



# Seniorpolitik i praksis

- en kvalitativ undersøgelse af 4 kommuners seniorpraksis

KL og KTO

Oktober 2007

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Indledning.....</b>	<b>5</b>
<b>Sammenfatning.....</b>	<b>7</b>
Kendskab til kommunens seniorpolitik.....	7
Seniorstillinger i form af nedsat tid med kompensation .....	7
Seniorstillinger i form af ændret jobindhold .....	8
Generationsskifteordninger .....	9
Fratrædelsesordninger .....	9
De tre ordninger generelt.....	9
Kendskabet til rammeaftalen .....	9
Holdninger til rammeaftalen.....	10
Den økonomiske barriere .....	10
Generelle barrierer .....	11
Andre værktøjer.....	11
Hvad styrer seniorernes tilbagetrækning? .....	12
Hvad fastholder i øvrigt seniorer?.....	12
<b>1. Undersøgelsens metode .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Kendskab til kommunens seniorpolitik .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Seniorstillinger.....</b>	<b>17</b>
Seniorstillinger i form af nedsat tid med pension og evt. lønkompensation .....	17
Ældreområdet .....	18
Daginstitutionsområdet .....	18
Det tekniske område .....	19
Skoleområdet.....	20
Ledere.....	20
Hvem og hvorfor?.....	21
Tidsbegrænsninger .....	23
Seniorstillinger i form af ændret jobindhold .....	23
Institutionernes størrelse .....	24
Daginstitutionsområdet .....	25
Ældreområdet .....	25
Det tekniske område .....	27
Skoleområdet.....	27
Det administrative område .....	28
Ledere.....	28
<b>4. Generationsskifteordninger .....</b>	<b>30</b>
<b>5. Fratrædelsesordninger.....</b>	<b>31</b>

<b>6. Kendskab og holdninger til rammeaftalen .....</b>	<b>33</b>
Deltidsansatte.....	35
Aldersgrænse .....	36
<b>7. Barrierer i forhold til kommunernes seniorpraksis.....</b>	<b>37</b>
Den økonomiske barriere .....	37
Finansiering over de decentrale budgetter.....	37
Finansiering via centrale puljer .....	39
Normeringsstyring.....	40
Generelle barrierer .....	40
Efterlønnen .....	40
Rummelighed.....	41
Betegnelsen "senior" .....	42
<b>8. Andre værktøjer .....</b>	<b>44</b>
Seniorsamtaler .....	44
Kompetenceudvikling .....	45
Seniorfridage/-omsorgsdage .....	45
Sundhedsordninger .....	46
Seniorkurser .....	47
Tilknytning som vikar .....	47
<b>9. Hvad styrer seniorers tilbagetrækning? .....</b>	<b>49</b>
Den økonomiske faktor.....	49
De daglige arbejdsmæssige vilkår.....	50
Helbredet.....	50
Den familiemæssige situation.....	51
<b>10. Hvad fastholder i øvrigt seniorer?.....</b>	<b>52</b>
Fleksibilitet.....	52
Individuelle aftaler .....	52
Anerkendelse .....	53
De daglige arbejdsvilkår og arbejdsglæde.....	54
<b>11. De fire kommuner set udefra .....</b>	<b>55</b>
Kommune A.....	55
Kommune B.....	58
Kommune C .....	62
Kommune D .....	65

## Forord

Denne rapport er et resultat af, at mange ledere og tillidsrepræsentanter har villet bruge tid og kræfter på at deltage i interviews. Til dem vil vi gerne sige tak. Både fordi I gav jer tid og engagerede jer i projektet, og fordi vi alle steder blev meget vel modtaget. I gav os nogle gode og inspirerende oplevelser.

Rapporten er udarbejdet på baggrund af en række interviews i 4 udvalgte kommuner, der har erfaringer med seniorpolitik, fordelt over landet. Rapporten er et delresultat i en samlet KL- og KTO-undersøgelse af kommunernes seniorpolitik i praksis, herunder anvendelsen af rammeaftalen om seniorpolitik.

Forud for denne rapport gennemførte FAOS på vegne af KL og KTO i efteråret 2006 en kvantitativ kortlægning af kommunernes praksis for seniorpolitik. Kortlægningen af kommunernes praksis for seniorpolitik kan downloades på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

FAOS har ved forskningsleder, lektor, ph.d. Steen E. Navrbjerg endvidere bistået undervejs i hele processen med tilrettelæggelse og gennemførelse af interviewrunden. Vi takker for de mange gode råd, kvalificeret vejledning og det gode samarbejde.

København, oktober 2007

Nanna Kolze, KL, Henrik Højrup Hansen, KTO og Magnus Bryde, KL

## Indledning

Der har de seneste år været fokus på fremtidens behov for arbejdskraft, bl.a. i forbindelse med Velfærdskommissionens udspil. Meldingerne er, at der bliver mangel på arbejdskraft inden for en række fag. En række kommuner har allerede problemer med at rekruttere uddannet arbejdskraft på en række områder. Hertil kommer, at gennemsnitsalderen på det kommunale arbejdsmarked er høj. Et af instrumenterne til at mindske effekten af rekrutteringsvanskelighederne og den høje gennemsnitsalder er at tilskynde til senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Et af de værktøjer kommunerne kan benytte i relation til fastholdelse af ældre medarbejdere er udarbejdelse af en seniorpolitik, herunder anvendelse af rammeaftalen om seniorpolitik.

KL og KTO iværksatte på den baggrund i efteråret 2006 et overenskomstforberedende projekt med titlen "Seniorpolitik i praksis". Projektets formål var at give overenskomstparterne ny viden om, hvorledes kommunerne arbejder med seniorpolitik, herunder hvorledes rammeaftalen om seniorpolitik anvendes. Projektet har haft fokus på fastholdelselementer i kommunernes seniorpolitik.

Første del af undersøgelsen var en kvantitativ kortlægning af kommunernes praksis med seniorpolitiske tiltag. Respondenterne i denne undersøgelse var 2 centrale aktører på lederhenholdsvis medarbejdersiden i hver kommune. Denne del af undersøgelsen blev gennemført af FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Interviewrunden, som beskrives i denne rapport, har haft til formål at kvalificere den viden, som FAOS' rapport bibragte overenskomstparterne. I interviewrunden har vi haft mulighed for, dels af komme tættere på de enkelte kommunale arbejdspladser, og dermed få et indblik i, hvordan kommunernes centralt fastsatte seniorpolitik udmøntes og opfattes i praksis på arbejdspladsniveau, og dels få "kød og blod" på nogle af de tendenser og tilbagemeldinger, der fremgik af den kvantitative kortlægning.

De 4 kommuner, der indgik i undersøgelsen, kan alle karakteriseres som ”seniorpolitiske kommuner”<sup>1</sup>. Dette er et bevidst valg. Ønsket var, at få en indsigt i praksis i kommuner, der rent faktisk har gjort sig seniorpolitiske overvejelser.

---

<sup>1</sup> Kommuner med en nedfældet seniorpolitik. Om yderligere karakteristika ved denne kommune type henvises til rapporten ”Kommunernes praksis for seniorpolitik – evaluering af rammeaftalen om seniorpolitik”, FAOS, marts 2007

## Sammenfatning

I dette afsnit skal de sammenfattede resultater og indtryk af undersøgelsen præsenteres. Eftersom undersøgelsen blot bygger på interviews i fire kommuner, er det afgørende at have sig for øje, at nedenstående resultater ikke nødvendigvis er repræsentative. Med undersøgelsen er der imidlertid kommet flere ord på nogle af de tendenser, der fremgik af den kvantitative undersøgelse.

### Hovedpointer fra den forudgående kvantitative undersøgelse:

- Fratrædelsesordninger anvendes af flest kommuner, efterfulgt af seniorstillinger
- Seniorstillinger anvendes mest i kommuner med en nedfældet seniorpolitik
- Overvejende positive erfaringer med seniorfridage, seniorsamtaler, seniorkurser og tilknytning som vikar/konsulent
- Omkring halvdelen af respondenterne angav økonomi som den største barriere for seniorordninger
- Ca. ¾ dele af medarbejderne angav det som et problem ved rammeaftalen, at den ikke indeholder rettigheder
- Og for lederne var det tilsvarende tal 20 %.

## Kendskab til kommunens seniorpolitik

I de 4 kommuner har ledere og tillidsrepræsentanter grundlæggende en god indsigt i og forståelse af kommunernes egen seniorpolitik. Om dette også afspejler kendskabet hos medarbejderne, kan denne undersøgelse ikke fortælle noget om. Men under alle omstændigheder giver både ledere og tillidsrepræsentanter udtryk for, at medarbejderne i høj grad sætter sig ind i deres muligheder og undersøger deres forhold, når de når til senioralderen. Det kan derfor antages, at de også har kendskab til kommunens seniorpolitik.

## Seniorstillinger i form af nedsat tid med compensation

Seniorstillinger<sup>2</sup> i form af nedsat tid med pension aftales i et begrænset omfang i de 4 kommuner, men bliver dog anvendt på flere områder og i alle de fire kommuner. Seniorstillinger i form af nedsat tid med pension og løncompensation anvendes kun yderst sjældent. På områder, hvor nedsat tid er udbredt, opleves der vanskeligheder med at indgå konkrete seniorstillinger uden løncompensation, idet lønnen dermed vil blive for lav. Samtidig er der nogle jobfunktioner, der opleves ikke at kunne varetages på nedsat tid, og en seniorstilling opleves derfor ikke som nogen

---

<sup>2</sup> Seniorstillinger kan enten være eksisterende eller nye stillinger der oprettes til formålet, og typisk med nedstat timetal og/eller ændrede opgaver.

reel mulighed. Særligt i forhold til ledere kan der være en barriere forbundet med at indgå aftaler om nedsat tid, da disse funktioner oftest forudsætter fuldtidsansættelse.

Formålet med indgåelse af seniorstillinger er oftest at fastholde specialiseret viden eller kompetencer.

I forlængelse heraf kan det, til trods for den begrænsede anvendelse, sammenfattes, at formelle seniorstillinger med nedsat tid af de interviewede ofte vurderes til at kunne fastholde seniorer i et par år længere end ellers planlagt.

### **Seniorstillinger i form af ændret jobindhold**

Der aftales få formelle seniorstillinger med ændret jobindhold i de 4 kommuner, men der arbejdes dog i udbredt grad mere uformelt med at give medarbejdere ændret jobindhold. Det er dog ikke alle områder, der har de samme muligheder for at etablere stillinger med ændret jobindhold. Særligt institutionens eller områdets størrelse, samt mulighederne for arbejdstilrettelæggelse er afgørende for mulighederne for at skabe ændret jobindhold.

De skånehensyn, der kan ligge i en seniorstilling med ændret jobindhold, kan på nogle områder være reserveret medarbejdere i fleksjob, og dette kan vanskeliggøre mulighederne for at imødekomme seniorers eventuelle behov eller ønske om ændret jobindhold. Samtidig kan stillinger med ændret jobindhold, på nogle områder mere end andre, risikere at overføre særligt belastende arbejdsopgaver til den resterende medarbejdergruppe, og der kan således være en konkret problemstilling forbundet med at fritage enkelte medarbejdere for belastende arbejdsopgaver.

Også i forhold til seniorstillinger med ændret jobindhold er der en opfattelse af, at dette ikke er nogen reel mulighed for ledere. I enkelte tilfælde har man dog aftalt at omplacere ledere til stillinger som menige medarbejdere, og derved givet dem ændret jobindhold.



## **Generationsskifteordninger**

Der indgås i de 4 kommuner i meget begrænset omfang generationsskifteordninger<sup>3</sup>, og de bruges udelukkende på toplederniveau.

## **Fratrædelsesordninger**

Fratrædelsesordninger<sup>4</sup> er, sammen med seniorstillinger med nedsat tid og fuld pension, den seniorordning i henhold til rammeaftalen, der bliver anvendt mest i de 4 kommuner. Fratrædelsesordninger bruges både i fastholdelses- og fratrædelsesøjemed, men fortrinsvis i fratrædelsesøjemed. Indgåelse af fratrædelsesordninger med et fratrædelsessigte bruges primært til medarbejdere i forbindelse med strukturtilpasninger. Det at bruge fratrædelsesordninger i øvrigt opfattes i udbredt grad som et udtryk for dårlig ledelse. Der tilkendes stor tiltro til – potentielt – at benytte fratrædelsesordninger i et fastholdelsesøjemed, hvor det formodes at kunne have en effekt som supplement til efterlønsincitamenterne i form af bl.a. optjening af efterlønsbonus.

## **De tre ordninger generelt**

På tværs af de tre ordninger gør det sig således gældende, at der indgås relativt få formelle aftaler, men omvendt er der heller ikke mange eksempler på afslag ved konkrete anmodninger. Et andet forhold, der går på tværs, er en forståelse af og erfaring med, at seniorordninger med tilknyttet fratrædelsestidspunkt, i enkelte tilfælde kan medføre en tidligere tilbagetrækning end egentligt ønsket.

## **Kendskabet til rammeaftalen**

Der er grundlæggende erfaret et meget varieret billede af kendskabet til rammeaftalen. Det er indtrykket, at såvel medarbejdere som ledere i højere grad tager udgangspunkt i kommunens egen seniorpolitik end i selve rammeaftalen, når der tænkes og ageres i praksis. Det bemærkes i den forbindelse, at kommunernes egne seniorpolitikker i vidt omfang tager udgangspunkt i

---

<sup>3</sup> Generationsskifteaftaler indebærer særlige vilkår for fortsat ansættelse i den nuværende stilling i et nærmere fastsat tidsrum og herefter fratræden.

<sup>4</sup> Fratrædelsesordninger indebærer et aftalt fratrædelsestidspunkt med kompensation i form af godtgørelse og/eller pensionsforbedring

rammeaftalen om seniorpolitik, men at man ikke lokalt fokuserer på, om formuleringerne stammer fra rammeaftalen, eller er formuleret lokalt.

### **Holdninger til rammeaftalen**

Der tilkendes gives mange forskellige holdninger til rammeaftalen, men en afgørende pointe er, at det er vanskeligt at sættes nogen endegyldig alder på, hvornår man er senior - det er individuelt og situationsbestemt. Yderligere kan det konkluderes, at medarbejdere på deltid ikke oplever seniorstillinger uden lønkomensation som en reel mulighed.

### **Den økonomiske barriere**

Der er ved undersøgelsen fremkommet flere erfarede barrierer i forhold til kommunernes seniorpraksis. Bredt set opleves økonomi som en barriere, men dette synes at være afhængigt af, hvordan finansieringen konkret ”organiseres”. Det kan sammenfattes, at der grundlæggende er kommet to finansieringsmodeller til udtryk ved undersøgelsen. Der er selvsagt variationer over disse, men den ene model for finansiering bygger på en central pulje i kommunen, og i den anden model sker finansiering via lokale lønmidler på de decentrale institutioner/indenfor de decentrale institutioners eget budget.

Der er erfaret store vanskeligheder ved finansieringen udelukkende over de lokale lønbudgetter. Disse vanskeligheder opleves ikke i samme omfang i de kommuner, hvor der er en central pulje til fuld eller delvis finansiering, om end økonomien stadig kan være en begrænsende faktor i forhold til at indgå konkrete aftaler, og dermed også her en barriere.

Til trods for, at økonomien i flere sammenhænge opleves som en central barriere, har undersøgelsen vist, at det dog kun i meget sjældne tilfælde har affødt konkrete afslag på seniorordninger. Årsagen til dette har undersøgelsen ikke kunnet give svar på. Sammenfattende skal det bemærkes, at stort set alle er enige om, at økonomien er den afgørende barriere for at aftale seniorordninger.

I en anden sammenhæng bliver den økonomiske barriere yderligere aktualiseret. Erfaringer fra en institution i undersøgelsen viser, at normeringsstyrede institutioner reelt synes at være afskåret fra at

anvende rammeaftalen. Denne institution oplever ikke at have det økonomiske råderum og styringsmuligheder til at indgå aftaler om seniorordninger.

### **Generelle barrierer**

Andre barrierer synes at have en mere generel form. Der kan således blandt andet være en normativ barriere fra kolleger i forhold til at give en medarbejder særlige vilkår. Grundlæggende opleves der dog en stor rummelighed på de enkelte arbejdspladser, og den normative barriere synes ikke at være voldsom stor.

En anden barriere er brugen af og betegnelsen ”senior”. Dette kan være en barriere i forskellige sammenhænge, eksempelvis i forhold til seniorerne og deres selvopfattelse. Der er dog grundlæggende en stor bevidsthed i forhold til denne problematik, som derfor i overvejende grad ikke opleves som et problem.

Endelig opleves efterlønnen på tværs af alle områder som vanskelig at konkurrere med, og opfattelsen er, at den overvejende del af de medarbejdere, der er berettiget til efterløn, vælger at gå, så snart det er muligt i forhold til bl.a. deres private økonomi.

### **Andre værktøjer**

I kommunernes seniorpraksis anvendes flere værktøjer end de, der følger af rammeaftalen om seniorpolitik. Kompetenceudvikling er et af dem. Denne undersøgelse har dog vist, at kompetenceudvikling i praksis anvendes aldersafhængigt, og at tilbagemeldingen endvidere har været, at der heller ikke i de 4 kommuner aldersdiskrimineres i forhold til kompetenceudvikling.

Også senioromsorgsdage benyttes i 1 af de undersøgte kommuner, og dette er gennemgående noget der efterlyses af medarbejderne.

I to kommuner arbejdes der med sundhedsordninger, og disse opleves meget positivt fra såvel medarbejdere som ledere.

Seniorkurser er et andet element, som indgår i de 4 kommuners seniorpraksis, og disse opleves også som ganske værdifulde i det omfang, de målrettes.

Endelig skal det bemærkes, at anvendelsen af seniorsamtaler er udbredt, men at de oftest forekommer som en del af MUS. Disse samtaler vurderes dog til ikke at have nogen særlig rolle i kommunernes seniorpraksis.

### **Hvad styrer seniorernes tilbagetrækning?**

Det er grundlæggende individuelle forhold, der er styrende for tilbagetrækningen, hvor særligt helbred, økonomi, privatliv og de daglige vilkår på arbejdspladsen er centrale variabler, der spiller ind på beslutningen om tilbagetrækning. Det kan samtidig konstateres, at der ikke er noget universalmiddel til at fastholde seniorer - nogle foretrækker penge, andre foretrækker frihed eller anden form for fleksibilitet.

### **Hvad fastholder i øvrigt seniorer?**

Ved undersøgelsen er der fremkommet flere bud på, hvad der i øvrigt virker i forhold til at fastholde seniorer. Forståelsen af dette er selvsagt ikke entydig. Grundlæggende kan det konstateres, at der efterspørges en fleksibilitet, der vil kunne favne de forskellige individuelle ønsker og samtidig bidrage til større arbejdsglæde, og at det – som allerede nævnt – af de interviewede vurderes, at kunne fastholde seniorer et par år længere end ellers planlagt med formelle seniorstillinger med nedsat tid.

Der er forskellige bud på, hvordan seniorpolitik i denne forbindelse skal kunne gøre sig gældende, men to konklusioner synes dog at kunne drages.

- 1) De fleste tillidsrepræsentanter og nogle institutionsledere efterlyser rettigheder til medarbejderne.
- 2) De fleste ledere og nogle tillidsrepræsentanter ønsker ikke rettigheder, men derimod muligheder for individuelle løsninger.

## 1. Undersøgelsens metode

Undersøgelsen er baseret på 24 interviews foretaget i fire forskellige kommuner fordelt geografisk i landet. Kommunerne er blevet udvalgt på baggrund af, at de har en konkret formuleret seniorpolitik. I forlængelse af den kvantitative rapport 'Kommunernes praksis for seniorpolitik' må disse som udgangspunkt betegnes som "seniorpolitiske" kommuner. I hver kommune er der blevet foretaget seks dobbeltinterviews inden for områderne; ældrepleje, skoleområdet, daginstitutionsområdet, teknisk område, det administrative område samt den centrale forvaltning. Indenfor hvert af områderne i hver af de fire kommuner er en (institutions)leder og medarbejderrepræsentant blevet interviewet, som hovedregel i et dobbeltinterview. For den centrale forvaltning har det været den ansvarlige for kommunens seniorpolitik samt næstformanden i det øverste samarbejdsudvalg i kommunen. Denne tilgang er benyttet for at få begge parter holdninger og erfaringer sat i spil og dermed samtidig understøtte en dynamik i selve interviewsituationen. Der er dog enkelte interviews, hvor den ønskede sammensætning ikke har været mulig. Men dette er forsøgt afhjulpet ved at spille erfaringer og forståelser ind fra andre interviews med henblik på at skabe dynamik og refleksion i dialogen med den interviewede.

Interviewene er blevet foretaget med udgangspunkt i en spørgeguide, der blandt andet er blevet udarbejdet på baggrund af resultaterne fra den forudgående kvantitative undersøgelse om kommunernes praksis for seniorpolitik. Med udgangspunkt i denne spørgeguide, er dialogen med (institutions)lederne og tillidsrepræsentanterne tilstræbt - med en åbenhed for, at deres virkelighed er en anden, end den vi indirekte har antaget i vores spørgeguide. Det skal i denne sammenhæng bemærkes, at der er blevet arbejdet med to forskellige spørgeguides - en til det centrale niveau og en til det decentrale niveau.

Interviewene er gennemført af projektledelsen.

Med ovenstående udgangspunkt skal det bemærkes, at det primære formål med denne afrapportering er at beskrive og ikke fortolke. Dog vil det fortolkende element indgå, hvor det findes oplagt. Endvidere vil de behandlede temaer blive sat i relation til de resultater, der er fremkommet fra den forudgående kvantitative undersøgelse. Dette kan således bidrage til at uddybe og/eller nuancere resultaterne fra nærværende undersøgelse såvel som fra den kvantitative undersøgelse.

Omdrejningspunktet for denne afrapportering er en række forskellige temaer, som belyses igennem beskrivelser af de generelle erfaringer og forståelser, der er kommet til udtryk igennem undersøgelsen. Der hvor det giver mening, vil områder, der skiller sig ud, blive belyst, og de konkrete forhold eller erfaringer præsenteret. Således vil denne afrapportering bevæge sig mellem det generelle og det specifikke, hvor konkrete eksempler vil bidrage til forståelsen og blandt andet give et indtryk af, hvordan seniorpraksis kan være forskellig fra område til område. Det er dog væsentligt at have for øje, at de præsenterede historier ikke nødvendigvis er repræsentative, men derimod bidrager med eksemplets værdi, der samtidig kan fungere som inspiration til kommunernes arbejde med såvel seniorpolitik som rammeaftalen om seniorpolitik.

Rapporten vil dermed kunne fremstå som både et erfarings- og videnskatalog for overenskomstens parter og - som en sidegevinst - et inspirationskatalog for de medarbejdere, der beskæftiger sig med de seniorpolitiske spørgsmål ude i kommunerne.

## 2. Kendskab til kommunens seniorpolitik

- 86 % af lederne og 66 % af medarbejderne i den kvantitative undersøgelse vurderede, at have kendskab til kommunens seniorpolitik
- I de 4 kommuner har der blandt de interviewede generelt været en god indsigt i seniorpolitikken, men også en bekymring for om seniorpolitikken kom ”helt ud på nettet”

Set bredt over de fire kommuner og de enkelte områder har såvel ledere som tillidsrepræsentanter grundlæggende en god indsigt i kommunens seniorpolitik. De fleste er således bekendt med kommunens seniorpolitik og hvilke muligheder og begrænsninger der ligger i seniorpolitikken. Dette indtryk stemmer nogenlunde overens med den kvantitative undersøgelse, hvor 77 % af respondenterne har vurderet at have kendskab til kommunens seniorpolitik. Tallet 77 % dækker dog over, at 86 % ledere har tilkendegivet kendskab, hvorimod tallet for medarbejdere er nede på 66 %. Også den kvalitative undersøgelse har i enkelte tilfælde mødt bekymringer i forhold til kendskabet:

*”Man mangler at få den[seniorpolitikken] ud til folk, altså gøre folk opmærksomme på, hvordan den er strikket sammen, og hvilke muligheder, der er, og indenfor hvilke rammer, man kan agere. Og det er ikke ud til de ledere, der er - det er ud til de enkelte medarbejdere.”* (leder på det tekniske område).

Om denne bekymring er repræsentativ, kan ikke udledes, men sammenholdt med de kvantitative data, må det alt andet lige konstateres at være forskel på kendskabet til kommunens seniorpolitik, alt afhængigt af om man er leder eller tillidsrepræsentant.

En mulig forklaring på ovenstående kan blandt andet være medarbejdernes tydelige fokus på efterlønsmulighederne og betydningen deraf, hvilket konkret udtrykkes af en tillidsrepræsentant på det tekniske område:

*”Medarbejderne er mere optaget af efterlønsreglerne, og kigger ikke så meget på mulighederne i den kommunale seniorpolitik”.*

Om kendskabet til kommunernes seniorpolitik vurderes som højt eller lavt afhænger selvsagt af, hvilke mål man opstiller for dette. Derimod er det tydeligt at aflæse hvilke tiltag, der er gjort for at skabe kendskab til seniorpolitikkerne. På dette område varierer det ganske meget i de fire kommuner. To kommuner har som grundlag for deres seniorpolitik foretaget større medarbejderundersøgelser, hvilke formodes at have bidraget til en større bevidsthed om og kendskab til seniorpolitikken. Der arbejdes også med forskellige former for informationsmøder i kommunerne. Her bliver eksempelvis seniorpolitikken præsenteret, og andre seniorrelaterede emner som arvelovgivning, pensioneringsvilkår, kapitalpensionsrådgivning og formuepleje bliver behandlet. Her beskrives indholdet af sådanne møder eksempelvis af en leder centralt i en kommune:

*”Der snakker vi jo seniorforhold, vi taler om individuelle arbejdstidsregler, vi snakker om at prøve at reflektere over, hvad der virker for dig og dit arbejdsliv.”*

Alle fire kommuner har yderligere det tilfælles, at medarbejderne har mulighed for at finde såvel seniorpolitikken som andre politikker og oplysninger på deres interne medarbejdernetværk. En konkret udfordring, der gør sig gældende på tværs af kommunerne på flere forskellige områder, kommer her til udtryk af en tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet:

*”Nogle af de problemstillinger, vi også har haft, det er, at mange af vores informationer kommer ud på nettet, men alle medarbejdere har jo ikke naturlig adgang til det.”*

I forlængelse af denne udfordring beskrives det videre af en tillidsrepræsentant på det tekniske område, at:

*”Den bedste måde er stadigvæk den personlige. Vi har en fire fem stykker, der er ordblinde, så [noget på skrift] finder de altså ikke ud af.”*



### 3. Seniorstillinger

- I de 4 kommuner aftales relativt få seniorstillinger med pensionskompensation.
- I de 4 kommuner aftales endnu færre seniorstillinger med lønkompensation.
- Seniorstillinger med ændret jobindhold laves i vidt omfang uformelt uden reference til rammeaftalen.
- Særlige forhold for nogle personalegrupper.

Seniorstillinger kan aftales i to former. Den ene er i form af nedsat tid med pension og eventuel lønkompensation og den anden i form af ændret jobindhold. Den kvantitative undersøgelse viste, at seniorstillinger bliver anvendt i nogen grad (48 % af de kommuner, der besvarede undersøgelsen, oplyste, at de anvendte seniorstillinger - undersøgelsen viste imidlertid ikke noget om antallet af seniorstillinger der var indgået i de kommuner, der benyttede dette værktøj). Nærværende undersøgelse viser at seniorstillinger anvendes i alle fire kommuner, men at der, varierende fra område til område, er særlige forhold, der influerer på omfanget af indgåede aftaler. På denne baggrund er det indtrykket, at der aftales relativt få seniorstillinger med nedsat tid med pension og endnu færre med lønkompensation. Den kvantitative undersøgelse viste desuden, at når der aftales seniorstillinger, er nedsat tid langt den mest brugte ordning, men at 39 % også anvendte seniorstillinger i form af ændret jobindhold. Nærværende undersøgelse viser at aftaler om seniorstillinger med ændret jobindhold i udbredt grad laves uformelt, og kun i begrænset omfang formelt med henvisning til rammeaftalen.

#### **Seniorstillinger i form af nedsat tid med pension og evt. lønkompensation**

Forklaringen på det relativt begrænsede antal indgåede aftaler om seniorstillinger med nedsat tid og fuld pension samt eventuelt lønkompensation kan formodes at skulle findes i flere forskellige forhold. Denne undersøgelse viser, at faktorer som: Det område, hvorpå seniorstillinger ønskes, måden finansieringen af aftalen foregår og medarbejdernes jobmæssige funktioner mv., spiller afgørende ind på, hvorvidt der bliver indgået aftaler om seniorstillinger med nedsat tid. Der er også nogle klare tendenser i forhold til hvem, der får disse seniorstillinger, samt hvad dette reelt bevirker for medarbejdernes tilbagetrækning og generelle arbejdsglæde. Et forhold, der på tværs af områder spiller afgørende ind på brugen af aftaler om seniorstillinger med nedsat tid og opretholdelse af pension, er, hvorvidt medarbejderne i forvejen er ansat på nedsat tid.

## **Ældreområdet**

Det altafgørende forhold, der gør sig gældende og spiller ind på anvendelsesmulighederne af seniorstillinger i form af nedsat tid på ældreområdet, er, at medarbejderne for en stor dels vedkommende er ansat på nedsat tid. Årsagen til, at dette er tilfældet, beskrives her af en leder på området:

*”Hvis vi nu ser på hjemmehjælperne, så er der mest at lave om morgenen, og vi har ikke mulighed for, at vi kan fylde dagen ud til kl. 15.00, men vi har brug for dem om morgenen, hvor folk skal op.”*

Ovenstående citat illustrer at det er en udfordring, at få arbejdsplanerne til at hænge sammen, og samtidig give medarbejderne 37 timer til trods for, at der kan være et ønske om dette - et ønske som undersøgelsen enkelte steder er stødt på. Der er således nogle grundlæggende strukturelle forhold i arbejdet på ældreområdet i form af vagtdækninger og store belastninger på særlige tidspunkter, som reelt kommer til at virke begrænsende på mulighederne for at indgå aftale om seniorstillinger.

På baggrund af de mange deltidsansættelser, og de deraf afledte lønforhold, oplever medarbejderne ikke seniorstillinger uden lønkomensation som en reel mulighed. Problemstillingen udtrykkes her af en tillidsrepræsentant:

*”Det var tydeligt, at folk sagde den ordning [seniorstillinger] kan vi simpelthen ikke bruge, for vi er i forvejen på nedsat tid, og skal vi gå længere ned, så får vi simpelthen så lav en løn og pension, at det ikke er realistisk. Det har ikke været brugt, hverken af sygeplejersker eller hjælpere. Hos os er der ingen, der er på fuld tid udover ledelsen - ikke én.”*

## **Daginstitutionsområdet**

På daginstitutionsområdet angives ”tid” som værende det vigtigste for medarbejderne, og det er også på denne baggrund - sammenholdt med, at arbejdet opleves som fysisk belastende - at flere på området ønsker at arbejde på deltid. Det angives fra en tillidsrepræsentant, at det handler om at kunne prioritere fritid med familie og at passe egne børn eller børnebørn:

*”Det handler også om pædagogernes privatliv – de prioriterer livet frem for at arbejde hele tiden – de forbereder sig på at gå på efterløn ved at gå ned i tid”.*

I forlængelse af dette og i relation til seniorstillinger med nedsat tid er der til trods for, at mange af medarbejderne arbejder på nedsat tid, stadig et ønske om at komme yderligere ned i tid i form af en seniorstilling. En tillidsrepræsentant vurderer således:

*”Jeg tror, der er mange flere, der gerne ville anvende muligheden for enten at få noget mere fri eller at kunne arbejde noget mindre uge for uge, færre timer pr. dag eller en fridag om ugen, hvis de fik deres pension med over - de har ikke noget imod at miste lønnen, men de vil gerne have pensionen med over.”*

Problemstillingen som opridset for medarbejderne på ældreområdet, hvor man vanskeligt føler, at man har råd til at aftale en seniorstilling uden lønkompensation, har i de 4 kommuner undersøgelsen omfatter, ikke gjort sig gældende på daginstitutionsområdet. Om dette konkret skyldes en højere beskæftigelsesgrad, eller om det skyldes andre forhold, kan vi ikke sige noget om.

### **Det tekniske område**

Et andet forhold, der kan spille ind på muligheden for at aftale en seniorstilling med nedsat tid, er den oplevelse, at nogle jobfunktioner ikke kan varetages på nedsat tid. Dette er tydeligst tilfældet på det tekniske område, hvilket en leder på området her beskriver:

*”Der er selvfølgelig nogle funktioner, de [medarbejdere på nedsat tid] ikke kan have - det er dels hvis man eksempelvis kører en specialmaskine og dels hvis man arbejder i hold.”*

Der gives dog udtryk for, at opgaverne på området ikke generelt set udelukker, at der kan arbejdes på nedsat tid, idet det grundlæggende handler om at kunne tilrettelægge arbejdet således, at der også kan være plads til medarbejdere på nedsat tid. Således kommer netop dette til udtryk ved følgende citat fra en leder på det tekniske område:

*”Det handler meget om, hvordan man kan få tilrettelagt arbejdet - det vil det altid gøre. Det vil altid være en afvejning af, hvordan man kan få planlagt arbejdet, så det skal selvfølgelig kunne planlægges ind i det arbejde, der skal gøres.”*

### **Skoleområdet**

På skoleområdet er der i de 4 kommuner aftalt ganske få seniorstillinger med nedsat tid. Årsagen til dette synes at være todelt. For det første opleves behovet i vidt omfang at være dækket af retten til for lærere, der er fyldt 60 år, efter anmodning at få reduceret ”skoletiden” med 175 timer årligt. For det andet spiller det pres ind, som en eventuel seniorstilling med nedsat tid vil lægge på systemet. Dette forhold beskrives her af en leder på området:

*”Men det er en dårlig forretning, hvis jeg skal prøve at tage de briller på, fordi de [lærer på nedsat tid i den ene eller anden form] skal have den samme tid til samarbejde og alle de ting, der følger med, så det at få læst de 12-14 timer, det kræver lige så meget følgeøkonomi, som hvis de havde haft 25-26 timer.”*

Samme vinkel synes også at spille ind på lærernes egen holdning til at gå ned i tid. Her beskrives netop dette forhold sammenholdt med det konkrete anvendelsesomfang af seniorstillinger på skoleområdet:

*”Vi har ingen på rammeaftalen her, og generelt tror jeg faktisk ikke der er nogle [aftaler om seniorstillinger] på lærerne, altså der kan være en enkelt eller to, men det er slet ikke slået igennem. Jeg tror ikke, der er ret mange lærere, der søger ned i arbejdstid, fordi som lærer ved man godt, at der er så mange andre ting udover undervisningen. Du kan ikke bare lige gå til undervisning fra 8 til 11 og så gå hjem - du skal til møde igen i samarbejde om eftermiddagen og aften, og så vælger man, hvis bare man har prøvet det i et år, at man lige så godt kan tage fuld tid og fuld løn - jeg tror virkelig, at det er der, den ligger.”* (tillidsrepræsentant på skoleområdet).

### **Ledere**

Også i forhold til ledere på tværs af områderne kan det på baggrund af jobfunktionen være vanskeligt at aftale seniorstillinger med nedsat tid. For ledere gør det sig ofte gældende, at de er

ansat uden højeste arbejdstid, hvilket afføder en forståelse af, at en reduceret arbejdstid i form af en seniorstilling ikke opleves som relevant, da det ikke formodes at give en reel nedsættelse af tid. Dette udtrykkes tydeligt fra en leder centralt i en kommune:

*”Særligt dem, som er på ingen højeste tjenestetid, synes ikke rigtig, at der er nogen ide i at gå ned i tid, da de egentligt ikke regner med at kunne mærke det”.*

Også opfattelsen af ledere synes at spille ind på arbejdet med seniorstillinger til ledere. Dette eksemplificeres ved, at man i en kommune, på baggrund af en forståelse af, at man ikke som leder kunne gå ned i tid, kom med: *”En halvofficiel udmelding om, at seniorpolitikken ikke gjaldt for ledere.”* (leder på det administrative område). Således skal årsagen til, at der for ledere aftales meget få seniorstillinger i form af nedsat tid, ikke blot findes i funktionen, men også i holdningen til lederes rolle.

At jobfunktionen dog ikke konsekvent opleves som en barriere for at indgå seniorstillinger om nedsat for ledere kommer til udtryk ved, at: *”Man kunne fx - det har vi faktisk gjort - aflaste på noget administrativt ved at tage en faguddannet fleksperson ind.”* (leder på daginstitutionsområdet). Citatet illustrerer, hvordan man ved at opsplitte nogle af de ledelsesmæssige funktioner og arbejdsopgaver rent faktisk fik muliggjort, at der kunne indgås aftaler om nedsat tid med ledere.

### **Hvem og hvorfor?**

Generelt set er det med forskellige bevæggrunde, at medarbejdere får indgået aftaler om seniorstillinger med nedsat tid. I første omgang er det selvfølgelig afgørende, med hvilket fokus kommunens seniorpolitik er formuleret og dermed hvilke medarbejdere, man ønsker at indgå aftaler med. Det brede indtryk er, at der ligger individuelle vurderinger til grund for indgåelse af aftaler, og at disse som oftest begrundes i et ønske om at fastholde specialiserede medarbejdere – udtrykt af en leder på det tekniske område: *”Det er meget på de her specialister, at det tænkes brugt.”*

Derudover benyttes det i udbredt grad til at forebygge nedslidning og i enkelte tilfælde som et konkret alternativ til tilbagetrækning. Dette skal selvsagt ses i forhold til, at seniorstillinger i form af nedsat tid med pension og eventuel lønkompensation på tværs af områderne formodes at kunne

fastholde medarbejderne, hvilket flere konkrete erfaringer også vidner om. Dette kommer netop til udtryk ved følgende svar på spørgsmålet, om seniorstillinger får folk til at blive længere:

*”I hvert fald dem [seniorstillinger] vi har lavet. De bærer jo klart præg af, at der er foretaget både en medarbejder- og ledelsesmæssig vurdering af, at du sidder med en ressource som du kan anvende, og [som] du gerne vil anvende, men hvor den pågældende har et behov for, at der foretages et eller andet - der lever de absolut op til formålet.”* (leder centralt i en kommune).

Af ovenstående kommer det yderligere til udtryk, hvorledes der ligger individuelle vurderinger til grund for indgåelsen af aftaler.

En afgørende faktor på tværs af områder, som ledere og tillidsrepræsentanter er enige om har betydning for seniorstillingers positive indvirken på tilbagetrækningstidspunkt, er medarbejdernes helbred. Et godt helbred opleves således som en grundlæggende forudsætning for, at der kan rykkes ved tilbagetrækningstidspunktet og dermed for, at en seniorstilling skal kunne fungere efter hensigten. Såfremt det forholder sig således, er det reelt muligt at få medarbejdere til at blive længere med en seniorstilling - her udtrykt af en tillidsrepræsentant: *”Hvis helbredet er til det, og de daglige vilkår er gode, og arbejdsglæden er til stede, så ja i et par år.”*

En seniorstilling med nedsat tid gengives også i flere sammenhænge at indvirke positivt på såvel arbejdsglæde, som almen tilfredshed, ved eksempelvis at kunne være med til at give ”lidt luft” til familien. Samtidig gives der i flere sammenhænge udtryk for, at en seniorstilling i udbredt grad opleves som givende medarbejderne en god og rar udfasning, der kan forberede dem på pensionsalderen. Dette beskrives således af en leder på det administrative område:

*”Nedtrapning må være det bedste, fordi de mennesker, der går fra 37 timer til nul, det må simpelthen være noget af det værste i hele verden.”*

Grundlæggende synes der at være en stor tiltro til, at en form for nedtrapning kan fastholde seniorer, eventuelt i form af en seniorstilling, hvilket her beskrives:

*”I stedet for at du arbejder fem dage om ugen, så arbejder du tre - det tror jeg ville kunne trigge folk, for det er en voldsom omvæltning fra at være i rimeligt vigør, til stort set ikke at kunne foretage sig en skid - den der gradvise nedtrapning, den tror jeg meget mere på.”* (leder centralt i en kommune).

### **Tidsbegrænsninger**

En anden central erfaring i forhold til seniorstillinger er det forhold, at en aftalt fratrædelsesdato i aftalerne reelt kan medføre, at seniorer trækker sig tidligere tilbage end de egentligt ønsker. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende citat fra en tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet:

*”Når folk søger en seniorordning, så ender de rent faktisk med en fratrædelsesordning, og det var ikke det de ville.”*

I flere tilfælde er der dog et konkret medarbejderønske om at aftale en slutdato. Dette kommer til udtryk af følgende beskrivelse af en indgået aftale:

*”De sidste to jeg kan huske, der var det klart meldt ud, hvornår de vil stoppe - den sidste vi lavede[en ordning til] sagde, ’jeg stopper om 2 ½ år og indtil da vil jeg gerne trappe ned, så det var det vi lavede.’* (tillidsrepræsentant på det administrative område).

Endelig fremgår det af følgende citat fra en leder på det administrative område, hvorfor nogle medarbejdere kan ønske sig en fastlagt slutdato:

*”Det er måske også noget med, at man godt vil have det [en slutdato], altså at man også med sig selv ved, jamen så er det nu, at jeg er på vej væk, og så er det måske meget rart at vide, jamen jeg holder til april næste år.”*

### **Seniorstillinger i form af ændret jobindhold**

Som beskrevet i indledningen til dette kapitel er der på tværs af de fire kommuner, som undersøgelsen bygger på, fremkommet få eksempler på formelle seniorstillinger i form af ændret jobindhold. Dette betyder dog ikke, at der ikke bliver arbejdet med at give medarbejdere og i

særdeleshed seniormedarbejdere ændret jobindhold. Det er derimod indtrykket, at der i høj grad arbejdes uformelt med ændret jobindhold. Den uformelle tilgang til at give en medarbejder ændret jobindhold udtrykkes af en tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet således:

*”Det er jo en lille lokal aftale, man laver, medarbejdere og leder imellem, at nu skal du ikke gøre de her ting mere.”*

Det er dog ikke alle områder, der har lige gode muligheder for at etablere stillinger med ændret jobindhold og/eller funktioner. Der er således store variationer i mulighederne og udbredelsen fra område til område, men det generelle indtryk er, at der i høj grad tænkes arbejdstilrettelæggelse og ændret jobindhold i forhold til alle medarbejdere, og ikke nødvendigvis kun for seniorer.

### **Institutionernes størrelse**

Et afgørende forhold, der på tværs af områder, synes at sætte rammerne for, hvorvidt det er muligt at indgå aftaler om ændret jobindhold - formelt såvel som uformelt - er institutionens størrelse. Der opleves generelt begrænsede muligheder ved blot at tænke dette i forhold til den enkelte institutions job- eller rotationsmuligheder. Flere områder og konkrete institutioner oplever ikke, at de reelt set har nok specialiserede funktioner til, at medarbejdere kan flytte til andre eller mere specialiserede funktioner. Til trods for en stor fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen kan der således være vanskeligheder forbundet med at skabe ændret jobindhold på den enkelte institution. Dette beskrives af en tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet ved:

*”Der er ikke specialiserede funktioner nok til, at man kan rokere til andre funktioner og på den måde skåne medarbejdere.”*

Omvendt giver en leder på en større institution udtryk for, at netop størrelsen er afgørende for, at man kan arbejde med ændret jobindhold - formelt såvel som uformelt:

*”Vi har haft en fordel i, at vi er så meget større, og der har vi jo nemmere kunnet finde et hul eller en placering, hvor man blev skånet - man kan ellers hurtigt være fyldt op.”* (leder på ældreområdet).



## **Daginstitutionsområdet**

Et område, hvor institutionerne som udgangspunkt opleves meget små i relation til at skabe stillinger med ændret jobindhold, er blandt andet daginstitutionsområdet. Et grundvilkår for arbejdet i daginstitutioner er, at jobtyperne i udbredt grad ligner hinanden, hvorfor det i forhold til omplaceringer eller ændret jobindhold udtales at være *”Svært at se, hvordan det kunne lade sig gøre.”* (leder på området). Netop det faktum, at jobtyperne ligner hinanden fremhæves i følgende citat som værende en særlig begrænsende faktor for området:

*”Der er ikke så meget andet, man kan tage sig til. Vi kan jo ikke eksempelvis tilbyde dem noget på det administrative område, for det har de simpelthen ikke kvalifikationer til. Der er ikke ret mange muligheder på området - man er meget låst fast.”* (leder på området).

Dette bevirker dog ikke, at man ikke forsøger at imødekomme nogle af de behov og ønsker, seniormedarbejderne kan have. Flere gange er det netop uformelle aftaler om, at man ikke skal gøre særlige ting, der belaster, eller andet, som der aftales. Dette aftales både med lederen, men også mere uformelt personalet imellem. Til trods for, at det på området som helhed generelt tages hensyn, gives der dog i en enkelt sammenhæng indtryk for, at sådanne skånehensyn er vanskelige at realisere, fordi arbejdspresset blot vil blive lagt over på de andre medarbejdere.

## **Ældreområdet**

Et andet område, der oplever store vanskeligheder med at omplacere og/eller give ændret jobindhold til medarbejdere, er ældreområdet. Også her er der mange ens jobtyper og udfordringer med at imødekomme skånehensyn. På dette område gives der yderligere indtryk af, at det i udbredt grad er medarbejdere, der er ansat i et fleksjob, der får reserveret de skånehensyn, der reelt kan tages, udtrykt her af en leder:

*”I forvejen har vi jo også nogen inde i fleksjob, så det der med at finde noget lettere, synes jeg er utrolig svært, men vi prøver på det.”*

I en enkelt kommune har man dog konkret arbejdet med ændret jobindhold i forhold til en medarbejder i hjemmeplejen. En leder på området forklarer:

*”Vi har prøvet at flytte en fra hjemmehjælpen ind på plejehjemmet, for der er man flere samlet til at kunne hjælpe hinanden. Og det har så også gjort, at hun har kunnet klare at være på arbejdsmarkedet i en længere periode.”*

Til trods for, at det opleves som vanskeligt at ændre jobindholdet mere permanent og formelt for medarbejderne på området, arbejdes der aktivt med arbejdstilrettelæggelse. Dette foregår såvel i forbindelse med vagtplaner, som i forbindelse med den daglige planlægning af dagens arbejdsopgaver, hvor der, om muligt, tages individuelle hensyn:

*”Vi har jo et tæt samarbejde i plejedelen. Vi starter hver morgen med, at vi har et kort morgenmøde, hvor vi lige taler sammen om, hvad der skal ske i løbet af dagen, så der er det, at man fordeler arbejdet. Og der kigger man på de ting [individuelle behov].”* (leder på området).

I et enkelt af interviewene på ældreområdet kom en konkret alternativ tilgang frem. En leder fremlagde, hvordan hun ønskede at få seniorerne til at tænke i nye baner alene ved at tale om fordelene ved eksempelvis weekendvagter. Hvis seniorerne ønskede weekendvagter, ville de måske netop slippe for nogle af de daglige trivielle opgaver, og derimod have tid til mere af den nære omsorg til de ældre, samtidig med at de ikke behøvede at arbejde så mange timer. Det udtrykkes konkret af lederen på området:

*”De var faktisk ret vilde med at arbejde på de der uhensigtsmæssige dage - der skulle ikke bestilles blodprøver, der skulle ikke dit, der skulle ikke dat, der skulle laves reelt plejearbejde og sygeopgaver.”*

Dermed ville de kunne få en enkelt eller to fridage mere, og bruge denne fritid på nogle af de ønsker, som de ellers har - typisk være sammen med deres - ofte ældre - ægtefælle og/eller tage på museer på tidspunkter, hvor disse ikke er overfyldte etc. Dette ville samtidig bidrage til, at den resterende medarbejdergruppe kunne få færre weekendvagter, hvor de på samme måde kunne få mere tid sammen med deres familie.

## **Det tekniske område**

Særligt på det tekniske område er det indtrykket, at der er rig mulighed for at omplacere medarbejdere, og dermed give et ændret jobindhold. Men også vilkåret med institutionsstørrelse kan i enkelte tilfælde gøre sig gældende her. Det er på dette område, at undersøgelsen er stødt på flest formelle aftaler om seniorstillinger i form af ændret jobindhold. Den primære årsag til dette vurderes, at skulle findes i de store variationer i jobfunktionerne, som en tillidsrepræsentant på området her beskriver:

*”Vi har så mange forskellige arbejdstyper, så er der en, der ikke kan holde til at være brolægger, så finder vi noget andet til ham - så kan han måske køre fejmaskine eller noget andet. Det har vi da haft held med flere gange, hvor vi har beholdt en medarbejder, som har været her i mange år, og som egentlig ikke kunne holde til det, han havde lavet”.*

## **Skoleområdet**

Også skoleområdet er et område, hvor undersøgelsen har konstateret få formelle seniorstillinger i form af ændret jobindhold. På skoleområdet er den primære funktion for medarbejderne undervisningen, og dermed konfrontationstimer med eleverne. Da det tilkendes gives i særlig grad at være konfrontationstimer, der belaster lærerne, er det bl.a. disse såvel som nogle andre funktioner og opgaver, der kan arbejdes med for at ændre jobindholdet. I denne sammenhæng bliver det gengivet, at det er vigtigt: *”At man på en skole er villig til at dele de poster og opgaver ud mellem mange.”* (leder på området). At det i høj grad handler om konfrontationstimer kan læses i følgende citat fra en leder på skoleområdet:

*”Det her er et barskt job når man bliver gammel, for der er ikke nogen nicher. Vi kan ikke sige ’vi sætter dig til noget nemt’ - det findes ikke, så det handler om konfrontationstimer.”*

I denne forbindelse peger en leder på nødvendigheden af at planlægge medarbejdernes karriereudvikling på et tidligt tidspunkt:

*”Det er vigtigt, at man også fra ledelsens side laver en langsigtet karriereudvikling, for det kan ikke nytte noget, at man laver den når de er 60 eller 57 år - den skal man lave når de er 35 år og sige,*

*'hvad er det for nogle områder, du gerne vil specialiseres indenfor' - så man får et hovedområde, der betyder, at man ikke skal ud og have 25-26 konfrontationstimer.'*

Grundlæggende bliver der oplevet store vanskeligheder med at give medarbejderne ændret jobindhold eller måske omplacere, hvilket kommer til udtryk ved følgende citat fra en leder på området:

*"Det der med at sætte folk til at lave noget lettere, altså jeg kan jo ikke sige til en af mine lærere, at det er et lille og let job ovre på XX skolen - det er bare nye kollegaer, ny ledelse, ny skole, nye børn, nye forældre - det kan man jo ikke, det bliver det jo ikke nemmere af, det bliver det da rigtig meget besværligere af."*

### **Det administrative område**

På det administrative område har vi hørt om erfaringer med flere formelle aftaler om seniorstillinger med ændret jobindhold. I et tilfælde har man i kombination med nedsat tid arbejdet med opgavesammensætningen i form af at samle opgaveområder til en stilling. Denne stilling blev oprettet på baggrund af en medarbejders eget ønske om at undgå for mange nye arbejdsopgaver, og i stedet udnytte nogle af de egenskaber, som medarbejderen besad i form af erfaring, overblik mv. En tillidsrepræsentant på området forklarer:

*"Det, vi helt konkret gjorde, det var, at vi samlede alt omkring mellemkommunale refusioner - det lå en række forskellige steder, og det betød, at der var en række møder for at koordinere, og at man manglede det samlede overblik og var afhængig af andre. Der samlede man simpelthen de funktioner på vores senior, og det var hun meget meget tilfreds med - det gav overblik, det gav ro og var en legitim måde at holde sig ude fra alt det moderne. Det fungerede rigtig godt, og det var hun glad for i de 2 ½ år, inden hun gik."*

### **Ledere**

Til trods for, at det som udgangspunkt kan opleves vanskeligt at ændre indholdet af en ledelsesfunktion, viste undersøgelsen, at dette i en enkelt kommune blev gjort på daginstitutionsområdet: Aftalerne om seniorstillinger med ændret jobindhold for ledere er indgået i

forbindelse med nogle strukturændringer på området, der nødvendiggjorde nogle omplaceringer af den ene eller anden art. Aftalerne består overvejende i, at:

*”Hvis man overgår fra at være leder til at være pædagog, så overgår man til en pædagogstilling på slutløn, men man får [opretholdt] sine indbetalinger på pensionsdelen.”* (leder på daginstitutionsområdet).

Der er således ikke tale om ændrede opgaver i ledelsesfunktionen, men om en ændring fra at være leder til at være medarbejder.

Også i konkrete tilfælde, hvor kravene var blevet for store og kvalifikationerne ikke fuldt med, er samme form blevet anvendt. Her er lederen efter aftale med den pågældende blevet omplaceret til en anden institution, hvor vedkommende arbejder som fungerende pædagog med løn efter tilsvarende funktion, men med opretholdelse af pension efter tidligere stilling. Det skal i denne sammenhæng bemærkes, at dette af lederen i kommunen formodes at hænge sammen med, at området har en størrelse, som betyder, at den tidligere leder kan komme til at arbejde på en institution, hvor vedkommende ikke tidligere har været leder for nogle af de nye kolleger. Oplevelsen i denne kommune er, at aftalerne om omplacering grundlæggende har fungeret. Modsat denne oplevelse har man i en anden kommune forsøgt sig med tilsvarende aftaler om omplacering, men med nogle væsentligt andre erfaringer til følge:

*”I forbindelse med nogle omstruktureringer har vi jo måttet lægge nogle under nogle andre, og det har ikke været energigivende vil jeg gerne have lov at sige - det har været energidræbende i stedet for.”* (tillidsrepræsentant på det administrative område).

## 4. Generationsskifteordninger

- Meget få aftaler om generationsskifteordninger

Helt i overensstemmelse med den kvantitative undersøgelse indgås der meget få aftaler om generationsskifteordninger. Denne undersøgelse stødte således på meget få erfaringer med disse, da kendskabet dertil var begrænset.

De steder, hvor der er blevet indgået konkrete generationsskifteordninger, har det grundlæggende været med det formål at sikre det rigtige fratrædelsestidspunkt eller sikre sig, at der kom en udskiftning af de respektive ledere. Endvidere fremhæves det af en leder centralt i en kommune, at: *”Generationsskifteordninger bliver brugt for at sige tak for lang, god og tro tjeneste.”*

En anden erfaring, der i flere sammenhænge antages, at spille ind på brugen af generationsskifteordninger, er deres økonomiske værdi. I overensstemmelse med den kvantitative undersøgelse gives der også af såvel ledere som tillidsrepræsentanter udtryk for, at de er dyre, og det er på denne baggrund indtrykket fra nærværende undersøgelse, at der er et begrænset ønske om at anvende dem. Samtidig er der også en udbredt opfattelse af, at generationsskifteordninger anvendes på toplederniveau, og ”lever sit eget liv”, uafhængig af seniorpolitikken, og de interviewede har ofte ingen faktisk viden om, om der er indgået generationsskifteaftaler.

## 5. Fratrædelsesordninger

- I den kvantitative undersøgelse angivet som den mest anvendte seniorordning, og ofte med et fastholdelsessigte.
- I de 4 kommuner aftales fratrædelsesordninger også – både for ledere og medarbejdere.
- For medarbejdere primært med fratræden som formål.
- Og overvejende med fastholdelse som formål for ledere.

Fratrædelsesordninger var i den kvantitative undersøgelse den mest anvendte seniorordning. Om dette konkret har vist sig i den kvalitative undersøgelse er svært at gøre op, men der bliver arbejdet med fratrædelsesordninger, og de bliver under forskellige omstændigheder anvendt. Den kvantitative undersøgelse viste yderligere, at fratrædelsesordninger blev anvendt eller kunne tænkes anvendt i et fastholdelsøjemed. Denne anvendelse er nærværende undersøgelse også i enkelte tilfælde stødt på, men fratrædelsesordninger anvendes dog i de 4 kommuner primært i forbindelse med fratrædelse.

Fratrædelsesordninger i de 4 kommuner aftales for såvel menige medarbejdere som ledere. Den umiddelbare forskel på de to gruppers ordninger kan dog siges at være formålet, med hvilket fratrædelsesordninger er indgået. For medarbejdergruppen er det gennemgående i et fratrædelsøjemed, at ordningen bliver anvendt. Omvendt er det overvejende med et fastholdelsessigte, at fratrædelsesordninger aftales for ledere.

Brugen af fratrædelsesordninger anvendes primært i forbindelse med omstruktureringer eller sparerunder, hvor der er blevet skåret i antallet af medarbejdere. Denne anvendelsesform beskrives her af en tillidsrepræsentant på det administrative område:

*”Dels har vi brugt dem i forbindelse med nogle omstruktureringer og nogle budgetreguleringer, hvor vi har udbudt nogle og brugt dem lidt som lokkemiddel - med et vældigt positivt resultat.”*

Der gør sig dog flere ting gældende i forhold til anvendelsen af fratrædelsesordninger. En holdning, der har været gennemgående i flere af de fire kommuner er, at anvendelsen af denne ordning med et fratrædelsessigte ikke stemmer overens med seniorpolitikens fokus på fastholdelse. Samtidig har der været en bekymring for, at ordningen anvendes som et værktøj til at slippe uden om regulære

afskedigelser. Begge disse aspekter kan aflæses i følgende svar på spørgsmålet om, hvorvidt fratrædelsesaftaler anvendes:

*”Helst ikke, fordi jeg har en antagelse om, at det er udtryk for dårlig ledelse, hvis man er nødt til at løse sine almindelige sanktioneringsbehov ved at gå denne her vej - det er vold på vores seniorpolitik.”* (leder centralt i en kommune).

Anvendelse af fratrædelsesordninger med et fastholdelsessigte (bonus) forekommer som beskrevet på flere områder. Den anvendes mest udbredt til at fastholde ledere, men også for medarbejdere er der aftalt fratrædelsesordninger med et fastholdelsessigte. Det bliver her beskrevet af en leder på det tekniske område: *”Fratrædelsesordninger bliver brugt [med et fastholdelsessigte] på ledelsesniveau, og hvor medarbejdere har en viden.”*. Videre udtaler samme leder:

*”Jeg kan da godt se, hvor den [fratrædelsesordningen] bliver brugt, og det er da også fordi det nogle steder er svært at få besat stillinger, og det er klart, at i den forbindelse vil den ikke blive brugt som en fratrædelse, men som en fastholdelse.”*

På tværs af områderne ytres det hovedsagligt, at brugen af fratrædelsesordninger i fastholdelsesøjemed formodes at kunne fastholde medarbejdere. Eksempelvis bliver det af en tillidsrepræsentant på det administrative område udtrykt, at *”Det kunne være med til at mindske svingdøren og fastholde attraktive medarbejdere”*.



## 6. Kendskab og holdninger til rammeaftalen

- Bedre kendskab til den lokale seniorpolitik end til rammeaftalen.
- De fleste af tillidsrepræsentanterne og nogle institutionsledere efterlyser rettigheder.
- De fleste ledere og nogle tillidsrepræsentanter ønsker mulighed for at indgå individuelle aftaler.

Indtrykket fra denne undersøgelse er grundlæggende, at kendskabet til rammeaftalen er meget varieret. Kendskabet er ikke forbeholdt enkelte områder, ledere eller tillidsrepræsentanter. Generelt er det dog et noget overfladisk kendskab, og det er indtrykket, at medarbejdere såvel som ledere i højere grad tager udgangspunkt i kommunens egen seniorpolitik end i selve rammeaftalen. I den forbindelse er kendskabet til rammeaftalen blandt andet afhængig af, hvorvidt rammeaftalen er afspejlet i kommunernes seniorpolitik. Endvidere beskrives det i flere sammenhænge, at det udelukkende er i situationer, hvor der er en direkte anledning til eller behov for, at man sætter sig ind i rammeaftalen, at kendskabet opnås. I overensstemmelse med den kvantitative undersøgelse er der grundlæggende en forskel mellem lederes og tillidsrepræsentanters holdning til rammeaftalen, om end undersøgelsen også i flere sammenhænge har vist stor enighed mellem ledere og tillidsrepræsentanter.

Der er på baggrund af nærværende undersøgelse fremkommet mange tilkendegivelser om rammeaftalen - såvel positive som negative. I forhold til formen på rammeaftalen kommer en tydelig ledelsesmæssig holdning til udtryk i følgende citat:

*”Rammeaftaler, som giver en hjemmel, er med til at understøtte en proces, og er på den måde med til at skabe nogle værdier de enkelte steder [hvorimod det er] enhver kommunes skræk med bindinger, der handler om, at nu skal man gøre sådan og sådan.”* (leder centralt i en kommune).

Holdningen i ovenstående citat er således, at formen på rammeaftalen om seniorpolitik virker befordrende for arbejdet med den. Denne holdning skal ses i forhold til det udbredte ledelsesønske om, at rammeaftalen alene skal opstille muligheder, således at ledelsen på baggrund af konkrete individuelle vurderinger kan indgå aftaler om seniorordninger. Undersøgelsen viser dog endvidere, at også enkelte tillidsrepræsentanter kan ønske sig en større fleksibilitet i formen, hvor det samtidig kan komme medarbejderne til glæde. En tillidsrepræsentant på ældreområdet ønsker således:

*”Ordnningen skal være så fleksibel, at der kan være plads til individuelle ønsker”.* I denne sammenhæng er det afgørende for medarbejderne, at muligheden for at indgå aftaler er til stede, og at forskellige behov kan imødekommes.

Samtidig med at enkelte tillidsrepræsentanter har været positive overfor større fleksibilitet i aftalen, og tilkendegivet at det er hensigtsmæssigt at indgå aftaler på baggrund af individuelle vurderinger, viser det generelle billede, at den overvejende del af tillidsrepræsentanterne ønsker rettigheder. En tillidsrepræsentant efterlyser rettigheder på denne vis:

*”Man skal prøve at sætte mere fokus på det[seniorpolitik] - ændre det fra, at man har mulighed for det, og over til nogle ’skal’ løsninger.”*

I følgende citat udtrykker en tillidsrepræsentant variationen over den ellers typiske ledelseholdning om de individuelle behov:

*”Jeg synes ikke, at det skal være alle - hvis der er et behov og vedkommende er slidt eller ikke har det godt på anden måde, så skal det være en mulighed.”* (tillidsrepræsentant på det tekniske område).

Det generelle billede i de 4 kommuner er, at den overvejende del af medarbejderrepræsentanter ønsker rettigheder, og ledere ønsker muligheder for individuelle aftaler.

Til trods for ledernes positive holdning til formen på rammeaftalen, stilles der spørgsmålstegn ved indholdets fokus, hvilket udtrykkes ved:

*”Det handler jo stort set kun om stop, hvor det er jeg siger ’det er da et forkert signal’, hvis vi snakker seniorpolitik, så er det da næsten det modsatte, men alle ordninger handler om at du skal stoppe - jeg synes det er helt misvisende, hvis man kalder den det [rammeaftale om seniorpolitik].”* (leder centralt i en kommune).

Dette skal ses i relation til det udbredte fastholdelsesfokus i kommunernes seniorpolitik, hvormed nogle af ”stoppelementerne” i rammeaftalen (fratrædelsesordninger, generationsskifteordninger og

seniorstillingerne med tilknyttet fratrædelsestidspunkt) reelt er i modstrid med kommunernes egne holdninger og tilgang til emnet.

På tværs af ovenstående holdninger er der enighed om, at der skal følge nogle penge med fra centralt hold. Det udtrykkes således af en leder centralt i en kommune, at *"det er ikke nok at levere spillereglerne, når der ikke følger nogen økonomi med."* - en holdning, der understøttes af billedet fra den kvantitative undersøgelse.

Der fremhæves i forhold til dette et ønske om en form for central fond, der eksempelvis kunne søge inspiration fra barselsfonden:

*"Man kan da også se på barselsudligningsfonden, og den har vi taget imod med kyshånd, fordi vi i den grad havde nogle områder, der var bundet [af økonomien]. Grunden til at jeg nævner det er, at jeg rent faktisk kan se at det er velfungerende."* (leder centralt i en kommune).

Til trods for uenighed omkring det konkrete indhold, medarbejdere og ledere imellem, er der klar enighed om, at det afgørende for at kunne fastholde medarbejdere er de generelle arbejdsvilkår. Dette aspekt behandles yderligere i kapitlet om, hvad der ellers virker i forhold til at fastholde seniorer, men et enkelt citat skal her præsenteres:

*"Jeg tror, det handler meget mere om generelle arbejdsvilkår - altså hvis man oplever, at de normeringer, der er på institutionerne, de er gode nok, og de intentioner man har i forhold til at udføre sit arbejde, dem kan man få levet ud. Jeg tror, det er meget mere det, der gør, at man kan fastholder medarbejdere. Jeg tror, at når man kommer derhen i sit arbejdsliv, hvor man har muligheden for at fratræde, så tror jeg, at grunden til at man skal fastholdes, det er, at man er glad for sit arbejde."* (leder på daginstitutionsområdet).

## **Deltidsansatte**

Et væsentligt kritikpunkt, som vi i et tidligere kapitel har været inde på, er oplevelsen af, at deltidsansatte i praksis ikke har mulighed for at anvende rammeaftalens ordninger, fordi konkrete aftaler om seniorstillinger typisk ikke indeholder lønkomensation. Denne kritik kommer direkte til

udtryk i form af: ”[Den] bør formuleres så både deltidsansatte og fuldtidsansatte kan have glæde af den.” (leder på ældreområdet). Af en tillidsrepræsentant på ældreområdet udtrykkes det konkret i forhold til de ordninger, der ligger i aftalen:

*”[Rammeaftalen] skal være bedre, sådan at alle skal kunne få glæde af aftalen - både deltids- og fuldtidsansatte. For når virkelighedens verden er, at stort set alle er på deltid indenfor ældreplejen, så er det ikke en ordning, man kan høste noget særligt af.”*

### **Aldersgrænse**

Det forhold, at man vanskeligt kan definere en entydig alder for, hvornår en medarbejder er senior, bevirker, at der flere steder stilles spørgsmålstegn ved de fastsatte aldersgrænser i rammeaftalen.

Det er oftest udtrykt, at der vanskeligt kan sættes nogen endegyldig alder på, hvornår man er senior, men at det er ekstremt individuelt og situationsbestemt. Denne tilgang og forståelse kommer til udtryk fra såvel ledere som medarbejderrepræsentanter. En tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet forklarer:

*”Det kommer an på psyke og fysik - nogle er gamle meget tidligt og andre sprudler som 65 årige, så det er meget svært at sige.”*

Den generelle forståelse kan favnes af følgende citat fra en leder på daginstitutionsområdet:

*”Jeg oplever dem som seniorer, når de ikke længere kan følge med. For mig er det ikke sådan aldersspecifikt. Jeg synes, det er der, hvor man kommer og siger, at ’nu bliver opgaven for stor og for vanskelig for mig’ eller ’nu har jeg ikke rigtig lyst til mere uddannelse’. Så synes jeg, at jeg må hive fat og sige ’der er lige noget, vi må finde ud af’”.*

## 7. Barrierer i forhold til kommunernes seniorpraksis

- Der er generelt en økonomisk barriere
- Økonomisk barriere størst ved finansiering over de decentrale budgetter
- Andre udfordringer – efterløn, rummelighed og betegnelsen ”senior”

Undersøgelsens resultater viser, at der er flere forskellige barrierer i forhold til at arbejde med seniorpolitik i praksis. I overensstemmelse med den kvantitative undersøgelse er det indtrykket, at det særligt er en økonomisk barriere, der vanskeliggør anvendelsen af selve rammeaftalen. Såvel denne som andre generelle barrierer skal følgelig gennemgås, og erfaringer præsenteres.

### Den økonomiske barriere

Der er afgørende forskel på den oplevede størrelse af den økonomiske barriere, hvilket grundlæggende synes at hænge sammen med, hvordan finansieringen konkret er ’organiseret’. Af undersøgelsen er der fremkommet flere forskellige måder at finansiere seniorpolitiske ordninger på. I tre kommuner foregår finansieringen, helt eller delvist, igennem en central pulje, der i større eller mindre omfang er tilgængelig og åben for finansieringen af forskellige seniorordninger. I en enkelt kommune skal finansieringen udelukkende findes decentralt over de enkelte institutioners eller afdelingers lønbudgetter.

### Finansiering over de decentrale budgetter

Ved finansieringen over de decentrale lønbudgetter bliver der grundlæggende oplevet store udfordringer med at få finansieret og dermed aftalt seniorordninger. Denne oplevelse og problemstilling kommer her til udtryk af en leder på daginstitutionsområdet:

*”Jeg synes, der er et kæmpestort problem i den [kommunens seniorpolitik], og det løser vi ikke i et snuptag, men jeg synes, det bliver et problem, at det er det decentrale niveau, der bliver nødt til at finansiere det, altså man kan jo sagtens lave store ord i et hovedudvalg, men hvis ikke der følger penge med, så bliver det rigtig svært, fordi hver gang vi laver en aftale, så udhuler vi normeringen på det decentrale niveau.”*

I forlængelse af ovenstående skal oplevelsen af finansieringen i en kommune, hvor der netop findes en central pulje, præsenteres:

*”Decentralt opleves der ikke at være økonomi til de forskellige ordninger, men det kan dog vendes centralt, og det er derfor ikke noget, der opleves som en barriere decentralt.”* (tillidsrepræsentant på det tekniske område).

Oplevelsen af økonomi som en barriere synes således at være afgørende forskellig fra kommuner, hvor finansieringen overvejende foregår igennem en central pulje. Selve holdningen bag dette kommer til udtryk i følgende citat fra en leder på det administrative område: *”Man kan ikke forvente, at eksempelvis en daginstitution med et bruttobudget på 3,5 millioner kan finansiere en pensionskompensation eller noget fratrædelse.”*

Ved finansiering over det lokale lønbudget viser undersøgelsen således, at den økonomiske barriere opleves som større end ved puljefinansiering, og der forekommer decentralt en egentlig modstand mod finansiering over det lokale lønbudget. En modstand, der bygger på to forhold. Det første forhold bygger på, at: *”Seniorordninger kan være så dyre, at de rydder bordet [ved de lokale lønforhandlinger]”* (tillidsrepræsentant på det administrative område). Det andet forhold, der gør sig gældende, er gennemskueligheden i anvendelsen af lønmidlerne. En tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet siger:

*”Det er svært at gennemskue, hvad der er til lønsiden. Det er både lønudviklingen inden for de enkelte områder og den generelle lønudvikling - det er svært at se, hvad de enkelte fag stiger, hvis pengene bliver brugt [til seniorordninger].”*

Såvel på baggrund af seniorordningers tyngde på budgetterne, som det argument, at lønmidlerne skal være forbeholdt en reel lønudvikling, opleves finansiering over de lokale lønbudgetter som en afgørende barriere.

Undersøgelsen viser også, at hvor konkrete seniorstillinger er blevet brugt uden at ansætte en ny medarbejder (med nednormering som konsekvens), har finansieringen over de lokale lønmidler ikke i samme grad været en barriere. Dette beskrives i forskellige sammenhænge ved, at en stilling med

nedsat tid og fuld pension opleves som økonomisk udgiftsneutral, da den reducerede lønudgift kan finansiere den opretholdte pension. Dette kommer til udtryk af følgende svar på et spørgsmål om økonomien opleves som en barriere:

*”Ikke lige i den her, fordi der får du lønreduktionen, som du så kan bruge til at betale det ekstra i pension, men det havde vi jo ikke kunne, hvis vi var gået ud og ansat en ekstra.”* (leder på det tekniske område).

Den selvsamme leder bemærker endvidere, at finansieringen på denne vis måske kan hænge sammen, når det er en eller to medarbejdere det handler om, men hvis medarbejder nr. 3 og 4 også kommer og fremsætter ønske om en seniorstilling, så vil arbejdspladsen ikke kunne imødekomme ønsket, uden at det går ud over opgavevaretagelsen.

### **Finansiering via centrale puljer**

Til trods for, at der grundlæggende er en positiv oplevelse af centrale puljer, er heller ikke denne finansieringsform uden problemer. I en enkelt kommune var det således tilfældet, at den centrale pulje til finansiering af seniorinitiativer kun blev søgt i begrænset omfang. Således havde de fleste tillidsrepræsentanter og ledere på de decentrale institutioner den samme oplevelse som i kommunen, hvor finansieringen forgår over de lokale budgetter. Forklaringen på dette forhold kan formentlig findes i en manglende information eller kommunikation omkring tilstedeværelsen af puljen og eventuelt mulighederne eller kriterierne for at søge de afsatte midler. Mulighederne og kriterierne i puljerne gengives således i flere sammenhænge at være en afgørende faktor og udfordring ved at finansiere seniorordninger via en central pulje. I forlængelse heraf skal det bemærkes, at det ikke nødvendigvis er en pulje udelukkende for senioraftaler, der efterspørges, men eventuelt en mere generel fleksibilitetspulje. En leder på det tekniske område beskriver:

*”Hvis jeg skulle vælge, ville jeg hellere have en fleksibilitetspulje, sådan så det ikke bare var seniorer, men at det også var, hvis en anden medarbejder sagde ’nu har jeg været igennem en lang operation, og jeg vil gerne gå på halv tid det næste halve år - kan vi lave en aftale om det’. Så kunne jeg ligesom sige ’jeg vil gerne gøre hvad jeg kan, for jeg tror på, at vi har en fremtid sammen’ - så ville det være utrolig dejligt, hvis jeg kunne imødekomme det og ansætte en i det halve år - det ville være skønt.”*

## **Normeringsstyring**

På en enkelt institution gjorde sig en særlig barriere gældende, der tilnærmelsesvis lægger sig op af den økonomiske. Institutionen, som er normeringsstyret (modsat lønsumsstyring og totalrammestyring), oplever ikke at have værktøjerne til at indgå aftaler, når normeringsstyringen bevirker, at man er bundet af denne. Som det beskrives, kan man ikke blot gå ned til 30 timer fra 37, da man ikke kan ansætte folk til 7 timer. Således opleves normeringsstyrede institutioner som værende reelt afskåret fra at bruge kommunens seniorpolitik såvel som rammeaftalen. Problemet illustreres af en leder på det tekniske område:

*”Du kan godt sige, at der er en seniorpolitik, og at kommunen har vedtaget en seniorpolitik, men jeg har ikke fået de værktøjer, der skal til for at bruge den - det er kernen i hele det her”.*

Til trods for de økonomiske udfordringer er der dog et fortsat stort ønske om at anvende seniorordninger, og i øget omfang prøve at fastholde seniorer. Værdien af at kunne fastholde dem og den overvejelse, der kan ligge til grund for vurderingerne for at indgå aftaler, kommer her afrundingsvis til udtryk af en tillidsrepræsentant på det administrative område:

*”Hvis man tænker, hvad det betyder, at en kæmpe portion viden og erfaring og måske både godt humør og omsorg til afdelingen forsvinder. Laver man en cost benefit analyse på det, så tror jeg muligvis godt at man kunne finde nogle løsninger - det er kun, hvis man udelukkende kigger på pengene, at det er et problem, men kigger man på den samlede løsning, så tror jeg det er en god investering”.*

## **Generelle barrierer**

Undersøgelsen er som beskrevet stødt på andre barrierer end den økonomiske i forhold til arbejdet med seniorpolitik i praksis.

## **Efterlønnen**

En central udfordring i forhold til at fastholde medarbejdere og aftale seniorordninger er efterlønsbeviset. Efterlønnen fremstår som et attraktivt alternativ til et fortsat arbejdsliv, og er på den måde en barriere i forhold til om seniorerne overhovedet ønsker seniorordninger. Denne erfaring kommer til udtryk ved følgende:



*”I forhold til rigtig mange medarbejdergrupper, er efterlønsbeviset lidt af en barriere - for de vandrer af, når de er 60 år. Vi kan simpelthen ikke rigtig konkurrere med det - vi har i hvert fald ikke råd til at konkurrere med de præferencer, der er for at lade være med at gå på arbejde, og det må vi simpelthen bare tage konsekvensen af.”* (leder centralt i en kommune).

Efterlønnen er en udfordring for kommunernes seniorpraksis i mere end en forstand. Fra alle områder peges der således på, at den nye fleksible efterlønsordning indirekte begrænser efterlønnere fra at arbejde som vikarer. Et forhold, som ledere såvel som tillidsrepræsentanter er meget kede af, da disse potentielle medarbejdere bliver betegnet som en yderst kompetent og afgørende ressource i særlige perioder. Hvor man tidligere kunne arbejde op til 200 timer uden fradrag i efterløn, har de nye regler ændret dette således, at der ikke længere opleves noget nævneværdigt incitament for efterlønnerne til at fungere som vikarer. Dette udmønter sig i, at denne ressource som oftest takker nej til eksempelvis vikararbejde, til trods for at de godt kunne tænke sig at give en hånd med på deres tidligere arbejdsplads. En leder på ældreområdet gengiver her, hvad han tit hører fra sine tidligere medarbejdere, der er gået på efterløn:

*”Jeg ville egentlig gerne ind og hjælpe jer engang imellem, men jeg vil ikke for, jeg får ikke en krone for det”.*

## **Rummelighed**

Indtrykket på baggrund af nærværende undersøgelse er, at der er en stor rummelighed, og et ønske om det bedste for kollegaer på tværs af såvel områder som kommuner. I enkelte tilfælde kommer det dog til udtryk, at nogle medarbejdergrupper kan have vanskeligheder med at acceptere, at der bliver aftalt særlige vilkår for enkelte seniorer. Denne holdning til ældre kollegaer kommer til udtryk ved følgende citat fra en tillidsrepræsentant på det administrative område:

*”Når vi taler seniorer og folk, der i virkeligheden godt kunne stoppe, så er der da mange kollegaer, der tænker farvel, og så kan vi få nogle nye, så det handler meget om rummelighed”.*

Grundlæggende synes det dog at handle om, hvorvidt der reelt bliver bidraget tilstrækkeligt til at løse arbejdsopgaverne for medarbejdergruppen som helhed. Netop dette kan aflæses i følgende beskrivelse fra samme tillidsrepræsentant på det administrative område:

*”Nu har vi en kollega som er blevet 60 år, og som ikke løber så hurtigt og ikke har gjort det de seneste par år, og så er grænsen nået, så er vi ikke ret rummelige - vi er ikke rummelige overfor dem, vi egentlig ikke synes bør blive her, hvor man synes det går sgu for langsomt. Rummeligheden bliver mindre overfor dem der ikke gør det ret godt.”*

Værd at bemærke er det, at ovenstående udtalelser og forståelse kommer fra en af de få unge tillidsrepræsentanter, som blev interviewet i forbindelse med denne undersøgelse. Det er dog afgørende at bemærke, at denne tilgang ikke er repræsentativ for undersøgelsen, men tilsvarende holdninger er ved undersøgelsen blevet erfaret på enkelte institutioner.

### **Betegnelsen ”senior”**

En anden barriere for kommunernes seniorpraksis er den blotte betegnelse af medarbejdere som seniorer. Dette hænger tæt sammen med ønsket om at blive anerkendt og respekteret på lige fod med alle andre medarbejdere. Det siges af en medarbejderrepræsentant, at betegnelsen ”senior” bevirker, at lederen såvel som kollegaer begynder at opfatte medarbejderen anderledes. Som det fremkommer her af en leders erfaring, handler det endvidere om, at man som medarbejder er bange for, at man skal miste sin position og opgaver, hvilket bevirker, at man undlader at tale om eventuelle seniorpræferencer:

*”Hvorfor? - Der var jo ikke nogen af jer, der ville snakke om det [senioraspektet], for så ville du[lederen] jo begynde og agere derefter’.”* (leder centralt i en kommune).

Netop dette forhold kan medføre nogle u hensigtsmæssigheder i forhold til at få en dialog ledere og medarbejdere imellem. Det er en erfaring fra nærværende undersøgelse, at medarbejderne ikke altid fortæller deres leder, hvornår de forventer at trække sig tilbage, før de har besluttet sig, hvorfor det i sig selv bliver en barriere for kommunernes seniorpraksis.

Betegnelsen af medarbejdere som seniorer kan således opleves som et tveægget sværd. På den ene side har man et behov for en dialog omkring seniorspørgsmål, og på den anden side kan man risikere at stigmatisere en gruppe af medarbejdere ved at betegne dem som seniorer.

## 8. Andre værktøjer

- Seniorsamtaler med omtanke
- Senioromsorgsdage – bidrag til den attraktive arbejdsplads
- Seniorkurser – hjælp til valget mellem arbejde eller efterløn/pension
- Tilknytning som vikar – opleves positivt

Undersøgelsen viser, at der i de 4 kommuners seniorpolitik, og til dels også i seniorpraksis, anvendes en bred pallet af forskellige værktøjer i bestræbelserne på at fastholde seniorerne. Det samme var resultatet af den forudgående kvantitative undersøgelse, hvor seniorsamtaler, kompetenceudvikling og seniorfridage fremstod som de mest anvendte værktøjer. Erfaringerne med disse tre værktøjer og enkelte andre, som denne undersøgelse er stødt på, skal her præsenteres.

### Seniorsamtaler

Den kvantitative undersøgelse viste, at seniorsamtaler var det mest udbredte redskab i kommunernes seniorpraksis. Over halvdelen af kommunerne der svarede i den kvantitative undersøgelse benyttede sig af dette værktøj. Den seniorpraksis, der er blevet erfaret ved denne undersøgelse, viser ligeledes, at seniorsamtaler er et udbredt værktøj, men at det sjældent bliver praktiseret som isolerede seniorsamtaler. Derimod praktiseres det oftest som et naturligt element ved MUS eller på anden vis mere uformelt. Trods den udbredte anvendelse, er det indtrykket, at disse samtaler ikke opleves at spille nogen afgørende rolle.

Det er samtidig indtrykket, at der blandt ledere ligger en stor bevidsthed om, at dette værktøj reelt set kan virke modsat, hvis ikke det praktiseres med omtanke og med en tydelig positiv tilgang i form af: *”vi vil gerne fastholde dig, hvad kan vi gøre for det?”* (leder centralt i en kommune).

Denne bevidsthed om det problematiske ved seniorsamtaler vises tydeligt af følgende citat fra en leder centralt i en kommune:

*”Jeg har to medarbejdere, der er over 50 år og de er lige begyndt at løbe maraton - kan du ikke se, at indkalde dem til en seniorsamtale ikke giver mening.”*

Denne problemstilling har en klar linje til vanskeligheden med at finde en egentlig aldersdefinition på, hvornår man er seniormedarbejder.

## **Kompetenceudvikling**

Den kvantitative undersøgelse viste, at kompetenceudvikling af seniorer blev benyttet som værktøj i hver fjerde kommune. Grundlæggende er der i de 4 kommuner, nærværende undersøgelse omfatter, en forholdsvis stor bevidsthed om vigtigheden af, at medarbejdere generelt, såvel som seniorer specifikt bliver kompetenceudviklet. Kompetenceudvikling opfattes ikke som et egentligt seniorværktøj, og der arbejdes således ikke med en særlig kompetenceudviklingsindsats rettet mod seniorer. Afgørende er det, at der ved denne undersøgelse ikke er erfaret nogen aldersdiskrimination, og denne ledelsesholdning favnes af følgende citat: *"Kurser skal man bruge og benytte sig af - man bliver jo aldrig for gammel til at lære."* (leder på det tekniske område).

Et forhold, der er erfaret på baggrund af denne undersøgelse, er, at mange seniorer når en vis grænse, hvor de ikke længere ønsker efteruddannelse og kompetenceudvikling. En tillidsrepræsentant på det tekniske område gengiver, hvad han hører fra nogle af sine kollegaer: *"Nu har jeg gået nok i skole, og hvad skal jeg op og høre på det bavl for – ikke tale om at jeg gider."*

## **Seniorfridage/-omsorgsdage**

Senioromsorgsdage har i undersøgelsen vist sig at være et værktøj, der ses meget positivt på af såvel ledere som tillidsrepræsentanter og opleves som et værktøj, der kan bidrage til at skabe attraktive arbejdspladser. Det brede ønske om senioromsorgsdage forklares ofte med henvisning til behovet for flexibilitet, ønske om mere frihed og fordi det vil være et attraktivt personalegode, og "forsvares" med, at den nuværende seniorgeneration oplever sig selv som generationen uden omsorgsdage og lang barsel. Således ligger der eksplicit et ønske om, at det snart bør være seniorernes tur til at få nogle særlige goder, og dette forhold synes at præge tilgangen til senioromsorgsdage.

At senioromsorgsdage fungerer som et personalegode, snarere end som et egentligt fastholdelselement, udtrykkes af en leder centralt i en kommune, hvor der er en ret til fem senioromsorgsdage om året fra alderen 62 år:

*”Man betragter det som et godt signal fra kommunens side, men når det er sagt, så tror jeg ikke det flytter noget.”*

Senioromsorgsdage opleves dog grundlæggende meget positivt, hvilket er i overensstemmelse med den kvantitative undersøgelses resultater, hvor 70 % af de respondenter, som har erfaring med senioromsorgsdage, har tilkendegivet at have positive erfaringer dermed. Det er dog meget forskelligt, hvordan senioromsorgsdage vurderes i forhold til, om det kan fastholde. I flere sammenhænge gives der modsat forståelsen i ovenstående citat indtryk af, at senioromsorgsdage bidrager til at skabe en attraktiv arbejdsplads, og ad denne vej kan være med til at fastholde.

Flere tillidsrepræsentanter ønsker i denne sammenhæng, at senioromsorgsdagene tænkes bredere, og at de skal have en mere generel karakter og gælde for alle medarbejdere. Dette kommer til udtryk af følgende citat fra en tillidsrepræsentant på det administrative område:

*”Det der med etiketterne er lige meget, men det er klart, at alle kan have et ønske om fleksibilitet og frihed i stedet for karrieremuligheder, spændende arbejdsfunktioner, penge eller noget andet. Så det [senioromsorgsdage] er en del af den vifte, som gør, at man bliver glad som medarbejder.”*

## **Sundhedsordninger**

I to af de fire kommuner, som undersøgelsen bygger på, har man arbejdet med sundhedsordninger for dele af kommunens medarbejdere. Disse opleves meget positivt og igen som et element i at gøre arbejdspladsen attraktiv. En leder centralt i en kommune siger:

*”En af de ting, der også har gjort os attraktive som arbejdsplads, det er, at vi har sundhedsordninger med FALCK-healthcare - der er ingen tvivl om, at det i hvert fald er med til, at nogle kan håndtere deres liv lidt bedre”.*

Særligt på ældreområdet synes dette at være udbredt, hvor omkring 50 % af medarbejderne på dette område i den ene kommune har brugt det. Dermed skal det også bemærkes, at der heller ikke for dette værktøj er nogen aldersafhængighed, hvormed det kan diskuteres, om det er et egentligt seniorværktøj. Alt andet lige er det dog indtrykket, at det er med til at øge arbejdsglæden, og at det

også i høj grad forebygger nedslidning. Sundhedsaftalerne kan blandt andet dække over fysioterapi, kiropraktik, zoneterapi og massage.

## **Seniorkurser**

Seniorkurser eller andre former for gåhjemmøder bruges også udbredt i de fire kommuner. Disse opleves i overensstemmelse med den kvantitative undersøgelse positive. Nærværende undersøgelse nuancerer dog dette ved, at det gør sig særligt gældende, hvor indholdet og målgruppen i tilstrækkeligt omfang er afstemt.

Indholdet i disse kurser har blandt andet været oplæg om nogle af de psykologiske udfordringer, som pensionerede medarbejdere kan opleve ved pludselig at gå hjemme og ikke have det faste sociale netværk på arbejdspladsen. Således forsøger kommunerne, med sådanne initiativer, at forberede medarbejderne på deres pensionisttilværelse. Dette er således med til at kvalificere valget mellem at blive længere på arbejdspladsen eller at stoppe på arbejdsmarkedet. Det opleves som vigtigt at hjælpe med til at ruste medarbejderne til at tage deres valg. Dette gælder også i særlig grad for de mere økonomiske spørgsmål, der kan melde sig for medarbejdere, der nærmer sig muligheden for at gå på efterløn eller pension, hvorfor flere af disse kurser har haft dette fokus.

## **Tilknytning som vikar**

Den kvantitative undersøgelse viste, at 58 % af de respondenter som havde erfaring med tilknytning af fratrådte seniorer som vikarer/konsulenter, havde positive erfaringer hermed. Som vi har gennemgået tidligere, gør de nye efterlønsregler det mindre økonomisk attraktivt for mange fratrådte seniorer at virke som vikar/konsulent.

Dette forhold er genstand for ærgrelser fra såvel medarbejderne som arbejdsgiverne, som ønsker gunstigere muligheder for at tilknytte fratrådte seniorer som vikarer mv.

Der, hvor det har været anvendt, er det med meget gode erfaringer for såvel medarbejder som arbejdsplads. Arbejdspladsen kan få glæde af en utrolig kompetent og fleksibel arbejdskraft, og medarbejderne har kunnet få lidt ekstra økonomisk, samtidig med, at man kan opretholde de sociale

relationer, som medarbejderne oftest savner, når de har trukket sig tilbage. Erfaringerne med disse ordninger kommer her til udtryk af en leder på det administrative område:

*”Jeg synes, det har været godt. Det er jo folk, der hurtigt kan komme ind, de har viden - og de kender hele møllen.”*



## 9. Hvad styrer seniorers tilbagetrækning?

- Økonomi – efterløn.
- De daglige arbejdsvilkår – er man glad for sit arbejde.
- Godt helbred er en grundbetingelse for at ville blive længere.
- Familien trækker.

I følgende kapitel skal de interviewedes erfaringer og formodninger om, hvad der styrer seniormedarbejderes tilbagetrækning præsenteres.

Bevæggrundene for at trække sig tilbage har vist sig at være meget individuelle. Enkelte faktorer synes dog at spille mere ind end andre, og nogle af disse kommer til udtryk i følgende citat fra en leder på ældreområdet:

*”Jeg tænker, at det er et personligt valg, der er begrundet i det ene, andet eller tredje - det arbejdsmæssige, det private eller andet - og der er ingen entydighed. Det er meget velovervejede betragtninger, hvor man tager til efterlønsmoder osv. - de sætter sig meget ind i det.”*

Et andet element, som kan uddrages af ovenstående, er det forhold, at der ligger meget grundige overvejelser bag beslutningerne, og medarbejderne sætter sig grundigt ind i deres økonomiske forhold, inden de beslutter sig. Som det kan ses af ovenstående citat, peges der på, at det, som er styrende for medarbejdernes beslutning, handler om de daglige arbejdsmæssige vilkår, de private (familiemæssige) og de økonomiske. I flere andre sammenhænge bliver også de helbredsmæssige forhold fremhævet som en afgørende faktor for, hvornår man ønsker at trække sig tilbage.

### Den økonomiske faktor

Den økonomiske faktor kommer særligt til udtryk ved medarbejdere, der vurderer, hvornår det ”kan betale sig” at trække sig tilbage og gå på efterløn. Efterlønsreglerne fremhæves således på de fleste områder som værende den økonomiske faktor, der bestemmer tilbagetrækningstidspunktet. Økonomien er imidlertid ikke er den eneste faktor, som udtrykt af en tillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet: *”Pengene kan være med til at gøre noget, men jeg tror ikke, det kan stå alene”*.

De fikspunkter, som efterlønsreglerne stiller op, er således ved de 60, 62 og 65 år. Tidligere gik folk oftest ved de 60 år, men de ændrede regler, sammenholdt med den offentlige debat, har bevirket, at dette er blevet rykket nærmere de 62 år. Også efterlønsbonusen ved de 65 år synes at spille ind på flere medarbejders tilbagetrækningstidspunkt. Dette gør sig særligt gældende på det tekniske og det administrative område.

### **De daglige arbejdsmæssige vilkår**

De daglige vilkår på arbejdspladsen bliver også fremhævet som værende bestemmende for medarbejdernes tilbagetrækning. De daglige vilkår handler grundlæggende om medarbejdernes arbejdsglæde, hvilket er styret af en bredere pallet af elementer, der samlet er med til at skabe en attraktiv arbejdsplads. Et enkelt forhold, der i flere sammenhænge er blevet fremhævet i form af en negativ indflydelse på medarbejdernes oplevelse af de daglige vilkår, er forandringshastigheden. I følgende citat fra en tillidsrepræsentant på det tekniske område beskrives det, hvordan denne forandringshastighed reelt kan føre til, at medarbejdere vælger at stoppe:

*”Når det går så stærkt, at de [ledelsen] ikke engang selv kan følge med, så siger du ’nu er det sgu nok, nu gider du ikke mere’ - det er forandringshastigheden.”*

I forlængelse af forandringshastigheden kan den daglige oplevelse af at være presset yderligere fremhæves ved:

*”Jeg oplever meget, at de steder, hvor folk er meget pressede, der kan det godt være, at man tænker, at så går jeg bare, når jeg er 60 år” (tillidsrepræsentant på det administrative område).*

### **Helbredet**

De daglige vilkår og de økonomiske forhold kan dog være nok så gode uden reelt at kunne fastholde medarbejdere. Helbredet er endnu en dominerende faktor, der spiller ind på medarbejdernes tilbagetrækningsalder. Det er igennem interviewene kommet til udtryk, at man i nogle tilfælde kan gøre nok så meget for at fastholde, men hvis helbredet ikke holder, så kan det ikke lade sig gøre. Her kan det dreje sig om såvel fysisk som psykisk udbrændthed, og gøre sig gældende på alle områder.

## Den familiemæssige situation

Endelig indgår medarbejdernes familiemæssige situation som en central faktor i overvejelserne om, hvornår man ønsker at trække sig tilbage. Således kan det eksempelvis spille ind, om ægtefællen er trådt ud af arbejdsmarkedet eller ej, og det er indtrykket, at der i udbredt grad foregår en form for koordineret tilbagetrækning. At netop dette forhold spiller ind i en samlet vurdering af medarbejderens situation beskrives af en tillidsrepræsentant på ældreområdet:

*”Der kan være nogle, der har valgt at sige, ’at jeg vil gå, når jeg er 60 år, fordi jeg har fået det til at passe ind i forhold til, hvordan min familiesituation ser ud’. Jeg ser ingen entydighed i det - jeg ser, at det er den enkelte, der træffer sit valg ud fra den situation den er i.”*

De familiemæssige overvejelser kan i nogle tilfælde også dreje sig om tid til forældre eller børnebørn, som det her fremhæves:

*”Når børnebørnene kommer, bliver det rigtigt aktuelt. Mange af dem, jeg snakker med, siger ’nu har jeg lige fået børnebørn og jeg har ikke tiden til det’, og det er sådan en ting, der kan få folk til at overveje nedsat tid eller hvad det nu kan være.”* (tillidsrepræsentant på det administrative område).

## 10. Hvad fastholder i øvrigt seniorer?

Udover de aspekter, der er behandlet tidligere i denne rapport, er der i undersøgelsen fremkommet flere erfaringer, vurderinger og tilkendegivelser i forhold til, hvad der kan bidrage til at fastholde seniorer. Disse skal her præsenteres.

### **Fleksibilitet**

Der efterspørges i flere sammenhænge af tillidsrepræsentanter såvel som ledere en øget gensidig fleksibilitet. Fra medarbejdernes side er det særligt ønsket om en generel fleksibilitet i form af tjenestefrihed med løn ved simple livssituationer, hvor der er et behov for at kunne tage fri i form af eksempelvis tandlægebesøg, barnebarns første sygedag, forældres sygdom etc.

Der peges på, at en sådan større fleksibilitet vil kunne bidrage til større arbejdsglæde og motivation for medarbejderne. Men ikke blot er dette et ønske fra medarbejdernes side. Også ledelsesmæssigt kunne det ønskes, at man i højere grad havde mulighed for at kunne imødekomme disse medarbejderønsker. Dette udtrykkes af en leder på det tekniske område ved: *”Jeg ønsker at kunne tage hensyn til de udfordringer, folk får i deres liv.”*

I forlængelse af dette citat fremkom der et konkret forslag til en form for klippekortsmodel, der ville kunne imødekomme et sådan behov.

Konkret i forhold til ældreområdet blev det af en leder på området beskrevet, at hvis medarbejderne kunne nøjes med weekendvagter hver tredje weekend, ville disse kunne fastholdes. Denne forståelse kunne umiddelbart åbne op for, at seniorerne, som beskrevet tidligere, efter eget ønske kunne arbejde mere i weekenderne for til gengæld at arbejde færre timer i de mere belastende perioder, hvormed der ville kunne opstå en situation, hvor såvel seniorer som den resterende medarbejdergruppe vil øge deres arbejdsglæde.

### **Individuelle aftaler**

En forståelse, der ligger i forlængelse af ønsket om øget fleksibilitet, og som også har vist sig i holdningen til rammeaftalen, er, at individuelle aftaler på baggrund af en dialog i høj grad kan fastholde medarbejdere på arbejdsmarkedet. Denne forståelse er grundlæggende en tilgang, der

ønskes ledelsesmæssigt, hvorimod medarbejdersiden, som opridset i afsnittet om holdningen til rammeaftalen, i højere grad ønsker universelle rettigheder for medarbejderne. På spørgsmålet om, hvilke tre ting, der virker bedst i forhold til at fastholde seniorerne, svares der af en leder på ældreområdet:

*”Jeg tror, det er individuelle aftaler, og det kan jeg sige tre gange. Jeg tror det er et spørgsmål om at få taget hul på de der snakke om, hvad er det for nogle handlemuligheder jeg har eller hvad er det for nogle muligheder jeg har for at prøve at lave individuelle aftaler i forhold til det, jeg gerne vil”.*

Denne holdning fremhæves at hænge sammen med det faktum, at seniorer indbyrdes er forskellige. Det opleves således som en udfordring at imødekomme denne forskellighed. Det ledelsesmæssige svar på denne udfordring kommer her til udtryk:

*”Hvis jeg som arbejdsgiver tænker på, hvordan jeg kan få folk til at blive på arbejdspladsen, så tror jeg altså det handler om noget individuelt. Der er ikke nogen, der passer ind i kasser mere - jeg tror, det handler om at lave en seniorpolitik, der er så rummelig, at vi kan gå hen og lave individuelle aftaler.”* (leder på ældreområdet).

Samtidig fremhæves det, at det at lave individuelle aftaler ikke formodes at være for stor en administration, men derimod en nødvendighed i bestræbelserne på at skabe attraktive arbejdspladser.

## **Anerkendelse**

Der er også kommet gode erfaringer frem i forhold til at anlægge et anerkendende perspektiv. En tillidsrepræsentant på det administrative område siger: *”Der er ikke noget, der er så godt, som at få at vide man dur”*. Dette perspektiv kan siges at ligge i forlængelse af forståelsen om, at en positiv dialog om seniorrelaterede spørgsmål er et afgørende element i kommunernes seniorpraksis. I en anden sammenhæng udtrykkes det således, at det at afstemme forventninger og få belyst muligheder er det bedste man kan gøre.

## De daglige arbejdsvilkår og arbejdsglæde

Et gennemgående svar på, hvad der er afgørende for at fastholde seniorer er de daglige vilkår og arbejdsglæde. Således fremhæves det eksempelvis i forhold til økonomiske incitamenter, at disse som udgangspunkt kun kan motivere, der hvor arbejdsvilkårene er til stede. At de daglige vilkår også har betydning for tilbagetrækningsalderen kan aflæses i erfaringerne fra en folkeskole, hvor *"Medarbejderne er her, fordi de kan lide at være her, hvilket automatisk bevirker en sen tilbagetrækningsalder."* (tillidsrepræsentant på skoleområdet).

Centralt for arbejdsglæden er endvidere fællesskabet: *"Det, der er vigtigt, uanset om man er ung eller gammel, det er altså fællesskabet"*. (tillidsrepræsentant på skoleområdet). Paletten af forhold, der spiller ind på arbejdsglæden, kan blandt andet på denne baggrund konstateres at være bred. En palet som netop ønskes også at kunne foldes ud med muligheden for i øget omfang at give medarbejderne personalegoder - bløde personalegoder, der beskrives som havende en utrolig stor effekt på medarbejderne. En leder siger: *"Det gør en hel masse ved folk, så man skal ikke undervurdere sådan noget - at man kan det[har økonomi til at give personalegoder af forskellig slags]."*

I forlængelse af dette ønske, skal der her slutes af med et citat, der sætter diskussionen om at skabe attraktive arbejdspladser i perspektiv:

*"Vi har jo [rekrutterings]problemer lige nu på daginstitutionsområdet, og det er vi ikke den eneste kommune, der har. Der er problemer på ældreområdet og alle mulige andre steder, og derfor bliver vi nødt til at tage diskussionen om, hvad skal der til for at gøre stillingerne attraktive. Og der er jo rigtig mange ting i det - der er løn, der er pension og der er andre goder - og det bliver vi nødt til at diskutere, for ellers er det jo ikke interessant at være i det offentlige, uanset om man er pædagogmedhjælper, dagplejer, leder eller chef. Vi bliver nødt til at tage de her diskussioner om, hvad skal der til for, at det her er interessant. Vi har ikke så mange muligheder, for hver eneste gang vi forsøger at gøre et eller andet skal vi vurdere, om den kan holde til en tur i pressen - for det er jo hele tiden skatteborgernes penge, vi diskuterer her - det er en diskussion, vi skal tage 'up front'."* (leder centralt i en kommune).

## 11. De fire kommuner set udefra

I dette afsnit beskrives seniorpolitikken i de 4 kommuner med udgangspunkt i centrale uddrag fra kommunernes seniorpolitik / personalepolitik. I beskrivelsen indgår en nærmere beskrivelse af politikens indhold, baggrund og proces omkring politikens tilblivelse, finansiering af seniorordninger i kommunen, kendskab til og kommunikationen omkring seniorpolitikken og endelig en vurdering af antal aktuelle seniorordninger.

### Kommune A

*"I A Kommune er fokus på seniorpolitik primært forbundet med forebyggelse. Dette skal ske gennem en aktiv og sundhedsfremmende arbejdsmiljøpolitik, en uddannelsespolitik samt gennem jobmæssig og personlig udvikling."* (Uddrag fra kommunens personalepolitik).

A Kommune har valgt, på linie med eksempelvis deres fastholdelses- og trivselspolitik, at opstille seniorpolitikken som et delelement i den samlede personalepolitik. Uddraget viser, at kommunens tilgang til emnet seniorpolitik er at forebygge samtidig med, at seniorpolitikken er tænkt ind i en bredere personalepolitisk sammenhæng, hvilket også gengives af en leder:

*"Vi sagde, vi skal ikke lave en seniorpolitik, men det skal være en del af en personalepolitik, og dermed udnytte, at vi har ældre og yngre medarbejdere, kvindelige og mandlige osv. - bruge de ressourcer, der er i spil."*

Grundlæggende bygger tilgangen på et ønske om personalemæssigt at kunne favne de mange. Det er således i dette lys, at seniorpolitikken er blevet formuleret. I tilknytning til dette kan en bevidsthed om de udfordringer, der kan være ved at omtale ældre medarbejdere som seniorer aflæses ved, at man med denne tilgang søger at forebygge, at medarbejdere havner i denne seniorkategori. Disse forhold kan tydeligt aflæses af følgende svar fra en leder på spørgsmålet om, hvorfor man har valgt denne form for seniorpolitik:

*"Vi endte altid med at snakke om dem, der havde det dårligt og vi sagde 'det er jo ikke dem det handler om - det er de mange det handler om'. Så fik vi faktisk startet den holdning, at de skal ikke blive seniorer, og det er sådan set i det lys, at vi har formuleret [vores seniorpolitik]. Det er en ambition om, at folk ikke skal falde i den fælde."*

En anden årsag til seniorpolitikens form, og måden den tænkes på, er at der ageres efter et fastholdelsesperspektiv, og i den forbindelse er der arbejdet med at skabe det gode arbejdsliv. Her udtrykt af en leder:

*”Vi sagde, ’vi burde have en aktiv politik - en tiltrækningspolitik [læs: Fastholdelsespolitik]’, der siger ’du er sgu en del af holdet - vi regner med dig, og stiller stadig forventninger til dig’.”*

Samtidig er det anerkendende perspektiv gennemgående for tilgangen i kommunen. Dette udtrykkes af en tillidsrepræsentant i form af: *”Vi bruger det anerkendende perspektiv, fordi så får vi mere af det [vi anerkender].”* Den samlede tilgang til seniorpolitikken synes således, at kunne beskrives som værende mere personalepolitisk end seniorpolitisk, hvilket også her udtrykkes af en leder:

*”Dette kalder vi mere en ordentlig personalepolitik. Vi vil ikke kalde det en seniorpolitik, for man behøver ikke at være over 60 år - det kunne også være ved 50 år, at man af den ene eller anden årsag får svært ved at klare jobbet.”*

En del af baggrunden for at arbejde med seniorpolitik på denne måde er, at kommunen for nogle år tilbage foretog en undersøgelse, der omfattede mere end 2500 medarbejdere og alle ledere. Her spurgte man netop ind til, hvad der er det gode arbejdsliv. Det var med afsæt i denne undersøgelse, at seniorpolitikken blev formuleret. Undersøgelsen blev igangsat af en arbejdsgruppe bestående af såvel ledere som medarbejderrepræsentanter. Arbejdet med kommunens seniorpolitik såvel som personalepolitik bygger således på en inddragende proces, der opleves som havende virket befordrende på medarbejdernes bevidsthed omkring kommunens seniorpolitik.

Tilgangen til at arbejde med det gode arbejdsliv er fortsat, og på eksempelvis skoleområdet rejses fortsat er de samme spørgsmål årligt overfor medarbejderne, hvilket viser, at personalepolitikken konkret er blevet forankret decentralt:

*”Vi spørger vores medarbejdere hvert eneste år om, hvad der er en god arbejdsplads for dem, hvad er der for nogle ting, der er behov for at kigge på for at gøre det bedre, hvad er det for nogle ting vi hurtigst muligt skal holde op med at gøre og sådan nogle ting.”* (leder i kommunen).



Der er centralt i kommunen afsat en central pulje, hvor midlerne dels er politisk prioriteret og dels finansieret ved anvendelse af en del af midlerne til lokal løndannelse. Dette tydeliggøres af nedenstående citat, hvilket samtidig viser den legitimitet og opbakning som puljen nyder:

*”Vi fik dem dels til politisk at afsætte 250.000 og dels ved de lokale lønforhandlinger, hvor vi har haft en årlig debat og hvor man fra alle sider har sagt ’vi vil forhøje den pulje der’. Der er jo så også blevet skabt tillid til, at hvis der er en medarbejder, der kommer i klemme, så kan vi hjælpe enten arbejdsstedet eller personen til, i hvert fald i en periode, at komme forbi den kritiske alder [periode]- og så kan vi give tilskud til en medarbejder eller omplacering.”* (leder i kommunen).

Ovenfor er det yderligere beskrevet, hvordan disse puljemidler benyttes og prioriteres: Det er en pulje, der bruges til forskellige personalepolitiske foranstaltninger, og ikke kun seniorordninger i henhold til rammeaftalen. Kriterierne for at en medarbejder kan komme i betragtning er, at medarbejderen har et behov, der kan afhjælpes ved anvendelse af puljemidlerne. Denne præmis for tildelingen af puljemidler bliver her udtrykt af en tillidsrepræsentant:

*”Det er mere det der med, at det kan lade sig gøre, hvis det er, men der er ikke nogen automatik i det, som er aldersrelateret, hvilket netop opleves som den energigivende holdning.”*

Ordningerne i rammeaftalen bliver brugt i et begrænset omfang. Der aftales i kommunen seniorstillinger således, at der løbende er omkring 10-12 medarbejdere på seniorstillinger - overvejende i form af aftale om nedsat tid og fuld pension. Det er særligt i forbindelse med strukturelle tilpasninger, at man har indgået aftaler om fratrædelsesordninger.

Som det også er gengivet ovenfor, fokuseres der generelt set bredere på forebyggelse i kommunen og man arbejder blandt andet med at tilbyde FALCK-healthcare ordninger eller betaler ergoterapi, fysioterapi eller lign. for medarbejdere, der har behov for dette - særligt på ældreområdet er disse ordninger udbredt.

Der er grundlæggende et stort kendskab til kommunens personalepolitik og tilgang til seniorpolitik. Det er således oplevelsen i denne kommune, at de fleste områder og decentrale institutioner kan

identificere sig med seniorpolitikken og kender til den. Decentralt kommer forståelsen af og holdningen til den seniorpolitiske tilgang til udtryk ved:

*”Det er vigtigt for os at tænke det ind i en personalemæssig sammenhæng, da det er noget af det[seniorpolitiske tiltag], vi har tænkt mest i for at fastholde folk - det er alt for sent at gøre noget når [medarbejderne] er 60 år.”* (leder i kommunen).

Det udbredte kendskab og forståelse blev dog nuanceret på et enkelt område, hvor følgende kom til udtryk: *”Seniorpolitikken har jeg ikke hørt om i de ti år jeg har været ansat her.”* (tillidsrepræsentant i kommunen).

Indtrykket af kommunens arbejde med seniorpolitik er grundlæggende, at det foregår meget konsistent og, formodentligt på baggrund af den afsatte puljeordning, uden store økonomiske barrierer. Tilgangen til emnet seniorpolitik synes også at være konsistent, og da dette netop synes at karakterisere kommunes tilgang, skal svaret på spørgsmålet om, hvilke anbefalinger der kan gives for at fastholde medarbejdere, her gengives:

*”Skab en hel personalepolitik, der tager hensyn til den enkeltes modenhed og erfaring - lad være med at lave en personalepolitik for dem på 60 år og 20 år, men selvfølgelig tage hensyn til, at en erfaren medarbejder har en anden tilgang til nogle ting. Og så fortsat udfordring af, forventninger til og udvikling af den ældre medarbejder og det samme med anerkendelse og ansvarsholdelse af den enkelte medarbejder som en del af holdet, og lade være at skille dem ud.”* (leder i kommunen).

## **Kommune B**

*”I den decentrale/lokale udmøntning af seniorpolitikken vil det være de arbejdsopgaver, der skal løses på den enkelte arbejdsplads og de særlige arbejdsbetingelser/vilkår, der gælder på arbejdspladsen, der afgør hvilke elementer, der i særlig grad vil være aktuelle.”* (uddrag fra kommunens seniorpolitik)

I ovenstående uddrag af kommunens seniorpolitik kommer nogle centrale forhold til udtryk, der kan bidrage til at tegne billedet af denne kommune. Særligt vægten på den decentrale udfyldning af seniorpolitikken står tydeligt frem, herunder, at seniorpolitikken blot opstiller forskellige

delelementer til decentral udfyldelse. Hvad der dog ikke kan læses, er det forhold, at seniorpolitikken i B kommune er todelt: den ene del består reelt set af rammeaftalen om seniorpolitik (blot opstillet i en mere konkret form) og den anden del består af forskellige elementer som: 'udvikling og vedligeholdelse af viden og kompetencer, arbejdsmiljø fleksible arbejdsvilkår med eller uden lønkompensation mv.. I tilknytning til to af disse elementer er der opstillet konkrete rettigheder for medarbejderne, hvilket kan anskues som et centralt kendetegn ved denne kommune. Rettigheder i form af:

- 5 senioromsorgsdage om året med løn efter det fyldte 62. år
- Seniororlov uden løn af minimum 1 måneds varighed fra det fyldte 55. år

Således er der ikke opstillet nogle rettigheder i forhold til rammeaftalen, og det er væsentligt at bemærke, at der ikke har ligget nogen forudgående diskussion eller bredere drøftelse med medarbejdere om indholdet, og hvad der kunne ønskes ret til. Seniorpolitikken blev således formuleret af ledelsen med inddragelse af hovedudvalget. Hvad den konkrete baggrund for rettighederne og de tilknyttede aldersbegrænsninger er, beskrives af en leder:

*"Det var det muliges kunst at komme igennem med, men det var simpelthen, fordi man ikke ville sætte [flere] penge af til det."*

Yderligere kommer det til udtryk, at de aldersbegrænsninger, der ligger i seniorpolitikken, selvsagt også er en konkret måde til at styre tilgangen til ordningerne.

Årsagen til, at man i sin tid lavede denne seniorpolitik var: *"En blanding af det at være en attraktiv arbejdsplads og så det, at sådan gør man bare."* (leder i kommunen). Konkurrenceparameteret synes således at have været en medvirkende faktor for seniorpolitikken's udformning. Dette understøttes i seniorpolitikken i øvrigt, hvor fokus er, at fastholde og fortsat udvikle seniorer. For at udbrede kendskabet til seniorpolitikken blev der umiddelbart efter udarbejdelsen: *"Fulgt op med nogle informationsmøder, og det er der jo nogle, der syntes har været meget godt"*. (leder i kommunen). I seniorpolitikken er det endvidere bemærket, at alle medarbejdere ved deres fyldte 55 år modtager en pjece med kommunens seniorpolitik. En leder udtaler således om arbejdet med at informere medarbejderne:

*”Pjecen er sendt ud fuldstændigt som man traditionelt har gjort det, når man har lavet nye politikker i XX Kommune. Man har også afholdt orienteringsmøder, og de har været nogenlunde besøgt, vil jeg sige.”*

Til trods for dette er det dog indtrykket, på baggrund af undersøgelsen, at der decentralt er en vis usikkerhed om, hvordan og hvorvidt informationen reelt set kommer ud til medarbejderne. Eksempelvis stilles der på flere områder spørgsmål ved, om denne pjece bliver sendt ud eller ej, og der opleves en del frustrationer decentralt over informationsstyringen.

Seniorpolitikken er i dag formuleret og tænkt som en form for et hjemmelskatalog, der opstiller rammerne for den enkelte institutions arbejde med seniorpolitik. I kommunens igangværende arbejde med at evaluere og revidere seniorpolitikken lægges der op til, at denne skal være mere værdibaseret, hvor værdierne for den enkelte institution skal være styrende for, hvordan der arbejdes med seniorspørgsmål. Dette beskrives ved følgende citat fra en leder: *”[Seniorpolitikken] skal fungere mere som et hjemmelskatalog, hvor værdierne til tilgangen bliver mere op til de enkelte institutioner”*. Til trods for, at denne tilgang også decentralt opleves som positiv, stilles der fortsat spørgsmål ved selve finansieringen af eventuelle seniorordninger. Denne er nemlig udlagt til de enkelte institutioner, og der forekommer som udgangspunkt ingen medfinansiering centralt fra kommunens side, hvilket opleves som en afgørende barriere i forhold til at anvende seniorpolitikken. En decentral leder berettede omkring finansieringen, at der var overvejelser om, centralt i kommunen, at øremærke midler til fx 20 seniorordninger til et enkelt forvaltningsområde, evt. på sigt flere forvaltningsområder med rekrutteringsbehov.

Problemerne med finansiering illustreres af følgende citat fra en leder om seniorpolitikken og den finansieringsform, der arbejdes med i kommunen:

*”Jeg synes det er et problem, at det bliver det decentrale niveau, der selv skal finansiere det[seniorordninger] - altså man kan jo sagtens lave store ord i et hovedudvalg, men hvis ikke der følger penge med, så bliver det rigtig svært, for hver gang vi laver en senioraftale, så udhuler vi normeringen.”*

Til trods for denne omstændighed, er der indgået omkring 20 formelle seniorstillinger – særligt på daginstitutions- og ældreområdet. Endvidere er der tidligere blevet indgået flere generationsskifteordninger, men brugen af disse er blevet bremsede af økonomiudvalget på grund af deres økonomiske tyngde. Fratrædelsesordninger: *”Har vi brugt, og vi bruger dem også stadigvæk, men vi er nok blevet lidt mere kritiske med det.”* (leder i kommunen). Den mere kritiske tilgang til fratrædelsesordninger hænger sammen med, at man ønsker at dæmme op for, at de bruges i stedet for reelle fratrædelser. Således er holdningen ændret i form af, at:

*”Nu skal det her leve mere op til, hvad intentionerne har været [i kommunens seniorpolitik] - det er ikke så meget spørgsmålet om at slippe af med nogle dårlige medarbejdere, det er et spørgsmål om at holde fast i nogle gode.”* (leder i kommunen).

Det, der her kommer til udtryk, er således en forståelse af, at man ønsker at holde fast i et fastholdelsesfokus, og det er denne måde der fremover skal arbejdes med seniorpolitik i kommunen. Samtidig åbnes der op for at bruge fratrædelsesordninger i et fastholdelsesøjemed, hvilket den forudgående kvantitative undersøgelse netop pegede på som en måde, kommunerne kunne forestille sig at arbejde på med denne ordning.

En anden tilgang og forståelse, der generelt set kom til udtryk i forhold til seniorordninger, er kommunens egennytte i forbindelse med at indgå aftaler. Denne tilgang kommer til udtryk af følgende citat fra en leder på det pædagogiske område:

*”Noget af det vi er inde og vurdere på hver gang, det er, om der er en egennytte for kommunen, hvis vi indgår aftalerne. Det er sådan et mantra sådan ledelsesmæssigt, i forhold til det fokus vi har - er der en egennytte i det her - og det kan være mange ting, ikke bare økonomisk”.*

På et andet område i kommunen blev der i forhold til netop denne tilgang udtrykt en klar holdning fra medarbejdersiden - her ved en tillidsrepræsentant:

*”Det er nogle mennesker, der har været ansat så mange år, at jeg synes det er noget pjat, at man på en eller anden måde skal have en egeninteresse i det, og at man ikke tænker på det enkelte menneske - den enkelte ansatte - uden at tænke på sig selv som kommune.”*

Kommunen oplever ligesom andre kommuner stigende rekrutteringsvanskeligheder. I denne sammenhæng er kommunens seniorpolitik et af de elementer, der gør kommunen attraktiv, og muliggør fastholdelse såvel som tiltrækning. Således er det også afgørende at denne, også decentralt, opleves som understøttende for at skabe den attraktive arbejdsplads. En leder udtrykker det således:

*”Det [seniorpolitikken] er et aktivt værktøj - det er ikke bare sådan noget, der ligger nede i skuffen, og det er også noget vores medarbejdere og institutionsledere kender - det er ikke hemmeligt.”*  
(leder i kommunen).

## **Kommune C**

*”[Kommunen] ønsker med en seniorpolitik først og fremmest at gøre det attraktivt og muligt for medarbejderne at fortsætte et aktivt arbejdsliv, så længe medarbejderne har lyst og de gensidige forventninger opfyldes”* (Uddrag fra kommunens seniorpolitik).

Ud fra ovenstående kan der tydeligt aflæses et fastholdelsesfokus i kommunens seniorpolitik. Således blev seniorpolitikken også for omkring 10 år siden udarbejdet på baggrund af en forudsigelse om rekrutteringsproblemer. Her udtrykt af en leder ved:

*”Jeg tror, at det vi reagerede på, var en graf vi så fra KL på et tidspunkt over kompetencegabet, der viste hvordan udviklingen ville gå i forhold til behovet og de små årgange. Og det var egentlig det, der gav anledning til, at man i chefgruppen sagde, ’nu skal vi have gjort noget ved det her’.”*

På baggrund af en større medarbejderundersøgelse, om hvad der skal til for at blive på arbejdsmarkedet, blev seniorpolitikken udarbejdet. Udover at tage udgangspunkt i resultaterne af denne medarbejderundersøgelse foregik den konkrete udfærdigelse af politikken med inddragelse af flere tillidsrepræsentanter. Endelig blev der ved afslutningen af processen afholdt et samlet informationsmøde for samtlige ledere og tillidsrepræsentanter.

Kommunens seniorpolitik indeholder ikke nogen egentlige rettigheder, og som det bliver forklaret af en leder i kommunen: *"Det er noget man skal visiteres til, og det er jo ikke noget man kan komme og sige, at man har ret til."* Dermed markeres det, at der i seniorpolitikken opstilles forskellige foranstaltninger, som medarbejderne kan blive visiteret til, hvor:

*"Det man har satsset på har været at kunne gå ned i tid, og så har man kunnet få kompensation til pensionsdelen, der så har været betalt af kommunen."* (leder i kommunen).

Til dette formål fik man i kommunen *"Afsat en seniorpolitisk pulje i budgetterne stigende med 200.000 hvert år."* (leder i kommunen), men det understreges samtidig, at de decentrale institutioner som udgangspunkt selv skal finansiere seniorordninger indenfor deres eget budget. Således kan decentrale ledere i konkrete tilfælde, hvor institutionen eller området ikke kan finde økonomiske ressourcer indenfor eget budget, indstille til at konkrete ordninger bliver medfinansieret over den centrale pulje. Indstillingerne bliver behandlet af et udvalg, hvor såvel leder- som medarbejderrepræsentanter er med til at vurdere de konkrete ansøgninger. Bemærkelsesværdigt nok har det været begrænset med ansøgninger til denne pulje, og der er dermed heller ikke blevet sagt nej til anmodninger, som har ligget inden for rammerne af seniorpolitikken. Et afgørende forhold ved denne pulje er dog, at den alene har kunnet bruges til at dække pensionskompensation i forbindelse med seniorstillinger, men ikke lønkompensation.

Denne pulje er efter d. 1. januar 2007 blevet ændret fra at være forbeholdt seniorstillingers pensionsomkostninger til, sammen med en anden pulje, at blive en mere almen personalepolitisk indsatspulje. Til trods for dette fastholdes det fra en leder centralt i kommunen, at: *"Ordnungen fungerer stadigvæk"*. Om netop dette spørgsmål synes der dog decentralt at være større usikkerhed, eftersom vi under undersøgelsen er stødt på flere modstridende opfattelser af puljens tilgængelighed og egentlige eksistens. Dette kan eksempelvis aflæses i følgende citat fra en leder som svar på et spørgsmål om, hvordan puljen bruges:

*"Jeg vil sige, det lyder så flot, at man kan ansøge en pulje, fordi nu ved jeg ikke lige hvad det er for en pulje. Det eneste der er helt sikkert, det er, at du skal kunne holde det indenfor dit eget budget - vi har ingen pulje at søge af."*

Lignende udtalelser synes at tegne billedet af den decentrale oplevelse af puljen. Omvendt opleves der dog en mere positiv tilgang til kommunens seniorpolitik som helhed, hvilket her bliver udtrykt af en medarbejderrepræsentant:

*”Der er jo flere muligheder i det der [kommunens seniorpolitik], end hvad mange regner med, men jeg mener også, at det står beskrevet i kommunens personalehåndbog - altså seniorpolitikken. Og så plejer vi at hænge oplysningerne op på en tavle, men det er altså ikke alle der læser dem.”*

Til trods for de opridsede begrænsninger i tilgangen til den centrale pulje er der indgået aftale om ca. 25 formelle seniorstillinger i kommunen. Seniorstillinger, der således som udgangspunkt består af nedsat tid med opretholdelse af pension. Yderligere er der indgået 6-8 fratrædelsesaftaler - alle på lederniveau. Og som det gengives i følgende citat, er disse aftalt i et fastholdelsesøjemed:

*”Jeg kan da godt se, hvor den bliver brugt, og det er da også fordi, det nogle steder er svært at få besat stillinger, og det er klart, at i den forbindelse vil den ikke blive brugt som en fratrædelse, men som en fastholdelse.”* (leder i kommunen).

Der er grundlæggende en stor bevidsthed i kommunen omkring nødvendigheden af at skabe nogle særlige attraktive vilkår for medarbejdere over 60 år for at fastholde dem. På områder, hvor man vil komme til at mangle arbejdskraft, formodes det derfor, at det reelt kan blive nødvendigt, til udvalgte medarbejdere, også at benytte sig af nedsat tid med lønkomensation. Således stilles der indirekte spørgsmålstejn ved, at puljen alene kan anvendes til at dække pensionsudgiften, idet dette opleves at være en barriere i anvendelsen af puljen:

*”Det har været en økonomisk barriere på den led at forstå, at vi har haft de her 200.000 kr., og vi har ikke turdet lukke mere op end den her pensionsforbedring. Hvis man begynder at give timetalsreduktioner, hvor havnede vi så henne?”* (leder centralt i kommunen).

Denne kommune har store rekrutteringsvanskeligheder, og dette gør sig særligt gældende med hensyn til ingeniører og socialrådgivere. For at afhjælpe dette arbejdes der aktivt med at skabe attraktive arbejdspladser. I denne forbindelse er man så småt begyndt på at indgå FALCK-healthcare aftaler for flere medarbejdere, hvilket opleves meget positivt.



## Kommune D

*”Den fremtidige personalesituation med de store årgange i halvtredserne og de små ungdomsårgange anses for at være så speciel, at der må sættes fokus på de erfarne medarbejdere med henblik på at fastholde dem, så længe det er til gavn for begge parter.”* (uddrag fra kommunens seniorpolitik).

Dette uddrag fra kommunens seniorpolitik vidner om en erkendelse af nødvendigheden af et seniorpolitisk fastholdelsesfokus. Igennem interviewene er dette blevet uddybet og fremhævet i form af, at fokus ligger på fastholdelsen af viden og kompetencer hos de erfarne medarbejdere. Her udtrykt af en leder i forhold til, hvad der har været årsagen til, at seniorpolitikken er udformet, som den er:

*”Det har været den attraktive arbejdsplads og netop det her omkring fastholdelse af viden og ’knowhow’ - eller i hvert fald at sikre en overlevering.”*

Seniorpolitikken opridser forskellige muligheder og metoder til, hvordan ovenstående formål kan imødekommes, men uden konkret at opstille nogle egentlige rettigheder. Holdningen til dette blandt medarbejderne kan opsummeres i følgende citat fra en tillidsrepræsentant:

*”Det generelle indtryk ude omkring er, at vi har en seniorpolitik i kommunen, men den bliver ikke anvendt - altså det er svært at se, hvad det er man har ret til. Den giver nogle muligheder, men der et stort ønske om at den bliver mere forpligtigende.”*

Ledelsesmæssigt er der omvendt en stor tiltro til dialogen og de individuelle løsninger, hvilket delvis kommer til udtryk af følgende citat: *”Ledelsesmæssigt er tilgangen, at vi vil meget gerne bevæge os væk fra rettigheder og pligter, og ned i dialogfeltet.”* (leder i kommunen). Af en leder beskrives det således, hvordan seniorpolitikken netop på denne baggrund er tænkt og udformet, som indeholdende nogle værdier, og i forlængelse af disse er der opstillet nogle muligheder som institutionerne kan arbejde med. En af disse muligheder er brugen af seniorsamtalen, som alle medarbejdere, der er fyldt 52 år, reelt har krav på i denne kommune. Netop dette værktøj synes der også at blive lagt vægt på, til trods for at der kan opleves vanskeligheder:

*”Her er seniorsamtalen afgørende i dette arbejde - prøve at skabe legitimitet omkring at få den der dialog [om seniorrelaterede spørgsmål] - det er faktisk temmelig svært.”* (leder i kommunen).

Seniorpolitikken er blevet udformet: *”Ledelsesinitieret - altså sådan ’topdown’ med høring i organisationen, hvor vi bruger MED som kommandovejene og efterfølgende til blåstempling i økonomiudvalget.”* (leder i kommunen). Der gives af medarbejderrepræsentanter såvel som ledere udtryk for, at høringerne i høj grad har været med til at kvalificere indholdet af seniorpolitikken samtidig med, at de har skabt ejerskab og en fælles begrebsverden. For at understøtte seniorpolitikken har man blandt andet afholdt gånjemmøder samt været ude på de enkelte arbejdspladser til personalemøder for at skabe dialog og komme ud med budskabet om at: *”Gå i dialog med din leder og dine kolleger.”* (leder i kommunen).

Til trods for høringer i processen og den udbredte anvendelse af informationsmøder, er der stadigvæk blandt kommunens medarbejdere en negativ holdning til og oplevelse af, hvordan seniorpolitikken er formuleret og fungerer. En tillidsrepræsentant forklarer i forhold til den konkrete anvendelse af politikken:

*”Når vi kun taler i muligheder, så bliver det ikke brugt - altså hvis vi kigger på, hvor mange seniorordninger, der er indgået, så er det måske fordi, at det der med muligheder, det sætter barrierer op og gør det svært at komme igennem - for der har jo ikke været så mange indgåede aftaler.”* (tillidsrepræsentant i kommunen).

Som udgangspunkt skal de decentrale institutioner selv finansiere alle senioraftaler over eget lønbudget, men der ligger dog en mindre central pulje, der kan sættes i spil til medfinansiering af eventuel pensionskompensation med op til 50 %. Det er dog ikke alle medarbejdere, der vil kunne blive indstillet til denne pulje, idet der i kommunen et stærkt fokus på fastholdelse af ’knowhow’ og viden som er i kommunen:

*”Vi har en central pulje til at kunne gå ind og dække supplerende pensionsindbetalinger, men i den er det beskrevet, at det er nøglemedarbejdere .”* (tillidsrepræsentant i kommunen).

Der er generelt en holdning fra såvel medarbejder- som lederside, at der indgås alt for få aftaler, men det pointeres dog, at dette er såvel finansierings- som personrelateret. Ledelsesmæssigt peges

der på, at en del af forklaringen kan være en modvilje hos tillidsrepræsentanterne i forhold til at bruge lønbudgetterne til at finansiere seniorordninger. Dette bekræftes af medarbejdersiden, idet det dog forklares med at lønmidler, der bruges på en seniorordning, ikke sikrer medarbejderne reel lønudvikling.

Konkret er der indgået omkring otte seniorstillinger, hvor formålet har været at fastholde knowhow og sikre forankring af viden i organisationen. Endvidere har man indgået tre generationsskifteordninger med det formål at sikre det rigtige fratrædelsestidspunkt. De fungerer desuden som en tak for tro tjeneste. Også i denne kommune er der en modvilje mod at indgå aftaler, bl.a. fordi fratrædelsesordninger opleves at være i modstrid med det fastholdelsesfokus, der ligger i kommunens seniorpolitik, og fordi fratrædelsesordninger opleves at dække over dårlig ledelse. Dette udtrykkes af en leder i relation til spørgsmålet om, hvorvidt fratrædelsesordninger anvendes:

*”Helst ikke, fordi jeg har en antagelse om, at det er udtryk for dårlig ledelse, hvis man er nødt til at løse sine almindelige sanktioneringsbehov ved at gå denne her vej - det er samtidig vold på vores seniorpolitik.”*

Til trods for, at man anser seniorstillinger som et klart fastholdelsesværktøj, sammenholdt med den begrænsede mulighed for medfinansiering fra en central pulje i kommunen, må det konstateres, at der blot i et begrænset omfang aftales seniorstillinger. Det skisma og en forståelse af årsagen dertil kommer til udtryk i følgende citat fra en tillidsrepræsentant om anvendelsen af kommunens seniorpolitik:

*”Generelt er indtrykket jo, at det er meget få aftaler, der bliver lavet, og det er ikke noget folk går rundt og regner med muligheden af, og indtrykket er vel, at økonomien vil være et problem alle steder, uanset hvor du er.”*