

Seniortiltak i Ås kommune

Hva er grunnene til at seniorene står i
jobb?

av
Kristin Reichborn-Kjennerud

AFI-notat 2009:6

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-253-0
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no

Web: www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:

Organisasjonsutvikling og innovasjon

Notat nr.:

6/2009

Tittel:

Seniortiltak i Ås kommune. Hva er grunnene til at seniorenne står i jobb?

Dato

August 2009

Forfatter:

Kristin Reichborn-Kjennerud

Antall sider:

26 sider

Resymé:

Notatet tar for seg seniortiltak i Ås kommune. Undersøkelsen har ambisjon om å belyse årsaker til at seniorenne velger å stå i jobb eller gå av med pensjon. Undersøkelsen viser at seniorenne ofte befinner seg i en beslutningsprosess som strekker seg over lengre tid. De tar "ett år av gangen". I denne prosessen kan det være flere forhold som er utslagsgivende for hvilke beslutninger som tas. Disse forholdene kan både handle om personlige hendelser, men også om hendelser på og forhold ved arbeidsplassen. Seniortiltakene kan være utslagsgivende for at seniorer velger å stå lenger i jobb når de er i en slik løpende valgsituasjon, fordi de gir øket fleksibilitet, mer tid til å ta seg inn og en tilrettelagt arbeidssituasjon. En faktor som fremheves som sentral av samtlige for at de blir stående i jobb er arbeidsmiljøet og at de trives med arbeidsoppgavene og kollegene. Ettersom nærmeste leder er den personen i et arbeidsmiljø med størst innflytelse og myndighet, blir nærmeste leders betydning for arbeidsmiljøet stor. Overordnet ledelse har imidlertid lite systematisk kunnskap om sine ledes arbeid med seniortiltak. Det kan være hensiktsmessig å øke denne kunnskapen sett i et læringsperspektiv slik at seniortiltakene kan utvikles og forbedres. En eventuell rapporterings- og læringsløype kan integreres i de eksisterende systemene som kommunen har.

Emneord:

Seniortiltak
Organisasjon
Arbeidsmiljø
Ledelse

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og bakgrunn	1
2	Metode	2
	Utvalg	2
	Enkelt- og gruppeintervjuer.....	2
	Anonymisering	3
3	Ledernes bruk av seniortiltak	4
	Topplederen, mellomlederen og enhetslederen.....	4
4	Tillitsvalgtes rolle og oppfatning av seniortiltakene	14
5	Seniorene- og pensjonistenes oppfatning og bruk av seniortiltakene	17
	Informasjon	17
	Effekten av tiltak	18
	Årsaker med betydning for beslutningen om å bli stående i jobb	18
6	Konklusjon.....	25
	Andre AFI-publikasjoner med tema seniorpolitikk:	26

1 Innledning og bakgrunn

Ås kommune står overfor utfordringer ved at mange medarbeidere har høy gjennomsnittsalder. Gruppen eldre arbeidstakere i Ås kommune vil øke betydelig framover. Dette kan medføre at kommunen mister både verdifull kompetanse og arbeidskraft. Utfordringen for Ås kommune er å tilrettelegge for å ta i bruk eldre arbeidstakeres ressurser og arbeidskraft. Ås kommune må finne og utvikle tiltak for å få seniorene til å stå lenger i jobb, spesielt innenfor skole- og pleie- og omsorgssektoren, men også innenfor de øvrige tjenestoområdene.

På denne bakgrunn har kommunen vedtatt seniorpolitiske tiltak for ansatte i Ås kommune med virkning fra oktober 2006. De seniorpolitiske tiltakene skal integreres i lederopplæringen i kommunen. Tiltakene er oppsummert i 12 punkter og inkluderer opplegg for samtale med fokus på yrkeskarrieren fremover, arbeidsmiljøkartlegging, kompetanseheving, fleksible arbeidstidsordninger, mulighet for å jobbe redusert med full lønn fra en viss alder eller en ekstra pengepott. I tillegg kommer spesielle seniortiltak for undervisningssektoren som er fremforhandlet sentralt av Utdanningsforbundet.

Kommunestyret i Ås kommune vedtok 16 desember 2008 (Handlingsprogram 2009-2012) å evaluere disse seniorpolitiske tiltakene. Formålet med evalueringen er å se om de seniorpolitiske tiltakene har den tilsiktede virkning, som er å få eldre arbeidstakere til å stå lenger i jobb fremfor å gå av med AFP. Evalueringen skal bestå av tre deler. En del skal kartlegge de nåværende og tidligere ansatte, ledere og tillitsvalgte oppfatning av og erfaring med seniortiltakene. En del skal bestå av tilbakemelding fra etater som har drøftet temaet og en del skal bestå av økonomiske vurderinger rundt seniortiltakene.

Arbeidsforskningsinstituttet har ansvaret for den delen av evalueringen som innebærer å kartlegge ansatte, ledere og tillitsvalgte oppfatning og erfaring med seniortiltakene. Denne delen av evalueringen skal gi kunnskap om i hvilken grad kommunen har tiltak som bidrar til at eldre ansatte står lenger i jobb fremfor å gå av med pensjon. Resultatene fra undersøkelsen presenteres i denne rapporten.

2 Metode

Utvalg

Forskerne intervjuet linjeledere/ansvarlige for kommunens seniorpolitikk. Tillitsvalgte fra de to største fagforeningene i kommunen, Utdanningsforbundet og Fagforbundet, ble også intervjuet. Disse ble intervjuet først for å få en forståelse av tiltakene og hvordan de var tenkt brukt. Til slutt ble det gjennomført tre gruppeintervjuer med grupper på 4-7 personer med hhv. seniorer i arbeid med lederfunksjon, seniorer i arbeid og pensjonister.

Oppgavens art kan variere avhengig av sektor. Utvalget i undersøkelsen ble derfor tatt med hensyn på spredning i ulike sektorer. Forskerne i prosjektet ønsket å snakke med ledere fra tre ulike sektorer; fra skole- og barnehagesektoren, fra pleie- og omsorgssektoren og fra teknisk sektor.

Når det gjelder utvalget av de øvrige informantene så ønsket forskerne i størst mulig grad at deltakerne hadde ulik erfaring, kjønn og aldersspredning innenfor målgruppen for å få et rikt tilfang av opplevelser og fortellinger. Det var viktig for å få et helhetsbilde av hvordan seniortiltakene var opplevd og erfart av et bredt spekter av seniorer.

Ås kommune gjorde det faktiske utvalget av informanter og lagde avtaler på bakgrunn av føringer forskerne hadde lagt. Intervjuene ble gjort gjennom fem påfølgende dager med intervjuer, først individuelle intervjuer med ledere og fagforeningsrepresentanter, deretter gruppeintervjuer med hhv. seniorer med lederfunksjon, seniorer og pensjonister.

I gruppeintervjuene med senioren var det kun kvinner fra sektorene pleie-og omsorg og skole tilstede. Det var ingen menn med. Dette skyldes frafall av informanter som hadde måttet melde avbud på kort varsel. Denne skjevheten i utvalget medfører at menns opplevelser av seniortiltak og ansatte i teknisk sektors opplevelse av seniortiltak vil være fraværende. Det er en svakhet da ansatte i teknisk etat har andre arbeidsoppgaver og menn har en annen identitet knyttet til arbeid.

Enkelt- og gruppeintervjuer

Forskerne anvendte intervjuguider som er utviklet for prosjektet "Seniorpolitikk i arbeidslivet, en analyse av effekten av virkemidler og tiltak" som Arbeidsforskningsinstituttet gjennomfører for Senter for seniorpolitikk. Dette prosjektet pågår ved Arbeidsforskningsinstituttet i regi av en annen forsker. Prosjektet har samme formål som evalueringen i Ås kommune, nemlig å undersøke hvordan ulike seniorpolitiske tiltak bidrar til å forlenge yrkeskarrieren til seniorer i ulike sektorer.

Enkeltintervjuene ble gjennomført av en av forskerne, mens gruppeintervjuene ble gjennomført med assistanse fra en forsker fra prosjektet "Seniorpolitikk i arbeidslivet" som fungerte som møteleder. Intervjuene ble dokumentert gjennom referater skrevet på PC. Noen av gruppeintervjuene ble tatt opp på bånd.

Anonymisering

For å sikre anonymisering er svarene fra informanter med like funksjoner gruppert sammen. Det er også forsøkt å skille informasjon om sektor og arbeidsoppgaver til en viss grad slik at den som leser rapporten ikke skal koble hvem som har kommet med uttalelsene gjennom å identifisere deres funksjon. Rapporten er også sendt til gjennomlesing hos oppdragsgiver for å sikre aspekter ved anonymitet og kvalitet på rapporten.

3 Ledernes bruk av seniortiltak

I det følgende presenteres ledernes styring og oppfølging på seniorområdet. Deretter gjengis Ås kommunes seniortiltak. Muligheter for tilrettelegging diskuteres deretter i forhold til sektor. Til slutt ser vi på ledernes oppfatning av seniortiltakenes virkning og informasjonen som gis om disse tiltakene.

Topplederen, mellomlederen og enhetslederen

To av lederne vi snakket med var menn, mens en var kvinne. To av mennene var også selv seniorer. Vi snakket med ledere fra både pleie- og omsorgssektoren, skolesektoren og teknisk sektor. De var ledere på ulikt nivå, fra toppleder som satt i rådmannens ledergruppe til mellomleder til enhetsleder. Lederne hadde hatt lederfunksjonen i mellom 1 til 15 år

Samtlige ledere vi snakket med oppfattet senioren som en ressurs, både i faget og i håndteringen av de daglige oppgavene. De satt pris på erfaringen senioren bar med seg. Innen skolesektoren ble det understreket at senioren var spesielt faglig sterke og at det var mangel på kvalifiserte søkere til skolen. Eldre lærere ble derfor ansett som en attraktiv ressurs.

System for styring og rapportering

Under lederintervjuene kom det fram at overordnet ledelse skal legge føringer for hva deres ledere skal legge vekt på. Det vil imidlertid variere i hvilken grad overordnet ledelse legger føringer for oppfølging av senioren. Det er også opp til hver enkelt leder hvordan han eller hun prioriterer og legger til rette.

Kommunen sentralt og overordnede ledere har ikke oversikt over hva som er satt i gang av ulike tilrettelegginger for senioren i kommunen. Kommunen opererer heller ikke med noen målindikatorer for seniorer spesielt.¹ Det er fokus på å følge opp medarbeiderne, men kanskje mer fokus på det generelle og mindre på seniorpolitikken. Alle får medarbeidersamtale og omfattes av vernevern og friskvern som også er tiltak som er relevante for å holde folk i jobb. Det gjøres mye konstruktivt og systematisk arbeid mot de ansatte, men ikke spesielt mot senioren og seniorpolitikken.

¹ Kommunen sentralt har oversikt over antall med redusert stilling og lønnstillegg. I tidligere årlige sentrale medarbeiderundersøkelser hadde seniorpolitiske tiltak måleindikator, men f.o.m november/desember 2008 er ikke dette lenger med da det ikke er med i medarbeiderundersøkelsen i www.bedrekommune.no.

Lederopplæring

Det er Ås kommune sentralt som arrangerer lederopplæringen. Lederforum med alle lederne i kommunen arrangeres 5-6 ganger i året. Ellers er det kurs innenfor ulike fagområder.

Ifølge informantene er det ingen fellesopplæring av ledere i seniorpolitikk utover en årlig samling der det informeres om seniortiltakene. Det er ikke noe introduksjonsprogram for nye ledere hvor det er tema. Det finnes heller ingen håndbok eller guide for å veilede nye ledere. I lederforum som gjennomføres flere ganger i året kan dette imidlertid tas opp som ett av flere temaer. Det er imidlertid forholdsvis stabil ledelse i Ås kommune og det har derfor ikke vært behov for slike program til nå. Hvis det er en ny leder i halvåret så kan det bli overdimensjonert med et program. Når man får ny leder har det vært opp til overordnet leder hvordan dette følges opp. Lederne AFI snakket med mente imidlertid at det er potensial for å ha noe som kunne fungere som støtte for nye ledere.

Mulig rapportering

Ifølge lederne AFI snakket med gjøres det ikke noe aktivt for å følge opp hva lederne gjør i seniorpolitikken. Det rapporteres ikke oppover om hvordan nærmeste leder arbeider med seniortiltak. Resultatene måles ikke opp mot de seniorpolitiske målene. De lederne AFI snakket med var imidlertid positive til at det kunne være en god idé. De mente det var viktig at det legges til rette for å følge opp dette hvis kommunen skal ha seniortiltak i fremtiden. Flere mulige måter å følge opp de seniorpolitiske tiltakene ble diskutert:

- Muligheten for å få registrert hvor mange som er under tiltak og hvilke tiltak de er under.
- Ha et tilleggsskjema i medarbeidersamtalen med senioren.
- Avslutningssamtale når senioren går av med pensjon som et system for oppsummering.
- Sette i gang en læringsløype ved å snakke med lokale ledere om hvilke tiltak som brukes og hvordan de virker.
- Spille inn spørsmål om seniortiltak til "bedrekommune.no " som har standardiserte medarbeiderundersøkelser

Lederne AFI snakket med mente det ville gått fint å rapportere om hvordan lederne arbeidet med seniorpolitikk. De mente at det ikke behøvde å skape ekstra administrasjon. Fordeler ved å innføre et slikt system for rapportering ville være at overordnet ledelse forsto og fikk bedre oversikt over behovene for tiltakene og om de ble benyttet. De mente det ville være til fordel både for nærmeste leder og overordnet leder å systematisere den informasjonen.

Arbeidsoppgavenes art

Arbeidsoppgavenes art er ulike innenfor helsesektoren, skole- og barnehagesektoren og teknisk sektor. Dette har igjen betydning for hvordan lederne kan tilrettelegge arbeidet for senioren. I det følgende gis en overordnet beskrivelse av hva arbeidsoppgavene består i innenfor de tre sektorene.

Helsesektoren

De fleste arbeidsoppgavene innenfor helsesektoren er pleiestillinger. Hele arbeidsdagen er veldig fysisk med tunge løft. Pasientene snus og løftes i seng, hjelpes på toalettet osv. Andre stillinger, som det er mye færre av, er aktivitører og merkantilt personale. De er ikke med på stell og løfter ikke på beboerne. Aktivitørene aktiviserer beboerne, noe som medfører en annen belastning enn for dem som er i pleiestillinger. Innenfor helsesektoren går de ansatte i turnus (vakter i helger, kveld og natt). Det kan oppleves som mer belastende ved høyere alder.

Teknisk sektor

Teknisk etat består av tre enheter: kommunalteknisk, eiendomsavdelingen og bygnings-, regulerings- og oppmålingsavdelingen. I teknisk del er det mye fysisk arbeid innen bl.a. vann, avløp, renovasjon, vei, idrett, park/friluft, bygnings- og reguleringsarbeid, eiendomsoppmåling, renhold, drift og vedlikehold av bygninger. De ansatte er på assistent-/fagarbeidernivå og høyskole/akademikernivå. Mange har lang erfaring og kurs eller yrkesrettet utdanning.

Skole- og barnehagesektoren

For de fleste ansatte i skole- og barnehagesektoren er arbeidet pedagogisk relatert. I skolen innebærer det forberedelse, gjennomføring og oppfølging av det pedagogiske opplegget. I tillegg er det administrativt arbeid med planer og rapportering. Det finnes noen rådgiverstillinger og en inspektørstilling ved den enkelte skole i tillegg til undervisningspersonalet.

Om tiltakene

De tiltakene senioren får tilbud om i Ås kommune er universelle goder, med unntak av noen særlige tiltak for lærerstaben som er fremforhandlet av fagforeningen lokalt og sentralt. Disse tiltakene går på mulighet for redusert undervisningsplikt for seniorer som har nådd 55 år. Arbeidstiden skal imidlertid være den samme. I særavtalen innenfor hovedtariffavtalen 2006-2008, framgår det at denne tiden skal benyttes til pedagogisk arbeid og forutsettes å lette den enkelte lærers

arbeidssituasjon. Ifølge skolelederen AFI snakket med benyttes denne tiden også til andre oppgaver som praktiske oppgaver med for eksempel å planlegge turer og spesielle temadager på skolen.

Ifølge informasjonen som ligger på intranettet i Ås kommune består seniortiltakene av 12 tiltak. Tiltakene det refereres til under er direkte hentet fra informasjonen som er lagt ut på intranettet til Ås kommune:

1. Leder

Seniorpolitikk integreres i lederopplæringen. Leder skal praktisere en arbeidsgiverpolitikk som oppleves løsningsorientert ved å finne fram til individuelle og fleksible ordninger for seniormedarbeidere innenfor Ås kommunes rammer.

Målet er å gi/få kunnskap om aldring og læring, myter fakta etc, samt Ås kommunes mål og tiltak.

2. Seniorsamtale

Utviklingssamtale som fokuserer på yrkeskarrieren noen år framover i tid og evt behov for tilrettelegging. Målet er å få vurdert og evt tilpasset individuelle målrettede tiltak/ordninger.

3. Arbeidsmiljøet

Kartlegging av arbeidsmiljøet for seniormedarbeidere. Dette integreres i den ordinære medarbeiderundersøkelsen. Målet er å få kunnskap om status i Ås kommune, evaluering av tiltak og få informasjon som kan medføre innføring av målrettede tiltak/ordninger.

4. Kompetanse

Den enkelte medarbeider har selv hovedansvar for å beholde og utvikle sin kompetanse, for å være kvalifisert for den jobben som skal utføres. Leder må likevel ha rutiner som sikrer at seniorer har relevant kompetanse for årene som kommer. Seniorene trenger ny kunnskap i samme grad som de yngre ansatte og har også behov for å delta like mye på etterutdanning som de yngre. Målet er å sikre at de ansatte har og utvikler relevant kompetanse ifht den jobben som skal utføres.

5. Permisjon i forbindelse med kompetanseutvikling

Medarbeidere oppfordres til å søke på permisjonsordninger og eventuelle stipendordninger i tråd med kommunens eller enhetens kompetanseutviklingstiltak/-planer.

6. Fleksible arbeidstidsordninger

Friere bruk av rammene i fleksitidsreglementet ved for eksempel å forskyve arbeidstiden, etablere en form for arbeidstidskonto der en kan arbeide inn plusstid og ta ut denne opparbeidede tiden når det passer arbeidstaker og leder. Kan drøftes i forbindelse med seniorsamtalen, jfr vedlagte oversikt. Arbeidstidsordningen må til enhver tid være innenfor arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser. Avgjøres av leder før iverksettelse.

7. Redusert stilling med full lønn

8. Pensjonsgivende lønnsøkning for å bli i stillingen

Forhandlingsutvalget kan godkjenne seniorpolitiske lønnstillegg i forbindelse med ordinære eller særskilte lokale lønnsforhandlinger, jfr Hovedtariffavtalen og Ås kommunes lønnspolitikk. Tillegg av generell karakter innarbeides og oppdateres i vedlagte oversikt over tiltak.

9. Seniorbonus

Fremgår av vedlagte oversikt.

10. Tilskudd for tilrettelegging på arbeidsplassen

Det avsettes et beløp per ansatt over 62 år for tilrettelegging på arbeidsplassen, kompetanse, helseforebyggende aktivitet m.m. for arbeidstakere. Midlene kan for eksempel brukes til fellestiltak for samtlige ansatte i enheten uavhengig av alder, en gruppe ansatte eller direkte knyttet til den enkelte arbeidstaker. Tillitsvalgte skal tas med på råd før leder beslutter bruk av midlene. Leder skal synliggjøre hva tilskuddet brukes til.

11. Seniorseminar

Det gis tilbud om seniorseminar det året arbeidstaker fyller 60 år og fyller 65 år. Seminaret vil være noe forskjellig for de to aldergruppene, men vil i hovedsak gi informasjon om Ås kommunes seniorpolitisk mål og tiltak, men kan også ha andre temaer. Seminaret organiseres og dekkes i hovedsak over sentralt budsjett.

12. Andre tiltak

Dersom det er behov for andre og særskilte tiltak/tilpasninger enn de som er nevnt i dette dokument må dette søkes og begrunnes spesielt. Søknaden sendes via leder og avgjøres av forhandlingsutvalget innen rammen av AFP-midlene.

Alle tiltakene er iverksatt med unntak av tilretteleggingstilskuddet på 12 000 kroner til arbeidsstedet. Samtlige seniorer som fremdeles står i jobb blir innkalt til seniorseminar (helgesamling) etter de har nådd en viss alder. Det er organisasjons- og personalkontoret i kommunen som arrangerer seminaret. Det kjøres i tillegg årlige samlinger for ansatte der det informeres om seniortiltakene. I tillegg til disse tiltakene nevner lederne et godt arbeidsmiljø og et sosialt miljø som folk trives i som viktige faktorer til å holde seniorenene i jobb. I tillegg nevnes friskvernet i Ås kommune som er forebyggende helsetiltak rettet mot hele arbeidsstokken, ikke kun seniorer. Ellers nevnes turer og fester og at de ansatte er opptatt av den daglige sosiale kontakten. En leder sier:

Noen vil ikke savne jobben, men kollegene – du kan miste en kontaktflate som er viktig for deg.

Samlet sett så opplever lederne et godt arbeidsmiljø, muligheten for fleksibilitet og økonomitiltakene som de viktigste bidragene til å holde seniorene i jobb.

Mulighet for tilrettelegging

Mulighetene for tilrettelegging vil avhenge av arbeidsoppgavenes art. I det følgende diskuteres mulighetene for tilrettelegging i forhold til sektor

Helsesektoren

I følge lederen AFI snakket med er mulighetene for tilrettelegging i helsesektoren litt begrensede. Stillingene som ikke er fysiske blir ofte brukt til å tilrettelegge. Det er aktivitørstillinger som ikke er i pleien. Det er imidlertid et begrenset antall med aktivitørstillinger. Hovedvekten av arbeidet ligger innenfor pleien.

Lederne møter dilemmaer når de skal tilrettelegge. Som lederen sier:

Hvis noen skal ha alle de lette oppgavene så får de andre de tunge. Det kan bli en ond sirkel. Du påfører de andre mindre varierte arbeidsoppgaver og føler at det er din skyld. Det kan skape dårlig arbeidsmiljø

I intervjuene med de ansatte ble dette ordlagt på følgende måte:

Å tilrettelegge er lettere i noen virksomheter enn i andre. Man kan ikke forvente at de unge skal ta alle de ubehagelige jobbene. Hvem skal gjøre det da? Man må ikke slite ut de andre heller.

De skal ikke lage en kunstig jobb for meg bare for at samfunnet vil at jeg skal jobbe til at jeg er 70.

Samtidig var tilrettelegging sentralt for at mange valgte å fortsette å stå i jobb. Som en av seniorene ordla seg:

Hvis jeg må tilbake til å jobbe turnus- det er ikke jeg interessert i etter så mange år. Arbeidstiden er viktigere nå slik at jeg har det jeg kan make nå.

Avdelingslederne prøver imidlertid å tilrettelegge så langt det lar seg gjøre. Innen Helse- og omsorgssektoren har de ryggombud på hver avdeling med veiledning ift. forflytningsteknikk (løft). Kompetansehevingstiltak på IT gis fortløpende, spesielt når det innføres nye ting. Det er en fast IT-opplæring som ruller og går.

Helsesektoren har døgnkontinuerlig bemanning og har dermed større utfordringer enn andre fordi vikar alltid må skaffes ved fravær. Dermed blir det større kostnader med selve tilretteleggingen.

Skal man ha en felles tur for alle ansatte må det dekkes inn vikarer for alle fordi alle forsvinner. Tilrettelegging blir dermed mer kostnadsdrivende i helsesektoren.

Teknisk sektor

Ifølge informanten fra teknisk sektor er det få utfordringer ved å være senior i denne sektoren, selv om arbeidet er relativt fysisk. Det er varierte arbeidsoppgaver og god mulighet for å tilrettelegge. I avdelingene til lederne vi snakket med hadde de fleste tatt ut økt lønn framfor redusert arbeidstid. Samtidig kom det fram at det var ansatte som hadde fått tilrettelagt arbeidsoppgavene ut fra andre forhold. Det gjaldt både seniorer og yngre medarbeidere. I renholdstjenesten var det også noen som hadde tatt ut redusert arbeidstid i stedet for økt lønn. Lederne fulgte opp medarbeiderne tett og jevnlig mht. behov for tilrettelegging.

Skole- og barnehagesektoren

Innen barnehagesektoren er det pedagogisk utdannede fagarbeidere og ansatte på assistentnivå. Innenfor skolesektoren er det stort sett undervisningsstillinger. I tillegg er det to rådgiverstillinger, en inspektør og en rektor. Undervisningsstillingene representerer hovedsakelig samme type arbeidsoppgaver, selv om enkelte tilpasninger kan gjøres i organiseringen. Den mest relevante formen for tilrettelegging for de ansatte blir da kortere arbeidstid eller mindre undervisning.

Ifølge rektoren vi snakket med har skolene fått andre elevtyper som er mer utfordrende nå enn tidligere. Det er flere med psykiske problemer som skulle hatt annen hjelp enn den man kan gi i skolen. Mange elever klarer ikke å fungere i hverdagen av ulike årsaker. Det er økning i individuelle utviklingsplaner og mange trenger hjelp fra andre faggrupper enn pedagoger.

Rektoren fremhevet også samfunnsutviklingen. Seniorene har vært med på en utvikling fra en tid da skolen hadde en større autoritet og status enn den har i dag. I dag må de også forholde seg til en annen foreldregruppe som krever mye mer. De skal ha mer service. Som rektoren sier:

Det blir skolen som har feilen og ikke eleven som ikke har gjort leksen sin.

Når seniorene har holdt på i 30-35 år så merker de at denne utfordringen er større enn før. De har mistet noe av autoriteten sin. Det gjør arbeidssituasjonen tyngre. Rektor merker dette fordi klagene fra lærerne havner hos ledelsen.

Ifølge rektoren vi snakket med er mulighetene for tilrettelegging begrensede. Som senior underviser lærerne mindre, men ikke mye mindre. Andre oppgaver de kan få er planlegging av undervisning eller planlegging av idrettsdag/ aktivitetsdag/ skoletur eller liknende praktiske oppgaver. I de tilfellene der

lærere går ned i redusert stilling må timeplanen legges annerledes og det må evt. ansettes flere lærere. Timeplanen kan legges til rette slik at seniorenene får hele dager fri. Å slippe ansvaret som kontaktlærer kan også være en måte å tilrettelegge på. En annen mulighet for tilrettelegging er å endre fagkretsen.

Seniortiltakenes virkning

Gjennom våre samtaler med lederne framkom det at de ulike seniortiltakene var brukt på ulike måter avhengig av sektor. Innen teknisk sektor var det større tendens til at de ansatte benyttet seg av den økonomiske potten framfor kortere arbeidstid, mens det innenfor skole, helse- og omsorg var omvendt. Innen teknisk sektor var man fornøyd med å få økonomisk tilskudd. Lederen uttrykte at lønn hadde vært viktigere enn fri for de ansatte, men han reflekterte samtidig over at dette var en relativt sett mindre gunstig ordning. Som lederen ordla seg:

Det er relativt mer gunstig å gå ned 90 % enn å få 10 000 mer hvis du står 100 % i jobb.

Når det gjaldt økonomi så ble det uttrykt at om seniorenene hadde full pensjonsopptjening hadde betydning for om de ønsket å stå lenger i jobb

Personlige årsaker

Ledelsen så også at personlige forhold hadde en egen innvirkning på om seniorenene ønsket å stå i jobb eller å pensjonere seg. Flere hadde opplevd at ansatte fant fellesskap og samhold i jobben for eksempel i tilfeller der ektefellen hadde falt fra.

Arbeidsmiljø

Ledelsen anerkjente også betydningen av arbeidsmiljøet for at seniorenene valgte å stå i jobb. En av ledernes utsagn kan illustrere dette:

Arbeidsmiljø betyr like mye som disse tiltakene. Det er en mye større motivasjonsfaktor.

Hvordan lederfunksjonen utøves kan også spille inn på trivsel og arbeidsmiljø. En av lederne, som selv hadde opplevd å få veldig positive tilbakemeldinger av sine medarbeidere gjennom medarbeiderundersøkelser oppfattet dette som et uttrykk for at medarbeiderne trivdes godt og hadde meningsfulle arbeidsoppgaver. Denne lederen beskrev også en lederstil som innebar åpen dialog, stor grad av delegering av ansvar der det viktige ikke var hvordan jobben gjøres, men at det ble et bra resultat. Lederen prøvde også å være positiv som leder, men samtidig klar og tydelig. Det ble gjort ved å stille spørsmål i stedet for å kjøre en hard linje. Filosofien var at alle kan gjøre feil, at det var viktig å komme videre og at det ikke var noen vits i å rippe opp i gamle feil som er gjort.

Mer fritid

Muligheten for å arbeide 90 % og få 100 % lønn fra 62 år og muligheten for å jobbe 80 % og få 100 % lønn mente lederne i skole- og helsesektoren var viktige tiltak. Spesielt rektoren så dette som et viktig tiltak for å beholde seniorene. Som det ble sagt:

Jeg har snakket med personalet om det. De som er i den alderen er veldig opptatt at man får muligheten for å jobbe redusert til full lønn. De sier at dette tiltaket vil føre til at de kan jobbe lenger. Hvis de får litt mer fri føler mange at de kan jobbe både til 65 og 67 for de er glade i jobben sin, men presset på skolen kan være tøft og man blir mer sliten.

Lederne ga uttrykk for at det å ha muligheten til å ta ut mer fri gir større fleksibilitet. De eldre bruker lengre tid til å ta seg inn igjen når de blir slitne og trenger den fleksibiliteten.

Hjelpemidler

Generelt kan det være viktig med hjelpemidler for å lette arbeidssituasjonen. Innenfor pleie- og omsorg kan dette gjelde forflytningsutstyr. Innen teknisk sektor kan det innebære en god utstyrs- og maskinpark. Gode verktøy kan gjøre arbeidsdagen lettere

Andre tiltak av betydning

Andre viktige tiltak med betydning for seniorene er også verneombud og friskvernombud som fokuserer på forebygging og helse. Innenfor friskvernet er det mange tiltak for det fysiske og psykosomatiske arbeidsmiljøet som også favner seniorene.

Lederne uttrykte også engstelse for signalene man ville gitt ved å ta bort tiltak man har etablert.

Flere ønsket seg mer penger for tiltak til arbeidsmiljø. Innenfor pleie- og omsorgssektoren, med virksomhet 24 timer i døgnet, ble det uttrykt at det var vanskelig å få samlet alle sammen. Det var derfor et ønske om å kunne leie inn vikarer så alle de faste skal kunne være sammen en dag eller to i året. Det ble også påpekt at slike tiltak ikke behøvde å koste mye penger og at effekten vil være høy.

Informasjon om seniortiltak

Lederne informerte om at det lå informasjon om seniortiltak på intranett hvor alle har en forpliktelse til å følge med selv. Ellers ble det informert om seniortiltakene i personalmøter og gjennom fagorganisasjonene.

Ås kommune har laget en brosjyre om seniortiltak som lederne får tilsendt automatisk når de ansatte når en viss alder. Det er ledernes oppgave å distribuere den ut. Lederne forteller også at de

informerer muntlig og sier at de ansatte må søke. Lederen legger en eventuell anbefaling ved søknaden.

De tariff-festede seniortiltakene som lærerne har krav på sørger rektorene for at de får. Dette går automatisk og er lagt inn i systemet.

4 Tillitsvalgtes rolle og oppfatning av seniortiltakene

Arbeidsforskningsinstituttet har snakket med representanter for to av de største fagforeningene i kommunen: Utdanningsforbundet som ligger under Unio og Fagforeningen som ligger under LO.

Proessen med etablering av seniortiltakene

De tillitsvalgte forteller om en positiv prosess der ledelsen og de tillitsvalgte har jobbet konstruktivt sammen. Det har verken vært uenigheter mellom ledelsen og fagforeningene eller fagforeningene imellom. Ledelsen og fagforeningene har, ifølge de tillitsvalgte, felles interesser i å få videreført ordninger som både ledelsen og fagforeninger er fornøyde med.

De tillitsvalgte forteller at de hovedtillitsvalgte var med og kom med innspill hele veien når kommunen brakte seniortiltakene på banen. Arbeidsgiver, på sin side, overholdt informasjonsplikten overfor foreningene. Fagforeningene følte at de ble hørt og ble godt fornøyd med utfallet. Fagforeningene uttrykte at de mente at Ås kommune hadde gode ordninger sammenliknet med andre kommuner.

Utdanningsforbundet fremhever spesielt lærernes situasjon som utfordrende. Som det ble sagt:

Det er ingen tvil om at læreryrket blir mer og mer belastende. Det prates i gangene om hvordan man kan komme ut på en verdig måte. Derfor var de seniorpolitiske tiltakene svært viktig for oss.

Ifølge utdanningsforbundets representant er de seniorpolitiske tiltakene viktige for å holde på kompetanse. Det er slik han ser det et faktum når det gjelder skole.

De viktigste tiltakene

Ifølge representantene fra både Utdanningsforbundet og Fagforeningen er det tiltaket med redusert arbeidstid på 10 % og 20 % som er det mest interessante for de ansatte. Representanten fra Utdanningsforbundet fortalte at ut fra samtaler med kolleger er det åpenbart at det er mer fri som er mest aktuelt for lærerne. Representanten fra Fagforeningen hadde den samme erfaringen. Som hun ordla seg:

Jeg har snakket med 3 damer som var veldig fornøyd med redusert arbeidstid. Hun mente hun ellers ville vært mer sykemeldt. Tiltakene ga puff til å jobbe til hun var 67 år.

Hun mente mer fritid var helsefremmende, ga mer overskudd og fleksibilitet. Flexibilitet så også Utdanningsforbundets representant som veldig viktig. Det har vært ansett som et gode ved læreryrket. Det har vært en begrunnelse både til å velge læreryrket og til å stå i jobben. Innen skolesektoren legges det også til rette på andre måter, som for eksempel å planlegge undervisningen slik at en hel dag i uken frigjøres og man bestreber seg på å la lærere få undervise i de fagene de har størst kompetanse i. Friskvern (forebygging)er også et tiltak som kan virke positivt for seniorenene.²

De ansatte i skolen har, gjennom hovedavtalen for skoleverket, en egen avtale som innebærer at de kan gå 7,5 % ned i undervisning ved fylte 55 år hvis de ønsker det og ned 12,5 % ved fylte 60 år. Den reduserte undervisningsplikten skal da føles som en reell lettelse. Representanten fra Undervisningsforbundet er imidlertid noe skeptisk til at enkelte rektorer fyller denne tiden med administrative og praktiske oppgaver for de aktuelle seniorenene og mener at det kan være i strid med avtalen. Denne tiden skal, ifølge avtalen, brukes til å styrke eget faglige arbeid.

Informasjon

De tillitsvalgte forteller at lokallagene informerer de plasstillitsvalgte om seniortiltakene på medlemsmøter. I Utdanningsforbundet har de orienteringsmøter med de plasstillitsvalgte to ganger i året hvor de skolerer dem. De har ved to anledninger arrangert egne møter for seniormedarbidere med ressurspersoner fra statens pensjonskasse som gjennomgår pensjonsrettigheter, pensjonsrutiner og seniortiltak. Dette skal gjentas.

De tillitsvalgte er kritiske til at ledelsen ikke gjør seniortiltaket kjent i tilstrekkelig grad. Tiltakene gjøres kjent gjennom fellesmøter og seniorsamtaler, men lederne har dårlig tid og har ikke spisskompetanse på feltet. De tillitsvalgte mener det ikke er tilstrekkelig ettersom det å sette seg inn i lover og avtaler kan være ressurskrevende. Som de sier:

Vi føler som oss vaktbikkjer på at de ansatte får seniortiltak

Fagforeningene ser det som ledernes ansvar å sørge for at sine ansatte blir opplyst om de ulike tilbudene, men de har ikke gjort noen systematisk sjekk av at lederne tar det ansvaret.

De tillitsvalgte savner god informasjon rundt det administrative ved å pensjonere seg. Ledelsen er forpliktet til å informere om det administrative ved å pensjonere seg, men ifølge Utdannings-

² Friskvern er et virkemiddel for å få langtidssykefraværet ned

forbundet er dette systemet forbundet med store svakheter.³ Forbundet mener de ansatte i praksis har visst lite om hvilke muligheter de har å velge mellom. Det fremheves imidlertid at Ås kommune er gode til å hjelpe de seniorene som ufrivillig må gå pga. dårlig helse og som derved kommer i kontakt med NAV. Ås kommune har da et koordinerende ansvar og må koble inn NAV. Da møtes en representant fra NAV og fra virksomheten, fra personal, tillitsvalgt, personen det gjelder og lege.

Tiltakenes effekt

De tillitsvalgte undres hvorfor seniortiltakene evalueres på et så tidlig tidspunkt og stiller spørsmål om hvorfor tiltakene ikke får lengre tid til å virke før man evaluerer og eventuelt feller en dom.

Representanten fra Utdanningsforbundet er imidlertid overbevist om tiltakenes effekt i skolen. Som han sa:

Jeg er helt sikker på at tiltakene har hatt en positiv effekt, men effekten synes foreløpig ikke ettersom tiltaket slår inn ved 62 år. I løpet av de nærmeste 8-10 årene vil vi få vesentlig flere som nærmer seg 62.

Han beskrev en situasjon som var sammenfallende med den rektoren og en annen lærer vi pratet med beskrev, og som etter hans mening øker behovet for seniortiltak:

Norsk skole gjenspeiler samfunnet. Det å være lærer er ikke bare å være lærer. Det er svært mange oppgaver vi ikke kan løse. Det er stadig flere barn med diagnoser og stadig flere utagerende barn. Det er et stadig større behov for spesialundervisning. Du får også i fanget arbeidsoppgaver som du ikke kan takle – psykolog, psykiater, helsearbeidere, sorganarbeidere og mor og far. Og når du har fått unna har du kanskje litt tid til å undervise.

Et tilleggsaspekt som nevnes er at de ansatte nå planlegger med seniortiltakene. Som en av de tillitsvalgte sa:

Skulle man fjerne tiltaket ville man slitt med motivasjonen. Folk ser frem til det.

Fagforeningene har ikke selv gjort noe for å finne ut hvilken effekt tiltakene har. De ansattes fortellinger underbygget imidlertid de tillitsvalgtes utsagn. Mange ga uttrykk for at seniortiltakene hadde bidratt til beslutningen om å stå enda en stund i jobb fordi de fikk mer fleksibilitet og større mulighet til å hente seg inn igjen.

³ Det kjøres årlige tilbud til ansatte som ønsker individuell veiledning ved det å pensjonere seg. Veiledning gis av kommunens pensjonsmegler, SPK eller Storebrand.

5 Seniorene- og pensjonistenes oppfatning og bruk av seniortiltakene

I dette kapittelet presenteres først informantene i undersøkelsen. Deretter ser vi på seniorenas oppfatning av informasjonen om seniortiltakene og hvilken effekt de mente tiltakene hadde.

Med utgangspunkt i gruppeintervjuene med seniorer med lederfunksjon, øvrige seniorer og pensjonister har vi til slutt gruppert årsaker som ble oppgitt som betydningsfulle for avgjørelsen om å fortsatt stå i jobb eller å gå av med pensjon.

Lederne vi snakket med var fra 55 til 67 år. De hadde vært ledere i kommunen i mellom 9 til 23 år. Det var ledere representert innenfor alle de tre sektorene; teknisk etat, pleie- og omsorg og skole.

Av de ansatte vi snakket med var det kun kvinner og alle innenfor pleie- og omsorgs- eller renholdssektoren. De hadde alle 30-40 års arbeidserfaring og var i aldersspennet 56 til 62 år. Det var opprinnelig også ment at menn fra teknisk sektor skulle være representert, men de meldte avbud på kort varsel.

Samtlige pensjonister vi snakket med var kvinner innenfor pleie- og omsorgssektoren. Halvparten av dem var delvis fremdeles i jobb eller hadde nettopp pensjonert seg. Pensjonistene var i aldersspennet 67 til 70 år

Informasjon

Seniorene og pensjonistene vi snakket med var i liten grad fornøyd med informasjonen som var blitt gitt om mulighetene de hadde når de nådde pensjonsalder. Deres utsagn bekreftet i stor grad de tillitsvalgteas uttalelser om svakheter ved informasjonen. Flere utsagn kan illustrere dette:

Informasjon er ikke bra nok i Ås kommune. Mange folk vet ikke hvilke tiltak Ås kommune har.

Vi får dårlig informasjon. Informasjonen gis med utgangspunkt i at folk har 100 % stilling, mens veldig mange har redusert stilling. Det er dårlig informasjon ift. hva som vil skje for dem når de går ut. Vi får dårlig informasjon om deltidsstillinger. Ikke alle kan få informasjonen ut på internett

Vi var på noen møter og jeg følte meg veldig teit. Ingen skjønnte noen ting, verken rektorer eller adjunker. Vi fikk ikke noen forklaring eller forklaringen gikk langt over hodet på deg.

Jeg sendte mail til NAV og spurte men fikk ikke noe svar. Hvor kan man ringe? Man føler seg som den lille mannen i det store systemet.

Seniorene mente at ikke alle hadde seniortiltak som en naturlig del av medarbeidersamtalen. To av de seks til stede i gruppeintervjuet hadde fått informasjon om seniortiltakene av nærmeste leder.

Flere hadde hørt om tilbudet om seniorkurs. Ingen hadde vært på seniorseminar⁴, men en hadde fått invitasjon.

Effekten av tiltak

Flere av seniorenene hadde fått tilrettelagt slik at de slapp kvelds- og helgearbeid. Flere forteller også om at seniortiltakene har vært utslagsgivende for beslutningen om å stå i jobb. Som noen av seniorenene ordla seg:

Vi trives godt i ÅS kommune. Jeg kunne gått av når jeg var 62, men jeg trivdes så godt med flotte arbeidskolleger. Når jeg kunne jobbe 10 % mindre for 100 % lønn. Det var utslagsgivende.

Jeg går 90 % med 100 % jobb. Det er det som gjør at jeg er tilbake i 100 % jobb igjen.

Tiltakene gir mulighet til å være frisk og ikke ufør. Man kan gå over fra uføreordning til å være frisk. Det er litt vanskelig. Jeg må bruke noe av feriedager, men skal se hvordan det går. Håper det går for jeg har ikke lyst til å slutte i jobb.

Flexibiliteten er et viktig aspekt ved seniortiltakene. Flere uttrykte at de trengte mer tid på å hente seg inn igjen med alderen. Fortellingene viste også at ledelsen tilrettelegger i forhold til arbeidstid:

Jeg har en forståelsesfull sjef slik at jeg kan komme litt senere.

Lærere er i en spesiell situasjon ved at de ifølge en informant "er storforbrukere av AFP". Denne informanten mente at seniortiltakene er akkurat riktig medisin for å motvirke dette:

Det finnes nesten ingen lærere som fortsetter etter 62 år. Kunne du få 80 % fra 62 kunne du holde flere utenfor AFP og i jobb. Jeg tror det er det som skal til.

Flere forteller om forståelsesfulle ledere som har tilrettelagt både arbeidsoppgaver og arbeidstid for å få dem til å stå i jobb, for eksempel med mindre undervisning og mindre turnus. Flere fortalte også at bare det at ledelsen la seg i selen for å beholde dem virket positivt til at de ønsket å stå i jobb.

Årsaker med betydning for beslutningen om å bli stående i jobb

⁴ Seniorseminar (helgesamling) er for seniorer på 65 år eller mer. Kun de som oppfyller kriterier ihht. stillingsstørrelse og alder, samt som er i arbeid får invitasjon.

Flere grunner hadde betydningen for hvordan seniorenene valgte å bruke seniortiltakene og om de valgte å stå i jobb eller pensjonere seg. Det kunne være at lederfunksjon var vanskelig å kombinere med seniortiltak, det kunne være personlige årsaker eller hendelser på jobben. I det følgende vil vi gi et overblikk over noen av disse årsakene.

Hvordan lederfunksjonen kan kombineres med seniortiltak

Informantene hadde ulik oppfatning av hvordan en leder eventuelt skal kunne benytte seg av ulike seniortiltak. Enkelte mente at det var viktig at lederne også kunne jobbe 90 % for 100 % lønn. Andre ledere mente dette ikke var mulig. Som en av informantene sa:

Hvis du er en god leder og organiserer det bra er det ikke noe problem at du er borte hver 14 dag. Man får heller være fleksibel. Du bør ikke være uunnværlig en dag. Da har du gjort noe galt.

Denne lederen oppfattet muligheten for redusert arbeidstid som en gulrot for å fortsette i arbeid og mente at det også ville muliggjøre ledererfaring for andre. Lederen hans var også positiv til at han skulle kunne benytte seg av denne ordningen.

Andre ledere mente at det måtte være vanskelig å være leder og ha redusert arbeidstid. Årsaker de oppga til dette var at de hadde for mange arbeidsoppgaver ift. den kapasiteten de hadde. Som de ordla seg:

Jeg ville fått uro i kroppen og dårlig samvittighet for de ansatte og de arbeidsoppgavene jeg er satt til å løse. Det er noe personalgreier hele tiden. Som ledere bør du være tilstede 100 % og noen politikere mener 130 %.

Jeg ville ikke klart det. Du føler hele tiden et ansvar. De arbeidsoppgavene som ligger der må gjøres.

De lederne som hadde dette standpunktet begrunnet det i sitt forhold til det å være leder. De mente det å gå ned i stillingsprosent ville gi et distansert forhold til den rollen de hadde som ledere. De la vekt på å være "tilstede" som ledere eller så ville de valgt en annen rolle i organisasjonen.

Andre åpnet for muligheten for å jobbe redusert, men så ikke hvordan dette skulle være mulig i praksis. Som en leder sa:

Jeg jobber 120 % - hvordan skal jeg kunne jobbe 80 %? Det krever at man tilrettelegger også. Man må bli enige om hva som skal tas bort, hva er det andre som skal gjøre?

En av lederne hadde nettopp gått ned i stillingsprosent, men hadde ikke hatt lang nok erfaring med ordningen til å kunne si noe bestemt om hvordan det fungerte, men som denne lederen sa:

Min rolle er blitt lettere, men jeg føler meg mer som en koordinator enn en leder. Jeg setter pris på mer fri. 20 000 i lønn ville ikke hjelpe meg med å hente meg inn. Det merkes at jeg har 3 sammenhengende fridager. Jeg får mer pågangsmot og energi.

Selv om lederen hadde gått ned til 80 % stilling ble det ofte mer jobbing enn det, men som det ble fremhevet så ga redusert stilling mulighet til å være fleksibel.

Personlige årsaker

Flere informanter oppga at privatliv hadde mye å si for beslutningen om å bli i jobb. En viktig årsak til å bli i jobb var for flere partnerens helse eller eventuelle død. Flere fortalte at de ville vært pensjonister i dag dersom partneren fremdeles levde og flere holdt på jobben fordi de var engstelige for å bli alene. Som en informant formulerte det:

Når jeg var 64 mistet jeg mannen min og tenkte at det var alfa og omega å ha en jobb å gå til.

Andre legger vekt på at de har ønsket å gå av for å dyrke andre fritidsinteresser Som to informanter formulerte det:

Fordi vi er to hjemme har jeg kunnet velge det. Jeg har barnebarn og er med i organisasjoner og har et aktivt liv utenom.

Livet har bestått veldig mye av jobb og det er mange ting jeg gjerne vil gjøre. Det er mange andre ting jeg også vil ha tid til.

Arbeidsetikk og arbeidsidentitet

Flere understreket betydningen av mestringsfølelse. De hadde ikke ønsket å fortsette i jobben hvis de ikke lenger hadde følt at de hadde klart å ivareta jobben sin på en tilfredsstillende måte Som to informanter formulerte det:

Klarer jeg ikke å fylle jobben min som jeg skal så hjelper det ikke med tiltak. Jeg må selv ha følelsen av at jeg gjør en god jobb. Når jeg føler at jeg ikke er god nok til det jeg driver med er det over og ut. Den dagen jeg går av så går jeg av.

Jeg skal mestre jobben. Det er viktig å gå av før man er på nedadgående. Gå ned med flagget til topps.

Det avgjørende for mange er at de henger med og føler at de klarer jobben. Det er viktig for om de vil fortsette.

Arbeidet er også en sentral del av identiteten. Det å slutte å arbeide er som å miste en del av sin identitet. Enkelte føler seg litt tilsidesatt og usynlige i pensjonstilværelsen. Følgende utsagn kan illustrere dette:

Det er litt underlig å ikke være med i samfunnet på samme måte som før. Du får følelsen av å være plassert og ferdig. Samfunnet plasserer deg der. Du er liksom ikke samme person i dag som i går. Det er litt underlig.

Jeg kommer til å savne den faglige biten når jeg pensjonerer meg. Kanskje jeg kommer til å føle meg akterutseilt og på siden av samfunnet.

Man bør kunne prøve å være pensjonist og så gjøre et valg.

Jeg ønsker å være i live og regnet med, og ikke bli plassert. "Nå er du 70 og pensjonist. Nå kan du være barnevakt", liksom.

Arbeidsglede

En årsak til å bli i jobb som var framtreddende var at folk generelt trivdes med jobben. Følgende utsagn kan illustrere gleden ved å jobbe og utfordringene ved å ikke ha en jobb å gå til:

Jeg har lyst til å jobbe. Jeg har så lyst til å være med på samhandlingsreformen til Bjarne Håkon Hansen. Jeg vil gjerne være med.

Jeg liker jobben min. Når vi har fri surrer vi bort dagene. Vi må strukturere dagene ellers ville jeg ikke blitt fornøyd.

Jeg tenker hva skal jeg gjøre hvis jeg ikke skal jobbe. Det blir mange ledige stunder. Hva skal jeg fylle den med?

Et aspekt ved arbeidsgleden er følelsen av å bli verdsatt. Som en informant sa det:

Jeg opplever at virksomheten verdsetter oss og vil beholde oss. Sjefer og kolleger vil gjerne at vi fortsetter.

Det var positivt med de tilbudene vi fikk på slutten. De ga respons på at det var fint for ÅS kommune at vi fortsatte. Vi ble sett på som ressurs. Det gjorde nok sitt

Samtidig kan det bli for mye av det gode også. En annen informant forteller om at det ble for mye jobbing til slutt, at det gikk på helsa løs og at hun gikk ned i stillingsprosent av den grunn.

Manglende arbeidsglede kan også medvirke til at seniorer tar beslutningen om å gi seg i arbeidslivet.

En lærer forteller:

De senere årene synes jeg det har blitt mer og mer slitsomt, et ork. Jeg synes at ungdommene er vanskelige å forholde seg til. Når jeg retter ser jeg at de ikke har giddet å gjøre noe. De tar ikke ansvar. Jeg føler meg trygg faglig, men elever som kommer og går når det passer dem og mobilene som ringer er slitsomt.

Arbeidsmiljø

Nesten samtlige informanter, både ledere og ansatte, fremhevet betydningen av arbeidsmiljøet for at de ble stående i jobb. Følgende utsagn kan være illustrerende:

Det som er bra med avdelingen er det fine samholdet vi har i kontordelen som gjør at jeg trives godt på jobb.

Arbeidspresset er enormt, men så lenge jeg trives kommer jeg til å fortsette.

Arbeidsmiljøet hos oss er unikt. Vi er uenige men vi lander. Det er stor takhøyde for å diskutere ting. Det gjør at man er tryggere på hverandre.

Vi har kjempeok miljø. Med det miljøet går det jo ikke an å slutte. Det er alfa omega at arbeidsmiljøet er godt.

Jeg jobbet også fullt pga. veldig godt arbeidsmiljø. Vi fikk noen sosiale tiltak fra personalkontoret. Det var oppløftende å bli sett og verdsatt. Det var sosiale sammenkomster og en tur

Det var miljøet på kontoret i hverdagen som var mest virkningsfullt for at jeg ble i jobben.

Økonomi

De økonomiske tiltakene ble vektlagt av noen på den måten at det var positivt ettersom det allikevel var uaktuelt for dem å jobbe redusert. Flere påpekte imidlertid at det økonomiske tilskuddet var lite. Andre igjen la mindre vekt på økonomi og mer på trivsel, spennende arbeidsoppgaver osv. Flere nevnte imidlertid at økonomi ville ha betydning ift. om man hadde full pensjonsopptjening eller ikke. Flere utsagn kan illustrere betydningen av økonomi, både for beslutningen om å bli i jobb og å gå av:

De som har jobbet lite må jobbe mer for å tjene opp pensjon. De er nødt til å jobbe.

Pensjonspoeng er utslagsgivende for vår aldersgruppe. Vi var hjemme med barn når de var små og i halv jobb mens de gikk på skolen

Jeg gidder ikke å bli sittende for småpenger. Hvis jeg taper mye så gidder jeg ikke. Får jeg en bedre ordening før så går jeg av før. Får jeg andre arbeidsoppgaver ville jeg vurdert å stå enda lenger.

Jeg vil slutte når jeg er 64 for jeg tjente ikke noe på å jobbe til 65. Da har jeg opptjent det jeg kan.

Hadde jeg ikke klart meg så bra økonomisk ville jeg jobbet lenger.

Endringer i jobben

Mange informanter ga uttrykk for at utfallet av større endringsprosesser ville være utslagsgivende for om de valgte å stå i jobb eller å gå av med pensjon. Flere utsagn kan være illustrerende for slike standpunkter:

For min del så blir det å se hvordan det prosjektet lander. Vi håper vi blir organisert slik vi er i dag med en ny sjef på toppen slik det har vært siden 2003. Det vil avgjøre det. Jeg har en hjemme som også maser på at jeg skal slutte.

Min mann jobbet i NAV og sluttet når de skulle inn i den store reformen.

Enkelte omstillinger som gir uforutsigbare situasjoner kan telle negativt når senioren skal ta beslutningen om å stå i jobb eller gå av med pensjon. Som en senior sier det:

Det må ikke bli for mange prosesser som det ikke blir resultat av og at du føler en usikkerhet hele tiden. Det kan ødelegge arbeidsmiljøet.

Samtidig oppgir mange at de syns endring kan være morsomt. Som en ordla seg:

Man lærer noe nytt med nye utfordringer. Endringene er med på at du trives fordi du ikke stagnerer.

For at endringer skal være noe positivt fremhevet imidlertid flere at det var viktig at man ser resultater av endringsprosessene og at man er delaktig i dem og ikke blir pådyttet dem ovenfra.

Dokumentasjonskravene har endret seg mye innenfor alle sektorer på 40 år. En lærer sier det slik:

Det som er hovedinnholdet, å undervise, er nesten blitt en biting, for vi må dokumentere, dokumentere og dokumentere.

En ansatt innenfor helsesektoren sier:

Før var det nok at du gjorde jobben. Nå er ikke jobben gjort før du har dokumentert og skrevet i journaler. Det er en belastning fordi det blir så lite tid igjen til det du egentlig syns det er det viktigste.

De ansatte er ikke motstander av dokumentasjon i seg selv, men mener det burde fulgt med mer ressurser når kravene til dokumentasjon øker.

Helsetilstand

I mange tilfeller er det en forverret helsetilstand som gjør at senioren må redusere sin stillingsprosent eller slutte i jobben. Følgende sitater kan illustrere dette:

Mannen min jobber fortsatt. Jeg tar ett år om gangen. Jeg skal få nytt kne i august. Gå og stå i 40 år på harde gulv gjør noe for helsa. Det er ikke mye man kan sitte i en sånn jobb.

Etter 60 år begynte jeg å bli mer sliten, så måtte det gå 1,5 år før jeg skjønnte det. Jeg måtte gå på en smell før jeg skjønnte det.

Jeg ville gå av mens jeg følte jeg hadde gode dager på jobben, at jeg var i god form og ikke syk. Jeg ønsket ikke å ende mine 40 år med 1 års sykemelding. Jeg ønsket ikke å komme i en situasjon der jeg ikke ønsket å gå på jobb.

Helse er en viktig faktor. En ansatt med lederfunksjon jobbet 100 % og opplevde det som helt på grensen i forhold til helse. En annen hadde en ektefelle med helseproblemer, noe som begrenset reising, Da konkluderte han med at han ville jobbe, fordi de ikke kunne reise allikevel.

Beslutningsprosessen

Felles for mange av informantene var at de stadig utsatte beslutningen om å gå av med pensjon. Mange som hadde vært sikre på at de ville pensjonere seg når de fikk anledning opplevde at de nølte når det kom til stykket. For mange var det å pensjonere seg en stor beslutning å ta. Følgende utsagn kan illustrere denne situasjonen som mange befinner seg i:

Jeg var litt ambivalent ift om jeg skulle gå av ved 62. Mannen min ville jobbe til 65. Jeg tar ett år av gangen.

Jeg tenkte før at jeg ville slutte ved 62, men vet ikke nå lenger – men det er mye annet å bruke livet på. Jeg utsetter beslutningen. Jeg vil ikke si hvor lenge jeg kommer til å stå i jobb

Før ville jeg jobbe til jeg hadde full opptjenings tid. Nå har jeg full opptjenings tid men har ikke sluttet. Jeg er ikke der enda.

Før tenkte jeg å gå av når jeg er 62, men nå er jeg ikke helt sikker lenger. Kanskje det blir kjedelig. Jeg er glad i jobben min.

Seniorenes tendens til å utsette beslutningen om å gå av med pensjon medfører at de er i en stadig valgsituasjon. I en slik situasjon blir lederoppfølging viktig ettersom lederen kan være med på å påvirke seniorenes beslutning både gjennom en inkluderende og interessert holdning og ved å informere om seniortiltakene som er tilgjengelige.

6 Konklusjon

Generelt oppleves seniortiltakene i Ås kommune som gode av både ledelsen, de tillitsvalgte og de ansatte. De tillitsvalgte og de ansatte vi har snakket med mente imidlertid at de ikke ble informert godt nok om seniortiltakene og mulighetene de har når de nærmer seg pensjonisttilværelsen.

Det er flere ulike årsaker, både personlige og relatert til arbeidet, som virker inn på seniorennes beslutning om å stå i jobben eller gå av med pensjon. Ofte utsettes beslutningen og skyves stadig framover i tid.

For den gruppen som ikke har tatt en fast beslutning om å stå i jobb eller å bli, men som skyver på beslutningen og slik sett befinner seg i en løpende valgsituasjon kan det synes som om seniortiltak kan bli tungen på vektskålen for beslutningen om å stå i jobb fordi de gir øket fleksibilitet og en mindre belastende arbeidshverdag. I tillegg fremheves følelsen av å være ønsket ved at arbeidsgivere legger til rette for at de blir i jobb. Mange har også inkludert seniortiltakene i planleggingen av sine siste år i arbeidslivet.

Det er imidlertid mer enn seniortiltak som spiller inn for beslutningen om å stå i jobb eller gå over i pensjonistenes rekke. Det kan være personlige hendelser som at man mister sin livspartner eller får dårligere helse eller det kan være endringer som skjer i jobben. Enkelte av disse hendelsene vil virke inn uavhengig av seniortiltak – som ønsket om å stå i jobb når livspartneren dør, eller ønsket om å gå av ved større omorganiseringer.

En faktor som imidlertid samtlige informanter har fremhevet som viktig for at de står i jobb er arbeidsmiljøet. Alle tiltak som bidrar til et godt arbeidsmiljø vil derfor være gode seniortiltak i tillegg til å virke positivt også for andre arbeidstakere. Nærmeste leders rolle er i den forbindelse av sentral betydning, som den enkeltpersonen med størst innflytelse og myndighet i et arbeidsfellesskap.

I undersøkelsen har det kommet fram at overordnet ledelse vet lite om hvordan enhetslederne praktiserer tilrettelegging for seniorenne. For å utvikle Ås kommunes seniorpolitikk kunne det være en idé å utvikle et læringsbasert system for tilbakerapportering, systematisering og utvikling av tiltak som det er evidens for at virker positivt for å holde seniorer i jobb. Et slikt system kunne bygges rundt tilbakerapportering fra ledere og ansatte både gjennom medarbeidersamtaleinstituttet og medarbeiderundersøkelser for eksempel innenfor bedrekommune.no rammeverket. Det ville være en fordel å bygge på allerede eksisterende systemer for ikke å skape unødvendig mye administrasjon og rapportering.

AFI-publikasjoner med tema seniorpolitikk:

Blichfeldt, J.F., Kristiansen, S.T., Vik, V., Bakke, V. & Fjeldheim, K.Å. (2002): En framtid som lærer? En studie i utviklingsarbeid ved åtte skoler med sikte på kvalitativ forbedring og forlenging av yrkeskarrieren. AFI-rapport 3/02. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Eikeland, O., Ausland, L.H., Enehaug, H., Klemsdal, L. & Widding, S. (2006): Har systematisk læring på arbeidsplassen noe med livsfase- og seniorpolitikk å gjøre? Rapportering fra forsøks- og utviklingsprosjektene i Nasjonalt Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001-2005). AFI-rapport 6/06. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Enehaug, H., Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2008): Særaldersgrenser og virksomhetenes handlingsrom. Rapport fra en empirisk undersøkelse i fire virksomheter. AFI-notat 5/08. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, Anne Inga: "Go for a senior": From work ability to senior resources, changing perceptions of seniors in working life. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology, Faculty for Social Sciences and Technology Management, Department of Industrial Economics and Technology Management, 2009.

Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2006): Fortell meg at jeg er ønsket! Sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. AFI-rapport 2/06. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I., Midsundstad, T. & Langvik, T.Å. (2006): Utredning om seniorer og omstilling. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I. & Strand, B. E. (2006): Fortellinger om å få det til. Rapport fra Livsfaseprosjektet i privat sektor, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. AFI-publikasjon. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Lahn, L.Chr. (1999): Livsløp, Yrkeskompetanse og arbeidsmiljø. AFI-rapport 5/99. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

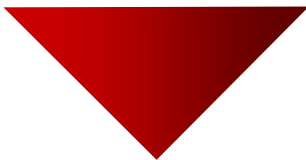
Lahn, L.Chr. & Karlsen, B. (1998): Trygdeetatens livsfasepolitikk. Evaluering av seniorprosjektet. AFI-notat 3/98. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Steinum, T. (2008): Hva kan vi lære av gode eksempler på seniorpolitikk? Utredning for Idébanken inkluderende arbeidsliv. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Steinum, T., Hilsen, A.I. & Bull, H. (2007): Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd). Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. AFI-notat 10/07. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Storaas, G. (2005): Avtalefestet pensjon, en verdig løsning? En studie om hvorfor eldre trygdefunksjonærer velger uttak av Avtalefestet pensjon (AFP). AFIs hovedoppgaveserie 2/05. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Teig, I. L., Eikeland, O. & Klemsdal, L. (2002): Livsfaseorientert personalpolitikk (LOP): Hvordan gi et allment begrep individuelt innhold gjennom dialog. Medvirkningsbasert utviklingsarbeid i Hordaland fylkeskommune. AFI-notat 9/02. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

