

EVALUERING

**af erfaringerne med de seniorpolitiske
initiativer, der er iværksat på
baggrund af trepartsmidlerne**

Indhold

<u>1. Forord</u>	<u>3</u>
<u>2. Sammenfatning</u>	<u>4</u>
2.1. Seniorpuljer	4
2.2. Seniordage	7
<u>3. Seniorpuljerne</u>	<u>10</u>
<u>4. Seniordage</u>	<u>29</u>
<u>Bilag 1</u>	<u>46</u>
"Vejledningen om rammeaftale om seniorpolitik" kapitel 7"	46
<u>Bilag 2</u>	<u>50</u>
Kommunernes organisering af arbejdet.....	50
Sammenhæng mellem organisering og indsats	51
<u>Bilag 3</u>	<u>54</u>
Metode Seniorpuljen	54
<u>Bilag 4</u>	<u>55</u>
Metode Seniordage	55
<u>Bilag 5</u>	<u>56</u>
Konkrete eksempler på udmøntning af Seniorpuljen	56

1. FORORD

I forbindelse med trepartsaftalerne i 2007 blev der i perioden 2008 -2011 afsat et engangsbeløb på 538 mio. kr. til fremme af seniorpolitiske initiativer, der kan bidrage til at fastholde seniorer i kommunerne.

Ved OK-08 aftalte henholdsvis KL og KTO, og KL og Sundhedskartellet, ved "Protokollat om udmøntning af trepartsmidler til seniorpolitiske initiativer", hvordan midlerne skal udmøntes i kommunerne.

De seniorpolitiske initiativer er:

- Kommunepuljer til fremme af seniorpolitiske initiativer med et fastholdelsessigte i kommunerne
- En ret til seniordage. Seniordage kan veksles til enten bonus eller pension

Halvdelen af de 538 mio. kr., der blev afsat til seniorpolitiske tiltag, blev afsat til delvist at finansiere seniordage og den anden halvdel til at finansiere seniorpolitiske kommunepuljer.

Ved indgåelse af protokollaterne var parterne enige om i 2010 at evaluere erfaringerne med de seniorpolitiske initiativer, der er iværksat på baggrund af trepartsmidlerne.

Formålet med evalueringen er at indhente de lokale erfaringer med ovennævnte seniorinitiativer for hermed at kvalificere grundlaget for parternes overvejelser og drøftelser om videreførelse af ordningerne.

Evalueringen af kommunepuljerne er gennemført sammen med evalueringen af kompetencemidlerne fra trepartsforhandlingerne, jf. særskilt rapport herom. Evalueringen af seniordage er gennemført som en selvstændig undersøgelse, men i de samme kommuner som de øvrige evalueringer.

I denne evalueringsrapport fremlægges resultaterne af de seniorpolitiske initiativer. Først af kommunepuljerne dernæst af seniordagene.

2. SAMMENFATNING

2.1. Seniorpuljer

I perioden februar – juni 2010 har DISCUS gennemført en evaluering af, hvordan de lokale beslutningsfora i 10 kommuner har arbejdet med udmøntningen af trepartsmidlerne til seniorpuljer.

Evalueringen afdækker, hvordan ledelses- og medarbejderrepræsentanter i de nedsatte fora har oplevet de forskellige elementer i protokollatet.

Evalueringen er gennemført i de fora, kommunen har nedsat til at udmønte midlerne og er gennemført som fællesinterview med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Denne model er valgt, fordi det har været vigtigt, at interviewene afspejler den samarbejdsmodel, der ligger til grund for selve konstruktionen af model for udmøntning af midlerne, og dermed de diskussioner der faktisk har været ført i disse fora.

Derudover er der gennemført supplerende telefoninterviews med repræsentanter fra kommunens personaleafdelinger og research i diverse referater og informationsmateriale. De 10 kommuner er anonyme.

Hovedkonklusionerne er:

- **Opstartsfasen har været præget af usikkerhed.** I de fleste af de 10 kommuners fora har man brugt forholdsvis mange ressourcer på at drøfte hvilke initiativer der virker, og hvad man bør sætte i værk. Dog var der også fora, der ret hurtigt besluttede at tilbyde seniorerne mere fritid eller en sundhedsordning, fordi det var den lettest håndterbare løsning. De fleste kommuners fora har været usikre undervejs i forløbet og nogle er det fortsat, når det drejer sig om, hvorvidt de løsninger de har valgt, vil virke fastholdende.
- **I de fleste kommuners fora har seniorpuljen sat en debat i gang om tilbagetrækningsproblematikken.** Flere fora giver udtryk for, at tildelingen af midlerne har betydet et 'niveauskifte' i måden at drøfte seniorpolitik på. Der er i processen og i drøftelserne kommet en ny bevidsthed om, at det er et emne, der skal tages seriøst, og som der skal langt mere fokus på fremover. Ligesom selve fastholdelselementet har fået en mere fremtrædende rolle i diskussionerne om seniorpolitikker. Samtidig er der dog også fora, der uden videre debat hurtigt traf beslutning om at anvende seniorpuljen.
- **Seniorpuljerne anvendes til en bred vifte af aktiviteter:**
 - 6 kommuners fora tilbyder seniorerne mere fritid i form af en ekstra seniordag, seniortimer, finansiering af seniorstillinger m.v.
 - 5 kommuners fora tilbyder kurser, der afklarer de økonomiske og sociale aspekter af arbejdslivet som senior
 - 4 kommuners fora tilbyder aktiviteter med fokus på sundhed og velvære
 - 2 kommuners fora tilbyder kompetenceudvikling af seniorer

- 1 kommunes fora har igangsat en kulturændring omkring det at være senior:
Fra udslusning til fastholdelse
- **Kommunernes fora har haft forskellige motiver for valg af løsninger.** Nogle har valgt en løsning, primært fordi den var enkel og dermed ikke lagde beslag på for mange ressourcer i implementeringen. Andre har valgt den løsning, man hurtigst kunne blive enige om, og andre igen er gået efter den løsning, de vurderer fastholder bedst.
- **Overordnede tilgange: 'Oppefra og ned' eller 'nedefra og op'**
 - 7 kommuners fora har valgt at udbyde samme 'pakke' til alle deres seniorer. Strategien er 'oppe fra og ned'
 - 2 kommuners fora har ladet det være op til seniorerne selv at komme med individuelle forslag. Her er strategien 'nedefra og op'
 - 1 kommunes fora er i gang med en udviklingsproces.
- **De valgte tilgange og løsninger er styrende for organisering og ressourceforbrug** De aktiviteter, foraene har valgt, er afgørende for ressourceforbrug, for definition af hvem der er seniorer, for informationsindsatsen og for sammenhæng til MUS. Kommunerne deler sig i tre grupper med følgende karakteristika:

1. Samme tilbud til alle

Denne gruppe på 7 kommuners er kendetegnet ved, at de lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter på tværs af hovedorganisationer er kommet frem at give alle seniorer det samme tilbud. Man har valgt forholdsvis enkelt administrerbare initiativer ('pakker') som f.eks. ekstra seniordage. Man har valgt at organisere opgaven i ét koordinerende forum, der træffer alle beslutninger. Denne model er karakteriseret ved:

- Relativt lavt ressourceforbrug, da der ikke løbende skal tages stilling til og administreres ansøgninger m.v.
- Faste aldersgrænser for at kunne fastlægge, hvor mange der er i målgruppen for initiativerne og dermed få "pengene til at passe"
- Relativt enkel kommunikation, da der er begrænsede valgmuligheder, der skal kommunikeres om
- Begrænset sammenhæng til MUS, da initiativerne ikke er individuelle.

2. Individuelle tilbud

2 kommuner er kendetegnet ved, at de lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter i vidt omfang har overladt det til medarbejderne selv at foreslå initiativer. Det koordinerende forum har lagt opgaven med at anvende seniormidlerne ud til beslutningsfora, som så igen har besluttet, at lægge det ud til medarbejderne at komme med forslag til anvendelsen af midlerne. Denne model er karakteriseret ved:

- Relativt højt ressourceforbrug, da der løbende skal tages stilling til og administreres ansøgninger m.v.
- Medarbejderne definerer selv, om de er seniorer, og beslutningsforaerne får pengene til at passe bagefter, afhængigt af hvor mange ansøgninger de får ind

- Relativt kompleks kommunikation i forbindelse med udmeldinger om ansøgningsrunder, kriterier for ansøgningerne m.v.
- Nogen sammenhæng til MUS, da medarbejderen selv har stor indflydelse på, hvilke initiativer der sættes i gang.

3. Kulturændringer

En kommunes fora er i gang med at udarbejde en 5-årig plan, hvor seniorpuljen skal anvendes til at gennemføre strategiske kulturændringer – fra en afviklingskultur til en fastholdelseskultur. Kommunens fora har brugt mange ressourcer på drøftelser af, hvad man skal gøre, og er ved at komme frem til en række initiativer der påtænkes iværksat i perioden 2010-2015.

- **To grundmodeller for organiseringen:**

I 6 ud af de 10 kommuner har de lokale repræsentanter for henholdsvis ledelse og medarbejdere valgt at samle udvikling og beslutning om udmøntning af seniorpuljerne i det koordinerende forum. Dels fordi de lokale parter i kommunen har vurderet, at løsningerne for seniorerne skal være den samme på tværs af hovedorganisationer jf. ovenstående, og dels for at sikre den mest effektive forretningsgang og administration. I 4 kommuner har ledelses- og medarbejderrepræsentanterne valgt både at have et koordinerende forum og tre besluttende fora. Denne model er valgt, fordi hovedorganisationerne i disse kommuner har haft forskellig fokus med hensyn til hvad der virker fastholdende, og man derfor har vurderet at en model med et særskilt besluttende fora for hvert hovedorganisationsområde, er den mest hensigtsmæssige.

- I 6 ud af 10 kommuner har ledelsen tilkendegivet, at de er noget eller moderat positive overfor at fortsætte med seniorpuljerne. I 4 kommuner ønsker ledelsen ikke at fortsætte med puljerne. Medarbejderne er generelt positive overfor at fortsætte med seniorpuljerne.

2.2. Seniordage

I perioden februar – juni 2010 har DISCUS gennemført en evaluering af seniordage. En evaluering, der havde til formål bl.a. at belyse medarbejderes og lederes modtagelse af seniordagene, hvad dagene betyder for den enkelte medarbejder samt for arbejdspladsen og opfattelsen af seniordage som middel til at fastholde. Evalueringen har bestået af dobbeltinterview med én medarbejder og én leder inden for 5 forskellige forvaltningsområder i 9 kommuner: ældreområdet, lærerområdet, det tekniske område, børn- og ungeområdet og det administrative område. Hermed er både FTF-, LO- og AC-grupperne repræsenteret. I interviewene deltog en medarbejder og dennes leder inden for hver af de nævnte forvaltningsområder. I alt blev der gennemført 43 interviews. To af forvaltningsområderne i en kommune måtte aflyse. På fire af forvaltningsområderne i forskellige kommuner, var der kun én interviewperson til stede. Alt i alt blev der interviewet 42 medarbejdere og 39 ledere. De ni kommuner er anonyme.

Hovedkonklusionerne er:

- **Seniordage er blevet modtaget positivt.** De adspurgte medarbejdere og ledere giver generelt en positiv udmelding på alle fem forvaltningsområder. Både seniorer, ledelse samt yngre kolleger har modtaget dagene positivt. Det er primært inden for de forvaltningsområder, hvor den fysiske arbejdsbelastning er stor og fleksibiliteten i arbejdet er begrænset, at begejstringen er størst. Både medarbejdere og ledere ser seniordagene som et godt forhandlingsresultat. Og op mod 2/3 af de adspurgte medarbejdere opfatter dagene som en anerkendelse af en årelang indsats på arbejdsmarkedet samt af deres erfaring og bærere af kultur og viden.
- **Fastholdelsesproblematikker fylder i varierende grad.** Antallet af seniorer ud af den samlede stab, samt hvorvidt man på den enkelte arbejdsplads står over for at skulle afskedige medarbejdere, er de to væsentligste faktorer for hvor meget fastholdelsesproblematikker fylder. Men uanset antal og situationen på den enkelte arbejdsplads sætter lederne stor pris på seniorer som bærere af såvel viden, erfaringer og kultur. Derudover opfatter lederne seniorer som en stabil arbejdskraft.
- **Seniorer vælger seniordage. Bonus/pension benyttes i meget begrænset omfang.** Det er de adspurgte medarbejdere og lederes opfattelse, at de fleste vælger seniordagene og kun 5 af de 42 adspurgte medarbejdere har valgt at konvertere dagene til løn eller pension. Af de i alt 39 adspurgte ledere var 14 seniorer. Heraf har de 13 valgt seniordagene. Men, for stort set samtlige adspurgte medarbejdere og ledere inden for de fem forvaltningsområder er valgmuligheden stadig vigtig, da arbejdssituationen samt den enkeltes behov kan variere fra år til år. Størstedelen af både medarbejdere og ledere var velinformerede om seniordagene, afholdelsen og mulighederne for konvertering til pension/bonus. Det var kun meget få af de adspurgte medarbejdere og ledere, der ikke var klar over muligheden for seniordage eller konvertering af disse. De fleste medarbejdere oplever, at det er meget let at konvertere og at det ikke giver problemer, at man skal informere om sit valg af dage og pension/bonus inden den 1. oktober året før.

- **Afholdelsen af seniordage kan være belastende for arbejdspladsen eller seniorerne selv i større eller mindre grad.** Hvem afholdelsen af seniordage belaster, afhænger af typen af arbejdsopgaver og hvordan opgaverne løses: Hvor arbejdet er meget lidt fleksibelt og arbejdsopgaverne er meget tids- og personbunden, kan fravær fra jobbet betyde en belastning for de tilbageværende kolleger eller ringere kvalitet i arbejdet. Hvor arbejdet er meget fleksibelt og ikke personafhængigt, er det oftest op til seniorerne selv at tilrettelægge dagene før og efter seniordage for at sprede arbejdsbelastningen.
Den generelle udmelding fra lederne er, at seniordagene er et godt tiltag, men at fridage giver mere arbejde og planlægning. Det gælder navnlig, hvor andelen af seniorer udgør en stor del af den samlede medarbejderstab.
- **Seniordage dækker forskellige behov.** Nogle medarbejdere fortæller, at de kan have et behov for at få et pusterum pga. alder andre pga. mental og fysisk træthed. Men behovet kan også hænge sammen med den livsfase, man er i som senior. Børn og børnebørn på den ene side og gamle forældre på den anden side. Begge parter har behov for hjælp og de fleste seniorer giver udtryk for et ønske om at ville yde den hjælp. Behovet for seniordage er derudover større på de arbejdspladser, hvor graden af fleksibilitet i arbejdet er meget lav og hvor muligheden for at tage sig et pusterum, uanset hvordan det anvendes, er begrænset.
- **Seniordage virker bedst i sammenhæng med andre tiltag.** Både ledere og medarbejdere giver udtryk for at seniordagene virker, som fastholdelselement, men bedst i sammenhæng med andre tiltag. Det kan f.eks. være sundhedsfremmende tiltag eller ændring i arbejdsopgaver. De adspurgte ledere overvejer at bruge en række af disse andre tiltag sammen med seniordagene som et led i fastholdelsen af ældre medarbejdere og medarbejderne er positive overfor denne udmelding.
- **Seniorstillinger og nedsat tid med fuld pension fastholder.** Det er en generel holdning blandt de adspurgte, medarbejdere såvel som ledere, at hvis fridage skal benyttes som isoleret fastholdelsesmiddel, skal det være et større antal dage, sammen med at der indbetales fuld pension. Eksempelvis en decideret seniorstilling med fri én dag om ugen. Men sådanne seniorstillinger benyttes meget begrænset og lederne er tilbageholdne, når det bringes op. Nogle steder pga. arbejdsopgaverne og andre steder pga. økonomi. Enkelte medarbejdere og ledere udtrykker interesse for at bruge seniordage som en del af en seniorstilling.
På lærerområdet, hvor man fra det fyldte 60. år, har en væsentlig timereduktion, er udmeldingen, at det er denne reduktion, der er med til at udsætte tilbagetrækningsalderen. Det samme gør sig gældende på ældreområdet samt området for børn og unge, hvor 13 ud af 17 af de adspurgte medarbejdere er på nedsat tid og sætter meget stor pris på det.
- **Helbred, arbejdsmiljø og økonomi er vigtigst, når den enkelte overvejer tilbagetrækning.** Inden for alle forvaltningsområder er der bred enighed blandt de adspurgte medarbejdere, at følgende faktorer tages i betragtning, når den enkelte overvejer pension: helbredet, arbejdsopgaver, arbejdsmiljøet og økonomi. En del af de adspurgte medarbejdere giver udtryk for, at de kunne ønske sig en større differentiering i deres arbejdsopgaver og fritagelse for diverse opgaver. Især på ældreområdet er der et ønske om færre løft. På lærerområdet gives der udtryk for ønsker om fritagelse

gelse fra mødeaktivitet, frigørelse fra administrative opgaver for dermed at have ro til at undervise.

- **Seniordage tærer på vikartimerne**

Navnlig på de arbejdspladser, hvor der er en stor andel af seniorer, opleves det af de adspurgte ledere som et problem, at "pengene ikke er fulgt med". Et sted bliver det nævnt, at kommunen mht. seniordage ville betænke - hvad angår økonomi og arbejdstid - de arbejdspladser, der har mange seniorer og derfor skal afholde mange seniordage. Det er dog en generel udmelding, at lederne ikke mener, de har modtaget økonomisk kompensation.

Indhold for 1. del af Evalueringen

3. SENIORPULJERNE

<u>3. Seniorpuljerne</u>	10
<u>3.1. Status</u>	12
<u>3.2. Initiativtyper</u>	13
<u>3.2.1. Mere fritid</u>	13
<u>3.2.2. Fysisk velvære og sundhed</u>	13
<u>3.2.3. Kompetenceudvikling</u>	14
<u>3.2.4. Seniorkurser</u>	14
<u>3.2.5. Værdiskift</u>	14
<u>3.3. Forskellige strategier</u>	15
<u>3.3.1. Fælles tilbud</u>	15
<u>3.3.2. Individuelle løsninger</u>	19
<u>3.3.3. Kulturændringer</u>	21
<u>3.4. Tværgående temaer</u>	23
<u>3.4.1. Sammenhæng til kommunens øvrige seniorpolitikker?</u>	23
<u>3.4.2. Vil de nye muligheder bidrage til at fastholde seniorer?</u>	23
<u>3.4.3. Har seniorpuljen haft andre effekter?</u>	27
<u>3.4.4. Ønsker for fremtiden?</u>	27

SENIORPULJERNE

Det skal indledningsvis bemærkes, at Dansk Socialrådgiverforening i denne sammenhæng har valgt at være en del af OAO-området. Der skal desuden gøres opmærksom på, at det lokale beslutningsfora for FTF omfatter både KTO's medlemsorganisationer og Sundhedskartellets medlemsorganisationer.

I bilag 1 er kapitel 7 fra parternes vejledning om rammeaftalen fra KL og KTO om de seniorpolitiske puljer gengivet. Her beskrives etablering af fora, repræsentation samt rammerne for anvendelse af midlerne nærmere.

Seniorpuljerne kan anvendes til at finansiere seniorinitiativer for ansatte inden for KL's forhandlingsområde og ansatte i selvejende dag og/eller døgninstitutioner. Med henblik på at sikre seniorpuljernes fastholdelsessigte er det aftalt, at seniorpuljerne ikke kan anvendes til at finansiere generationsskifteaftaler for chefer og ledere, aftaler indgået som følge af uansøgt afsked eller til stillinger, der oprettes som fleksjob.

Der er herudover vide rammer for, hvad puljerne kan anvendes til. Det fremgår således af protokollatet, at 'midlerne kan finansiere aktiviteter, som beslutningsforummet skønner, vil bidrage til fastholdelse af seniorer, herunder grupper af seniorer'.

Midlerne til seniorpuljen er fordelt efter lønsummen inden for det enkelte hovedorganisationsområde i den enkelte kommune. For eksempel skal en mellemstor kommune med 50.000 indbyggere årligt afsætte ca. 950.000 kr. til den kommunale seniorpulje, fordelt med 50.000 til AC-gruppen, 500.000 til OAO-gruppen og 400.000 til FTF-gruppen. Kommuner med færre eller flere medarbejdere skal forholdsmæssigt afsætte flere eller færre midler på de enkelte hovedorganisationsområder.

3.1. Status

Generelt er det opfattelsen i kommunerne – både blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanter – at man med udmøntningen af seniorpuljen har stået på mere usikker grund, end når det gjaldt kompetencemidlerne.¹ Det skyldes primært manglende viden om, hvilke initiativer der virker fastholdende og manglende ideer til, hvordan man kan arbejde med fastholdelse. Samtidig tilkendegiver flere fora, at anvendelsen af kompetenceudviklingsmidlerne har haft forrang i forhold til seniorpuljerne. Seniorpuljerne har således både været sværere at gå i gang med, og er fra starten blevet prioriteret lavere end kompetencemidlerne.

- Seniorpuljen har været svær at gå i gang med, og er fra starten blevet prioriteret lavere end kompetencemidlerne
- Alle kommuners fora er nu godt i gang med at anvende midlerne

9 ud af de 10 kommuners fora har senest i maj 2010 besluttet, hvad midlerne overordnet set skal anvendes til og er nu i gang med udmøntningen. En enkelt kommunes fora har besluttet at strække anvendelsen af midlerne over perioden 2010-2015.

Da midlerne i de fleste kommuners fora først er ved at blive anvendt i løbet af foråret 2010, afspejler evalueringen især erfaringer med den indledende fase, hvor organiseringen omkring anvendelsen af midlerne er blevet bragt på plads, og hvor der har været drøftelser af, hvad midlerne skal anvendes til. Derimod er der endnu ingen egentlige erfaringer med, om de igangsatte initiativer virker fastholdende. I de fleste kommuner har foraene ikke planlagt evalueringer endnu, mens enkelte har planlagt evalueringer ultimo 2010 eller i 2011.

¹ Sammen med trepartsmidler til seniormidlerne er der afsat trepartsmidler til kompetenceudvikling i kommunerne. Midlerne til de to formål kan udmøntes i de samme fora.

3.2. Initiativtyper

De initiativer, der er sat i gang for seniorpuljen, kan opdeles i fem hovedgrupper. Disse beskrives overordnet i det følgende. I enkelte kommuner har foraene valgt alene at fokusere på én type initiativ, mens man i de fleste kommuner tilbyder en blanding af initiativer.

- **Midlerne anvendes til 5 forskellige typer initiativer:**
 - Mere fritid
 - Fysisk velvære og sundhed
 - Kompetenceudvikling
 - Seniorkurser
 - Værdiskift

3.2.1. Mere fritid

I 6 kommuner har ledelses- og medarbejderrepræsentanterne valgt at anvende midlerne helt eller delvist til at finansiere nedsat arbejdstid i form af enten ekstra eller nye seniordage, eller til finansiering af seniorstillinger.

I en ud af de fire kommuner, hvor foraene har valgt seniorstillinger med nedsat tid, har man samtidig valgt på forhånd at ville finansiere disse efter udløbet af seniormidlerne i 2011 for kommunale midler. De tre andre kommuner har valgt at gøre seniorstillingerne midlertidige. Netop dette, at seniorstillinger ofte binder kommunale midler på længere sigt, har været et argument for en del fora for ikke at vælge denne løsning – også selvom ledelses- og medarbejderrepræsentanter i kommunerne bredt set vurderer, at seniorstillinger med nedsat arbejdstid er et forholdsvist effektivt redskab til fastholdelse.

I to kommuner har foraene valgt at anvende midlerne til enten yderligere fridage til de, der allerede får de centrale seniordage, eller til at give de seniorer – typisk mellem 55-60 år - som endnu ikke har ret til de centralt fastsatte seniordage, lokale seniordage for seniorpuljens midler. Disse dage er ikke varige, men tildeles kun frem til udløbet af seniorpuljerne i 2011. Seniordage vurderes af foraene generelt at være et af de mest effektive redskaber - næst efter seniorstillinger - når det drejer sig om fastholdelse.

3.2.2. Fysisk velvære og sundhed

I fire kommuner har foraene valgt enten udelukkende eller som én blandt flere muligheder at fokusere på fysisk velvære, træning, massage mm. Eksempler kan være: motionscentre, gymnastik, ergonomisk vejledning, behandlingsmetoder såsom afspænding, fysioterapi, zoneterapi, kraniesakralterapi, akupunktur, foredrag om sund livsstil, fysiske tests m.v. En kommunes fora har valgt at udbetale et sundhedstillæg, som medarbejderen kan anvende efter eget ønske. En kommunes fora tilbyder stresshåndtering i forbindelse med rollen som seniormedarbejder.

Generelt er det FTF-gruppen og OAO-gruppen, der har mest fokus på værdien af fysisk velvære som fastholdelsesredskab, medens AC-gruppen finder, at stresshåndtering er et relevant

redskab for deres medlemmer. Generelt er de ansatte uanset organisationstilhørsforhold glade for ordninger, der tilbyder fysisk velvære og sundhed, men er usikre på, om det for alvor fastholder.

3.2.3. *Kompetenceudvikling*

Kompetenceudviklingsinitiativer anvendes kun af to kommuners fora. Initiativerne kan f.eks. handle om at uddanne seniormedarbejderne til at give deres viden videre til yngre medarbejdere. En kommunes fora har valgt at udbetale et beløb, som medarbejderen efter eget valg kan anvende til kompetenceudvikling. Det er primært AC-gruppen, der peger på kompetenceudvikling som fastholdelsesredskab.

3.2.4. *Seniorkurser*

Halvdelen af kommunernes fora tilbyder eller planlægger at tilbyde seniorerne kurser, der forbereder seniormedarbejderen på en ny fase i arbejdslivet. Kurserne indeholder typisk afklaring af de økonomiske forhold ved reducere arbejdstiden eller ved at holde op med at arbejde, og hvad man i øvrigt skal være opmærksom på, hvis man vil nedtrappe arbejdslivet. Det vurderes fra flere af de fora, hvor seniorkurserne har været afholdt, at disse – lidt overraskende for foraene selv – tilsyneladende virker fastholdende.

3.2.5. *Værdiskift*

I en kommune har foraene afholdt en større konference, hvor parterne har drøftet hvordan man grundlæggende kan ændre holdninger og værdier. Målet er at gå fra en kultur hvor det mest almindelige er at tænke i afvikling når der tales om seniorer, til en kultur der i stedet fokuserer på fastholdelse. Konkret skal dette ske gennem kompetenceudvikling af ledere, medarbejdere og arbejdspladser.

3.3. Forskellige strategier

Grundlæggende er seniorpuljerne bygget sådan op, at det er op til foraerne i den enkelte kommune at beslutte, hvordan midlerne skal anvendes. Det er således ledelses- og medarbejderrepræsentanterne, der beslutter anvendelsen af midlerne, eller de principper midlerne anvendes efter.

Inden for denne overordnede ramme kan kommunernes fora imidlertid lægge beslutningen om den konkrete anvendelse mere eller mindre ud til de ansatte selv.

Kommunernes fora har valgt at gribe opgaven an på forskellige måder:

Syv kommuners fora har valgt at tilbyde den samme løsning til alle seniorer, og dermed gå på tværs af hovedorganisationsopdelingen. To kommuners fora har valgt at tage udgangspunkt i de enkelte seniorers egne ønsker og har samtidig opdelt indsatsen på hovedorganisationsområde. Den sidste kommune har valgt en løsning med fokus på kulturelle og organisatoriske ændringer.

Hovedstrategier

	Fælles tilbud på tværs af hovedorganisationer	Partsopdelt organisering og forskellige tilbud for hvert hovedorganisationsområde
Fælles 'Oppefra og ned' strategi	Fora i 7 kommuner	
Individuel 'Nedefra og op' strategi		Fora 2 kommuner
Værdiproces – fokus på kulturelle og organisatoriske ændringer	Fora i 1 kommune	

Foraene har haft forskellige motiver for valg af model. Nogle har valgt en løsning, primært fordi den var enkel og dermed ikke lagde beslag på for mange ressourcer i implementeringen. Andre har valgt den løsning, man hurtigst kunne blive enige om, og andre igen er gået efter den løsning, der efter deres vurdering fastholder. I det følgende beskrives de tre strategier.

3.3.1. Fælles tilbud

I syv kommuner har foraene valgt at iværksætte seniorinitiativer, hvor alle medarbejdere tilbydes samme 'pakke'. Ledelses- og medarbejderrepræsentanter er altså blevet enige om – på tværs af hovedorganisationerne - at tilbyde deres seniorer de samme tilbud.

I nedenstående oversigt oplistes de enkelte kommuners konkrete tilbud inden for denne model.

Kommune 1 - En ekstra fridag

FTF- og AC- grupperne på 59 + får én ekstra fridag. For OAO- gruppen gælder det fra 57+.

Kommune 2 - Seniortimer

Medarbejdere, der som 58-årige vil få centralt tildelte seniordage, får de lokalt aftalte seniortimer som 55-57-årige. Medarbejdere, der som 60-årige vil få centralt tildelte seniordage, får de lokalt aftalte seniortimer som 57-59 årige. Seniortimerne udgør 16 timers fritid pr. senior pr. år i perioden 2010 og 2011. Herudover har forægt afsat et beløb til seniorkurser.

Kommune 3 - Ned i tid med uændret pension

Alle seniorer på 57+ tilbydes en seniorstilling, der betyder, at de kan gå ned i tid (dog max. 20 pct. af årsnormen, og med en mindste arbejdstid på 20 timer), men opretholde deres pensionsindbetalinger. Seniorpuljen anvendes til at løbe ordningen i gang, og kommunen overtager finansieringen ved seniorpuljernes udløb. Derudover tilbyder kommunens fora sundheds- og trivselsinitiativer.

Kommune 4 – Ned i tid med uændret pension

Alle OAO og FTF seniorer på 58+ tilbydes en seniorstilling, der betyder, at de kan gå ned i tid, men opretholde deres pensionsindbetalinger. Der er ikke begrænsninger på, hvor meget man kan gå ned i tid. AC'erne vælger individuelle seniorløsninger, og er altså ikke omfattet af ordningen med uændret pension..

Kommune 5 - Sundhedsfremme og trivsel

Midlerne fra seniorpuljerne samles i en fælles pulje, der bruges til sundhedsfremme og trivsel til alle 60+. Herudover er der afsat et beløb til seniorkurser.

Kommune 6 - Seniorkurser og ned i tid med uændret pension

Alle medarbejdere fra 55 år kan søge om at komme på seniorkurser, der bl.a. fokuserer målrettet på de ressourcer, som seniormedarbejderne besidder, og som gennem et forbedret samarbejde kan tilføre og udvikle virksomhedens ressourcer. Herudover anvendes midlerne primært til at give et tilbud om at gå ned i tid med fuld pensionsoptjening til alle ansatte i kommunen på 58+. De indgåede aftaler om fuld pensionsoptjening er alle tidsbegrænsede til udgangen af 2011, hvor de centrale midler ophører.

Kommune 7 - Pakke med valgmuligheder

Alle seniorer på 58+ får på tværs af hovedorganisationsområderne 4 valgmuligheder der gælder for 2010 og 2011: Enten en seniorordning, hvor man kan gå ned i tid med uændret pensionsindbetaling; eller mulighed for at få flere fridage; (I forhold til disse to valgmuligheder vil der dog på nogle arbejdspladser være særlige forhold, hvor det kan være vanskeligt at få opgaveløsningen til at hænge sammen med den mindre arbejdstid, hvor lederen derfor ikke vil kunne imødekomme et af disse ønsker); eller mulighed for at vælge et beløb til kompetenceudvikling; eller et beløb til sundhedsfremme – de to sidste valgmuligheder efter eget valg.

Som det fremgår, dækker overskriften "Samme tilbud til alle" over et bredt spektrum af aktiviteter. "Samme tilbud til alle" indebærer i nogle kommuner, at man er blevet enige om f.eks. en ekstra fridag til alle seniorer, medens det i andre kommuner indebærer, at den enkelte senior kan vælge et af flere tilbud, der udbydes. Selvom der er tale om ensartede og

fælles tilbud, kan de altså godt udformes, så der er individuelle valgmuligheder - indenfor de af foraene fastsatte rammer.

Organisering og samarbejde

I 6 af de 7 kommuners fora, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter har valgt samme tilbud til alle medarbejdere uanset hovedorganisation, har man - som en naturlig følge heraf - samtidig valgt at lade det koordinerende forum være det forum, der både koordinerer, beslutter og udmønter seniormidlerne. Man har således – bortset fra en kommune - valgt ikke at nedsætte beslutningsfora.²

I et par kommuner har det koordinerende forum nedsat arbejdsgrupper, der har givet input til arbejdet, i andre kommuner har man afholdt workshops eller på anden måde indhentet ideer til, hvad det koordinerende forum har iværksat. I en enkelt kommune har det koordinerende forum gennemført en spørgeskemaundersøgelse og har derudfra fastsat, hvad seniormidlerne skal anvendes til.

Samarbejdet har som følge af den valgte organisering foregået i et fælles forum, og har typisk fungeret godt. Dette at man har valgt at give alle seniorer de samme tilbud, og at gøre det i et fælles forum, har også betydet en stor grad af fællesskab omkring opgaven. Oplevelsen er, at "vi bliver jo alle seniorer på et tidspunkt", og derfor har særinteresser ikke fyldt meget. Samtidig har præmissen for anvendelse af midlerne – at man skal være enige for at kunne anvende dem – betydet stor fleksibilitet fra både ledelses- og medarbejderrepræsentanternes side.

I én kommune har det koordinerende fora ikke alene det samme tilbud på tværs af hovedorganisationerne, men har også valgt at slå de enkelte hovedorganisationers puljer sammen, så man ved udmøntningen af midlerne ikke opgør om de medarbejdere, der trækker på midlerne, kommer fra den ene eller anden hovedorganisation: der er tale om en fælles kasse, som alle seniorer kan trække på.

En enkelt kommunes fora, der nu har valgt en 'oppe fra og ned' model, startede med at lægge det ud til medarbejderne selv at komme med forslag. Disse forslag blev af foraerne imidlertid vurderet til ikke at være relevante, hvorefter man skiftede strategi og nu har valgt et enkelt fælles tilbud til alle FTF'er og OAO'er. AC'erne har stadig deres egne midler og initiativer, men dette skyldes primært, at der i denne kommune er meget få AC'er og derfor også få midler til AC'erne.

Målgrupper

Der er ikke i protokollatet om udmøntning af trepartsmidlerne til seniorpolitiske initiativer fastlagt retningslinjer for hvem målgruppen for seniorpuljen præcist skal være – udover at det skal være seniorer. Det har derfor været op til ledelses- og medarbejderrepræsentanter i den enkelte kommunes lokale fora selv at fastsætte relevante alders- eller andre kriterier, ud fra en vurdering af de lokale behov.

² Se bilag 1, 2 og 3 for en nærmere gennemgang af organiseringen af opgaven i kommunerne.

Foraene har fastsat følgende aldersgrupper for seniorinitiativerne:

- En kommunes fora har valgt aldersgruppen 60+ til sundhedsfremme
- En kommunes fora har valgt 58+ til en pakke af valgmuligheder
- En kommunes fora har valgt 58+ og tilbyder betaling af pension ved nedsat tid
- En kommunes fora har valgt 57+ og tilbyder betaling af pension ved nedsat tid
- En kommunes fora har valgt en aldersgrænse på 57+ år for OAO gruppen og på 59+ år for FTF og AC gruppen til yderligere seniordage
- En kommunes fora har valgt en aldersgrænse på 55 - 58/60 år for tildeling af seniordage til seniorer, der endnu ikke har opnået alderen til at kunne få de centrale seniordage
- En kommunes fora har valgt 55+ til seniorkurser.

Løsningen med at tilbyde alle medarbejdere fælles løsninger har betydet, at man i alle kommuners fora har fastsat en specifik aldersgrænse for, hvem der kan komme i betragtning. Målgruppealderen er typisk fastlagt ud fra en beregning af, hvor mange midler der er til rådighed i seniorpuljerne. Alderen er således ikke nødvendigvis udtryk for, hvad man i kommunernes fora opfatter som seniorer, men mere hvad der aktuelt er penge til.

Som det fremgår, har kommunernes fora udnyttet muligheden for at differentiere, hvem midlerne skal anvendes til. Der er en svag tendens til, at OAO-gruppen i højere grad ønsker at udstrække målgruppen til yngre aldersgrupper end de to andre hovedorganisationsgrupper, men i de fleste kommuners fora er man opmærksom på, at indsatsen bør starte tidligt. Dette begrundes igen på to forskellige måder: Enten fordi seniorerne rent faktisk er nedslidte tidligt, eller fordi man ønsker at gribe tidligt ind for at undgå nedslidning – både fysisk og psykisk.

I enkelte kommuner, der allerede arbejder med en livsfasepolitik – dvs. en politik, hvor arbejdsopgaver og arbejdsbelastning skal afspejle, hvor den enkelte medarbejder er i sit liv - er man generelt lidt skeptiske overfor faste grænser for, hvornår man er omfattet af den ene eller anden ordning. Her vurderer foraene typisk, at det er vigtigt, at man ikke låser sig fast i rigide systemer, men at man har fleksible ordninger, der kan anvendes individuelt. Uanset dette har foraene alligevel af praktiske årsager valgt at arbejde med aldersgrænser i denne sammenhæng, for at sikre at aktiviteterne passer med de udmeldte midler.

Information

Også informationsopgaven er meget afhængig af, hvilke initiativer der er valgt. Generelt gælder det, at de fælles løsninger kræver mindre information end de løsninger, hvor man lægger det ud til medarbejderne selv at komme med forslag til initiativer, jf. næste kapitel.

Jo mere generel og enkel løsning der er valgt, jo mindre omfattende har informationsopgaven været. De fora, der f.eks. alene tilbyder mere fritid, har kunnet give en meddelelse om det sammen med lønsedlen, og dermed var deres informationsopgave løst.

De kommuners fora, der har givet deres medarbejdere tilbud, hvor de selv har skullet tilmelde sig til f.eks. sundhedsordninger, har informeret om, hvor man skulle henvende sig, hvilket har været en forholdsvis enkel opgave.

For de kommuners fora, der har tilbudt flere seniorinitiativer og hvor medarbejdere har skullet vælge mellem forskellige tilbud, har informationsopgaven været væsentlig større, men uden at det dog har givet anledning til nævneværdige problemer.

Ressourceforbrug

Ressourceforbruget i forbindelse med igangsætningen af seniorpuljerne er forskelligt mellem de syv kommuner. I nogle kommuner har forerne prioriteret forholdsvist hurtigt at finde en konkret og operationel løsning på anvendelsen af midlerne, medens man i andre kommuners fora har brugt mange ressourcer på at nå frem til den valgte løsning.

Ressourceforbruget i forbindelse med driften – den løbende administration af ordningen – vurderes af de fleste fora i denne gruppe til at være begrænset. For de kommuners fora, der har valgt en meget enkel ordning – f.eks. en ekstra feriedag – er der kun en meget begrænset løbende administration. For de fora, der enten har valgt løsninger med valgmuligheder, eller hvor der er tale om aktiviteter, medarbejderne løbende melder sig til – typisk velvære- og sundhedsaktiviteter – er der et vist, men begrænset ressourceforbrug i driftsfasen.

3.3.2. Individuelle løsninger

I to kommuner har fora på det enkelte hovedorganisationsområde defineret, hvad seniorpuljerne på deres område skal anvendes til. Samtidig har de i vidt omfang valgt at lade det være op til medarbejderne selv at indsende ansøgninger med individuelle og forslag til seniorinitiativer.

I nedenstående oversigt oplistes de forskellige konkrete løsninger inden for denne model.

Kommune 1 - Hvert hovedorganisationsområde prioriterer egne initiativer

Ingen fast aldersgrænse. Hvert besluthingsforum udvælger egne fokusområder. OAO-gruppen prioriterer gruppeansøgninger med fokus på senioraktivitet og sundhed, fysisk velvære og afspænding, evt. seniordage. FTF-gruppen prioriterer senioromsorgsdage. AC-gruppen prioriterer stresshåndtering for seniorer, nestoruddannelse, forberedelse på seniortilværelsen. Herudover kan medarbejderne inden for alle tre hovedorganisationsområde selv komme med forslag.

Kommune 2 - Medarbejderne vælger selv

Det er op til medarbejderne selv at definere, hvornår de ønsker at være omfattet af seniorinitiativer, og hvilke initiativer de ønsker iværksat. Medarbejderne søger selv helt frit gennem ansøgningsrunder. Besluthingsforaet inden for hvert hovedområde beslutter efterfølgende, hvad midlerne skal anvendes til.

Som det fremgår af ovenstående, har ledelses- og medarbejderrepræsentanterne i den ene kommune ladet det være op til besluthingsforaerne at afgrænse eller prioritere, hvilke aktiviteter de ønsker at støtte, medens besluthingsforaerne i den anden kommune har lagt det helt frit ud til de ansatte at komme med forslag.

Det skal bemærkes, at yderligere en kommune lagde ud med denne model. På grund af 'for dårlige' ansøgninger har kommunen nu valgt en model, hvor der gives et centralt tilbud til de ansatte.

Målgruppen

De to kommuners fora i denne gruppe lader det være op til den enkelte medarbejder selv at definere, om man er i målgruppen som senior.

Det begrundes med, at behovet f.eks. for motivation og aflastning for at blive længere på arbejdspladsen er individuelt og varierer på tværs af jobtyper, arbejdsområder, private forhold etc. Denne variation kræver, at der vælges løsninger, hvor der kan tages individuelle hensyn.

Dermed hænger valg af løsninger – som her tager udgangspunkt i de individuelle hensyn – sammen med, hvordan målgruppen defineres, og er medbestemmende for hvordan opgaven tilrettelægges og organiseres. Foraerne i denne gruppe vurderer, at når der skal tages individuelle hensyn, kræver det, at man i høj grad lader det være op til medarbejderne selv at formulere og foreslå, hvilke løsninger netop de prioriterer. Dermed vurderer disse fora at det er naturligt at gennemføre ansøgningsrunder, hvor medarbejderne får mulighed for selv at komme på banen med individuelle ønsker.

Både ledelses- og medarbejderrepræsentanter i de to kommuner har haft fokus på, at der sker en 'retfærdig' fordeling af midlerne i forbindelse med ansøgningsrunderne, hvilket indebærer, at de forskellige arbejdspladser i kommunen bliver tilgodeset nogenlunde ligeligt, og at de forskellige grupper inden for hver hovedorganisation får en passende del af midlerne. Foraene vurderer generelt, at alle er blevet tilgodeset på en rimelig måde. I et enkelt foramente en repræsentant for FTF-gruppen dog, at midlerne fremover burde opdeles yderligere for at sikre den størst mulige retfærdighed.

Information

De kommuners fora, der har anvendt ansøgningsrunder, nævner at der har været arbejdet meget med at informere om seniormidlerne.

Typisk er der blevet informeret ad følgende kanaler

- Intranet
- Drøftelse på personalemøde og MED møde
- Omtale i kommunens blade
- Information på lønsedler
- En folder i papirudgave, så den kommer ud til alle
- Leder informerer medarbejdere
- Tillidsmand informerer medarbejdere

Kommunernes personaleafdelinger, som generelt har spillet en stor rolle i forbindelse med informationsarbejdet, har endvidere udarbejdet ansøgningskemaer med eksempler på, hvordan en ansøgning kan se ud.

Kommunerne – og det gælder både foraene og personaleafdelingerne - har dog, på trods af et stort forarbejde, haft svært ved at komme ud til alle medarbejdere med information. Erfaringen fra foraene er, at den mundtlige kommunikation har fungeret bedst.

Foraene vurderer dog, at medarbejderne nu er ved at kende til midlerne og derfor er opmærksom på at søge, når midlerne annonceres.

Ressourceforbrug

Ressourceforbruget i forbindelse med igangsætningen af seniorpuljerne varierer meget mellem de 2 kommuners fora. I den ene kommunes fora er man forholdsvist hurtigt nået frem til, hvordan man ønsker at tilrettelægge processen, medens den anden kommunes fora har anvendt mange ressourcer og møder på at nå frem til den valgte løsning.

Ressourceforbruget i forbindelse med driften – den løbende administration af ordningen – vurderes af disse kommuners fora til at være stort eller meget stort. Der er et stort arbejde forbundet med at indkalde ansøgninger, og at behandle dem. Og selvom man bliver 'skarper', som det formuleres, efter et par ansøgningsrunder, vurderes det, at der også fremadrettet vil være et stort arbejde forbundet med ansøgningsrunderne.

Sammenhæng til MUS

I de to kommuner vurderer både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, at en sammenhæng mellem MUS og senioraktiviteter kan være relevant. En kommunes fora oplyser, at man i ansøgningsskemaet til seniormidler skal oplyse, om ansøgningen har været drøftet ved MUS – og at man forventer, at det vil ske i de fleste tilfælde. For ingen af kommunernes fora er det en betingelse for ansøgningen, at den har været drøftet ved en MUS.

Begge kommuners fora oplyser, at ansøgninger til seniorinitiativer skal drøftes med lederen, så denne forinden ansøgning sendes, kan godkende tidspunktet for et kursus. Det giver anledning til, at leder og medarbejder får talt sammen om kurset, og kommunernes fora fornemmer at det fungerer godt.

3.3.3. Kulturændringer

Mange fora har tilkendegivet, at det, der virkelig betyder noget for fastholdelse af seniorer, er anerkendelse, ansvar og i det hele taget et godt arbejdsliv. Samtidig har flere fora fremført, at netop det kunne seniorpuljerne jo ikke anvendes til at fremme.

En kommunes fora har imidlertid sat sig for at udarbejde en plan, hvor seniorpuljen skal anvendes til at igangsætte en strategisk kulturændring. Man har brugt mange ressourcer på drøftelser af, hvad man skal gøre og er kommet frem til initiativer, der iværksættes nu, men som først forventes for alvor at komme til at virke på lidt længere sigt.

Kommunen har afholdt en konference, der skal udmønte sig i en 5-årig handlingsplan (2010-2015). Handlingsplan skal omstille hele kulturen, så der sættes fokus på fastholdelse og ikke

afvikling af seniorer. Ledere, tillidsfolk og arbejdspladser skal forberedes til at håndtere denne omstillingsproces.

Handlingsplanen bygger på, at der skal brydes med de traditionsbundne mønstre og med retorikken på seniorområdet. Der skal tænkes nyt i stedet for på faste fratrædelsesplaner for ansatte, som fylder 60 år. Der skal skabes en kultur med plads til forskellighed, herunder også forskellig indstilling til arbejdet. Seniorer skal ses som ressourcepersoner, og derfor skal alder ikke indgå i vurderinger af den ansattes (nye) placering i forbindelse med f.eks. organisationsændringer.

Seniorerne skal tænkes ind i strategier for ledelse, i fastholdelse og i skabelsen af kulturen på en mangfoldig og attraktiv arbejdsplads. Det handler imidlertid ikke alene om seniorer, men - med afsæt i seniorområdet - om på sigt at udvikle strategier, der kan imødekomme mangfoldigheden hos ansatte i de forskellige livsfaser.

For at opnå disse ændringer sættes der ind med målrettede tiltag overfor 3 målgrupper i kommunen:

1. Forskellige initiativer i forhold til medarbejderne
2. Uddannelse af lederne
3. Holdningsbearbejdning af arbejdspladserne.

Denne indsats adskiller sig fra de øvrige initiativer, der er igangsat rundt om i kommunerne. Dels ved at der er brugt rigtig meget tid på at overveje, hvordan midlerne bedst kan anvendes – hvorfor man først nu er ved at være klar til at gå i gang - dels ved at anvende midlerne til netop det, de fleste kommuner tror på som de mest afgørende faktorer: Kulturen, normer og værdier. Og endelig ved at anvende midlerne over en lang periode – over 5 år – og så forvente, at kommunen i denne periode får igangsat en udvikling, som vil fortsætte.

3.4. Tværgående temaer

3.4.1. *Sammenhæng til kommunens øvrige seniorpolitikker?*

- Generelt er der en meget begrænset direkte kobling mellem kommunens øvrige seniorpolitikker og strategier og de initiativer, der er igangsat i forbindelse med seniorpuljen.

De fleste kommuner har en seniorpolitik eller en seniorpraksis i forvejen – f.eks. i form af afholdelse af seniorkurser eller oprettelse af seniorstillinger. Men herudover har ingen af de interviewede kommuner i nævneværdigt omfang afsat særlige midler til fastholdelse.

Næsten alle kommuners fora giver udtryk for, at de ikke vurderer, at deres valg af seniorinitiativer udmøntet i forbindelse med seniorpuljen er tænkt i forlængelse af eller som udmøntning af kommunens øvrige politikker eller aktiviteter omkring seniorer.

De senioraktiviteter der allerede var igangsat i kommunen, var således ikke - eller kun i meget begrænset omfang - indrettet på, at der var midler afsat til formålet. Kommunernes fora har derfor i vidt omfang skullet udvikle nye initiativer til seniorpuljerne.

En enkelt kommunes fora giver dog udtryk for, at midlerne har kunnet anvendes til at fylde mere indhold på den gældende politik.

Flere kommuners fora giver udtryk for, at tildelingen af midlerne har betydet et 'niveauskifte' i måden at drøfte seniorpolitik på. Der er i processen og i drøftelserne kommet en ny bevidsthed om, at det er et emne, der skal tages seriøst, og som der skal langt mere fokus på fremover, ligesom selve fastholdelseelementet har fået en mere fremtrædende rolle i diskussionerne om seniorpolitikker.

3.4.2. *Vil de nye muligheder bidrage til at fastholde seniorer?*

- Ledelses- og medarbejderrepræsentanter er generelt meget usikre på, om seniorpuljerne virke bidrage til at fastholde seniorer
- Holdningerne går fra det opgivende 'Drop det!' til det meget optimistiske 'Der er tale om et niveauløft i indsatsen!'

På tidspunktet for interviewene havde kommunernes fora kun få konkrete erfaringer med, om de igangsatte initiativer ville virke fastholdende. Samtidig giver de fleste fora – og det gælder både arbejdsgiverrepræsentanter og lønmodtagerrepræsentanter - generelt udtryk for, at de er meget usikre på, hvad der konkret skal til for at fastholde seniorer.

At det kan være svært at afgøre hvad der virker, kan illustreres af et eksempel: To kommuners fora, har begge har valgt at anvende seniormidlerne til at finansiere uændret pension ved nedsat arbejdstid. Den ene kommunes fora kommenterer anvendelsen af midlerne med

'det var, hvad vi kunne finde på' mens den anden kommunes fora tror på, at det er et rigtigt og fokuseret tiltag, der vil bidrage til at fastholde seniorer. Hvor den ene kommunes fora tror på, at den valgte løsning virker, er den anden kommunes fora usikker – selvom det er den samme løsning, der er valgt.

Dog ser det ud som om, at de kommuners fora, der har valgt en fælles løsning på tværs af hovedorganisationsområderne, tror lidt mere på, at deres initiativer vil have en effekt, end de kommuner, der har lagt beslutninger om, hvilke løsninger der skal iværksættes ud til de enkelte hovedorganisationer og helt ud til medlemmer.

Den generelle usikkerhed går på tværs af kommunerne og på tværs af ledelses- og organisationsrepræsentanter. I nogle kommuners fora er man decideret i tvivl om, hvorvidt man har valgt de rigtige løsninger, medens man i andre kommuner er mere positive, når det drejer sig om, hvorvidt man er på rette spor.

I det følgende gengives en række udsagn om seniorpuljerne og deres mulige effekt på fastholdelse. Udsagnene er taget bredt fra kommunerne og de forskellige fora og repræsenterer spændvidden i synspunkterne.

Fra nogle kommuners fora, hvor det har været op til medarbejderne selv at foreslå initiativer:

- *Drop det. Giv i stedet pengene til kompetenceudvikling! (både ledelses- og medarbejderrepræsentanter i et forum)*
- *Det er nedladende at holde særlige møder med seniorer, hvor man taler med dem om, hvad der skal ske i den 3. alder! (ledelses- og medarbejderrepræsentanter i et forum)*
- *Ikke sikker på, at det er godt, der er kommet seniorpuljer! (ledelsen i flere fora)*
- *Godt, at der er kommet fokus på seniorer! (FTF repræsentant i et forum)*
- *Ville hellere have brugt pengene på noget andet! (OAO repræsentanter i et forum)*

Fra nogle af de kommuners fora, som har givet midlerne til ekstra frihed:

- *Kan ikke se fidusen! (både ledelses- og medarbejderrepræsentanter i en kommunes forum)*
- *Det var det fantasien rakte til! (ledelsen i et forum)*
- *Dage fastholder ikke, men er en lille hjælp! (AC repræsentant i et forum)*
- *Medlemmerne er glade for ordningen. Timer er godt, de vil gerne, det fortsætter, jeg tror på, det motiverer til fastholdelse, mange er fysisk slidte, det er godt at kombinere med de andre seniormuligheder. At man får midlerne med er vigtigt. Skal der pilles ved tilbagetrækningstidspunktet, skal ordningen være mere permanent! (OAO repræsentant i et forum)*

— (det) kræver måske en holdningsændring, at man ikke er færdig eller på vej væk som 60 årig. Det kan måske gøre, at der bliver stillet udviklende initiativer på benene for seniorer! (FTF repræsentant i et forum)

— Vi har gennemført en undersøgelse blandt medlemmerne, og ud fra det vurderer vi, at vi har fundet initiativer, der virker! (ledelses- og medarbejderrepræsentanter i et forum)

Fra nogle af de kommuners fora, hvor der gives flere valgmuligheder:

— Meningerne var meget delte i starten, men vi har nu fundet en god kompromismodel! (ledelsesrepræsentant i et forum)

— Det har skabt drøftelser, som er vigtige! (AC repræsentanter i flere fora)

— Der skal måske en holdningsændring til i stedet! (FTF repræsentant i et forum)

— Vi har ikke kunnet finde på noget konstruktivt! (OAO repræsentant i et forum)

— God arbejdsplads, udvikling og anerkendelse fastholder, men så skal der flere penge til! (FTF repræsentant i et forum)

Fra nogle af de kommuners fora, hvor der er igangsat sundhedsinitiativer:

— De kan forebygge skavanker og dermed fastholde på længere sigt! (OAO repræsentanter i flere fora))

— Ikke den store interesse blandt medlemmerne! (OAO repræsentant i et forum)

— Det fastholder kun sammen med andre initiativer! (ledelses- og medarbejderrepræsentanter i flere fora)

— Det er virkelig gode initiativer. Medlemmerne er meget glade for dem! (OAO og FTF repræsentanter i flere fora)

Fra nogle af de kommuners fora, hvor der er igangsat seniorkurser:

— Vi havde allerede i forvejen mange gode tiltag! (ledelsesrepræsentant i et forum)

— Vore kurser, der er igangsat for seniormidlerne er meget velbesøgte. Der er ikke plads til alle! (ledelsesrepræsentant i et forum)

— Tror ikke, de der ting fastholder. Det, der betyder noget, er, at seniorerne anerkendes for deres flotte arbejde, ikke for at de er seniorer! (OAO og FTF repræsentanter i et forum)

Fra den kommunes forum, der arbejder med kulturændring:

— *Vi har mange rapporter om seniorer i kommunen, men de er aldrig blevet brugt i praksis. Seniormidlerne gør det muligt at sætte noget konkret i gang! (AC repræsentant))*

— *Seniormidlerne er kærkomne, men jeg tror ikke, det revolutionerer tilværelsen som senior. Jeg tror, det har bevirket, at man bliver bevidst om, hvad seniorer har af behov. Jeg tror det kan opdrage ledere og tillidsrepræsentanter, så deres forståelse for seniorer øges! (FTF repræsentant))*

— *Der er tale om et niveauløft i drøftelserne om tilbagetrækning! (Ledelsesrepræsentant)*

Som det fremgår, er der meget forskellige holdninger til seniormidlerne og deres mulige effekt. Usikkerhed om, hvad der konkret virker, er dog som tidligere nævnt et fællestræk for alle kommuner.

Med forbehold for store forskelligheder på tværs af kommuner og internt i kommunerne og ofte også internt inden for hovedorganisationsområderne, kan der tegnes følgende overordnede billede af vurderingen af seniorinitiativerne.

Ledelsen er generelt de mest skeptiske overfor, at de forskellige igangsatte initiativer skulle virke fastholdende. Dette gælder i særlig grad, hvad angår nedsat tid. I et par kommuners fora peger ledelsen dog modsat på, at netop nedsat tid kan være et virksomt redskab.

AC-gruppen er også generelt skeptiske overfor om de igangsatte seniorinitiativerne kan virke fastholdende. AC-gruppen tror ligesom ledelsen ikke på, at flere seniordage kan virke fastholdende og fremhæver i stedet øget kompetenceudvikling som en mulig vej frem - men dog stadig uden at være overbevist om, at det vil virke fastholdende.

OAO-gruppen er generelt positive overfor de forskellige seniorinitiativer og udtrykker, at det er godt, at der er kommet fokus på området, og at det generelt er nogle gode tiltag, der er sat i gang. Samtidig vil man dog forholde sig afventende over for, om initiativerne reelt virker fastholdende. Generelt udtrykker OAO-gruppen, at seniordage kan være det, der virker bedst, men understreger samtidig, at der også inden for OAO-gruppen er områder, hvor seniordage virker bedre end på andre områder, fx indenfor områder med fysisk nedslidning - Vej og Park området nævnes ofte.

FTF-gruppen er gennemgående den gruppe, der er mest positiv over for initiativerne. FTF-gruppen udtrykker i de fleste kommuner, at de tror, at initiativerne for nogle vil virke fastholdende – og under alle omstændigheder er de den gruppe, der udtrykker størst tilfredshed med initiativerne. FTF-gruppen mener generelt, at seniordage er et godt instrument, når det drejer sig om fastholdelse, men udtrykker samtidig også tilfredshed med andre typer aktiviteter som fx sundhedsfremme. En del FTF'er fremhæver, at seniorstillinger vil være bedre end seniordage til at fastholde, men at der ikke er tilstrækkelige midler i ordningen til at betale for seniorstillinger.

3.4.3. Har seniorpuljen haft andre effekter?

I interviewene er der blevet fremført en række positive og negative 'bieffekter'.

- I de fleste kommuner har de nye midler betydet, at der lokalt har været en lang række drøftelser mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter om, hvad der virker for at fastholde. Der er derfor igangsat en proces med at indsamle viden og med i fællesskab at reflektere over, hvad man ønsker, der skal ske på området.
- Flere medarbejderrepræsentanter har fremført det synspunkt, at seniorpuljerne (sammen med kompetencemidlerne) har betydet, at de for det første rent praktisk har skullet finde frem til, hvor de havde arbejdspladser med medlemmer i kommunen, og for det andet har skullet etablere en kommunikation omkring de nye tiltag bredt i kommunen. Dette gælder særligt for kommuner, hvor kommunalreformen har betydet sammenlægninger.
- I en kommune har ledelses- og medarbejderrepræsentanter påpeget, at etableringen af de nye strukturer til administration af kompetencemidler og seniorpuljer ses som en trussel mod det gode samarbejde og samspil, som er etableret i MED-systemet. Flere kommuners fora har påpeget, at de nye fora har skabt usikkerhed om MED-systemets rolle og kompetence, hvilket efter deres vurdering er uheldigt.
- Endelig har enkelte medarbejderrepræsentanter tilkendegivet, at de ikke føler sig klædt godt nok på til at varetage de opgaver, der følger af at sidde med komplicerede personalesager, og f.eks. skulle medvirke ved oprettelse af seniorstillinger.
- En medarbejderrepræsentant vurderer, at seniorinitiativerne kan virke udstødende, i en tid, hvor der skal fyres kolleger.

3.4.4. Ønsker for fremtiden?

Ledelsens holdninger er:

- I 6 ud af 10 kommuner har ledelsen tilkendegivet, at de er noget eller moderat positive over for at fortsætte med seniorpuljerne. I 4 kommuner ønsker ledelsen ikke at fortsætte med puljerne.
- Ledelsen ønsker ikke midlerne opdelt på hovedorganisationer, da det vanskeliggør en tværgående tænkning og indsats
- Ledelsen ser gerne midlerne kanaliseret ind i det almindelige MED-system, da det alligevel er de samme personer, der skal arbejde med seniorpolitik, og fordi man kunne frygte, at de nu etablerede strukturer kunne skabe usikkerhed om det gode samarbejde i MED
- Hvis ordningen fortsætter, og man ikke kan forenkle systemet jf. ovenstående, ønsker ledelsen ikke nye/alternativer strukturer og organiseringer, men at man holder fast i den nu etablerede struktur for anvendelse af midlerne.

Medarbejderrepræsentanterne er overvejende af den opfattelse, at det er udmærket, at midlerne som udgangspunkt er opdelt på hovedorganisationer, og ønsker ikke dette ændret. Enkelte medarbejderrepræsentanter (FTF- og OAO-områderne) ønsker en yderligere opdeling på organisationerne og andre igen så - i lighed med ledelsen - gerne, at midlerne blev slået sammen i en samlet pulje (AC).

Enkelte medarbejderrepræsentanter tilkendegiver, at fremtidige ekstra midler ikke bør komme seniorer til gode, idet de allerede er tilgodeset. Derimod bør midlerne i stedet komme midtergruppen til gode (dvs. ikke børnefamilierne og ikke seniorerne).

Både ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter giver flere steder udtryk for, at det kan være problematisk med midlertidige ordninger på et område som dette. Dels betyder det, at der bliver opbygget forventninger om, at ordningerne fortsætter, hvilket måske ikke er realistisk. Dels at der måske ikke bliver sat de rigtige ting i gang, fordi de alligevel ikke kan fortsættes, hvis der ikke kommer yderligere midler. Altså hellere lave de mindre effektive ordninger, fordi de lettere kan udfases igen, end de effektive ordninger som kan være svære at lave om på, er tankegangen.

Indhold for 2. del af Evalueringen

4. SENIORDAGE

<u>4. Seniordage</u>	29
<u>4.1. Valg af seniordage, bonus eller pension?</u>	31
<u>4.1.1. Information</u>	31
<u>4.2. Valget mellem seniordage og pension/bonus</u>	32
<u>4.2.1. Hvorfor vælge dage - og hvordan er valget truffet?</u>	32
<u>4.3. Modtagelsen af seniordage</u>	35
<u>4.3.1. Hvor meget fylder seniorproblematikken og hvad betyder seniorerne?</u>	35
<u>4.3.2. Medarbejdere om arbejdstilrettelæggelse, arbejdsopgaver og seniordage</u>	36
<u>4.3.3. Seniordage – hvornår?</u>	36
<u>4.3.4. Medarbejderne om seniordage og arbejdsbelastning</u>	36
<u>4.3.5. Ledere om arbejdstilrettelæggelse, arbejdsopgaver og seniordage</u>	38
<u>4.3.6. Kollegers reaktion</u>	39
<u>4.4. Seniordage og fastholdelse</u>	40
<u>4.4.1. Virker seniordage?</u>	40
<u>4.4.2. Dækker seniordage et behov?</u>	40
<u>4.4.3. Seniordage og fremtiden</u>	41
<u>4.5. Seniordage – Det enkelte forvaltningsområde</u>	43
<u>4.5.1. Seniordage – ældreområdet</u>	43
<u>4.5.2. Seniordage – børn og ungeområdet</u>	43
<u>4.5.3. Seniordage – lærerområdet</u>	44
<u>4.5.4. Seniordage – det tekniske område</u>	44
<u>4.5.5. Seniordage – det administrative område</u>	45

SENIORDAGE

I perioden februar – juni 2010 har DISCUS gennemført en evaluering af seniordage. En evaluering, der har til formål bl.a. at belyse medarbejderes og lederes modtagelse af seniordagene, hvad dagene betyder for den enkelte medarbejder samt for arbejdspladsen og opfattelsen af seniordage som middel til at fastholde. I undersøgelsen er der foretaget dobbeltinterview med én medarbejder og én leder inden for fem forskellige forvaltningsområder i ni kommuner: ældreområdet, lærerområdet, det tekniske område, børn- og ungeområdet og det administrative område. Det vil sige, at såvel FTF- som OAO- og AC-grupperne er repræsenteret. I alt blev der gennemført 43 interviews. To af forvaltningsområderne i en kommune måtte aflyse. På fire af områderne i fire forskellige kommuner, var der kun én interviewperson til stede. Alt i alt blev der interviewet 42 medarbejdere og 39 ledere. De ni kommuner er anonyme.

4.1. Valg af seniordage, bonus eller pension?

4.1.1. Information

De adspurgte ledere og medarbejdere er blevet informeret af den pågældende kommunes HR-afdeling og/eller lønkontoret. Nogle enkelte steder har tillidsmanden på arbejdspladsen orienteret om dagene og mulighederne for konvertering. Derudover har en del også orienteret sig yderligere via fagforeningen, gennem fagblade.

- Både medarbejdere og ledere føler sig generelt velinformeret om ordningen
- Ud af i alt 82 interviewede medarbejdere og ledere kendte kun fem, 3 medarbejdere og 2 ledere, ikke til muligheden for konvertering af dage til bonus eller pension

Medarbejdere såvel som ledere føler sig velinformeret, samtidig med at begge parter har en god fornemmelse af, at der bliver taget løbende hånd om afholdelsen af dagene. De administrative medarbejdere på de enkelte arbejdspladser er således behjælpelige med at huske medarbejdere og ledere på, at seniordagene skal afholdes, da dagene ikke kan gemmes eller konverteres bagudrettet.

Enkelte medarbejdere undrede sig, da spørgsmålene faldt på pension/bonus. Disse medarbejdere var ganske enkelt ikke klar over, at denne mulighed eksisterede. 3 af de 5 steder, hvor man ikke kendte til pension/bonus skyldes det angiveligt, at lederen var nyansat, og ikke havde fået formidlet informationen til medarbejderne.

4.2. Valget mellem seniordage og pension/bonus

Hvis medarbejderen ønsker at konvertere seniordagene til en bonus eller et ekstraordinært pensionsbidrag, skal vedkommende give besked om dette senest den 1. oktober før kalenderårets start. En medarbejder, der har ret til seniordage i 2011, skal således give besked inden 1. oktober 2010, hvis vedkommende ønsker at skifte fra dage til bonus eller ekstraordinært pensionsbidrag – eller omvendt.

- Langt de fleste adspurgte medarbejdere og de ledere, der er seniorer, har valgt seniordage
- Alle disse, lægger dog vægt på muligheden for at vælge
- Konvertering opleves som nemt og tilgængeligt af både medarbejdere og ledere

På alle forvaltningsområder peger både ledere og medarbejdere på, at det er nemt at konvertere seniordagene til bonus eller pension. Dagene får man automatisk. Ved konvertering skal man foretage sig noget aktivt. Dette betyder dog ikke noget særligt for de adspurgte medarbejdere. Konvertering sker alle steder ved at sætte et kryds på en seddel, der angiver valget, eller ved at meddele det til den administrative medarbejder eller lederen. De adspurgte ledere, på samtlige forvaltningsområder, fortæller at seniordagene registreres på samme vis som andre ferie og fri dage og det ikke volder administrative problemer.

Hverken de adspurgte medarbejdere eller ledere, ser det som et problem, at der inden den 1. oktober året før skal gives besked, hvis dagene skal udbetales. Stort set på alle forvaltningsområder gør administrative medarbejdere, i god tid inden 1. oktober, seniorerne opmærksom på, at det er tid til at beslutte sig mellem fridage og pension/bonus.

Langt de fleste af de adspurgte seniorer, både medarbejdere og ledere, har valgt seniordagene, og det er også deres indtryk, at deres kolleger, der har ret til seniordage, også vælger den mulighed. 5 ud af de i alt 42 interviewede medarbejdere har valgt pension, 2 er fra det administrative område, 2 er fra teknik og én fra lærerområdet. To af disse har dog tænkt sig at skifte til dage i det kommende år.

4.2.1. Hvorfor vælge dage - og hvordan er valget truffet?

Der er grundlæggende to motiver for, at medarbejderen, vælger dage: Enten, at man har behov for et fysisk og mentalt pusterum til sig selv, eller også, at man har brug for dagene til at hjælpe med at passe børnebørn eller ældre forældre.

Hovedparten af de medarbejdere, der vælger dage, giver udtryk for, at de har brug for tid til sig selv. Dette er hyppigst et udsagn fra de områder, hvor arbejdet har karakter af fysisk belastning og hvor muligheden for fleksibilitet er begrænset. Det gælder primært ældreområdet samt børne- og ungeområdet.

- Medarbejderne vægter seniordagene højt, hvad enten man har et behov for et ekstra pusterum til sig selv, eller til at hjælpe familie. Det er de adspurgte ledere og medarbejders opfattelse, at seniordagene betyder meget for de kolleger der også er seniorer. Ligeledes for at få et pusterum til sig selv eller til brug i familiære sammenhænge.
- Af de i alt 39 adspurgte ledere, er 14 selv seniorer - primært inden for børn og unge området og det tekniske område. Og de er meget begejstrede for seniordagene, da de normalt ikke har mulighed for nedsat tid.

Det tekniske område, som i en del funktioner også er præget af fysisk belastende arbejde, deler sig sammen med lærerområdet i to. Halvdelen af medarbejderne oplever, at organisationen af deres arbejdsopgaver samt selve arbejdspladsen har den nødvendige fleksibilitet til 'et pusterum'. Når dette er tilfældet, er der ikke det samme behov for en seniordag. Den anden halvdel af medarbejderne har et større behov, da arbejdsopgaverne ikke er organiseret på en måde, der giver mulighed for selv at tilrettelægge de nødvendige pusterum.

De adspurgte medarbejdere inden for det administrative område er de, der giver mindst udtryk for et behov for seniordage. Det behov, de måtte have for muligheden for et pusterum, får de tilgodeset via fleksibiliteten i deres job. De adspurgte medarbejdere er alle organiseret i HK .

Halvdelen af alle de interviewede medarbejdere på samtlige fem forvaltningsområder fortæller, at én af årsagerne til at valget er faldet på seniordage frem for på penge skyldes, at de er i en fase af deres liv, hvor de har mere behov for fritid til at hjælpe børnebørn på den ene side og gamle forældre på den anden side.

Enkelte af de adspurgte medarbejdere har regnet på, hvor meget bonus/pension de kan få ud af at konvertere og de giver udtryk for, at det er meget lidt. For langt de fleste betyder friheden i form af seniordage mere end en indbetaling som bonus eller pension – også uden at man har regnet nærmere på det.

Meget få steder er valget mellem de forskellige løsninger blevet drøftet leder og medarbejder imellem. Hvis det er blevet drøftet, er det ved uformelle samtaler og ikke til MUS-samtalen. Seniordagene har generelt ikke været opfattet som noget, man skulle drøfte, hvilket både ledere og medarbejdere begrundes med, at de er overenskomstbestemte og dermed en ret man har.

De interviewede ledere, som selv er seniorer, udtrykker stor begejstring for at have fået seniordage, de kan afholde med god samvittighed. I lederstillingerne er der generelt ikke mulighed for nedsat tid, og en række ledere, som er seniorer, giver udtryk for at de har et behov for færre arbejdstimer, som altså bl.a. kan tilgodeses via seniordagene.

Der er 14 seniorer ud af de i alt 39 adspurgte ledere, primært inden for børn og unge området samt det tekniske område. "Seniorlederne" var meget bevidste om deres rolle som seniorer under interviewene, hvilket deres svar bærer præg af. De svarede meget ofte med baggrund i deres egen situation som senior, snarere end med baggrund i deres lederstilling. Hvilket er meget naturligt, da disse ledere selv står over for overvejelser omkring tilbage-trækning mv.

De yngre ledere er meget interesserede i fastholdelsesstrategier og er meget orienteret mod arbejdspladsen og udviklingen af organisationen. De er endnu ikke nået til det punkt, hvor de selv overvejer tilbagetrækning og svarer derfor udelukkende med baggrund i deres stilling som ledere. De unge ledere er dog stadig – med dette udgangspunkt - meget begejstrede for seniordagene og mener, det er et godt og relevant tiltag for deres seniormedarbejdere.

Størstedelen af de adspurgte medarbejdere og ledere sætter pris på muligheden for at kunne vælge mellem dage, pension og bonus, selvom langt de fleste ikke har og ikke ønsker at benytte sig af valget. Deres opfattelse er, at også kollegerne sætter pris på, at der er et valg. De begrundes ønsket om fleksibilitet med, at der fra år til år kan være forskel på, om det er muligt at nå at afholde seniordage og feriedage mm.

Nogle få medarbejdere inden for lærerområdet, samt nogle få medarbejdere og ledere inden for det tekniske og det administrative område giver udtryk for, at de ikke mener muligheden for bonus og pension giver mening, hvis pointen med dagene har været fastholdelse. De mener, at frihed fastholder - ikke penge.

Tre ledere på tre forskellige forvaltningsområder har anbefalet medarbejderne at afholde dagene og ikke konvertere til pension/bonus. Ledernes begrundelse er, at pension eller bonus vil belaste deres budgetter, i modsætning til seniordagene.

4.3. Modtagelsen af seniordage

Seniordagene er inden for alle fem undersøgte forvaltningsområder generelt blevet modtaget godt af de adspurgte seniorer og ledere. Det er deres opfattelse, at også de øvrige seniorer på arbejdspladsen har modtaget seniordagene godt. Seniordagene opfattes ikke blot som et godt forhandlingsresultat, men opfattes af op mod 2/3 af de interviewede medarbejdere og ledere også som et tiltag, der er med til at anerkende seniorerne. Dels for den årelange indsats på arbejdsmarkedet og dels for seniorerne som viden og kulturbærere. Navnlige på de forvaltningsområder, hvor arbejdsopgaverne er præget af hårdt fysisk arbejde og mulighederne for fleksibilitet i det daglige arbejdsliv er begrænset, er man begejstret for seniordagene.

- Seniordagene er blevet modtaget meget positivt af stort set alle - både medarbejdere, ledere og kolleger.
- Hvor meget fokus lederen har på at fastholde seniorer, afhænger af antallet af seniorer på den enkelte arbejdsplads samt om lederen står overfor at skulle afskedige medarbejdere.

Et enkelt sted i en administrativ stab blev seniordagene dog opfattet som en decideret hån: *"Vi er ikke langsommere end andre eller trænger til fri"* (medarbejder i en administrativ stab). Derfor havde man i den afdeling også valgt pension frem for dage. Lederen fortæller, at man i biblioteksvæsenet, som ligger under samme forvaltning, som ovenstående, havde så mange seniorer, at biblioteket måtte indskrænke åbningstiderne, hvis seniordagene skulle afholdes. Hvilket havde fået ledelsen til at anbefale udbetaling frem for afholdelse af dage.

4.3.1. Hvor meget fylder seniorproblematikken og hvad betyder seniorerne?

Hvor meget seniorer og fastholdelsesproblematikker fylder ude på de enkelte arbejdspladser afhænger af, hvor stor en del af staben, der er seniorer pt., samt hvor stor en del af staben der er tæt på at blive seniorer. Derudover har aktuelle eller kommende besparelser i en række kommuner også en betydning, når ledernes fokus på fastholdelse skal vurderes. Man kan inddele de arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere er blevet interviewet, i tre kategorier hvor seniorer og fastholdelsesproblematikker fylder i varierende grad: Kategorier, der går på tværs af både kommuner og områder:

- **Arbejdspladser, hvor en stor del af staben er seniorer:** På disse arbejdspladser er det vigtigt at fastholde seniorer, hvorfor fastholdelse af medarbejdere er noget, der fylder meget. Ledelsen tænker i og bruger seniordage og andre fastholdelsestiltag. Dels for at få den enkelte arbejdsplads til at hænge sammen. Men også for at få kulturen og den massive viden seniorerne har, båret videre.
- **Arbejdspladser, hvor en stor del af staben er seniorer om fem år:** Her er ledelsen begyndende opmærksom på den kommende arbejdskraftmangel og er åben og interesseret i, hvordan man fastholder og viderebringer seniorernes viden.

- **Arbejdspladser med kommende fyringer:** Her fortæller ledelsen, at det klinger hult med 'fastholdelse' af en bestemt medarbejdergruppe, når man ved, man skal afskedige op mod 10 % af staben. Men de siger samtidig, at de er klar over, at om nogle år vil det være nødvendigt at fokusere på fastholdelse af bl.a. seniorer.

Svaret på, hvad seniorer betyder for arbejdspladsen, er enslydende fra alle fem forvaltningsområder: Seniorer har, ifølge lederne, stor betydning for viderebringelsen af erfaring, viden og kultur. Der er inden for de forskellige områder enighed om, at seniorer er en meget stabil arbejdskraft, med et stort erfaringsgrundlag fagligt såvel som socialt. Erfaringen betyder meget for kvaliteten af det arbejde, der udføres, uanset forvaltningsområde, samt for oplæringen af nye medarbejdere. Stabiliteten kommer til udtryk i bl.a. færre sygedage og jobskifte.

Der er dog to ledere fra det tekniske område, der betoner, at man også skal sørge for at 'sige stop i tide'. Deres bekymring går på, hvis man bliver 'for gammel'. Så kan man risikere både at blive marginaliseret i forhold til sine kolleger samt udføre et mangelfuldt stykke arbejde.

4.3.2. Medarbejdere om arbejdstilrettelæggelse, arbejdsopgaver og seniordage

- Hvornår medarbejdere afholder seniordagene er meget forskelligt inden for alle forvaltningsområder: Seniordagene bliver afholdt drypvis, en dag ad gangen. Eller samlet enten i forlængelse af en ferie eller som en decideret ferie, afhængigt af antallet af dage den enkelte har ret til.
- Om afholdelsen af seniordage belaster seniormedarbejderen selv eller kollegerne afhænger af type af arbejdsopgaver og organiseringen af arbejdet

4.3.3. Seniordage – hvornår?

Fælles for de fem forvaltningsområder er, at de adspurgte seniorer, hvad enten man er medarbejder eller leder, bruger seniordagene både drypvis og samlet. Der er en svag tendens til, at behovet for en 'akut dag' er større, hvor arbejdet er fysisk belastende og fleksibiliteten er begrænset: En administrativ medarbejder har ofte en mulighed for en hjemmearbejdsdag eller at gå lidt tidligt hjem og 'tage bunken fra skrivebordet med hjem til aftenarbejde'. I modsætning til det er hjemmehjælperens, lærerens eller pædagogens arbejde "kunde, opgave og tidsbunden".

4.3.4. Medarbejderne om seniordage og arbejdsbelastning

Den generelle udmelding blandt medarbejderne indenfor alle fem forvaltningsområder er, at de for at kunne afholde deres seniordage tilrettelægger arbejdsopgaver og arbejdsbelastning. Planlægningen fortages, ifølge både ledere og medarbejdere, på en måde så den berører kolleger, eventuelle borgere og senioren selv mindst muligt. Ifølge medarbejderne inden for alle fem forvaltningsområder er det vigtigste, når man planlægger en seniordag, hensy-

net til kollegerne. Ledernes vurdering af seniordage og arbejdstilrettelæggelsen, herunder arbejdsbelastning, omtales i næste afsnit.

Uanset at man praktisk finder måder at planlægge afholdelsen af seniordagene på, belaster afholdelse af seniordage enten seniorerne selv eller arbejdspladsen. Det er dermed forskelligt, hvordan og hvem afholdelsen af seniordagene 'belaster'. Det afhænger af hvilken type opgave/job, medarbejderen løser og hvor tids- og person/kundebunden opgaven/jobbet er:

Opgaver/jobs hvor afholdelsen af seniordage primært belaster arbejdspladsen:

Tidsafhængige - og "kunde/borger" bundne opgaver/job hos: (Lærerområdet, børn- og ungeområdet, ældreområdet, det administrative område med megen borgerkontakt og lange åbningstider samt det tekniske område i "sæson"):

"Kunden/borgeren" kan få udsat opgaveløsningen, kvaliteten af arbejdet kan forringes, eller kolleger kan belastes. Dette kan give medarbejdere, der afholder seniordagen, dårlig samvittighed, både over for "kunden" og kollegerne. Samtidig med at det belaster kollegerne der skal varetage de opgaver senioren måtte have. Dette gælder ikke mindst, hvis der ikke er afsat midler til vikarer, eller det er svært rent praktisk at få vikarer.

Opgaver/jobs hvor afholdelsen af seniordage primært belaster seniorerne selv:

Tids uafhængige og ikke "kunde/borger" bundne opgaver/job:

(Alle administrative stillinger, uanset område, lærerområdet og det tekniske område i ikke belastede perioder):

I denne type arbejdsfunktioner er den enkelte medarbejder oftest meget ansvarlig for, hvordan og hvornår ferie, seniordage mm. afvikles. Det er medarbejderen selv, der inden en seniordag må 'rydde skrivebordet' eller vurdere om nogle opgaver kan vente. Eller i dagene efter en seniordag 'rende lidt stærkere'.

På lærerområdet oplever medarbejderne de største problemer med at afholde seniordagene – ligesom de generelt gør med fridage. Der er dels mange ferier, der i forvejen skal afholdes, og hver enkelt klassetrin skal nå noget (lovbestemt) inden for de dage, der til rådighed i et skoleår. Derudover skal den enkelte lærer sørge for vikarmateriale, hvis der skal holdes fri. Seniorerne fortæller, at man ofte er plaget af dårlig samvittighed overfor børnene, fordi en vikar ikke er det optimale for undervisningen. På skoler, hvor der arbejdes i teams, er sidstnævnte problem ikke så aktuelt, da der for det meste er én i teamet, der kan overtage undervisningen, hvis andre har fri. Men uanset hvordan arbejdet er struktureret er læreren belastet af at skulle forberede vikarmateriale.

På Børn og ungeområdet, det tekniske område i sæsonperioder samt på ældreområdet skal opgaverne med børnene og de ældre løses "her og nu". Hvis der er for få medarbejdere, hvad enten det skyldes fridage eller sygdom, risikerer borgeren en serviceforringelse. Hvis ikke servicen skal lide last skal kollegerne rende stærkere og de belastes derved. Eller der skal tilkaldes en vikar, som i nogle tilfælde måske ikke tilfører helt det samme som den seniormedarbejder der er fraværende. Indenfor de nævnte områder er det dermed primært *arbejdspladsen der belastes* ved afholdelsen af seniordagene.

Der, hvor *seniorerne belastes* ved afholdelsen af seniordage, er der, hvor ansvaret for opgaver primært ligger hos senioren selv. Det er navnlig på det administrative område, på lærer-

området og på det tekniske område uden for sæson. Lærerne skal som nævnt ovenfor producere vikarmateriale. De administrative medarbejdere skal selv vurdere bunken på skrivebordet. Ligeledes skal den tekniske medarbejder, som dels arbejder i selvstyrende team og også er udenfor sæson selv vurderer hvornår en række bestemte opgaver skal foretages.

Det samlede billede, trods eventuelle problematikker, er, at seniormedarbejdere, ledelse og kolleger, uanset arbejdsopgaver og område, får det til at fungere. Generelt mener medarbejderne, at de med dagene får et pusterum og kommer tilbage friskere og mere 'på' i deres arbejdsopgaver samt over for kolleger.

4.3.5. Ledere om arbejdstilrettelæggelse, arbejdsopgaver og seniordage

Samlet set giver de adspurgte ledere i de ni kommuner udtryk for, at det er muligt at planlægge sig ud af de ekstra fridage, som seniordagene udgør. Men det kræver noget ekstra arbejde. Derfor var begejstringen for seniordage også mere moderat blandt lederne. Udmeldingerne fra lederne omkring seniordage og hvad det betyder for arbejdspladserne er meget forskelligartet og der er heller ingen tendens inden for de enkelte forvaltningsområder.

- Lederne ser generelt seniordage som et godt tiltag
- Om end der er ekstra arbejde i planlægningen af seniordage, er det, ifølge lederne, generelt ikke et problem
- Enkelte steder, hvor seniorerne udgør en større del af den samlede stab, er udfordringerne større, både med afholdelsen og det administrative arbejde.

Lederne nævner en række udfordringer ved seniordage: En leder fra ældreområdet fortæller, at det er vanskeligt at finde rundt i, at forskellige grupper har ret til forskellige dage. En anden leder også fra ældreområdet fortæller, at det er vanskeligt at planlægge det daglige arbejde, da de både har mange unge og mange ældre og derfor mange omsorgsdage/ seniordage.

Mange senior medarbejdere samt unge medarbejdere i staben var også et problem på en arbejdsplads på skoleområdet. F. eks fortæller en skoleleder, at de har så mange seniorer og unge med omsorgsdage, at når alle omsorgsdage, seniordage, ferie mm. er afholdt, er vikarkassen tom. Eksemplet viser, at arbejdspladser med mange seniorer får 'lidt af et puslespil' at arbejde med. Og at det er meget belastende for "vikar-kassen"/økonomien, da det er opfattelsen nogle steder at "pengene ikke er fulgt med".

Trods udfordringerne, er der bred enighed blandt lederne på alle fem forvaltningsområder om, at seniordagene er et godt tiltag.

Nogle ledere, navnlig inden for det tekniske område og ældreområdet, mener, at seniordage er en god mulighed til at mindske sygefraværet. Én leder på ældreområdet fortæller, at man på den pågældende arbejdsplads presser meget på, for at seniorerne får afholdt deres seniordage, da arbejdet er hårdt: *"Det er vigtigt, at mine medarbejdere får et pusterum i det daglige, da de både har et fysisk hårdt arbejde og har været på arbejdsmarkedet i mange år"*. (Leder på ældreområdet)

Herudover er seniordage i modsætning til sygdom planlagt og nemme at administrere: *”Seniordagene i sig selv er ikke en belastning. Det er værre med sygdom, en seniordag er da trods alt planlagt”* (leder på det tekniske område).

4.3.6. Kollegers reaktion

Inden for alle forvaltningsområder er seniordagene, ifølge de adspurgte medarbejdere og ledere, blevet modtaget positivt af kolleger, såvel de yngre kolleger som det ledende personale. De adspurgte ledere og medarbejdere fortæller, at de på arbejdspladsen taler om, at de unge har omsorgsdage og barnets første sygedag. Og at seniordagene, samtidig med at de dækker et seniorbehov, også er en måde at balancere goderne mellem de forskellige aldersgrupper:

”Det er et aktiv at have (red: seniordage) for denne gruppe, der har været på arbejdsmarkedet i rigtig mange år. Det er rimeligt, de også har noget. De unge har omsorgsdage og meget barsel. Det havde de, der er seniorer nu, ikke som unge”. (Leder på et plejecenter)

På de fire af forvaltningsområderne er hverken medarbejdere eller ledere optaget af eventuelle forskelle i hvor mange seniordage, den enkelte medarbejder har ret til og fra hvilket år, den enkelte medarbejder har ret til seniordage.

På børn og ungeområdet er man uforstående overfor, at der er forskel mellem det antal seniordage pædagoger har ret til, og de seniordage pædagogmedhjælpere har ret til. 6 af de i alt 16 adspurgte, både medarbejdere og ledere inden for børn- og ungeområdet fortæller, at det skaber misundelse, og at de finder forskellen på seniordage mellem FOA og BUPL urimelig. De resterende af de interviewede på børn- og ungeområdet finder det besynderligt, men forholder sig accepterende til denne forskel og mener ikke, det giver problemer på deres arbejdsplads.

4.4. Seniordage og fastholdelse

4.4.1. Virker seniordage?

Når man spørger til, hvorvidt seniordagene har betydning for tilbagetrækningstidspunktet, er svaret entydigt ifølge interviewpersonerne, medarbejdere såvel som ledere: Hvis seniordage skal virke som fastholdelsesmiddel, skal det ske i sammenhæng med andre fastholdelsestiltag. Dette kunne ifølge de adspurgte medarbejdere være sundhedsfremmende tiltag, ændring i arbejdsopgaver mv. Hvis seniordage i sig selv skal virke som fastholdelsesmiddel, er der brug for et højere antal seniordage, mener både medarbejdere og ledere inden for de fem forvaltningsområder. Det er da også både medarbejderne og lederne opfattelse, at nedsat tid - fx én ugentlig fridag med opretholdelse af fuld pensionsindbetaling, ville fastholde ældre medarbejdere.

På lærerområdet er det aldersreduktionen på 175 timer årligt til lærere, der er fyldt 60, der ifølge både medarbejdere og ledere på lærerområdet, betyder meget for tilbagetrækningstidspunktet. Og på både børneområdet og ældreområdet er de fleste af de adspurgte medarbejdere på nedsat tid, hvilket er afgørende for, hvor lang tid de kan og vil blive på arbejdsmarkedet, fortæller de. Derfor er 2-5 dage, ifølge de adspurgte medarbejdere og ledere, ikke afgørende for tilbagetrækningstidspunktet, omend stadig væsentligt. Men hvad er afgørende for tilbagetrækningstidspunktet?

- Seniordage virker som fastholdelsesmiddel sammen med andre tiltag
- Tilbagetrækningstidspunktet for den enkelte afhænger af: helbred, arbejdsmiljø og økonomi og en eventuel ægtefælle

Ifølge interviewpersonerne – både ledere og medarbejdere – og uanset forvaltningsområde, afhænger tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet primært af helbredet, arbejdsmiljø og økonomi. Derudover har ægtefællens arbejdsituation og eventuelle pensionsforhold også en væsentlig betydning. Helbred, ægtefælle og økonomi er tre meget individuelle størrelser, som *kan* have, men ikke nødvendigvis har, noget med ens arbejdsliv at gøre. Mens arbejdsmiljø ulasteligt hænger sammen med arbejdet og er af stor betydning for samtlige af de adspurgte medarbejdere på alle forvaltningsområder.

Inden for de fem forvaltningsområder, uanset typen af arbejdsopgaver og graden af fleksibilitet i arbejdet, fortæller samtlige medarbejdere, at en attraktiv arbejdsplads er af afgørende betydning for hvor længe de bliver på arbejdsmarkedet. Ifølge de adspurgte medarbejdere er en attraktiv arbejdsplads et sted, hvor man har medbestemmelse, hvor arbejdsopgaverne er meningsfulde og hvor man bliver anerkendt i det daglige arbejde.

4.4.2. Dækker seniordage et behov?

Selvom seniordage i sig selv ikke udsætter tilbagetrækningstidspunktet, dækker dagene et behov og bliver af den enkelte medarbejder vurderet som en del af 'den samlede pakke'. Seniordagene er således med i medarbejderens overvejelser vedr. tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. I hvilken grad seniordagene dækker behov og virker som fastholdelsesmiddel afhænger, ifølge både medarbejdere og ledere på de fem forvaltningsområder, bl.a. af den enkeltes arbejde, samt behovet for fridage pga. familiemæssige omstændigheder.

- Seniordage dækker forskellige behov, der kan optræde sammen eller hver for sig. Behovet for ekstra fridage varierer bl.a. med arbejdets karakter, fleksibiliteten i arbejdet, samt den livsfase den enkelte befinder sig i

Behov, der hænger sammen med arbejdet, deler sig i to: karakteren af opgaverne samt fleksibiliteten i den enkeltes arbejdssituation. Som tidligere beskrevet: Jo mindre fleksibilitet i arbejdet jo større behov for ekstra fridage. Karakteren af opgaver kan være af mere eller mindre fysisk karakter. Navnlig inden for ældreområdet, børn- og ungeområdet samt det tekniske område kan arbejdsopgaverne være af hård fysisk karakter, og mange af medarbejderne har været på arbejdsmarkedet i mange år. Det kan forårsage en mærkbar fysisk nedslidning og det kan have betydning for arbejdet. Mens behovet for en fridag inden for lærerområdet og det administrative område er af en anden karakter. En række af de adspurgte medarbejdere inden for lærerområdet fortæller, at det kan være belastende med de mange administrative opgaver; det tager tid fra de pædagogiske opgaver eller den almindelige undervisning.

Fælles for alle områderne er, som nævnt tidligere, at behovet for ekstra fridage i mange tilfælde kan være i kraft af den livsfase, man er i som senior. Børn og børnebørn på den ene side og gamle forældre på den anden side. Og et sådant behov har intet med ens arbejdsliv at gøre.

4.4.3. Seniordage og fremtiden

Der er bred enighed om - både blandt de adspurgte medarbejdere og ledere på de fem forvaltningsområder - at det er vigtigt at bevare seniordagene. De fleste af lederne giver udtryk for, at de vil benytte forskellige fastholdelsestiltag sammen med seniordagene for at fastholde seniorer. Det kunne eksempelvis være sundhedsfremmende tiltag eller ændring i arbejdsopgaver.

Men hvis seniordage i sig selv skal være med til at fastholde ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet, er både medarbejdere og ledere enige om, at der skal et større antal seniordage til. De fleste af de adspurgte medarbejdere på de fem forvaltningsområder udtrykker interesse i muligheden for seniorstillingerne.

En del af de adspurgte ledere er da også åbne overfor en seniorstilling, om end der hersker nogen skepsis blandt lederne, og seniorstillinger benyttes i meget begrænset omfang. Det er særligt på de områder hvor der i forvejen er mange medarbejdere der er på nedsat tid, at lederne udtrykker tilbageholdenhed overfor seniorstillinger: Lærerområdet, hvor alle over 60 har den færdigtalte aldersreduktion på 175 timer årligt, børn og unge området samt ældreområdet. Én enkelt leder på børn og unge området fortæller at de efter episoder med megen jalousi er gået helt væk fra ordningerne hvor en medarbejder har fri mandag eller fredag. Enkelte af lederne på det administrative område udtrykker bekymring over om hvorvidt det er muligt at fordele opgaverne indenfor deres forvaltningsområde på en måde så en seniorstilling lader sig gøre: *"Vi kan ikke dele arbejdet, så én har fri én dag hver uge, for enten skal vedkommende rende stærkere de andre 4 dage eller også får kollegerne for meget at lave, og vi kan ikke besætte en stilling til én dag ugentligt"* (Leder fra Det administrative område).

Trods tilbageholdenheden er der dog blandt lederne åbenhed og interesse så længe en seniorstilling også oprettes under hensyntagen til arbejdspladsen og arbejdspladsens opgaver.

- Både ledere og medarbejdere ønsker, at ordningen med seniordagene fortsætter
- En række af de adspurgte ledere fortæller, at de vil benytte forskellige fastholdelsestiltag for sammen med seniordagene at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladsen.
- Seniordagene kan bruges som et supplement til seniorstillinger. Ikke som et alternativ, da det er for få dage. En række af de adspurgte, navnlig lederne, er dog skeptiske over for nedsat tid eller yderligere nedsat tid grundet arbejdets karakter eller i få tilfælde økonomien.

En enkelt medarbejder, fra det tekniske område samt to ledere fra henholdsvis det tekniske område og ældreområdet, fortæller, at de vil overveje at bruge seniordagene til at forhandle sig til/oprette en seniorstilling, hvor dagene kan indgå. Men ifølge de adspurgte medarbejdere og ledere kan seniordagene ikke bruges til at *undgå* en seniorstilling. Dertil er seniordagene for få. Så seniordagene kan ikke bruges som et alternativ til en decideret seniorstilling, men nærmere som et supplement.

Enkelte medarbejdere både fra det tekniske område, børn- og ungeområdet samt det administrative område giver også udtryk for bekymring ved at skulle være for meget væk fra arbejdspladsen og betragter ikke seniorstillinger som en mulighed. Inden for både ældreområdet samt børn- og ungeområdet, hvor mange er på nedsat tid, har en del af de adspurgte svært ved at se, hvordan yderligere nedsættelse i tid kan lade sig gøre: *"Jeg tror seniorstillingerne ville være upopulært, da vi er så mange, der er på nedsat tid i forvejen"* (Medarbejder inden for børn- og ungeområdet).

4.5. Seniordage – Det enkelte forvaltningsområde

4.5.1. Seniordage – ældreområdet

På ældreområdet er de adspurgte medarbejdere og deres ledere begejstret for seniordagene. Muligheden for at få et pusterum, fysisk såvel som mentalt, betyder meget, fordi den fysiske nedslidning er mærkbar for flertallet af de adspurgte medarbejdere. Arbejdet er meget tidsbundet og personafhængigt. Hjemmearbejdsdage og flekstid eksisterer derfor ikke. Således er muligheden for at planlægge et pusterum i det daglige, uden at involvere andre - f.eks. sørge for vikar eller belaste kolleger - meget begrænset.

Lederne fortæller, at mange af seniorerne i forvejen er på nedsat tid. De adspurgte medarbejdere mener, at den nedsatte tid betyder meget for, hvor lang tid de både kan og vil blive på arbejdsmarkedet.

Både ledere og medarbejdere mener, at seniordage er en anerkendelse af dem som seniorer. Pga. af deres mangeårige indsats på arbejdsmarkedet og deres erfaring.

Flere af de adspurgte seniorer på ældreområdet giver udtryk for, at deres økonomiske situation også har betydning for, at de stadig er aktive på arbejdsmarkedet.

- På ældreområdet er der interviewet 9 medarbejdere og 7 ledere. Af dem er samtlige medarbejdere kvinder og 6 af lederne er kvinder
- 8 medarbejdere er organiseret i FOA og 1 i FTF medlemsorganisation
- 8 medarbejdere er ansat i 33 timer ugentligt eller under
- Alle de adspurgte medarbejdere har valgt seniordage

4.5.2. Seniordage – børn og ungeområdet

På børn- og ungeområdet er begejstringen for seniordage, blandt både de adspurgte medarbejdere og ledere, stor. Det er de samme begrundelser, der gør sig gældende, som på ældreområdet, med den begrænsede fleksibilitet grundet arbejdets karakter. Mange af medarbejderne er allerede på nedsat tid, hvilket betyder meget for, hvor lang tid de bliver på arbejdsmarkedet. De adspurgte medarbejdere er knapt så nedslidte fysisk som de adspurgte medarbejdere på ældreområdet. Hvilket kan forklare, at knapt halvdelen af de adspurgte medarbejdere mener, seniordagene dækker et personligt behov, mens resten mener, den nyopnåede frihed kan anvendes på børnebørn og ældre forældre.

På børn- og ungeområdet undrer både medarbejdere og ledere sig over forskellen på betingelserne for pædagoger og pædagogmedhjælpere. Forskellen ligger i antallet af tildelte seniordage og fra hvilken alder man får dem tildelt. Det skaber dog ikke problemer på den enkelte arbejdsplads, ifølge de adspurgte medarbejdere, da forskellen er opstået ved overenskomstforhandlinger, og ifølge begge grupper ikke afspejler ”hvem, der har mest behov for dagene”.

- På børn- og ungeområdet er der interviewet 8 medarbejdere og 8 ledere. 7 medarbejdere er kvinder og samtlige ledere er kvinder
- 8 medarbejdere er organiseret i BUPL og 1 i FOA
- Alle de adspurgte medarbejdere har valgt seniordage

4.5.3. Seniordage – lærerområdet

På lærerområdet er seniordagene blevet positivt modtaget. Der gælder allerede det særlige for lærere på 60+, at de har en reduktion i timetallet på 175 årligt, hvilket ca. svarer til 4 timer ugentligt. De adspurgte medarbejdere giver udtryk for, at det er et stort fastholdelses element sammenlignet med seniordagene. Derfor er begejstringen for seniordagene mere moderat blandt både ledere og medarbejdere og knap halvdelen af medarbejderne betragter seniordagene som en anerkendelse.

Flere af lærerne giver udtryk for, at det er demotiverende, at det ikke længere er undervisningselementet, der er omdrejningspunktet i folkeskolen. I fastholdelsesøjemed betyder det meget, hvis de fremover kunne blive fritaget for den megen mødeaktivitet og administrative opgaver, for i højere grad at koncentrere sig om undervisningen.

Lærerområdet er som ældreområdet og børn- og ungdomsområdet meget tids- og personafhængigt. Måske endda i højere grad. Det særlige for lærerområdet er, at børnene skal nå et bestemt, lovbestemt, pensum inden for skoleåret. Så derfor modtages seniordagene også med en vis bekymring for at få dem afholdt, så det ikke påvirker kvaliteten af undervisningen.

Halvdelen af de adspurgte medarbejdere inden for lærerområdet arbejder i teams, hvilket ifølge de adspurgte medarbejdere og ledere betyder øget fleksibilitet. Så når den enkelte lærer har fri, betyder det ikke, at kvaliteten i undervisningen lider overlast, da det typisk er en anden lærer fra teamet, der overtager.

- På lærerområdet er der interviewet 7 medarbejdere og 8 ledere. Af medarbejderne er 4 kvinder og 5 ledere er kvinder
- Medarbejderne er alle organiseret i Danmarks Lærerforening
- Samtlige adspurgte medarbejdere er på timereduktion, hvilket betyder, at den ugentlige arbejdstid er nedsat med ca. 4 timer
- Alle de adspurgte medarbejdere, undtagen én, har valgt seniordage

4.5.4. Seniordage – det tekniske område

På det tekniske område er der overordnet set stor begejstring for seniordagene, enkelte steder på forvaltningsområdet dog moderat begejstring. Forskellen på hvor varmt seniordagene er modtaget afhænger af fleksibiliteten i jobbet. Flexibiliteten er meget afhængig af kulturen, organiseringen og arbejdsopgaverne på den enkelte arbejdsplads. Ca. halvdelen af de adspurgte medarbejdere på det tekniske område synes, de har megen fleksibilitet i og med, at de arbejder i teams - *"et træ kan godt vente til morgen med at blive fældet, hvis man har behov for en fridag"* (medarbejder, det tekniske område).

Mens den anden halvdel af de adspurgte medarbejdere føler sig mere bundet i tid og sted og derfor er meget begejstret for muligheden for mere fleksibilitet, flere pusterum, fysisk såvel som mentalt i hverdagen.

Uanset om begejstringen for seniordagene er meget stor eller mere moderat, betragter både de adspurgte medarbejdere og ledere seniordagene som en anerkendelse af seniorer. Anerkendelse af deres mangeårige indsats på arbejdsmarkedet og deres erfaring.

På det tekniske område er nedslidningen mærkbar for de ansatte "i marken". Men modsat ældreområdet er de adspurgte medarbejdere på det tekniske område ikke på nedsat tid og heller ikke interesseret i det. Det er både medarbejdernes og ledernes opfattelse, at man arbejder for fuld kraft indtil man stopper for at gå på pension: *"Folk inden for denne branche kører hårdt på, lige indtil de stopper, der er sjældent nogle, der kommer på nedsat tid. De får højest andre arbejdsopgaver, der er mindre nedslidende"*. (leder i Vej og Park). Flere af de adspurgte ledere gav udtryk for, at en del af deres medarbejdere var enlige og slet ikke interesseret i at komme hjem og gå: *"Hvis du ikke har en ægtefælle eller en familie at komme hjem til, kører du på, indtil du slet ikke kan mere"* (leder i Vej og Park)

Flere af de adspurgte medarbejdere på det tekniske område giver udtryk for, at deres økonomiske situation også har betydning for, at de stadig er aktive på arbejdsmarkedet.

- På det tekniske områder er der interviewet 9 medarbejdere og 9 ledere. Af dem er 6 medarbejdere mænd og af 8 af de 9 ledere er mænd.
- Hovedparten af de adspurgte er tilknyttet "Vej og Park" afdelingerne i kommunerne
- 6 medarbejdere er organiseret i 3F, 2 i Teknisk Landbund og 1 i FOA
- 7 af de adspurgte medarbejdere har valgt seniordage, 2 har valgt pension/bonus

4.5.5. Seniordage – det administrative område

Seniordagene er modtaget med moderat begejstring på det administrative område af både medarbejdere og ledere. Der er stor fleksibilitet på de enkelte arbejdspladser og i arbejdsopgaver på det administrative område. Der gør det muligt at tage et pusterum hvis nødvendigt, så længe der tages hensyn til kolleger og egen arbejdsbyrde. Afholdelsen af seniordage, såvel som andre fridage, er den enkelte medarbejders ansvar. Der indsættes ikke en vikar eller lign. så arbejdsbyrden kan være større på den ene eller den anden side af en seniordag.

De adspurgte administrative medarbejdere og ledere betragter seniordagene som et godt forhandlingsresultat, men ikke som en decideret anerkendelse af dem som seniorer.

Et enkelt sted inden for det administrative område er både de adspurgte medarbejdere og ledere dog meget skeptiske over for seniordagene og opfatter ordningen som en undervurdering af seniorernes kapacitet.

- På det administrative område er der interviewet 9 medarbejdere og 7 ledere. Af dem er 7 af medarbejderne kvinder og 4 af lederne kvinder
- Samtlige medarbejdere er organiseret i HK
- 2 medarbejdere er ansat 33 timer ugentligt eller derunder
- 7 af de adspurgte medarbejdere har valgt seniordage og 2 har valgt bonus/pension

BILAG 1

"Vejledningen om rammeaftale om seniorpolitik" kapitel 7

Seniorpolitiske puljer

I hvert af årene 2009 til 2011 vil der i alt være ca. 89 mio.kr. til at fremme seniorpolitiske initiativer i kommunerne. Det er aftalt, at midlerne deles op i tre hovedorganisationspuljer svarende til AC-, OAO/LO -, og FTF-K området. Der gøres opmærksom på, at Dansk Socialrådgiverforening i denne sammenhæng har valgt at være en del af OAO/LO-området. Der gøres desuden opmærksom på, at det lokale FTF-K beslutningsfora omfatter både KTO's medlemsorganisationer og Sundhedskartellets medlemsorganisationer.

I bilaget findes en oversigt over det beløb, hver kommune skal afsætte pr. år til hvert af de tre hovedorganisationsområder (er ikke medtaget i denne evalueringsrapport, red.).

Der skal være indgået aftale om pengenes anvendelse inden 31. december 2011. Hvis et seniorinitiativ varer udover perioden 2009-2011, kan det dog godt finansieres i sin helhed af puljen, hvis man er enige herom. Hvis fx en seniorstilling aftales at skulle vare til 2013, kan den samlede udgift beregnes og aftales at belaste puljen i et, to eller alle tre år, puljen eksisterer.

Etablering af beslutningsfora

I hver kommune etableres tre beslutningsfora, der varetager beslutninger om udmøntning af trepartsmidler til seniorpolitisk initiativer.

Ved overenskomstforhandlinger i 2008 indgik KL og KTO tillige »Protokollat om udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling«, hvoraf fremgår, at der i hver kommune også skal etableres tre beslutningsfora, der varetager beslutninger om udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling.

I forhold til kompetenceudviklingspuljerne gør tre forhold sig særligt gældende i forhold til de seniorpolitiske puljer:

- Udvalget skal etableres udenfor samarbejdsstrukturen. Begrundelsen for at udvalget skal etableres udenfor samarbejdsstrukturer, at udvalget også skal være i stand til at træffe beslutninger om enkeltpersoner, fx om (med)finansiering af en seniorstilling til en konkret person.
- Der er ikke som i kompetenceudviklingspuljerne pligt til at etablere et koordinerende forum i den enkeltkommune, men det er ikke udelukket, at det vil kunne ske og være hensigtsmæssigt.
- De seniorpolitiske puljer træder først i kraft den 1. januar 2009.

Disse forskelle er ikke til hinder for, at man i kommunerne beslutter sig for, for hvert hovedorganisationsområde at nedsætte ét udvalg, som både administrerer kompetenceudviklingsmidlerne og de seniorpolitiske midler. KL og KTO anbefaler, at sammensætningen og

bemandingen af de lokale beslutningsfora vedr. seniorpolitik er de samme som de lokale beslutningsfora vedr. kompetenceudvikling. Der henvises i den forbindelse til »Vejledning om protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på KL's område«.

Kommunen tager initiativ til etablering af de tre lokale beslutningsfora. Kommunen yder derudover sekretariatsbistand i form af fx mødelokaler, mødeindkaldelser, modtagelse af ansøgninger, administration af godkendte ansøgninger herunder udbetaling af bevilgede beløb samt økonomistyring af forbruget.

Repræsentation i de lokale beslutningsfora

Et beslutningsforum består af ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter. Det enkelte beslutningsforum har kompetencen til at træffe beslutning om, hvordan midlerne anvendes. Alle beslutninger træffes i enighed. Medarbejderrepræsentanterne optræder samlet som én part og ledelsesrepræsentanterne optræder samlet som én part.

Medarbejderrepræsentanterne i de tre beslutningsfora udpeges blandt medarbejderne (herunder ansatte på orlov) og/eller andre lokale repræsentanter for de forhandlingsberettigede organisationer.

Fordelingen og antallet af medarbejderrepræsentanter er aftalt centralt og er som følger:

- På AC-området vælges en til to medarbejderrepræsentanter af og blandt de lokalt ansatte AC'ere.
- På OAO/LO-området er det de lokale organisationer, der afgør antallet af deltagere i det lokale beslutningsforum samt hvilke organisationer, der skal sidde på pladserne. Udpegningen sker efter gældende praksis i OAO/LO.
- På FTF's område er det besluttet, at LC (Lærernes Centralorganisation), BUPL, FK (Forhandlingskartellet)³ og Sundhedskartellet hver udpeger én repræsentant.

Det skal understreges, at medarbejderrepræsentanterne i de tre beslutningsfora repræsenterer alle medarbejdere inden for det pågældende hovedorganisationsområde. Ledelsesrepræsentation i de lokale beslutningsfora beslutes i den enkelte kommune.

Anvendelse af de seniorpolitiske midler – til hvem og til hvad

Seniorpuljerne kan anvendes til at finansiere seniorinitiativer for ansatte inden for KL's forhandlingsområde og ansatte i selvejende dag og/eller døgninstitutioner⁴. Med baggrund i midlernes oprindelse fra trepartsaftalerne er følgende dog undtaget:

³ Forhandlingskartellet består af følgende organisationer: Dansk Musiker Forbund, Danske Skov- og Landskabsingeniører, Det Kommunale Beredskabspersonales Landsforbund, Foreningen af Havnefogder i Danmark, Frederiksberg Kommunalforening, Gentofte Kommunalforening, Halinspektørforeningen, Konstruktørforeningen, Kort- og Landmålingsteknikernes Forening, LederForum, Maskinmesterforeningen, Søfartens Ledere.

⁴ For Københavns Kommune alle selvejende institutioner, som kommunen har indgået driftsoverenskomst med.

- Ansatte i § 60-selskaber (typisk affaldsselskaber, forbrændingsselskaber og trafikelskaber).
- Ansatte, der falder udenfor overenskomster og aftaler indgået af en organisation, der har tilsluttet sig enten LO, FTF eller AC (dvs. journalister og medarbejdere på individuel kontrakt, der ikke er ansat på overenskomst).
- Ansatte ved serviceaftalevirksomheder (dvs. virksomheder, der har afgivet bemyndigelse til KL til at indgå overenskomst og andre aftaler, eller fastsætte generelle bestemmelser om løn- og øvrige ansættelsesvilkår. Lokalbaner kan fx være servicevirksomheder).

Med henblik på at understrege seniorpuljernes fastholdelsessigte er det aftalt, at seniorpuljerne ikke kan anvendes til at finansiere generationsskifteaftaler for chefer og ledere, aftaler indgået i forbindelse med uansøgt afsked eller til stillinger, der oprettes som fleksjob. Det er lønnen i et fleksjob, der ikke kan finansieres af seniorpuljerne. En ansat i et fleksjob vil på lige fod med andre medarbejdere kunne benytte sig af fx et tilbud om fysioterapi finansieret af seniorpuljerne.

Der er herudover vide rammer for, hvad puljerne kan anvendes til. Det fremgår således af protokollatet, at »midlerne kan finansiere aktiviteter, som beslutningsforummet skønner, vil bidrage til fastholdelse af seniorer, herunder grupper af seniorer«.

Den primære forudsætning for at anvende midlerne er dermed, at der er enighed i udvalget. Det være sig både på arbejdsgiverside og på lønmodtagerside, og mellem arbejdsgiverside og lønmodtagerside. Der er ikke aftalt nogen former for interesseløst system, der inddrager de centrale parter, hvis man ikke kan blive enige lokalt. Puljerne vil kunne bruges til at udvide anvendelsen af seniorstillinger med nedsat tid med pensions- og hel eller delvis løndækning.

Finansiering af en seniorstilling med puljemidler forudsætter, at vilkårene er aftalt med den forhandlingsberettigede organisation. I praksis kan dette gøres ved, at aftalen om en seniorstilling indgås, evt. med forbehold for efterfølgende finansiering med puljemidler, hvorefter aftaleparterne indsender en ansøgning om finansiering til beslutningsforaet.

Ligeledes vil puljerne kunne anvendes til at udbygge de centralt aftalte seniordage, fx i form af ekstra seniordage eller til fremrykning af den alder, hvor de træder i kraft. Midlerne vil også kunne anvendes til tiltag, der ikke er nævnt i Rameaftale om seniorpolitik, som fx seniorkurser og fysioterapi. Midlerne kan i den forbindelse anvendes til tværgående seniorinitiativer på tværs af hovedorganisationsområderne.

Midlerne fordeles efter ansøgning. Ansøgninger kan komme fra såvel ledere som medarbejdere.

Det er ikke en forudsætning, at ansøgningen vedrører navngivne personer. Der er således intet til hinder for, at fx ledelsen ansøger beslutningsforaet om finansiering af fem timers lønkomensation i ti seniorstillinger til en bestemt personalegruppe uden på forhånd at have taget stilling til hvem, der skal have seniorstillingerne. Beslutning herom træffes efterfølgende ved indgåelse af aftaler om seniorstillinger med den forhandlingsberettigede organisation.

De tre beslutningsfora bør – evt. i fællesskab – fastlægge en ansøgningsprocedure. Det skal understreges, at seniorpuljerne er et supplement til den indsats, som i øvrigt finder sted i kommunerne. Det vil sige, at protokollatet om udmøntning af trepartsmidlerne til seniorpolitiske initiativer forudsætter, at kommunen bevarer sit hidtidige seniorpolitiske indsatsniveau, herunder også den finansiering af seniorordninger, som er sket med kommunens »egne« midler.

BILAG 2

Kommunernes organisering af arbejdet

I alle kommuner har ledelses- og medarbejderrepræsentanterne været enige om at samordne opgaven med udmøntningen af seniorpuljerne med udmøntningen af kompetencemidlerne, således at det er de samme repræsentanter der sidder i det koordinerende og beslutende udvalg for såvel kompetencemidlerne som for seniorpuljerne.

Den praktiske fremgangsmåde har typisk været, at man i kommunen har drøftet hvilke løsninger der kunne være relevante at tilbyde medarbejderne på seniorområdet, og derefter har man valgt den organisering der passer til løsningen, således at der til enkle løsninger som udgangspunkt er etableret en enkel organisering.

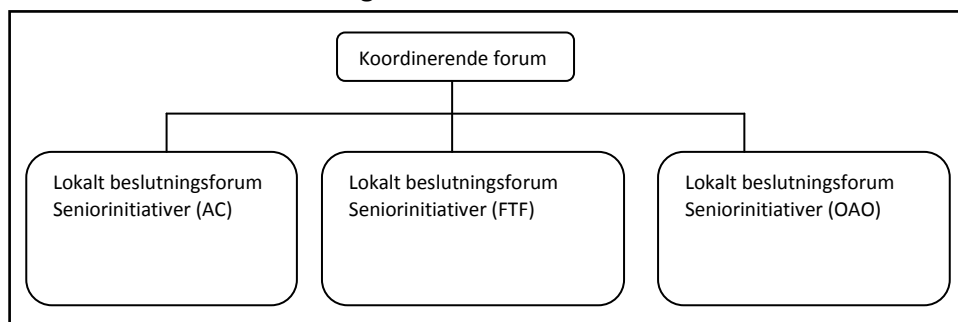
I fire kommuner er der valgt en model med ét fælles koordinerende forum for både kompetenceudvikling og seniorpuljer og tre beslutningsfora for de to områder. I de øvrige seks kommuner er der valgt en model, hvor det koordinerende forum tager stilling til både anvendelse og udmøntning af seniorpuljerne.

Model 1: Et koordinerende og tre besluttende fora

I fire kommuner har ledelses- og medarbejderrepræsentanterne etableret et koordinerende forum og tre beslutningsfora, som repræsenterer hhv. AC, OAO og FTF. I nogle kommuner er der tale om, at medlemmerne i beslutningsforaene er de samme som i det koordinerende forum. Andre kommuner har valgt både at have gengangere og mere decentrale medlemmer i beslutningsforaene. En enkelt kommune har et lille koordinerende forum med én repræsentant for hver af de fire parter. Kommunens beslutningsfora har op til fem medlemmer. Det betyder, at disse beslutningsfora er mere decentralt orienterede. Det har særligt været tilfældet hos FTF og OAO, mens AC'ere oftest er placeret mere centralt.

I nogle kommuner mødes det koordinerende forum kun en gang om året for at følge beslutningsforaenes arbejde, mens andre mødes oftere for at tage stilling til tværgående projekter eller ansøgninger.

Model 1: Et koordinerende og tre besluttende fora



Model 2: Et samlet koordinerende og besluttende forum

De seks øvrige kommuners ledelses- og medarbejderrepræsentanter har som nævnt valgt en model med et samlet forum, der både koordinerer og beslutter. Modellen har forskellige navne i de forskellige kommuner (trepartsudvalg / forhandlingsforum m.v.), men benævnes i det følgende det koordinerende forum.

Det koordinerende forum varetager alle opgaver i forhold til seniorpuljerne. Fra strategiske overvejelser, høringer og information til konkrete beslutninger om udmøntning m.v. I nogle kommuner har der været afholdt seminarer om midlernes anvendelse, andre steder er der nedsat arbejdsgrupper, der skal give input til det koordinerende forum, medens kontakten til medarbejderne andre steder igen er sket via tillidsrepræsentanterne.

Baggrunden for at vælge denne model er to forhold:

1. **At minimere ressourceforbruget.** Dette gælder for to af kommunerne. Disse havde fra starten besluttet, at det ud fra en ressourcemæssig betragtning var mest hensigtsmæssigt med et koordinerende forum, der behandlede alle aspekter af sagen. Såvel arbejdsgiver- som arbejdstagerrepræsentanter i de to kommuner peger på, at den forslåede model ville have været for ressourcekrævende, hvorfor de valgte den mindre ressourcetunge model. De peger endvidere på, at den valgte løsning samtidig giver den størst mulige sammenhæng på tværs af kommunen.
2. **At udvikle og koordinere initiativer på tværs.** Dette gælder for 5 af kommunerne, der har valgt modellen, fordi den forekom dem mest hensigtsmæssig på grund af opgavens karakter, hvor man ønsker samme initiativer til alle seniorer, uanset organisationstilhørsforhold. Herudover peger parterne i kommunerne tillige på, at denne organisering af opgaven også er den mindst ressourcetunge.

Sammenhæng mellem organisering og indsats

Oversigt over initiativer i kommuner der har valgt at have et koordinerende fora, der også beslutter midlernes anvendelse:

Kommune 1 – En ekstra fridag

FTF- og AC- grupperne på 59 + får én ekstra fridag. For OAO- gruppen gælder det fra 57+.

Kommune 2 – Seniortimer

Medarbejdere, der som 58-årige vil få centralt tildelte seniordage får de lokalt aftalte seniortimer som 55-57-årige. Medarbejdere, der som 60-årige vil få centralt tildelte seniordage, får de lokalt aftalte seniortimer som 57-59 årige. Seniortimerne udgør 16 timers fritid pr. senior pr. år i perioden 2010 og 2011. Herudover har kommunens fora afsat et beløb til seniorkurser.

Kommune 3 – Ned i tid - uændret pension

Alle seniorer på 57+ tilbydes en seniorstilling, der betyder, at de kan gå ned i tid (dog max. 20 pct. af årsnormen, og med en mindste arbejdstid på 20 timer), men opretholde deres pensionsindbetalinger. Seniorpuljen anvendes til at løbe ordningen i gang, og kommunen overtager finansieringen ved seniorpuljernes udløb. Derudover tilbydes sundheds- og trivselsinitiativer.

Kommune 4 - Sundhedsfremme og trivsel

Midlerne fra seniorpuljerne samles i en fælles pulje, der bruges til sundhedsfremme og trivsel til alle 60+. Herudover er der afsat et beløb til seniorkurser.

Kommune 5 - Seniorkurser

Alle medarbejdere fra 55 år kan søge om at komme på seniorkurser, der bl.a. fokuserer målrettet på de ressourcer, som seniormedarbejderne besidder, og som gennem et forbedret samarbejde kan tilføre og udvikle virksomhedens ressourcer. Herudover anvendes midlerne primært til at give et tilbud om at gå ned i tid med fuld pensionsoptjening til alle ansatte i kommunen på 58+. De indgåede aftaler om fuld pensionsoptjening er alle tidsbegrænsede til udgangen af 2011, hvor de centrale midler ophører.

Kommune 6 - Pakke med valgmuligheder

Alle seniorer på 58+ får på tværs af hovedorganisationsområderne 4 valgmuligheder der gælder for 2010 og 2011: Enten en seniorordning, hvor man kan gå ned i tid med uændret pensionsindbetaling; eller mulighed for at få flere fridage; (I forhold til disse to valgmuligheder vil der dog på nogle arbejdspladser være særlige forhold, hvor det kan være vanskeligt at få opgaveløsningen til at hænge sammen med den mindre arbejdstid, hvor lederen derfor ikke vil kunne imødekomme et af disse ønsker); eller mulighed for at vælge et beløb til kompetenceudvikling; eller et beløb til sundhedsfremme – de to sidste valgmuligheder efter eget valg.

Oversigt over initiativer i kommuner, der har valgt både at have et koordinerende fora, og tre besluttende fora

Kommune 1 - Hvert hovedorganisationsområde prioriterer egne initiativer

Ingen fast aldersgrænse. Hvert beslutningsforum udvælger egne fokusområder. OAO prioriterer gruppeansøgninger med fokus på senioraktivitet og sundhed, fysisk velvære og afspænding, evt. seniordage. FTF prioriterer senioromsorgsdage. AC prioriterer stresshåndtering for seniorer, nestoruddannelse, forberedelse på seniortilværelsen. Herudover kan medarbejderne inden for alle tre hovedorganisationsområde selv komme med forslag.

Kommune 2 - Medarbejderne vælger selv

Det er op til medarbejderne selv at definere, hvornår de ønsker at være omfattet af seniorinitiativer, og hvilke initiativer de ønsker iværksat. Medarbejderne søger selv helt frit gennem ansøgningsrunder. Beslutningsudvalgene inden for hvert hovedområde beslutter efterfølgende, hvad midlerne skal anvendes til.

Kommune 3 – Værdiproces

I denne kommune er man i gang med en værdiproces der skal føre frem til en fastholdelseskultur frem for en afviklingskultur for seniorer. Ledelses- og medarbejderrepræsentanter har som udgangspunkt valgt både at have koordinerende fora og besluttende fora, men på nuværende tidspunkt har de væsentligste drøftelse, konferencer m.v. været afholdt som fællesmøder.

Kommune 4 – Ned i tid – uændret pension

Alle OAO og FTF seniorer på 58+ tilbydes en seniorstilling, der betyder, at de kan gå ned i tid, men opretholde deres pensionsindbetalinger. Der er ikke begrænsninger på hvor meget man kan gå ned i tid. AC'erne vælger individuelle løsninger.

BILAG 3

Metode Seniorpuljen

Evalueringen afdækker, hvorledes arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter har oplevet de forskellige elementer i protokollatet, når det gælder udmøntning af trepartmidlerne vedrørende kommunepuljerne til seniorinitiativer. Projektledelsen stod for udvælgelsen af 10 frivillige kommuner. De 10 kommuner er udvalgt, så de repræsenterer kommunetyper bredt.

Evalueringen gennemføres som en kvalitativ undersøgelse blandt medlemmer af beslutningsfora og koordinerende fora i 10 kommuner.

Følgende dataindsamlingsaktiviteter har fundet sted i evalueringen:

- Indledende opkald til de 10 kommuner med henblik på at indsamle materiale (referater, informationsmateriale mv.) og aftale de videre evalueringsforløb
- Indledende telefoninterview med enten koordinator eller personalechef i de 10 kommuner. Formålet har primært været at få et overblik over, hvordan kommunerne har organiseret opgaven, hvor langt de er kommet i processen og få en fornemmelse af til hvad, midlerne er fordelt, de største udfordringer etc. I den sammenhæng er der indsamlet et betydeligt skriftligt materiale fra kommunerne. Endelig har formålet med de indledende interview været at forberede fokusgrupperne.
- Kort inden gennemførelsen af fokusgruppedrøftelserne har DISCUS kontaktet den pågældende kommune med henblik på at blive opdateret om evt. nye initiativer, referater eller overståede ansøgningsrunder.
- Gennemførelse af fokusgruppedrøftelser med repræsentanter fra de tre lokale beslutningsfora og det koordinerende forum.
- Inden evalueringens afslutning er enkelte kommuner blevet kontaktet med henblik på at indhente information om nye beslutninger, initiativer eller ansøgningsrunder

Dataindsamlingen er afsluttet medio maj 2010.

Interviewene er gennemført således at der for alle kommuner er indsamlet de samme informationstyper, uafhængigt af hvordan den enkelte kommune har organiseret opgaven.

Interviewene i hvert af de nedsatte fora er gennemført som fællesinterview med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Denne model er valgt, fordi det har været vigtigt, at interviewene afspejler den samarbejdsmodel, der ligger til grund for selve konstruktionen af modellen for udmøntningen af midlerne, og dermed de diskussioner der faktisk har været ført i disse fora.

Til selve interviewene blev der benyttet en semistruktureret interviewguide, hvor hensigten med guiden var at give mulighed for, at interviewpersonerne kunne vægte deres egne erfaringer og vurderinger af emnet. Dette skete dog stadig inden for interviewguidens rammer, for at sikre, at emnerne blev tilstrækkeligt belyst.

I nogle kommuner har stort set alle medlemmer af de forskellige fora deltaget i interviewene, medens der i andre kommuner kun har deltaget udvalgte medlemmer. I alle kommuner har ledelsesrepræsentanter og repræsentanter fra hver af de tre hovedorganisationer været repræsenteret.

BILAG 4

Metode Seniordage

I perioden februar – juni 2010 har DISCUS gennemført en evaluering af seniordage. Projektledelsen stod for udvælgelsen af 10 frivillige kommuner, hvoraf det lykkedes at etablere interview i de ni kommuner. Kommunerne er udvalgt, så de repræsenterer kommunetyper bredt. Evalueringen er gennemført som fem dobbeltinterview i hver af de ni kommuner, inden for fem forskellige forvaltningsområder: ældreområdet, lærerområdet, det tekniske område, børn- og ungeområdet og det administrative område, således er både FTF, LO og AC repræsenteret. Til interviewene deltog en medarbejder og dennes leder, inden for hver af de nævnte forvaltningsområder. I alt blev der gennemført 43 interviews, da to af forvaltningsområderne i en kommune måtte aflyse. På fire af forvaltningsområderne i fire forskellige kommuner, var der kun én interviewperson til stede. Alt i alt blev der interviewet 42 medarbejdere og 39 ledere. De ni kommuner er anonyme.

Der er gennemført telefoninterview med kommunens personaleafdeling forud for selve interviewrunden, der havde til formål at indhente information samt materiale om organisering på området med kompetencemidler samt seniorpuljer. Der blev ved denne lejlighed også spurgt ind til seniordage. Telefoninterviewene afslørede dog ikke meget om organiseringen, fordelingen, modtagelsen mm. af seniordagene.

Til selve interviewene blev der benyttet en interviewguide, som var bygget op over 3 temaer, der skulle belyse, hvordan ledere og medarbejdere vurderede seniordagene. Det var en semistruktureret interviewguide, hvor hensigten med guiden var at give mulighed for, at interviewpersonerne kunne vægte deres egne erfaringer og vurderinger af emnet. Dette skete dog stadig inden for interviewguidens rammer, for at sikre, at emnerne blev tilstrækkeligt belyst.

Spørgsmålene under hvert tema henvendte sig i videst muligt omfang til både leder og medarbejder. Dette skete ud fra en betragtning om at benytte dynamikken i den dialog, der måtte opstå mellem leder og medarbejder i et fælles interview. Dette skulle sammen med interviewdeltagerens mulighed for at påvirke vægtningen af temaerne nuancere og belyse evalueringen yderligere.

Interviewguiden i sin fulde længde blev ikke fremsendt til interviewdeltagerne før interviewet. Temaerne blev dog fremsendt. Som en forberedelse til interviewet blev lederen på forhånd bedt om at opgøre, hvor mange der på den pågældende arbejdsplads havde ret til seniordage, og om antallet af seniorer havde været stabilt over de seneste par år.

Samtlige interview er blevet optaget og gennemlyttet efterfølgende, hvorefter der er blevet skrevet et referat af hvert interview. Evalueringen er baseret på disse interviews, de indledende telefoninterviews samt orientering i diverse materiale omkring seniordage, dels fra KL og KTO og dels fra de medvirkende kommuner.

Interviewene er fortrinsvist foretaget på den respektive kommunes rådhus og i nogle tilfælde ude på den enkelte arbejdsplads.

BILAG 5

Konkrete eksempler på udmøntning af Seniorpuljen

I nedenstående cases gives eksempler på fra fire forskellige kommuners fora på anvendelsen af seniorpuljen.

CASE 1 - Seniortimer

I denne kommune er det aftalt, at hovedparten af midlerne anvendes til, at alle 55-57 årige og 57-59 årige vil få 16 seniortimer til afholdelse i 2010 og 2011. Det er tildelingen af de centralt aftalte seniordage, der styrer, hvornår medarbejderne får de lokalt aftalte seniortimer. Medarbejdere, der får centralt aftalte dage som 58 årige, får de lokalt aftalte seniortimer som 55-57 årige. Medarbejdere, der får de centralt fastsatte seniordage som 60 årige, får de lokalt aftalte seniortimer som 57-59 årige.

CASE 2 - Seniorkatalog

I denne kommune er man blevet enige om at vælge en række tilbud som samtlige seniormedarbejdere over 58 år frit kan vælge i mellem. I det følgende beskrives de tilbud der er at vælge imellem. Der kan kun vælges én gang og kun ét af følgende 4 tilbud som vil gælde for 2010- 2011. Nedenstående er tekst er klippet fra kommunens orienteringsmateriale til seniorerne:

Tilbud 1: Seniorordning – nedsat tid og uændret pension

Vi er bekendt med nogle medarbejders ønske om at få nedsat tid. Dette tilbud giver dig derfor mulighed for at gå ned i tid, men bevare din pension uændret efter hidtidig løn og beskæftigelsesgrad. Du betaler som medarbejder selv tidsnedgangen, mens kommunen betaler hidtidigt pensionsbidrag. Antallet af timer du kan gå ned i arbejdstid skal drøftes med din leder ved samtalen.

Tilbud 2: Seniorfrihed

Nogle medarbejdere har ytret ønske om at få flere fridage. Formålet med dette tilbud er derfor at give dig ekstra frihed i form af ekstra fridage. Antallet af ekstra fridage gennem dette tilbud skal drøftes med din leder.

Tilbud 3: Uddannelse

Dette tilbud åbner mulighed for ekstra uddannelse, da vi oplever, at der blandt kommunens medarbejdere er fortsat interesse for at udvikle sig.

Du kan gennem dette tilbud vælge et tilskud til uddannelsestilbud i perioden 2010-2011.

Tilbud 4: Trivselstillæg

Vi er opmærksomme på, at der blandt kommunens medarbejdere er et ønske om trivselstilbud. Men også her er der individuelle ønsker, hvorfor det med dette tilbud bliver muligt at få et tilskud til noget, som bidrager til din trivsel.

CASE 3 - Sundhed og velvære

Denne kommune arbejder med både holdninger og konkrete initiativer, når det gælder at fastholde seniorer på kommunens arbejdspladser. Generelt er arbejdet med at udvikle og fastholde seniorer integreret i personalepolitikken.

I kommunen har man valgt at anvende seniorpuljen til at tilbyde alle medarbejdere, der er 60 år eller derover, nogle særlige sundheds- og velværefremmende aktiviteter.

Kommunen og organisationerne har været meget enige om, at sådanne initiativer bidrager til at fastholde seniorer på arbejdspladsen, bl.a. ved at understøtte kommunen som en attraktiv arbejdsplads og ved at fremme seniorernes helbred og dermed deres muligheder for at forblive på arbejdsmarkedet.

Initiativerne understøtter samtidig kommunens sundhedspolitik.

Tilbuddene omfatter bl.a.:

Adgang til svømmehal, friluftsbad og vandaerobic.

Massage som evt. kan foregå på arbejdspladsen.

Tilbud om individuelt sundhedstjek en gang om året, som omfatter konditest, blodtryk, vægt, højde, livvidde samt BMI. Konsultation om det videre forløb samt opfølgning.

Sundhedsforedrag f.eks. om hvordan man kan arbejde med rigtig brug af kroppen og hvad man selv kan gøre for en bedre trivsel.

CASE 4 - Kulturændring

I denne kommune er man ved at udarbejde en 5 årig plan, der skal ændre opfattelsen af seniorer – fra afvikling til fastholdelse. I det følgende beskrives såvel mål for planen som enkelte af de forskellige indsatser, der tænkes sat i værk.

Mål

Effekten af seniorindsatsen 2010-2015 kan f.eks. vise sig ved, at kommunen har:

- en stigning i antallet af ansatte mellem 60 og 65 år, hvilket afrapporteres og synliggøres i den årlige personaleredegørelse
- en stigning i antallet af ledere, som har ønsket at blive i arbejde i stedet for at gå på efterløn eller pension, men i en ny rolle, som f.eks. specialister
- en stigning på 30 % (målt i forhold til 2010) i fastholdelsen af medarbejdere over 60 år
- en stigning på 10 % i rekruttering af medarbejdere - interne og eksterne - over 55 år

Værdier, som seniorindsatsen bygger på

Der skal brydes med de traditionsbundne mønstre og med retorikken på seniorområdet. Der skal tænkes nyt i stedet for faste fratrædelsesplaner for ansatte, som fylder 60 år. Det er vigtigt at tage udgangspunkt i individet og lave initiativer, der skaber mening og trivsel for seniorer, der kan og vil arbejde længere. Relationen mellem individet og arbejdspladsen skal skabe værdi for begge parter.

Der skal skabes en kultur med plads til forskellighed, herunder også forskellig indstilling til arbejdet. Seniorer skal ses som ressourcepersoner og derfor skal alder ikke indgå i vurderinger af den ansattes (nye) placering i forbindelse med f.eks. organisationsændringer. Ansatte i kommunen skal vurderes ud fra deres kompetencer. God seniorpraksis indebærer ikke særbehandling, men anerkendelse af de enkelte ansattes forskellighed og forskellige kompetencer.

Lederne i kommunen skal møde den ansatte ud fra en individuel tilgang til deres livssituation. Både leder og arbejdsplads skal tænke i incitamentsstrukturer og tiltag, der sigter på at fastholde og tiltrække seniorerne. Seniorerne skal tænkes ind i strategier for ledelse, i fastholdelse og i skabelsen af kulturen på en mangfoldig og attraktiv arbejdsplads. Det handler imidlertid ikke alene om seniorer, men - med afsæt i seniorområdet - om på sigt at udvikle strategier, der kan imødekomme mangfoldigheden hos ansatte i de forskellige livsfaser.

Tiltag

For at opnå de beskrevne mål sættes der ind med målrettede tiltag overfor 3 målgrupper i kommunen:

- 1. Medarbejderen**
- 2. Uddannelse af lederne**
- 3. Holdningsbearbejdning af arbejdspladserne.**