejdsdag eller senkarriere.

Samtidig kan det være svært for nogle medarbejdere at adressere ændrede eller nye behov. Det kan eksempelvis være uniformerede medarbejdere, som har brug for at gå ned i tid, men ikke i dagligdagen får italesat deres behov grundet vilkår forbundet med den operative opgaveløsning.

Aftaler om seniorordninger kræver derfor åben dialog mellem ledere og medarbejdere. Dialogen kan gennemføres som en systematiseret del af en seniorsamtale. Det er chefens/lederens pligt og ansvar at tage initiativ til samtalen og drøfte de forskellige muligheder i eksisterende seniorordninger med medarbejderne, herunder fx seniordage og seniordeltid.

Samtalen kan også omhandle muligheder for at varetage andre funktioner, fx gennem kompetenceudvikling.

1) Jf. seniorordninger, der fremgår af Cirkulære om aftale om senior- og fratrædelsesordninger, Finansministeriet 2011.



Særligt for de uniformerede medarbejderes vedkommende bør samtalen ligeledes omhandle gensidige forventninger til medarbejderens deltagelse i den operative opgaveløsning. Det er bl.a. i forhold til fysiske krav i specifikke stillinger samt forpligtigelser i forhold til udsendelse i internationale operationer.

Fravalg af ledelses- og ansvarsopgaven i senkarrieren skal også være en mulighed for medarbejdere i senkarrieren. Fravalget kan være en mulighed for et nyt og udviklende jobindhold til glæde for både den enkelte medarbejder og organisationen som helhed. På den måde tydeliggøres det også, at et karriereforløb er en proces, der kan udvikle sig vertikalt såvel som horisontalt.

Dialog om ønsker til ændringer i opgaveportefølje og ledelsesansvar kan også tages i rammen af en seniorsamtale.

Seniorsamtalen kan omhandle de mulige hensyn, der kan imødekomme medarbejderens behov og ønsker i senkarrieren foruden et eventuelt fælles ønske om at muliggøre en senere tilbagetrækning fra ministerområdet. Altid med opgaveløsningen i centrum.

Derudover er seniorsamtalen en måde at skabe en åben dialog om de sidste år på arbejdsmarkedet. Dialogen kan også foregå i hverdagen, eller tidligere i medarbejderens karriereforløb. En tidlig dialog kan være særligt relevant for medarbejdere, der bestrider fysisk krævende funktioner eller har udfordringer med at leve op til helbredskravene. Det muliggør en rettidig planlægning af det videre karriere- og kompetenceforløb.

Derfor opfordres ledere og chefer også til at initiere dialogen tidligere efter behov.

KERNETILTAG

Seniorsamtaler skal tilbydes til alle medarbejdere det år, de fylder 55 år.

Den nærmeste leder/chef skal tilbyde medarbejdere en seniorsamtale fra det år, de fylder 55 år. Det er frivilligt, om medarbejderen ønsker samtalen.

Formålet er at sikre medarbejderne mulighed for at drøfte ønsker og behov i senkarrieren på et tidligere tidspunkt end hidtil med henblik på at øge muligheden for fastholdelse og udvikling.

Seniorsamtalen skal afdække medarbejderens ønsker i forhold til fremadrettet udvikling og beskæftigelse, såvel som tjenestestedets muligheder for at tilrettelægge tjenesten frem til pensionstidspunkt/mulige pensionstidspunkt, herunder muligheden for eventuelt at kunne tilbyde beskæftigelse ud over medarbejderens pensionstidspunkt/mulige pensionstidspunkt.

Udviklingsplan – indsats og unik viden skal anerkendes

”Vi anerkender medarbejdere i deres senkarriere for deres indsats og unikke viden.”

Der er medarbejdere, der har været inden for Forsvarsministeriets område i en lang årrække og andre, der kommer med mange års erfaring fra det civile arbejdsmarked. Fælles for dem alle er, at de bidrager med erfaring og viden, som de aktivt bringer i spil i jobbet og sammen med kollegaer. Det skal vi vise, at vi værdsætter.

Anerkendelse kan antage mange former og komme til udtryk på forskellige måder. For mange medarbejdere i deres senkarriere er særligt den daglige anerkendelse mellem dem og deres leder vigtig.

En tilkendegivelse fra ens leder om, at der er behov for vedkommendes kompetencer i organisationen, kan have indflydelse på den enkeltes ønske om at fortsætte i stillingen frem til pension og efter pligtig afgangsalder.

Anerkendelse er også med til at understøtte opgaveløsningen ved at sikre, at medarbejderens erfaringer og unikke viden bringes i spil i forbindelse med oplæring og mentorstøtte af nye kollegaer.

Det er derfor centralt, at medarbejdere i deres senkarriere ved, at de er til stor værdi for organisationen. Det er ledelsens ansvar at sikre, at medarbejderne ved, at der er brug for deres kompetencer, og at der er en forventning om, at de bidrager aktivt til udviklingen af dem selv og deres job.

En god måde hvorpå anerkendelse kan komme til udtryk, er gennem dialog og udarbejdelse af strukturerede planer for medarbejderens udviklingsmuligheder. Det vil sikre, at medarbejderen får medindflydelse på egen udvikling og fremtid. Derfor vil vi arbejde for at medarbejdere i deres senkarriere kan tilbydes udviklingsplaner.

KERNETILTAG

Alle medarbejdere i deres senkarriere skal tilbydes en udviklingsplan

Anerkendelse skal være synlig og tydelig for den enkelte medarbejder. Derfor skal medarbejderen, fx i forlængelse af seniorsamtalen, tilbydes en udviklingsplan, der har til formål at sikre et attraktivt tjenesteforløb frem til pensionering/mulig pensionering.

Udmøntning af seniorudviklingsplanen sker i en gensidig dialog mellem medarbejder og tjenestested om ønsker og muligheder for seniorordninger, samt ønsker og muligheder for kontraktforlængelse, kompetenceudvikling og/eller kompetenceafklaring. Udviklingsplanen skal rumme og imødekomme medarbejderens såvel som tjenestestedets ønsker og behov.

Rådgivning og vejledning – karriere- og kompetenceudvikling sker gennem hele arbejdslivet

”Vi er ansvarlige for, at vores medarbejdere har de rette kompetencer til gavn for dem og opgaveløsningen.”

Medarbejdernes kompetencer skal følge med udviklingen på arbejdsmarkedet, og her har både den enkelte medarbejder og ledelsen et ansvar. Det kræver, at begge parter er opmærksomme på, om den enkelte kan leve op til de krav, der stilles i hverdagen og har mulighed for at bringe kompetencerne i spil på arbejdspladsen. Den viden er et vigtigt udgangspunkt for at arbejde med medarbejdernes og arbejdspladsens behov og ønsker for udvikling.

Inden for ministerområdet vil vi arbejde for at skabe en kultur, hvor medarbejdernes faglige og personlige kompetencer anerkendes og anvendes der, hvor udbyttet vil være størst.

Ofte kræver et langt arbejdsliv dog også, at kompetencer og erfaringer bringes i spil på nye måder, i nye funktioner eller under nye vilkår. Det skal der være mulighed for.

Vi anser karriere og kompetenceudvikling som en livslang proces, som er til gavn for den enkelte medarbejder samt hele organisationen og dermed opgaveløsningen. Ledere og chefer har et ansvar for, at medarbejdere kompetenceudvikles, så de kan fastholde beskæftigelse inden for som uden for ministerområdet.

For nogle medarbejdere vil den udvikling, som pågår i hverdagen, være den, der har størst værdi, og som bidrager til øget motivation.



For andre kan efteruddannelse og kurser, der kan ruste dem til en ny funktion, fx omskoling af en medarbejder med operativ baggrund til at varetage en støttefunktion og/eller civil stilling, have værdi. Vi ønsker derfor, at der handles ud fra en udvidet forståelse og effektivering af begrebet kompetenceudvikling.

Medarbejdere, der af forskellige årsager ikke længere kan varetage deres nuværende funktion og opgave, skal om nødvendigt støttes og vejledes i sporskifte. Den lokale ledelse skal så vidt muligt understøtte og initiere, at medarbejdere hjælpes videre til en anden stilling inden for ministerområdet. En stilling, der passer til den enkeltes livssituation og behov, og hvor der samtidig er mulighed for at anvende medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer til gavn for opgaveløsningen.

Medarbejdere, der ønsker at anvende deres kompetencer uden for Forsvarsministeriets område,

fx grundet pligtig afgangsalder, skal have mulighed for at udleve deres senkarriere på det civile arbejdsmarked. Det kan være komplekst for den enkelte medarbejder at gennemskue, hvor og hvordan man bliver etableret på det civile arbejdsmarked. Inden for Forsvarsministeriets område vil vi derfor understøtte, at overgangen mod det civile arbejdsmarked lettes så vidt muligt bl.a. gennem øget mulighed for vejledning og rådgivning.

For både de medarbejdere, der ønsker at blive inden for Forsvarsministeriets område, og dem som ønsker en senkarriere på det civile arbejdsmarked vil vi anvende eksisterende uddannelsesmuligheder til at klæde medarbejderne bedst muligt på til skiftet.

Fx er der mange muligheder i arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU), som kan være med til at give både faglærte og ufaglærte medarbejdere civilt anerkendte kompetencer, der kan anvendes både i og uden for ministerområdet.

KERNETILTAG

Muligheder for vejledning og rådgivning skal være synlig

Forsvarsministeriets Personalestyrelse vil sikre, at medarbejdere og chefer/ledere har adgang til de informationer, de har brug for, så de kan træffe de rette valg. Derfor skal muligheder for vejledning og rådgivning synliggøres, så både medarbejdere og chefer/ledere har nemmere ved at orientere sig i forhold til deres muligheder. Dette sikrer, at:

- Medarbejderne kan søge rådgivning om de muligheder, der eksisterer, fx i relation til seniorordninger, kontraktforlængelser, sporskifte og individuel realkompetencevurdering.
- Medarbejderne er bekendt med mulighederne for ekstern rådgivning, fx i forhold til kompetenceudvikling og efteruddannelse gennem AMU-kurser, ved A-kasse og uddannelsesvejledning.
- Chefen/lederen kan søge rådgivning om de muligheder, der eksisterer for vedkommendes medarbejder.

Et længere arbejdsliv er en mulighed

“Vi vil gøre et længere arbejdsliv attraktivt.”

Medarbejdere i deres senkarriere har unikke faglige og personlige erfaringer og kompetencer, som vi ønsker at fastholde, også efter medarbejderne har nået en potentiel pensionsalder.

Inden for Forsvarsministeriets område skal medarbejdere, der fortsat kan bestride deres funktion, og hvor både arbejdsgiver og medarbejder ønsker fortsat ansættelse, aktivt motiveres til at blive. Også her skal seniorordninger og andre individuelle løsninger og kombinationsmuligheder anvendes til at skabe de bedste forudsætninger for et attraktivt og længere arbejdsliv.

For medarbejdere med pligtig afgangsalder, hvor begge parter ser et potentiale, skal der motiveres til at forlænge deres kontrakt gennem en kriterieforlængelse.

Det er vigtigt, at dette sker i god tid, så det kan afdækkes, hvad der kan motivere til at blive længere. Såfremt helt særlige forhold gør sig gældende, kan en medarbejder overgå til ansættelse på individuel kontrakt.

Vi vil gøre arbejdslivet attraktivt for dem, der kan og vil – og samtidig hjælpe dem, der ikke ønsker eller har mulighed for at blive flere år på arbejdsmarkedet.



Som arbejdsgiver vil vi sikre medarbejdere i deres senkarriere, der af forskellige årsager måtte fratræde, en god afgang og en værdig overgang til livet uden for ministerområdet. Årsager til fratrædelse kan eksempelvis være manglende honorering af helbredskrav eller ud fra et personligt ønske om at afprøve noget nyt.

Det er chefens/lederens ansvar at undersøge de forskellige muligheder for fx kontraktforlængelse og initiere dialogen med medarbejderne om ønsker til fortsat karriere i eller uden for ministerområdet.

Medarbejderne skal have mulighed for at gøre sig bekendte med de økonomiske fordele, der er forbundet med en forlængelse af arbejdslivet. Det er også en god idé, at medarbejderne har mulighed for at inddrage deres nærmeste i beslutningsprocessen, da disse beslutninger ofte også påvirker nære relationer og ikke træffes af medarbejderne alene.

Vi vil derfor sikre, at beslutningen om flere år på arbejdsmarkedet tages på et oplyst grundlag bl.a. gennem synlige vejledninger og seminarer.

KERNETILTAG

Beslutningen om et længere arbejdsliv skal tages på et oplyst grundlag

Beslutningen om enten pensionering eller fortsat ansættelse skal træffes på et oplyst grundlag. Derfor skal vejledninger vedr. kriterieforlængelse, seniorordninger og lignende opdateres i henhold til seniorpolitikken og gældende statslige regler.

Vejledningerne skal være placeret tilgængeligt, så både chef/leder og medarbejder nemt kan søge relevante informationer. De skal indeholde klare retningslinjer for anvendelse, så det fx er tydeligt, hvilke kriterier der skal opfyldes, før en medarbejder kan kontraktforlænges.

Oplysning kan også ske gennem seniorseminarer, der er et tilbud, som skal ruste Forsvarsministeriets medarbejdere til at træffe det rette valg om pensionering.



Øget fokus på trivsel, fysisk og psykisk arbejdsmiljø

“Vi vil sikre medarbejderne et godt og sundt arbejdsmiljø.”

Inden for Forsvarsministeriets område vil vi sikre, at medarbejdere i deres senkarriere har et godt arbejdsmiljø. Derfor vil vi fortsat have fokus på at styrke et sikkert og sundt arbejdsmiljø på alle tjenestesteder.

Der er en tendens til, at ældre medarbejdere er mere udsatte for arbejdsulykker og forhøjet sygefravær. Dette kan være en medvirkende årsag til, at medarbejderne trækker sig tidligere fra arbejdsmarkedet.

Vi skal derfor være bekendt med omfanget af arbejdsulykker, ulykernes karakter og andre tendenser, der kan understøtte organisationen såvel som det enkelte tjenestested i, hvor der skal handles for at reducere arbejdsulykker og sygefravær blandt medarbejdere.

Det er tilsvarende vigtigt, at vi har kendskab til, hvordan vores medarbejdere i deres senkarriere oplever det psykiske arbejdsmiljø, så organisationen og det enkelte tjenestested også her ved, hvor der skal handles for at opretholde en høj trivsel.



Der kan være mange fordomme forbundet med det at blive ældre, som kan komme til udtryk ved stigmatisering og diskrimination – også på en ellers velfungerende arbejdsplads.

Mange kan desuden have en frygt for at blive glemt af fællesskabet eller set som "gammel". Det kan betyde, at det fx er svært at italesætte nye og ændrede behov. Chefen har derfor et særligt ansvar for, at medarbejdere i deres senkarriere ved og oplever, at de fortsat er en del af fællesskabet, det faglige såvel som det sociale. Det gør sig især gældende for medarbejdere på eksempelvis seniordeltid.

Inden for Forsvarsministeriets område tilstræber vi en kultur, hvor der er plads til alle. Som arbejdsgiver skal vi derfor sikre, at medarbejdere i deres senkarriere har samme muligheder for eksempelvis kompetenceudvikling og indflydelse på egne opgaver, samt oplever at være en del af fællesskabet.

For at skabe en inkluderende kultur er det essentielt, at vi indledningsvist opnår øget viden om medarbejdernes trivsel, der kan understøtte konkrete tiltag på arbejdsmiljøområdet.

KERNETILTAG

Øget fokus på trivsel

Øget monitorering af medarbejdernes trivsel skal bidrage til, at udvikling af indsatser og tiltag, der kan være med til at motivere til at blive længere, er målrettede og bygger på et datadrevet grundlag.

Inden for Forsvarsministeriets område har vi behov for – nu og på sigt – erfarne og dygtige medarbejdere. Derfor vil Forsvarsministeriets Personalestyrelse sætte øget fokus på seniorgruppen for at understøtte organisationen i, hvor der skal handles fx for at reducere arbejdsulykker og sygefravær blandt medarbejdere.



Indfrielse af grundstenene

Indfrielse af de fem grundsten bør ske i fællesskab på tværs af styrelser, underliggende myndigheder og i de lokale og centrale samarbejdsudvalg.

Nogle dele af politikken visioner og initiativer arbejder vi allerede med, nogle dele effektueres efterfølgende gennem supplerende tiltag, mens andre forventes at blive realiseret gennem en lokal forankring.

Den igangværende udvikling på seniorområdet skal understøttes af chefer og ledere, der skal tænke politikken ind i både små og store beslutninger i dagligdagen.

Forsvarsministeriets fælles seniorpolitik er udstedt af Forsvarsministeriets Personalestyrelse efter godkendelse i Forsvarsministeriets Hovedsamarbejdsudvalg, og den gælder for Forsvarsministeriets myndighedsområde.





Forsvarsministeriets Personalestyrelse
Lautruphøj 8
2750 Ballerup

Telefon: +45 7281 9000
E-mail: fps@mil.dk
www.forpers.dk

EAN: 5798000201576
CVR: 16 28 71 80

Redaktion: Ledelsessekretariatet
Forsidefoto: Nicolai Axelsen