

SENIORPOLITIKK

1. UTFORDRINGER:

Hovedutfordring:

- Hvilke tilpasninger/tiltak får den enkelte til å bli i kommunen og stå i jobb frem til pensjonsalder?

Andre utfordringer:

Hvilke ordninger og tiltak stimulerer ledere/enheter til å motivere arbeidstakere til å stå i jobb til pensjonsalder?

Hvordan kan ordninger og tiltak finansieres, samtidig som kommunen reduserer sine kostnader til tidlig pensjonering (AFP-kostnader)?

Fokus på tilpasninger bør kanskje i første omgang omfatte de som er ansatt i Ås kommune.

2. BAKGRUNN

Ås kommune har lagt opp til at livsfasepolitikk (LIP) skal være en del av kommunens helhetlige arbeidsgiverpolitikk og har satt spesielt fokus på gruppen ”seniorer”.

3. SENTRALE UTVIKLINGSTREKK, TILTAK OG UTFORDRINGER

Sentrale - utviklingstrekk og utfordringer

Utviklingstrekken nasjonalt og regionalt tilsier en sterkt økende knapphet på arbeidskraft generelt, og kompetent arbeidskraft spesielt. Ifølge prognosene vil kommunesektoren framover ha behov for 50.000 nye arbeidstakere årlig i et stadig trangere arbeidsmarked.

Partene i arbeidslivet har laget en IA-avtale (inkluderende arbeidsliv) med hovedmål om bl.a. å øke den reelle pensjonsalder. Dette er et overordnet mål. Konkret innebærer det at arbeidsgivere må ta bedre i bruk eldre arbeidstakers ressurser, sette i verk forebyggende tiltak som kan hindre utstøting og tiltak som kan motivere til videre yrkesdeltakelse.¹

Sentrale tiltak og ordninger for å beholde folk i arbeid:

- 4% lavere arbeidsgiveravgift for arbeidstakere fra og med fylte 62 år. Lavere arbeidsgiveravgift er ment brukt til tiltak/tilrettelegging for denne arbeidstakergruppen.
- En ekstra ferieuke for arbeidstakere fra og med 60 år jamfør ferieloven og hovedtariffavtalen.
- Kommunene kan utvikle lokale virkemidler for å motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid. Slike seniorpolitiske virkemidler kan være tilpasset arbeidstid, tilpassede arbeidsoppgaver, tjenestefri med lønn, kronetillegg, kontantbetaling eller lignende, jamfør hovedtariffavtalen 2004-2006 pkt. 3.2.3 Seniorpolitiske tiltak.
- Undervisningspersonalet har i henhold til hovedtariffavtalen 2004-2006 i tillegg til ovennevnte rett til redusert leseplikt dvs. tilpasning av arbeidsoppgaver/-ansvar:
 - få redusert årsrammen for undervisning med inntil 5,8% og 12,5% fra skoleårets begynnelse det året de fyller henholdsvis 58 og 60 år. Den reduserte lesetiden skal brukes til andre oppgaver innenfor det ordinære årsverket.

Hovedutfordringen for kommunesektoren framover vil bli å utvikle og praktisere en offensiv, moderne og fleksibel arbeidsgiverpolitikk for å kunne rekruttere ny arbeidskraft, beholde arbeidskraft, unngå tidligpensjonering og redusere sykefraværet.

¹ Ås kommunes IA-avtale

Ås kommune - utviklingstrekk og utfordringer.

Ås kommune har i årene 2001-2003 hatt rundt 8-9 personer som hvert år har gått av med AFP, og 9 har blitt uførepensjonister. I 2004 var det en nedgang til 5-6 personer som tok ut AFP, og 2 som ble uførepensjonister. De siste 4 årene har det vært stabilt antall (rundt 6 personer) pr år som har tatt ut ordinær alderspensjon.² I 2005 var det en økning til 7 som tok ut AFP, 1 uførepensjonist og 3 ordinær pensjon. Av AFP'erne var det 5 som omfattes av ordningen SPK, 1 KLP, og 2 Storebrand.

Ås kommune hadde 38 arbeidstakere i aldergruppen 62-65 år per mars 2005. Forutsatt dagens alderssammensetning/arbeidstakermasse uten avgang i perioden, vil denne gruppen øke til 81 i 2010. Dette kan koste kommunen og samfunnet store ressurser både økonomisk, men også i tap av kompetanse og yrkeserfaring i årene fremover.

For kommunen vil uttak av AFP 62-65 år ha en direkte kostnad for alle ansatte med pensjonsforsikring i Storebrand. I KLP og SPK blir kostnaden utlignet på kommunefellesskapet.³ Unntak er uførepensjon som blir utlignet på alle kommuner i pensjonsselskap. Dersom antallet uførepensjonister stadig øker vil dette gi seg utslag i en høyere pensjonspremie fremover.

Tiltak og ordninger i Ås kommune for å beholde folk i arbeid:

- Medarbeidersamtaler
- Undervisningspersonalet har følgende ordninger (gjelder inntil felles/generelle seniorpolitiske tiltak innføres):
 - Ansatte med 28 års og 32 års ansiennitet gis et lønnstillegg på f.t. ca kr 5.000,-.
 - Ansatte over 60 år med minst 15 ansiennitet i Ås kommune, og 15 års ansiennitet som klassestyrer gis et lønnstillegg på f.t. kr 11.200,-. Tillegget gis forutsatt at den ansatte ikke er kontaktlærer.

² Ås kommunes årsmelding 2004, Nøkkeltall.

³ Ås kommunes ansatte har AFP-pensjon fra henholdsvis Statens pensjonskasse (SPK) undervisningspersonalet, Kommunenes landspensjonskasse (KLP) sykepleiere og Storebrand (øvrige ansatte).

Kommunens hovedutfordring vil bli å:

- beholde arbeidstakere spesielt i aldersgruppen 62-65 år, da dette pr i dag vil ha direkte økonomisk gevinst for Ås kommune.
- få til effektive tiltak og ordninger for å motivere enkeltarbeidstakere, og da spesielt i aldersgruppen fra 57-65 år, til å stå i jobb til pensjonsalderen.

- få klarlagt tiltak og ordninger der deler av de ”innsparte ressursene” tilføres direkte til arbeidsplasser som tilrettelegger for arbeidstakere i aldersgruppen 57 år og eldre, til enkeltarbeidstakere og for å forebygge sykefravær/attføre sykemeldte. Deler av de innsparte ressursene kan også gi kommunen mulighet til å forbedre tjenestetilbud.

Ås kommune – økonomiske forhold

Avtalefestet pensjon (AFP)

Kommunen kan få betydelige utgifter de nærmeste årene knyttet til arbeidstakere som går av med AFP før fylte 65 år. Kommunen samarbeider for tiden med 3 forskjellige forsikringsselskap. KLP og Statens Pensjonskasse opererer med en felles fordelingsnøkkel for alle sine medlemmer, dvs Ås kommune er avhengig av at også de andre forsikringstakerne gjør noe for å redusere sin del av AFP. Den største delen av arbeidstakerne i Ås kommune er tilknyttet Storebrand, her står kommunen selv for hele AFP-kostnaden. Hver person som går av med AFP får utbetalt 66% av sin tidligere bruttolønn. For de arbeidstakere som fortsetter i jobb etter 62 år har kommunen en reel innsparing på tilsvarende sum. Eks. AFP-kostnader for en arbeidstaker med kr 300 000,- i bruttoårslønn. AFP utgjør ca. 200 000,- per år for kommunen.

Lavere arbeidsgiveravgift

I tillegg til store kostnadsreduksjoner for AFP har staten lagt tilrette for å stimulere til fortsatt yrkesaktivitet ved å redusere arbeidsgiveravgiften med 4 % for arbeidstakere fra fylte 62 år. Lavere arbeidsgiveravgift er ment brukt til tiltak/tilrettelegging for denne arbeidstakergruppen. Imidlertid går denne besparelsen i Ås kommune direkte inn i ”kommunekassa”. Eks. For en arbeidstaker med kr 300 000,- i bruttoårslønn medfører kommunens besparelse i arbeidsgiveravgift ca. 12 000,- per år.

4. RAMMEBETINGELSER.

For at enhetslederne skal kunne ivareta ansvaret for det kommunale tjenestetilbudet (administrering, forvaltning og tjenesteproduksjon) på en effektiv måte og samtidig ivareta arbeidsgiverrollen inkludert livsfasepolitikken på en god og helhetlig måte er lederne avhengig av følgende:

- at folkevalgte organer fastlegger mål og rammer
- en rett og mulighet til å forvalte enhetens ressurser til beste for tjenestetilbudet.
- helhetlig forankring hos kommunens ledere og medarbeidere
- positiv dialog med tillitsvalgte

5. UNDERSØKELSER

Gruppesamtaler:

I forbindelse med lederutviklingsprogrammet har en prosjektgruppe gjort undersøkelser. Det ble gjennomført gruppesamtale på to forskjellige arbeidsplasser i Ås. Leder møtte sammen med 4-8 medarbeidere i forskjellige livssituasjoner. Etter en kort innledning fra prosjektgruppen om bakgrunnen for denne samtalen, drøftet gruppen:

- Hvilke livsfasetilpasninger får den enkelte til å bli i kommunen og stå i jobb frem til pensjonsalder?
- Hvilke ordninger og tiltak stimulerer ledere/enheter til å motivere arbeidstakere til å stå i jobb til pensjonsalder?

Oppsummering fra begge samtalene:

Begge gruppene mente at det er viktig å oppleve at man mestrer jobben sin, får bruke sin kompetanse og at arbeidet er variert. Den ene gruppen vektla spesielt behovet for fleksibilitet i forhold til arbeidstidsordninger (turnus). Den andre gruppen poengterte at det ved behov for midlertidige tilpasninger bør være mulig for kollegaer seg imellom å tilrettelegge arbeidsfordeling, slik det allerede gjøres i dag. Begge gruppene fremhevet at opplevelsen av å bli verdsatt og få direkte tilbakemeldinger i forhold til det arbeid som utføres er av stor betydning for trivsel. Tydelige beslutningsprosesser og klare rammer for den enkelte arbeidstaker og enheten er viktige forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Kurs og kompetanseheving er også viktig som motivasjonsfaktor for å bli i jobben.

Sosialt fellesskap og ”god ledelse” er viktig for den generelle trivselen, som i sin tur kan gjøre at den ansatte får energi til å stå i jobben lengre. Dette utgjør grunnen for den allmenne trivselen på jobb som er avgjørende for om man velger å fortsette i sitt arbeid eller ikke. Begge gruppene mener at hvis man først har bestemt seg for å slutte er det få særskilte tiltak som kan snu denne beslutningen. Hvis man er i en situasjon hvor mange av ovenstående forutsetninger er på plass og man vurderer å fortsette i sitt arbeid kan noen av følgende tiltak være utslagsgivende for om man velger å stå videre i jobb:

- Bonuspenger
- Kortere/fleksibel arbeidstid
- Lettere fysisk arbeid
- Tilpasse i forhold til å ha små barn.

Individuelle intervjuer:

Det ble gjennomført individuelle intervjuer med 10 arbeidstakere i alderen 57-67 år. Etter en kort innledning fra prosjektgruppen om bakgrunnen for intervjuet ble noen spørsmål drøftet i tilknytning til temaene:

- Fysisk og psykisk arbeidsbelastning.
- Arbeidsmiljø og trivsel.
- Hva skal til for at du står i jobb etter fylte 62 år, etter fylte 65 år, eller frem til/eventuelt utover pensjonsalder.
- Tilrettelegging på arbeidsplassen.
- Nyttiggjøring av egen kompetanse i jobben.
- Når er det passende å diskutere alternative løsninger, informere om tiltak vedrørende den siste delen av yrkeslivet.

Oppsummering: Undersøkelsen gir en pekepinn på opplevd arbeidsmiljø og hvilke tiltak som kan være av betydning for at arbeidstakere velger å stå i arbeid etter fylte 62 år.

Følgende ble fremhevet av de fleste som vesentlige faktorer:

- Forhold til nærmeste leder
- Godt arbeidsmiljø og forhold til nære kollegaer
- Fortsatt deltakelse på kompetansegivende tiltak og mulighet for videreutdanning/-utvikling.
- Mulighet for kortere arbeidsdag/-tid
- Økonomiske forhold, bibehold av lønn, bonus osv.
- Leder bør drøfte aktuelle tiltak med arbeidstakeren i tilknytning til medarbeidersamtaler. For seniortiltak anses 57 år som en passende alder for dette.

Det er viktig å merke seg at alle tiltak må vurderes individuelt for arbeidstakeren og også i forhold til hva som er mulig på den enkelte arbeidsplass. Det kan derfor bety at et tiltak som ”skårer” lavt i undersøkelser kan være det som er av størst betydning for at en arbeidstaker velger å stå i arbeid etter fylte 62 år. Det synes som om en må ha et sett av ulike tiltak som kan brukes i kommunen og avtales individuelt, men som nødvendigvis ikke kan brukes på samtlige arbeidsplasser.

Andre undersøkelser. KLP initierte en undersøkelse i 2004 med bistand fra Høgskolen i Stavanger.⁴ Undersøkelsen viser at ledere i kommuner tror at delvis lønnet arbeid og delvis pensjonering, eller kortere arbeidsdag med samme lønn som før vil være et positivt virkemiddel for å få eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobb. Ledere tror videre at eldre som får nye muligheter og spennende oppgaver vil prioritere arbeid fremfor pensjon. Undersøkelsen avdekket også viktigheten av å fokusere på de ansattes holdninger både til arbeidslivet og til det å være eldre arbeidstaker. Det fremkom at det er behov for å få tydelig ansvarsfordeling for seniorpolitikken. Det ble også avdekket at leders personlige holdninger og oppfattelse av egen arbeidsevne har stor betydning for de muligheter vedkommende ser i virksomheten.

⁴ KLP Avisen nr. 6 oktober 2005; Artikkel Seniorpolitikk på Norske arbeidsplasser; Stor vilje – lite handlingsrom.

Det fremgår at lederne mener at følgende 5 hovedpunkter er spesielt viktige:

- Lederen må føle at han har mulighet til å foreta seg noe i forhold til eldre ansatte
- Lederen må føle at han har støtte fra andre ansatte til å gjøre noe
- Det må være nok økonomiske ressurser til å gjennomføre tiltak
- Bemanningen må være dekkende
- Seniorpolitikken må være mulig å forene med andre krav i virksomheten

Transportbedriften Linjegods har arbeidet med seniorpolitikk siden 1999.⁵

Det ble gjennomført et forprosjekt som kartla årsaker/forhold som påvirket seniormedarbeidere til å bli til de oppnådde ordinær pensjonsalder på 67 år:

- Ledelsen har en positiv holding til seniorer. De opplever å bli sett og hørt.
- Påvirkning på egen arbeidsdag og arbeidsoppgaver.
- Fleksibilitet med hensyn til arbeidstiden.
- Fysisk arbeidsmiljø som er tilpasset seniorer.

Linjegods har følgende tiltak rettet mot seniorer:

- Milepælsamtaler gjennomføres ved 55 år og ved 57 år. Her avklares medarbeidernes behov og ønsker og tilretteleggelse drøftes.
- Seniorsamlinger etter 57 år, og neste samling ved 65 år.
- Utvikling av seniorkarriere. Finne løsninger innenfor rammen av den jobben de har, men også vurdere tilrettelagte seniorstillinger.
- Tilrettelegging av arbeidstiden for ansatte med mer enn 10 års ansiennitet.
- Deltid kombinert med AFP.
- Avgangsbonus. Utbetales ved 65, 66 og 67 år
- Utsatt avgang. Mulighet til å fortsette frem til fylte 70 år.
- Bevisstgjøring også av andre aldersgrupper, ikke bare seniorenene.

⁵ *Personal og ledelse nr 8/2005. Artikkel: Linjegods fryktet bemanningskrise: Satset på seniorenene.*

Linjegodt mener at nøkkelen til holdningsendring er å informere og involvere.

Lederens rolle er vesentlig for implementering og iverksetting av tiltak. Linjegods anbefaler at andre bedrifter må finne metoder og tiltak som passer til egen bedrift og bedriftskultur, samt møte seniorer med rette holdninger og fleksible løsninger i forhold til jobb og fritid.

Resultatet etter noen års erfaring er at gjennomsnittlig pensjonsalder i Linjegods økt til over 60 år. Sykefraværet har falt fra 10,4 til 8,1 prosent og andelen som ble uførepensjonister falt fra 22 i 2000 til 3 i 2005 (på den tid artikkelen ble skrevet). Linjegods påpeker imidlertid at holdningsendring så vel hos ledelse som kolleger og seniorer er et langsiktig arbeid.

Stord kommune⁶ tilbyr seniorer sluttvederlag/bonus på mellom kr 12.000 og 36.000 (100% stilling) avhengig av om arbeidstaker velger å stå et eller flere år utover 62 årsgrensen. Tiltaket har resultert i at antallet AFP-pensjonister ble halvert fra 2000 til 2001. Enhetene gis kr 10.000 i tilretteleggingstilskudd. I 2003 tok ingen 62-åringer ut AFP.

I en undersøkelse gjort av MMI⁷ viser resultatet at tre av fire nordmenn mellom 40 og 60 år er villig til å jobbe etter at de har nådd pensjonsalderen.

Forutsetningen er at de møter mer fleksibilitet, får muligheten til å trappe ned gradvis og ikke straffes økonomisk eller må utføre kjedelige arbeidsoppgaver.

⁶ KS-hefte: *Individet i fokus på arbeidsplassen*

⁷ *Aftenposten Aften 24.10.2005. Artikkel: Nordmenn vil la pensjonen vente.*

6. AKTUELLE TILTAK

Avhengig av arbeidstakerens ønske og arbeidsplassens muligheter for å få til aktuelle tiltak er det leder og arbeidstaker i samarbeid som kan finne frem til de beste løsningene. Det bør foreligge et konkret sett med aktuelle tiltak som kan benyttes. Der hvor det er aktuelt med økonomisk kompensasjon eller redusert stilling med samme lønn eller andre tiltak som er mulige å tallfeste bør dette vurderes. Samtidig som det skal være rom for individuelle tilpasninger er det også viktig med en viss likhet mellom de forskjellige enhetene. Det kan av den grunn også være meget viktig at enhetene får tilført noe av de midlene som de faktisk bidrar til å spare inn. I medarbeidersamtaler bør det være fokus på eventuelle behov for livfasetilpasninger. Ved 57 års alderen bør det også rettes fokus mot seniortilpasninger.

For å sikre at alle arbeidstakere får informasjon og kan reflektere over egen situasjon i fellesskap med andre i tilsvarende livsfase, kan en legge opp til at det gjennomføres seniorsamlinger. Disse samlingene kan med fordel gjennomføres for arbeidstakere på 57 år og 65 år.

Her følger en liste over tiltak som alle er vurdert som aktuelle i individuelle intervjuer eller gruppesamtalene.

- Kompetanseutvikling
- Redusert arbeidstid/reduert stilling/utvidet permisjonsmulighet/mer fritid
- Fleksibel arbeidstid/forskjøvet arbeidstid
- Høyere lønn/Bonus må være minimum 15 000,-
- Mentorordning
- Tilrettelegging, reduksjon av oppgaver eller bemanningstilpasning (gå over i annen stilling)
- Jobbrotasjon
- Mulighet til å jobbe hjemme

Undersøkelser i Sør-Odal og Sørumsund viser tilsvarende tiltak som arbeidstakerne i Ås kommune vurderte som aktuelle. I Sør-Odal kommune var det en overvekt av personer som kunne tenke seg å skifte mening angående avgang med AFP om de fikk utvidet ferie eller mer fleksibel arbeidstid. Arbeidstidsreduksjonen fikk større oppslutning enn et tilbud om økt lønn.

I Sørums kommune⁸ var det 5 tiltak som klart skilte seg ut.

1. Lønnsvurdering
2. Delvis arbeid – delvis pensjon
3. Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse
4. Tilrettelegging for å unngå belastningslidelser
5. Fadder/veileder for yngre medarbeidere.

I tillegg ble bevisste holdninger hos ledere og formidling av disse i arbeidsmiljøet vektlagt. Arbeidet med holdninger bør gjelde på alle nivåer i organisasjonen. I Sørum har tiltakene medvirket til at flere velger å stå i arbeid fremfor å ta ut AFP.

⁸ *Sørums kommunes rapport: Arbeid fremfor AFP/Seniorpolitikk - 2003*

7. FORSLAG TIL PROSESS

Det er nødvendig og faktisk helt avgjørende, at livsfasepolitikken (med tilhørende tiltak) er godt forankret i hele organisasjonen. Aktuelle tiltak er kun en liten del av hele politikken, holdningene hos ledere med personalansvar og måten de utøver ledelse på er meget viktige for at tiltakene blir brukt i praksis. I tillegg må holdningene i hele personalgruppen være positive og må i perioder være beredt til å trå til litt ekstra og/eller gjøre andre arbeidsoppgaver for at noen andre skal kunne få livsfasetilpasning. Holdningsskapende arbeid må gjøres jevnlig, da dette krever kontinuerlig oppfølging.

Overordnet politisk nivå

Politikerne fastsetter mål og rammer for den helhetlige livsfasepolitikken i kommunen. De fastsetter også økonomiske rammer for de forskjellige tiltakene og legger premisser for hvordan de kan brukes.

Overordnet administrativt nivå

På bakgrunn av det politikerne fastsetter må administrativt nivå jobbe med å forankre dette i hele organisasjonen. Her kan også arbeidstakerorganisasjonene bidra i forhold til sine medlemmer. Det bør utarbeides en konkret plan for når og hvordan implementeringen skal foregå. Implementeringen kan med fordel begynne med samling for ledere med personalansvar hvor det informeres og hvor utfordringer knyttet til muligheter/hindringer på egen enhet kan diskuteres. Tilsvarende opplegg som gjennomføres for lederne kan gjennomføres felles for alle de plasstillitsvalgte/verneombud.

Enhetsnivå

Lederen må i samarbeid med tillitsvalgt/verneombud legge til rette for informasjon og diskusjoner om mulige livsfasetilpasninger for medarbeidere. Holdninger og hvilke tiltak som er mulige å gjennomføre på enheten diskuteres. Arbeidstakerne må oppleve at det er reelle muligheter for å gjennomføre aktuelle tiltakene, uten at det oppleves som en belastning for enheten/kolleagaene.

Sikring av praksis

I etterkant av implementeringen bør temaet tas opp på nytt med lederne for å se hvilke erfaringer som er gjort ute på enhetene. For å sikre en felles forståelse for hvordan politikken brukes i praksis må temaet jevnlig tas opp. Det må også sikres at nye ledere/arbeidstakere får informasjon og veiledning om livsfasepolitikken når de begynner i kommunen. Temaet må også inngå som en del av medarbeidersamtalen og også implementeres i medarbeiderundersøkelsen.

8. KRITISKE SUKSESSFaktorER

Følgende må oppfylles for at kommunens livsfasepolitikk skal gi effekt:

- Livsfasepolitikken må være forankret i kommunens politiske og administrative toppledelse.
- Lederen må gis handlingsrom (myndighet og ressurser) til å inngå avtaler med ansatte innenfor fastsatte rammer. Rammene må være tydelig og avklart.
- Det kreves helhetlige løsninger og en bevisst satsing over tid. Forutsigbare langsiktige tiltak og ordninger som *kan vurderes* for de som velger å stå i jobb utover 62 år, og som tilfører enheten tilstrekkelige ressurser til tiltak/tilrettelegging.
- Det må medføre økonomisk gevinst for kommunen, den enkelte og enheten.
- Tilpasningen må oppleves som reell/tilfredsstillende både for den enkelte og øvrige i enheten.
- Tiltak/tilrettelegging må treffe ulike mennesker med ulike behov – en politikk som ser og tar hensyn til den enkelte ansatte.
- Det må være aksept for at ulike tiltak avtales ut fra enhetens og den enkelte ansattes ståsted, motivasjon og behov.
- Den enkelte ansattes egne ønsker må vektlegges.
- Det må være tilretteleggende ledelse, godt arbeidsmiljø, en åpen, tillitsskapende og trygg kommunikasjon.

9. KONKLUSJON

Ås kommune har i underkant av 40 arbeidstakere i aldergruppen 62-65 år per mars 2005. Denne arbeidstakergruppen øker betydelig frem mot 2010. Dersom store deler av denne gruppen tar ut AFP vil dette koste Ås kommune store økonomiske ressurser, men også bety tap av kompetanse og yrkeserfaring i årene fremover. Det er derfor av vesentlig betydning at kommunen etablerer en livsfasepolitikk med ordninger og tiltak som stimulerer ledere/enheter til å tilrettelegge slik at den enkelte velger å bli i kommunen og stå i jobb frem til pensjonsalder.

Politikerne må fastsette mål, rammer og regler for kommunens livsfasepolitikk som gir den enkelte leder mulighet til å utøve livsfasepolitikk i det daglige, og gi rådmann/ledere tydelige rammer og tilstrekkelige verktøy slik at rådmann/den enkelte leder i samarbeid med arbeidstaker kan iverksette reelle tiltak.

Det må utvikles en kultur i hele organisasjonen for bruk av de livsfasetiltak som blir utarbeidet. Disse må oppleves som naturlige tilpasninger for den enkelte arbeidstaker og være mulige å gjennomføre på den enkelte enhet.

Den enkelte leder må oppleve at det politisk er åpnet for at det skal utøves en aktiv livsfasepolitikk. Livsfasetilpasning skal avklares mellom den enkelte arbeidstaker og nærmeste leder og det skal være enighet om de tiltak en velger. Lederen må over tid ha bygd opp gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette kan bidra til større åpenhet, gjøre det lettere å ta opp eventuelle behov for livsfasetilpasninger og å finne konkrete tiltak. For å få til en god livsfasepolitikk er det avgjørende at kommunen har en enhetlig ledelse og praktiserer en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som tydelig viser medarbeiderne at arbeidsgiver verdsetter den kompetansen de har og den innsats de gjør. Det må være slik at den enkelte opplever at kommunen som arbeidsgiver har behov for og ønsker å tilrettelegge for å kunne utvikle og bruke arbeidstakers kompetanse lengst mulig.

For at hver enkelt leder skal kunne drøfte tilrettelegging og ha mulighet til å gjennomføre konkrete stimulerings tiltak må de ha handlingsrom inkludert økonomiske midler til sin disposisjon. Det vil begrense mulighetene for den enkelte enhet hvis det ikke tilføres ekstra midler til slike tiltak. Handlingsrommet

må være avklart på forhånd. Enkelte tiltak kan medføre en økt belastning på andre arbeidstakere og det må derfor være mulighet for at det også tilføres ”stimuleringsmidler” til enheten og ikke bare knytte dette mot arbeidstakeren som er i behov av tilpasning. En enkel fordelingsnøkkel kan være at halve den summen kommunen ”sparer” ved at vedkommende arbeidstaker står i jobb, tilfaller den aktuelle enheten. Dette gir leder og arbeidstaker muligheter til å finne egnede tiltak. Økonomisk sett er dette en vinn – vinn – vinn situasjon for alle de involverte, dvs både arbeidsgiver, den enkelte arbeidsplass og arbeidstakeren.

Vedlegg:**BEGREPSAVKLARINGER**

Begrepet seniorgruppen: Uavhengig av alder, er dette en gruppe som beveger seg mot, eller er i, en senfase i yrkeskarrieren. Mye av grunnlaget for hva som skjer i senkarrierefasen legges i tidligere livsfaser og spesielt i midtlivsfasen. Dette gjør at målgruppen for seniorpolitiske tiltak er blitt satt gradvis ned. I dette prosjektarbeidet har vi valgt 57 år som en grense for når man går over i en seniorfase i arbeidslivet. Dette samsvarer med det som fremkom i undersøkelsen vi gjorde i Ås kommunes organisasjon. Andre, blant annet Senter for Seniorpolitikk, opererer med personer over 45 år som målgruppe. I Rikstygdeverkets RTV-rapport nr 04/2005 har de valgt 50 år som målgruppen for seniorpolitikk.

IA-avtalen: Sentral avtale mellom regjeringen og de sentrale arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiverorganisasjonene har som mål at sykefraværet skal gå vesentlig ned, og derigjennom redusere antall uførepensjonister, samt øke den reelle pensjoneringsalder. Ås kommune har inngått lokal IA-avtalen med de lokale arbeidstakerorganisasjonene og arbeidslivssenteret. Ås kommunes hovedmålsetting er:

- Redusere sykefraværet med 20%, foreløpig over en 4 års periode dvs. til utløpet av år 2005.
- Tilrettelegge for langt flere arbeidstakere med redusert arbeidsevne enn i dag (i første rekke egne ansatte).
- Øke den reelle pensjoneringsalder.

HTA: Hovedtariffavtalen 2004-2006. HTA er en avtale mellom arbeidsgiverorganisasjonen Kommunenes Sentralforbund og arbeidstakerorganisasjonene i kommunesektoren. Avtalen innehar ordninger knyttet til generelle seniorpolitiske tiltak (3.2.3), samt seniortiltak for undervisningspersonalet.

AFP: Avtalefestet pensjon gjelder ansatte fra fylte 62 -66 år, forutsatt at AFP-vilkårene som fremgår i hovedtariffavtalen er oppfylt.

