

Møtedato: 29. mars 2012

Arkivnr.:

Saksbeh/tlf: Knut Langeland, 75 51 29 60

Dato: 16.3.2012

## Styresak 40-2012      Seniorpolitikk i Helse Nord – evaluering

### Formål/sammendrag

Styret i Helse Nord RHF behandlet *styresak 138-2008 Seniorpolitikk i Helse Nord – ”Vi trenger deg og din kompetanse”* i styremøte, den 3. desember 2008.

Styret fattet følgende vedtak:

1. *Styret vedtar den fremlagte seniorpolitikken for Helse Nord og ber helseforetakene utforme, styrebehandle og implementere lokal seniorpolitikk i tråd med denne.*
2. *Attraksjonstiltakene med forslag om ekstra fridager skal være retningsgivende, og adm. direktør bes om å sørge for en samkjøring av tiltakene i regionen.*
3. *Styret ber adm. direktør sørge for at det rapporteres på innført seniorpolitikk for 2009 gjennom årlig melding. Adm. direktør bes evaluere seniorpolitikken innen utgangen av 2011.*

Formålet med denne saken er å redegjøre for evalueringen av seniorpolitikk i Helse Nord, jfr. punkt 3 i vedtaket.

Evalueringen er gjennomført av en arbeidsgruppe bestående av representanter for helseforetakene og de konserntillitsvalgte. Arbeidet har vært ledet av Knut Langeland, faggruppelider HR/org i eieravdelingen i Helse Nord RHF.

Det har vært orienteringer underveis i møte med de konserntillitsvalgte/konsernverneombud og i Helse Nord's personalsjefmøte.

### **Kvalitet, trygghet og respekt**

Seniorpolitikken virkemidler skal være med på å skape en forutsigbarhet og *trygghet* for at helseforetakene skal ha tilstrekkelig arbeidskraft og kompetanse.

Seniorpolitikk, som en del av livsfasepolitikk, handler også om å vise hver enkelt medarbeider *respekt* gjennom å tilrettelegge slik at det er mulig å stå lengre i arbeid.

Helse Nord har medarbeidere som befinner seg i ulike faser av sin yrkeskarriere. Dette gir muligheter, men også utfordringer. En god oversikt over og bruk av tilgjengelig arbeidskraft og kompetanse i helseforetakene er viktig for å oppnå *kvalitet* i pasientarbeidet.

## **Bakgrunn/fakta**

Enhver fase i yrkeslivet vil kunne ha sine utfordringer. Styresaken i 2008 hadde som formål å danne grunnlag for en felles seniorpolitikk i Helse Nord, hvis mål er å få ansatte til å stå lengre i arbeid.

Evalueringen gir noen svar, men det er en utfordring at det pr i dag ikke finnes solide forskningsresultater som med sikkerhet kan fastslå hva som er bestemmende for ansattes valg om å ta ut tidligere pensjon eller fortsette i arbeid.

Det evalueringen gir svar på er at det ikke er ett enkeltstående tiltak som virker alene, eller at de samme tiltakene virker over alt. Det er også erfart at en del forhold påvirker valget til den enkelte i større grad enn andre, f. eks. de økonomiske konsekvenser som følge av pensjonsreformen (hva den enkelte får i ytelse nå eller senere), den enkeltes helse, binding til arbeidsplassen, motivasjon og hensyn til ektefelle/samboer.

Senter for seniorpolitikk har igangsatt forskning ved Universitetet i Stavanger, for å finne svar på hva som er avgjørende for valget om å ta ut pensjon tidlig eller ikke. I tillegg har man ennå ikke sett den fulle virkningen av pensjonsreformen.

Arbeidsgruppen ser at det er viktig at arbeidstaker og arbeidsgiver starter forberedelser og planlegging tidligere. Gjerne allerede fra den ansatte fyller 50 år.

I styresaken fra 2008 ble det fokusert på at den ansatte skal stå i arbeid så lenge som man ønsker. Det ble også foreslått og innført ulike typer attraksjonstiltak. Det er i all vesentlighet ett av tiltakene som har blitt benyttet: Seniordager. Erfaringen viser at disse dagene har blitt oppfattet som en rettighet ved oppnådd alder. Denne rettigheten har blitt forsterket av at medarbeideren skal kunne stå i arbeid så lenge man ønsker.

Fremskrivningstall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) gjennom Helsemod<sup>1</sup> understreker viktigheten av å fokusere på at virkemidlene i seniorpolitikken skal medvirke til å beholde arbeidskraft og kompetanse.

Det er gjennomført ulike tiltak for å evaluere hvorvidt seniorpolitikken i Helse Nord har fått ansatte til å bli værende lengre i arbeid. Konklusjonen i utredningen er at det ikke kan dokumenteres i hvilken grad Helse Nord's nåværende bruk av attraksjonstiltak påvirker hvor lenge ansatte velger å fortsette i arbeid.

Det gjøres også oppmerksom på at Sykehusapotek Nord HF har en egen seniorpolitikk. Således er ikke punkt 1 og 2 i styrets vedtak i styresak 138-2008 oppfylt fullt ut.

---

<sup>1</sup> Helsemod = Statistisk sentralbyrå (SSB) har framskrevet etterspørsel og tilbud i arbeidsmarkedet for ulike kategorier av helse- og omsorgspersonell i perioden fram til 2010. Framskrivningene er gjennomført med SSBs modeller HELSEMOD, som er utviklet på oppdrag av Sosial- og helsedepartementet. Modelleringene innebærer at det på grunnlag av bestemte forutsetninger gis en illustrasjon på hva som kan skje, når det gjelder forholdet mellom tilgang og behov i arbeidsmarkedet for de aktuelle yrkesgruppene.

## **Oppsummering**

Arbeidsgruppen mener det vil være fornuftig å revidere gjeldende seniorpolitikk, slik at den medvirker til å dekke Helse Nords behov for kompetanse og arbeidskraft.

Dette bør gjøres i lys av forskning ved Universitetet i Stavanger, erfaringer med pensjonsreformen, bedre rapporter fra KLP og erfaringer i andre regioner og Spekter.

Det er viktig med forutsigbarhet for den ansatte og tid til å behandle ny seniorpolitikk i de respektive styrer. Det er også viktig med én felles seniorpolitikk i hele Helse Nord. Det anbefales at det legges frem forslag til ny seniorpolitikk til styret i Helse Nord RHF i løpet av våren 2013. Dette medfører at gjeldende seniorpolitikk videreføres, inntil ny er på plass.

### Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret tar framlagte evaluering til orientering.
2. Styret ber adm. direktør sørge for at forslag til ny seniorpolitikk legges frem for styret i løpet av våren 2013.
3. Helse Nord viderefører gjeldende seniorpolitikk, men med økt fokus på helseforetakets behov for kompetanse og arbeidskraft, inntil ny seniorpolitikk trer i kraft.

Bodø, den 16. mars 2012

Lars Vorland  
Adm. direktør

Vedlegg: Rapport fra regional arbeidsgruppe av februar 2012  
*Seniorpolitikk 2009-2011, evaluering av prøveordning*

Vedlegget er lagt ut på våre hjemmesider – se:  
[Styremøte i Helse Nord RHF, den 29. mars 2012](#)

# Seniorpolitikk 2009-2011

---

Evaluering av prøveordning

**Regional arbeidsgruppe seniorpolitikk**

**Februar 2012**

## Forord

Hensikten med denne rapporten er å følge opp styresak 138-2008 - *Seniorpolitikk i Helse Nord* ” vi trenger deg og din kompetanse ” og etter vedtak i denne gi en evaluering av prøveordning med felles regional seniorpolitikk for Helse Nord RHF i perioden 2009 – 2011.

Evalueringen er basert på en gjennomgang av samfunnstrender, foretaksinterne nøkkeltall, kvalitative dybdeintervjuer i form av kafèdialoger, i tillegg til en kvantitativ Questback spørreundersøkelse hvor alle seniorer over 62 år, i tillegg til alle ledere i hele Helse Nord RHF ble gitt anledning til å gi tilbakemeldinger på sine erfaringer med prøveordningen. Seniorpolitikken må også sees i sammenheng med forhold av betydning som økonomi, helse, sosial tilknytning, familiesituasjon etc.

Rapporten er organisert i fire hovedbolker. Første del inneholder en innledning med en kort redegjørelse for hva vi legger i begrepet seniorpolitikk, sentrale trender i samfunnsutviklingen med kommentarer fra arbeidsgiverforeningen Spekter og KLP forsikring, samt bakgrunn og prosess for dagens seniorpolitikk i Helse Nord RHF. Del to av rapporten omhandler selve evalueringsgrunnlaget. Del tre summerer hovedtrekkene som leder til arbeidsgruppens forslag til videre arbeid med seniorpolitikk for Helse Nord RHF.

### **Den regionale partsammensatte arbeidsgruppen har bestått av:**

- Knut Langeland                    Gruppeleder HR/Org ved Helse Nord RHF
- Anita Falch Mentzoni            Rådgiver Nordlandssykehuset HF /  
Rådgiver HR/Org ved Helse Nord RHF (fra januar 2012)
- Kirsten Pedersen                Rådgiver UNN HF
- Helene Johansen                Konsulent UNN HF
- Lisbet Tjønnå                    Rådgiver Helgelandssykehuset HF
- Erik Fjeldstad                  Seniorrådgiver Helse Finnmark HF
- Tove Elisabeth Svee            Konserntillitsvalgt Helse Nord RHF

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
1. Innledning .....	4
1) Hva legger vi i begrepet seniorpolitikk .....	4
2) Samfunnsutviklingen.....	4
3) Bakgrunn og prosess for seniorpolitikk i Helse Nord RHF .....	6
2. Evalueringsgrunnlag .....	8
1) Måloppnåelse av vedtakspunkt i styresak 138-2008.....	8
2) Kvalitative dybdeintervjuer i form av kafèdialoger .....	10
3) Kvantitativ Questback spørreundersøkelse .....	10
3. Forslag til videre seniorpolitikk for Helse Nord RHF .....	18
4. Arbeidsgruppens forslag til styrevedtak .....	20
5. Vedlegg.....	21
Vedlegg 1 – Styresak 138-2008 Seniorpolitikk i Helse Nord .....	21
Vedlegg 2 – Questback - Evaluering av seniorpolitikk i Helse Nord 2009-2011 .....	32
Vedlegg 3 - Kafèdialoger ved UNN og NLSH .....	43
Vedlegg 4 – Tall til årlig melding.....	51

## 1. Innledning

### 1) Hva legger vi i begrepet seniorpolitikk

En bevisst seniorpolitikk handler først og fremst om å skape aksept og handlingsrom i organisasjonen for å nyttiggjøre seniormedarbeideres arbeidskraft, kunnskap og erfaring. I tillegg til dette er det viktig at seniormedarbeideren sikres mulighet til faglig fornyelse, og at individuelle behov blir kartlagt og ivaretatt så godt som det lar seg gjøre, ut ifra et formål om å beholde arbeidskraft og kompetanse lengst mulig i foretakene.

Seniorpolitikk kan defineres som alle strategier og tiltak virksomheten iverksetter for å motvirke tidlig pensjonering, enten det skyldes arbeidsplassrelatert utstøtning, eller arbeidstakernes eget ønske om å gå av tidlig. Formålet med seniortiltak er å bidra til å tilgjengeliggjøre, opprettholde og/eller bedre den enkeltes ressurser og dermed evnen til å håndtere de kravene som jobben stiller, for eksempel gjennom ulike helsefremmende eller kompetanseutviklende tiltak.

God seniorpolitikk handler i hovedsak om tre elementer (Midtsundstad, 2005):

1. En positiv holdning til seniorenene
  - bekjempe myter og stigmatiseringer som tilsier at arbeidsevnen svekkes med alderen og at seniorer ikke er villige til å omstille seg
2. Tilrettelegge arbeidet slik at ansatte føler seg verdsatt
  - at de får brukt sin kompetanse
  - at de får være med og påvirke arbeidstiden og arbeidsinnholdet sitt
3. Se kompetanseutvikling og karrieremuligheter for den enkelte gjennom hele karrieren.
  - Vi har de samme behovene for å lære, for å bli anerkjent og for å bli utfordret selv om vi har levd og jobbet i mange år

### 2) Samfunnsutviklingen

I årene som kommer vil Norge ha et økende behov for arbeidskraft. Folk lever lenger og flere eldre vil etter hvert ha behov for omsorg. Fremskrivningstall fra SSB i 2009 viste at vi i Norge blant annet vil mangle 41.500 helsefagarbeidere og 13.000 sykepleiere i 2030, dersom det ikke utdannes flere enn i dag.

De aller fleste norske arbeidstakere forlater arbeidslivet før de fyller 67 år og den reelle pensjoneringsalderen i Norge var i 2009 på 63,7 år. Alderssammensetningen i befolkningen vil føre til at det blir relativt sett flere eldre og færre yngre i yrkesaktiv alder. For å dekke fremtidens arbeidskraftbehov, og for at yrkesaktive skal kunne bære utgiftene til fremtidens velferdsstat, er det viktig at flest mulig eldre er i arbeid lengst mulig. Ut over den rent samfunnsøkonomiske betydningen av høye sysselsetningsrater, antas yrkesaktivitet i høy alder å ha betydning for eldres helse, sosiale inkludering og videre utvikling.

Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) er ved siden av pensjonsreformen, et av virkemidlene for å oppnå dette. Et av delmålene i den gjeldende IA-avtalen er å heve den reelle pensjoneringsalderen med ett halvt år fra 2009 nivået, med andre ord fra 63,7 år til 64,2 år på nasjonalt nivå. For å nå dette målet fokuseres det på hva arbeidsgiverne sammen med arbeidstakerne kan gjøre på den enkelte arbeidsplass.

Det har vært lite forskning på effekten av ulike seniortiltak. Det finnes likevel en del forsøks- og utviklingsprosjekter hvor målet har vært å stimulere til seniorsatsing i tillegg til å avdekke kritiske suksessfaktorer for en vellykket seniorpolitikk.

Det er med andre ord begrenset tilgang på empiri om seniortiltakenes faktiske effekt på tidligpensjoneringen. Noe vi likevel vet er at tilretteleggingstiltak kan bidra til redusert tidlig pensjonering blant en del arbeidstakere, og virksomheter som har flere tiltak å tilby hevder dette har en tydelig effekt. Studier indikerer at tilpasning av skiftordninger og ulike typer av ønsketurnusordninger kan ha god effekt på eldre helsearbeideres helse og arbeidsevne (Kandolin 1999). Positive erfaringer fra slike arbeidstidsordninger oppgis også å være resultatet fra casestudier utført av Midtsundstad og Bogen i 2011.

### **Noen tanker om seniorpolitikk fra arbeidsgiverforeningen SPEKTER**

Ifølge Arild Bryde i arbeidsgiverforeningen SPEKTER fører pensjonsreformen og den moderniserte folketrygd til en rekke nye spørsmålsstillinger og valgmuligheter for arbeidstakere som er 62 år og over.

*Skal jeg jobbe fullt, skal jeg jobbe deltid, skal jeg slutte å jobbe? Skal jeg ta ut full pensjon, skal jeg ta ut delvis pensjon, skal jeg vente med uttak av pensjon? Hvordan kan jeg best kombinere folketrygd, tjenestepensjon og AFP, og ikke minst hvor gammel kommer jeg til å bli? I hovedsak argumenterer han for at det er den enkeltes sosiale, økonomiske og helsemessige status og behov som er avgjørende for hvilke valg man gjør i forhold til videre arbeid eller pensjon.*

Bryde viser videre til at de fleste arbeidstakere i 62 + gruppene har gode kort på hånden for å kunne finne og benytte sin beste kombinasjonsløsning. Helsetilstanden blant norske 50–70-åringer er generelt veldig god. Skillene mellom generasjonene jevnes ut, folk kler seg mer likt uavhengig av alder, både unge og eldre holder seg fysisk aktive og det viser seg at de eldre i dag faktisk også reiser mer på lengre ferier enn yngre. På denne bakgrunn skisserer han en ny livsfaseinndeling på «30-30-30», fordelt på henholdsvis oppvekst/utdanning, arbeid og en ny «fleksibel alderdom». Det er i dette utviklingsbildet viktig at man i den fleksible alderdommen blir stimulert til å delta i arbeidslivet slik pensjonsreformen legger opp til.

Muligheten for å ta i bruk nye individuelle rettigheter, som for eksempel redusert arbeidstid, forsterkes gjennom at mange seniorer som er i arbeid, har en solid økonomi. Denne gruppens formuesnivå har økt vesentlig det siste tiåret. Spørsmålet Bryde stiller er om seniorpolitikk nå kan endre karakter fra å være tiltak for «sliterne» til muligheter for «dealerne»? Samstundes understreker han at han her snakker om ulike grupper av arbeidstakere med ulike økonomiske forutsetninger, muligheter og «forhandlingsstyrke».

### **Noen tanker om seniorpolitikk fra KLP forsikring**

KLP ønsker ikke å komme med noen direkte anbefalinger, snarere noen betraktninger ut fra de erfaringer deres kunder gjør gjennom sitt arbeid med seniorpolitikk. Rådene de kommer med skiller seg i liten grad fra det forskningen viser og de erfaringene som for eksempel NAV Arbeidslivssenter har gjort.

*KLP understreker at det er viktig å ha i mente det FAFO slo fast i rapporten ”Ulikt arbeid – ulike behov”, 2011:10, Bogen/Midtsundstad: ”Årsakene til tidligpensjonering er sammensatte og skyldes en rekke ulike forhold både på og utenfor arbeidsplassen. De ulike faktorene har også ulik betydning for ulike yrkes- og utdanningsgrupper. Det er derfor rimelig å anta at hva som vil være effektive tiltak og virkemidler for å forhindre tidligpensjonering, også varierer avhengig av hvilke yrkesgrupper og bransjer man ser på.*

Også KLP viser til at det er lite tilgjengelig forskning om hvilke seniortiltak som er best egnet for ulike kategorier av arbeidstakere, heller ikke hvor stor samlet betydning forholdene på arbeidsplassen har for beslutningen om tidligpensjonering. ”Hvor stor del av avgangen som lar seg påvirke gjennom tiltak på den enkelte arbeidsplassen er derfor uvisst.”



Dette vil i praksis bety at det er ikke ett tiltak som virker alene, eller at de samme tiltakene virker over alt. Det er nødvendig å ta utgangspunkt i både bransje, demografi og utdanningsnivå i tillegg til ansattes ønsker og behov. *En god seniorpolitikk vil dermed innebære sammensatte tiltak for virksomheten. Leder må kunne bruke tiltak ut i fra hva som vil virke best i hvert enkelt tilfelle.*

Det er viktig å signalisere at en ønsker å satse på den erfarne arbeidskraften og den kunnskapen som de ansatte i denne aldersgruppen besitter. Kompetansehevende tiltak er viktig også i senkarrieren, og arenaer og systemer for å ivareta og overføre medarbeidernes kunnskap er medvirkende til at den ansatte føler seg ønsket og verdifull.

Det er i de fleste tilfeller for sent å snakke om avgang eller fortsatt arbeid, og sette inn tiltak når arbeidstakeren er 62 år. Ofte viser det seg at det som skjer i "midtkarrieren", fra ca 40 år og fremover, har stor betydning for det valget folk tar når man nærmer seg AFP alder. Dette er en gruppe som har en tendens til å bli glemt når man snakker om tiltak eller tilrettelegging, men som svarer at de ønsker å gå av tidlig når de blir forespurt i undersøkelser. Å sette et større fokus på denne gruppen vil kunne være formålstjenelig på sikt når det gjelder å øke avgangsalderen.

Pöyrys spørreundersøkelse i kommuner og fylkeskommuner viser at 9 av 10 kommuner og fylkeskommuner har en seniorpolitikk. Tilrettelegging av arbeidet er det seniortiltaket som flest svarer at de tilbyr, men mange tilbyr også bonus (54 %), eller redusert arbeidstid med uendret lønn for ansatte som er fylt 62 år (43 %). Kommunene anser disse tiltakene som virkningsfulle. Undersøkelsen gir likevel inntrykk av at kommunene er usikre på effektene av mange av de ulike tiltakene som tilbys (Pöyry for KS, Seniorpolitikk i kommunesektoren, mai 2011).

I følge seniorforsker Anne Inga Hilsen (2010), er det slik at virkemidlene virker hvis de brukes etter hensikten, men effekten er vanskelig målbar. Seniorene setter stor pris på tiltak, nesten uansett hva slags tiltak det gjelder, så lenge de brukes for å formidle at virksomheten verdsetter seniorene og ønsker å beholde dem.

Hvis en velger å innføre eller videreføre økonomiske tiltak må det være fordi erfaringen deres er at de virker og fordi en ønsker å vise at en verdsetter seniorene gjennom slike tiltak. I så fall vil KLP råde til å være svært nøye med jevnlig å evaluere virkningen av tiltakene og spørre både de som står lenger og de som går av om hva det var som fikk dem til å bestemme seg for sitt valg. Dette for å få skilt ut de spesifikke tiltakene som utgjør en forskjell. Dette er kostbare tiltak og da er det viktig at de er målrettede og har effekt på pensjoneringsadferden.

KLP viser avslutningsvis til at det nå er flere virksomheter som evaluerer seniorpolitikken sin og som man etter hvert kan hente kunnskap fra. Helse Sør - Øst og St. Olavs Hospital gjennomfører større prosjekt i evaluering av seniorpolitikk. Sør-Trøndelag fylkeskommune er også i gang med evaluering basert på intervjuer med sine seniorer.

I tillegg til dette gjennomfører Senter for seniorpolitikk (SSP) en langtidsstudie av en gruppe seniorer og hva som påvirker deres valg i forhold til alder og arbeid, ledet av seniorforskerne Trude Furunes og Reidar Mykletun ved Universitetet i Stavanger. Sistnevnte forskere har i samarbeid med SSP utviklet "seniorpolitisk lederskole", et lederopplæringsprogram som fokuserer både på kunnskap om, holdninger til og praktisk lederoppfølging av seniormedarbeidere.

### **3) Bakgrunn og prosess for seniorpolitikk i Helse Nord RHF**

I styresak 138-2008 - *Seniorpolitikk i Helse Nord* "vi trenger deg og din kompetanse" vedtok styret i Helse Nord RHF å innføre en felles regional prøveordning for seniorpolitikk for perioden 2009 til 2011. Prøveordningen skulle evalueres innen utgangen av 2011.

Bakgrunnen for dette arbeidet var et ønske om å være i forkant av befolkningsutviklingen med stadig flere seniorer, kombinert med en økende tendens til uttak av tidligpensjon eller AFP.

Alderskartlegginger ved de ulike HF'ene i 2005-2006 viste at man ville oppleve en tilnærmet dobling av antall ansatte over 62 år i perioden fram til 2015. Interne spørreundersøkelser ved UNN HF og Nordlandssykehuset HF ga i tillegg signaler om at drøyt halvparten av disse kunne tenke seg å gå av med AFP før ordinær pensjonsalder. Dette i kombinasjon med redusert tilsig av nyutdannet arbeidskraft og at foretakene selv må dekke AFP kostnadene til ansatte som velger tidligpensjon, ga klare varsel om potensielt store økonomiske og kompetansemessige tap, så fremt man ikke evnet å få på plass gode tiltak.

Gjennomsnittlig kostnad per ansatt som går av med AFP ved 62 år er i overkant av en million kroner. Dette er kostnader som foretakene likviditetsmessig selv må dekke inn for arbeidskraft og kompetanse de ikke lenger disponerer.

I prøveperioden skulle det gjennomføres tiltak innenfor fire ulike hovedfelt; personalpolitikk, tilrettelegging, medarbeiderkompetanse og attraksjonstiltak.

#### 1. Personalpolitiske tiltak

- Lederopplæring
  - o Kontinuerlig holdningsskapende arbeid
  - o Tilbakemeldinger (bli sett og hørt)
  - o Lage opplegg for å at lederne skal kunne legge inn avvikling av seniordager samt innleie på grunn av avvikling av seniordager i GAT
- Retningslinjer for hvordan holde medarbeidersamtaler med seniorfokus
- Sluttsamtaler
- Avtaleskjema for seniortiltak

#### 2. Medarbeiderkompetanse

- Fokus på at seniorene på lik linje med andre ansatte få mulighet til kompetansehevning
- Seniorseminar og kurs
- Veiledning (både gi og få veiledning)
- Kompetanseutvikling - dreier seg om tre ulike deler:
  - 1) Sikre at den enkelte senior har den kompetanse de trenger for å ivareta sine arbeidsoppgaver gamle som nye.
  - 2) Sikre kompetanseoverføring fra den enkelte senior til kolleger i avdelingen slik at verdifull kompetanse ikke forsvinner ut av foretakene når seniorene velger å gå av med pensjon.
  - 3) Sikre at den enkelte senior er klar over sine muligheter og valg i forbindelse med seniorkarriere versus pensjon / delpensjon (AFP).

#### 3. Tilretteleggende tiltak

- Mindre krevende arbeid (turnus, arbeidsoppgaver, tilrettelagte oppgaver)
- Seniorene skal kunne ta ut delpensjon (AFP)
- Avdelingene må sammen med arbeidstakeren vurdere om det finnes muligheter for tilrettelegging som bidrar til at seniorene klarer å være i arbeid.

#### 4. Attraksjonstiltak

- Seniordager
  - o 6 ekstra fridager fra det året den ansatte fyller 62 år (ut i fra 100% stillingsstørrelse)
  - o 12 ekstra fridager fra det året den ansatte fyller 65 år (ut i fra 100% stillingsstørrelse)
  - o

Se for øvrig **vedlegg 1** for mer info om innholdet i styresaken.

## 2. Evalueringsgrunnlag

I tillegg til det forvaltningsmessige arbeidet som har vært gjort for å følge opp vedtaket i styresaken ønsker arbeidsgruppen her å komme med en del utdypende kommentarer tilknyttet:

### 1) Måloppnåelse av vedtakspunkt i styresak 138-2008

1. Styret vedtar den fremlagte seniorpolitikken for Helse Nord og ber helseforetakene utforme, styrebehandle og implementere lokal seniorpolitikk i tråd med denne.

*Dette er gjennomført. Et delmål i styrevedtaket var å harmonisere tiltakene, slik at seniorpolitikken i regionen ville framstå som mer helhetlig. Dette har vært fulgt opp gjennom felles retningslinjer for seniorpolitikk og senioravtaler med likt innhold i hele regionen. Sykehusapotek Nord har hatt en annen innretning på sin seniorpolitikk og er derfor ikke en del av denne evalueringen.*

2. Attraksjonstiltakene med forslag om ekstra fridager skal være retningsgivende, og adm. direktør bes om å sørge for en samkjøring av tiltakene i regionen.

*Dette er fulgt opp gjennom det regionale samarbeidet mellom foretakene som har utarbeidet felles retningslinjer, rutiner for rapportering, lederopplæring og avtaleskjema for senioravtaler. Alle foretakene har gitt 6 eller 12 ekstra fridager fra det året man fyller 62 eller 65 år. Kriteriet for å få disse dagene har vært at man jobbet i minimum 20 prosent stilling, og undertegnet avtale om å stå i jobb i hele det kommende året før 31. desember i det foregående året.*

3. Styret ber adm. direktør sørge for at det rapporteres på innført seniorpolitikk for 2009 gjennom årlig melding. Adm. direktør bes å evaluere seniorpolitikken innen utgangen av 2011.

*Hvor mange som har inngått senioravtale og hvor mange seniordager dette har utgjort har vært rapportert gjennom årlig melding fra 2009-2011. En samlet oversikt over tallene til årlig melding finnes dokumentert i vedlegg til denne rapporten.*

*Etter administrativ beslutning av Helse Nord RHF ble det bestemt at evalueringen av prøveordningen skulle utsettes til første kvartal 2012. For å holde kontinuitet i seniorpolitikken ble derfor gjeldende seniorpolitikk prolongert ut 2012 i påvente av nytt styrevedtak i Helse Nord RHF. Arbeidsgruppen har i samarbeid evaluert prøveordningen som dokumentert i denne rapporten.*

### Øvrige kommentarer til styresaken:

Styresaken listet opp en rekke signaler som var ønskelig at Helse Nord RHF som arbeidsgiver skulle formidle til medarbeidere som planlegger sin seniorkarriere:

- Vi har et livsfaseorientert perspektiv
- Vi trenger kompetansen og arbeidskraften din
- Vi ønsker at du vil videreutdanne deg og holde deg à jour på ditt område
- Vi ønsker å kartlegge dine ønsker og behov gjennom tilpassede medarbeidersamtaler
- Vi vil tilrettelegge arbeid, arbeidstid og arbeidsforhold individuelt

*Vi har et livsfaseorientert perspektiv*

Å ta vare på seniorer handler egentlig ikke om å fokusere på alder, men å fokusere på arbeidskraft og kompetanse. Spørsmålet er hvordan kompetansen kan brukes og videreutvikles slik at den ansatte både ønsker og evner å jobbe videre og dermed også kan beholdes lengst mulig i arbeid.

For å lykkes på sikt med en slik målsetting er det, som også KLP er inne på i sine anbefalinger, i

seneste laget å begynne med tiltak når den ansatte fyller 62 år, og kanskje allerede bestemt seg for helt eller delvis å gå av med en form for tidligpensjon. Skal man klare å ivareta den ansatte på best mulig måte må fokuset vides ut til et mer livsfaseorientert perspektiv hvor man gjennom tilpassede medarbeidersamtaler og god lederoppfølging søker å kartlegge og avpasse arbeidssituasjonen til den enkelte på best mulig vis gjennom hele arbeidsløpet.

Arbeidsgruppen anbefaler at man på kort sikt setter fokus på ulike tiltak som kan være viktig å begynne med allerede fra den ansatte fyller 50 år, og at man på lengre sikt jobber med en utvidelse av fokus fra seniorpolitikk til et mer helhetlig livsfaseorientert perspektiv. I oppfølgingen av nytt vedtak foreslås det at arbeidsgruppen gis nytt mandat til å lage en utvidet tiltakspakke / verktøykasse som ledere med personalansvar gis opplæring i både i forhold til den mer praktiske oppfølging av senioransatte.

*Vi trenger kompetansen og arbeidskraften din og vi ønsker at du vil videreutdanne deg og holde deg à jour på ditt område*

Seniorpolitikken skulle i henhold til styresaken sette fokus på at arbeidstakere over 50 år har en verdifull kompetanse som Helse Nord RHF aktivt må gå inn for å vedlikeholde og beholde så lenge som mulig. En slik bevisst seniorpolitikk skulle være med på å skape aksept for å nyttegjøre seniormedarbeiders kunnskap og erfaring, samtidig som at seniormedarbeideren ble sikret mulighet for faglig fornyelse og utvikling.

Når det gjelder tiltak knyttet til kompetanse og tilrettelegging ble det dessverre ikke laget noen konkrete oppfølgingspunkter som lederne i foretakene kunne ta tak i. Hovedbudskapet var at denne kompetansen var verdifull og viktig å ivareta, og at alle ansatte skulle ha samme rett til kurs og videreutdanninger uansett alder. Det ble ikke laget retningslinjer eller satt av noen ekstra midler til verken kompetanseheving eller kompetanseoverføring tilknyttet seniorarbeidstakere.

Både gjennomgangen av spørreundersøkelsen og tilbakemeldinger i kafedialogmøtene viser at fokuset på kompetansetiltakene har vært dårlig, så her har man en jobb å gjøre framover. I spørreundersøkelsen kom det blant annet fram at av de med senioravtale var det kun 11,9 % som hadde benyttet kompetanseoppdatering og 7,4 % kompetanseoverføring, 10,5 % tilretteleggingstiltak, mens det til sammenligning var 94,7 % som hadde benyttet seg av ekstra fridager / seniordager. I kafedialogene kom det også fram klare tilbakemeldinger på at det burde settes av egne kursmidler til senioransatte. Praxis er at både seniorer selv og ledere ender opp med å føle seg forpliktet til å forfordle yngre ansatte når svært bergrensede budsjetter tilknyttet kompetanseheving skal tildeles.

Kafedialogene ga også tilbakemelding om at ulike kurs/seminarer med senioransatte som målgruppe også var ønskelig. Eksempler på dette er IKT kurs eller seminarer hvor man kan diskutere og lære mer om ulike mestringsstrategier tilknyttet ulike aldersrelaterte utfordringer.

I forhold til kompetanseoverføring så er tilbakemeldingene at det ofte er ønskelig å kunne ta erfarne seniorer ut av belastende turnuser og/eller fysisk krevende stillinger for å kunne bruke de mer "på topp" med oppgaver tilknyttet veiledning og fagutvikling. Forklaringen til at dette i stor grad ikke blir gjort er at man mangler midler til å ta ansatte ut av turnus for å jobbe med denne type oppgaver. Mange avdelinger sliter med å få nok veiledere til å følge opp studenter og lærlinger, slik at her kunne man oppnå en god løsning for både unge uerfarne og eldre erfarne arbeidstakere så fremst man hadde systemer og ressurser til å gjennomføre dette i praksis.

Det å bli gitt muligheten til faglig videreutvikling er et sterkt signal om at man fortsatt er attraktiv som arbeidskraft og at en blir satset på. På denne bakgrunn anbefales det at det settes av egne øremerkede budsjetter tilknyttet både kompetanseutvikling og kompetanseoverføring for seniorer.

Disse kunne eksempelvis forvaltes av en sentral opplærings - eller personalavdeling som sørget for koordinering av veilederkurs, ulike seniorrettede kurs og samtidig tildelte midler til denne type tiltak etter søknad.

*Vi ønsker å kartlegge dine ønsker og behov gjennom tilpassede medarbeidersamtaler*  
Questbacken viser at det er mange som kun signerer senioravtalen for å få kvittert ut seniordager, uten å gjøre en medarbeidersamtale som gir det nødvendige fokus. Det bør i framtidig lederopplæring legges vekt på holdningsskapende lederopplæring i dette.

*Vi vil tilrettelegge arbeid, arbeidstid og arbeidsforhold individuelt*

Ett annet poeng er at en god del ansatte i foretakene har lang realkompetanse men mangler dokumentert formalkompetanse. Også disse utgjør verdifull arbeidskraft som vil måtte erstattes når de slutter, med de kostnader dette medfører både i forhold til AFP og nyansettelse.

## **2) Kvalitative dybdeintervjuer i form av kafèdialoger**

UNN HF og Nordlandssykehuset HF gjennomførte i forkant av den kvantitative Questbackundersøkelse mindre fokusgruppeintervjuer i form av kafèdialoger. Dette ble gjort for å sikre at man fikk fram et bredere spekter av tilbakemeldinger enn man ville klare i spørreundersøkelsen. Disse dialogmøtene ble i tillegg brukt for å kvalitetssikre spørreundersøkelsen som ble sendt ut uken etter.

Deltakerne på kafèdialogene var en blanding av senioransatte, ledere, tillitsvalgte og verneombud. Tema var positive og negative erfaringer med dagens ordning, i tillegg til hva som kan være gode tiltak og lederverktøy i en fremtidig seniorpolitikk. Begge foretakene benyttet samme metode hvor et utvalg på ca. 30 frivillige deltakere gikk på rundgang innom fem ulike kafébord. Det ble satt opp en stram tidsplan i forkant hvor hver bordsetting fikk 15 minutter til å diskutere videre på et gitt tema. Hvert bord hadde sin faste vert som oppsummerte og noterte ned diskusjonspoenget underveis. Alle deltakerne hadde til slutt vært innom alle temaene og avslutningsvis ble det gjennomført en oppsummering og diskusjon i plenum.

Hovedpoengene som kom fram i disse diskusjonsmøtene kan oppsummeres i vedlegg 3.

## **3) Kvantitativ Questback spørreundersøkelse**

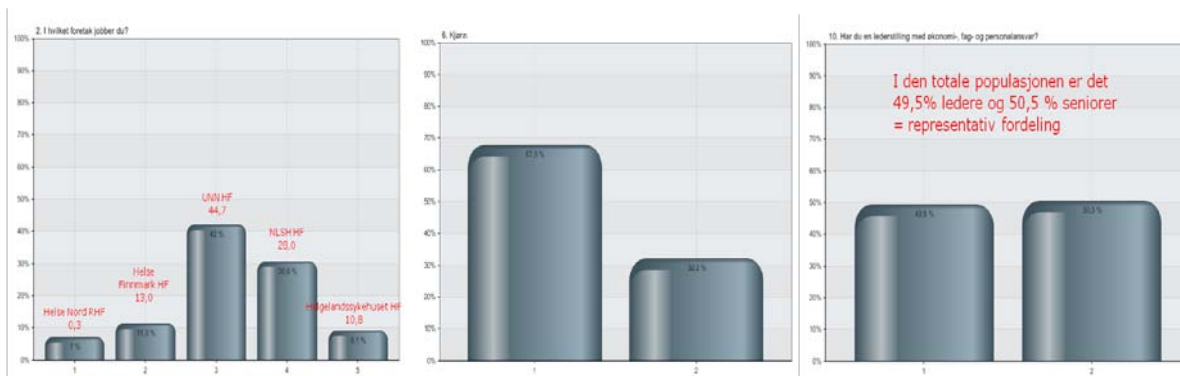
For å få til best mulig evalueringsgrunnlag anså arbeidsgruppen det som viktig å spørre de som i praksis har vært med å teste ut ordningen med seniorpolitikk i prøveperioden. Det ble derfor utformet en kvantitativ spørreundersøkelse i Questback.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 16.september til 3. oktober 2011. Praktisk ble dette gjort ved å sende en e-post til alle ledere i tillegg til ansatte som i 2011 var 62 år eller eldre i hele Helse Nord RHF. Av totalt 1293 e-post invitasjoner var det 688 som svarte. Dette ga en svarprosent på 53,2 %. Arbeidsgruppen mener dette er en god nok svarprosent for å kunne trekke ut noen tendenser i den totale populasjonen.

Spørreskjemaet som ble benyttet inneholdt 11 spørsmål til ledere og 21 spørsmål til senioransatte. Se vedlegg 2, for samlet oversikt over spørsmål og svar i denne undersøkelsen.

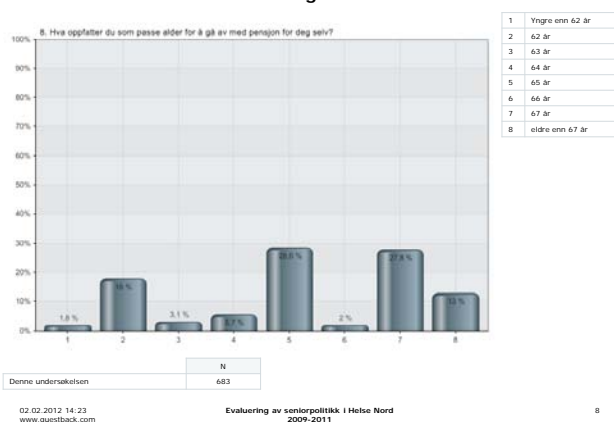
Etter å ha gått igjennom rådataene fra hele undersøkelsen, har arbeidsgruppen trukket fram en del hovedfunn som man er enige om kan være interessant å ta med i et evalueringsgrunnlag.

Spørsmål 2, 6 og 10 er tatt med for å vise at undersøkelsen har oppnådd en representativ fordeling i forhold til kjønn, alder, leder/senior og mellom de ulike foretakene. Dette viser at det foreligger et godt grunnlag for å kunne generalisere hovedtendenser i dette datagrunnlaget til hele populasjonen.



Spørsmål 8– Hva oppfatter du som passe alder å gå av med pensjon for deg selv? Svarene her sier oss at 18 % mener 62 år er passende avgangsalder mens 28,6 % ser for seg 65 år som en passende alder. 27,8 % av de spurte kunne tenkt seg å jobbe til 67 år.

8. Hva oppfatter du som passe alder for å gå av med pensjon for deg selv?



Akkumulerer vi disse svarene og gjør dem om til hvor mange prosent som ville gått av ved 62, 63, 64, 65, 66 og 67 år og setter dem opp i en tabell som sammenligner disse antydte avgangsalderne med den nasjonale uttaksfrekvensen som KLP forsikring benytter, så blir tallene som følger:

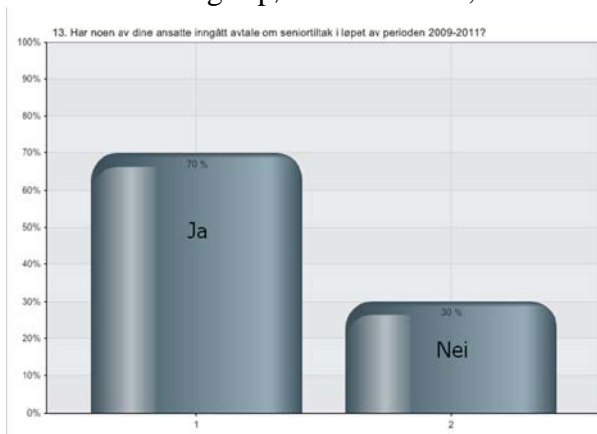
Avgangsalder (den ansatte går av med AFP)	Antydte uttaksfrekvens i denne undersøkelsen	Nasjonale uttaksfrekvens brukt av KLP (brukes som grunnlag for regnskapsføring av AFP kostnader)	Faktisk uttaksfrekvens i perioden i Helse Nord RHF	Differanse mellom regnskapsført og faktisk uttaksfrekvens
62 år	19,76 %	19,47 %		
63 år	22,84 %	33,5 %		
64 år	28,55 %	36,64 %		
65 år	57,10 %	44,63 %		
66 år	59,15 %	58,16 %		

Det som framkommer her er at det nasjonalt foreligger høyere uttaksfrekvens ved 63 og 64 år, mens antydningen i denne undersøkelsen viser en høyere uttaksfrekvens ved 62 og 65 år. Arbeidsgruppen har ikke lyktes å få tak i de faktiske uttaksfrekvensene i Helse Nord RHF i prøveperioden.

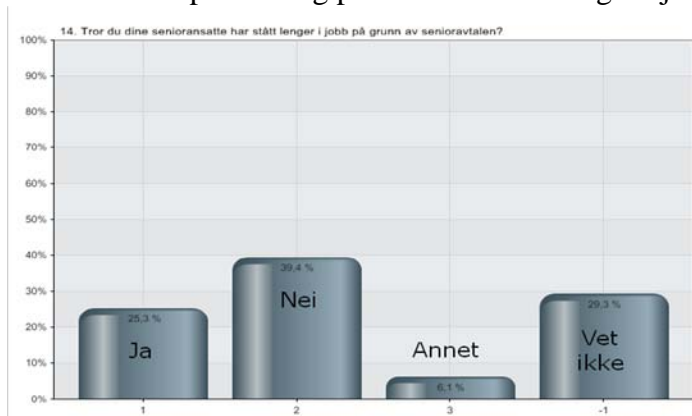
For framtiden vil det være svært nyttig med en fast bestilling av slike talldata fra KLP. I tillegg til dette bør man også ha en kontinuerlig rapportering av gjennomsnittlig avgangsalder som IA avtalen legger til grunn. Gjennom å ha oversikt over disse tallene over tid, vil man kunne ha god kontroll på når ansatte faktisk velger å gå av og hvilke kostnader dette genererer. Det vil også gi anledning til å sammenligne tallene på hvor mange som faktisk går av ved de ulike alderstrinnene med det som man må sette av i regnskapene basert på den nasjonale uttaksfrekvensen fra KLP. Det er her man for framtiden kan gå inn å gjøre faktiske målinger over tid på effekten av ulike seniortiltak, og derigjennom også vurdere grunnlaget for å justere den regnskapsmessige avsetningen til AFP.

Spørsmål 9 – Kjenner du til innholdet i seniorpolitikken som har vært prøvd ut i perioden 2009 - 2011? Her svarer 73,3 % ja, 18,5 % nei og 8,2 % vet ikke. Dette sier oss at målgruppen i all hovedsak kjenner til innholdet seniorpolitikken. Likevel bør det sies at når det er totalt 26,7 % som enten ikke vet, eller er usikker, så har man en jobb å gjøre framover for å gjøre dette mer kjent. Målsetningen bør være at ledere og seniorer har 100 % kjennskap til innholdet i gjeldende seniorpolitikk.

Spørsmål 13 - er et spørsmål som er gitt kun til ledere, og her spør vi konkret om noen av deres ansatte har inngått avtale om seniortiltak i prøveperioden? Her er det 70 % som svarer ja. Dette kan samsvare bra med forrige spørsmål hvor 73,3 % svarer at de hadde kjennskap til seniorpolitikken.



Spørsmål 14 – Tror du dine senioransatte har stått lenger i jobb på grunn av senioravtalen? Her er det kun 25,3 % som svarer ja. 39,4 % svarer nei, mens samlet 35,4 % er usikker. Det er med andre ord kun en fjerdedel av lederne som har tro på at seniortiltakene, slik de framstår i dagens ordning, har noen reell påvirkning på at ansatte står lenger i jobb.



Spørsmål 16 – Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? Her blir lederne bedt om å rangere syv ulike forutsetninger fra viktig, litt viktig til ikke viktig. Ser vi på hva de har krysset av for som viktige forutsetninger, blir rangeringen som følger:

Forutsetning	Andel ledere som har rangert dette som viktig
Øremerkede midler til seniortiltak i avdelingens årlige budsjett	68,1 %
Ett visst antall seniordager tilpasset ulike aldersgrupper	68,0 %
Mulighet til å kunne gi pensjonsgivende seniortillegg	58,1 %
Opplæring, ferdige veiledere og skjema for tilretteleggingstilskudd fra NAV	44,4 %
Øremerkede midler til kurs tilpasset seniorer	38,3 %
Mulighet til å tilby senioransatte gratis trening i arbeidstiden	35,1 %
Opplæring i hvordan holde medarbeidersamtaler tilpasset seniorer	30,3 %

Et stort flertall (ca.60-70 %) av lederne mener de viktigste forutsetningene for å kunne holde ansatte lenger i jobb er en kombinasjon av øremerkede budsjettmidler med seniordager og seniortillegg. Dette sett i sammenheng med svarene lederne ga i spørsmål 16, hvor bare 25 % mente dagens seniortiltak hadde noen effekt, kan kanskje si oss noe om at manglende budsjettering og mulighet til lederstyring av hvilke type tiltak er en del av årsaken til at de ikke oppfattes som virkningsfulle.

Spørsmål 17 - Har du noen andre tanker om hva du som leder trenger for å kunne beholde dine seniorer i jobb? Dette er et åpent spørsmål hvor ledere blir bedt om å komme med egne tanker om hva som skal til for å holde ansatte lenger i jobb. Svarene kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

1. Fleksibilitet / handlingsrom til linjeledere
  - Årlige øremerket budsjettmidler til seniortiltak
  - Arbeidsgivers styringsrett til å prioritere midlene på ulike tiltak og hvem som skal få hva
2. Økte resurser til å gi avlastning og overlapping til kompetanseoverføring
  - Kunne ha mulighet til å ha seniorer på topp i turnusen, hvor seniorer tas ut av vakt / brukes som ekstra ressurs / overlapping av nyansatte
  - Redusere arbeidsmengden i forhold til arbeidstid / kveld og natt.
  - Gå ut av belastende funksjoner men beholde samme lønn.
3. Holdningsskapende arbeid
  - Kurs, seminarer, nettverkssamarbeid for å skape et positiv fokus på seniorenene.
4. Enda mer målrettet opplæring av lederne i
  - Medarbeidersamtaler / utviklingsamtaler for seniorer
  - Hvordan inngå senioravtaler
  - Budsjettmessig planlegging

I kafédialogen var det også flere (både ledere og senioransatte) som understreket viktigheten av øremerkede midler til seniortiltak. Det ble sagt at man ved å tilby seniordager som en generell rettighet uten å ta høyde for kostnader og praktisk oppfølging av påkrevde arbeidsoppgaver ved fravær, var med på å gjøre at seniorenene i praksis blir oppfattet som et problem – og ikke som en ressurs som jo egentlig var målsettingen. I en fremtidig seniorpolitikk anbefales det derfor at det settes av årlige budsjettmidler basert på hvor mange seniorer avdelingen har. Vi må bort fra den tenkingen om at alle seniortiltak skal være like for alle og heller jobbe mer målstyrt med hvilke tiltak som passer den enkelte avdeling og seniorenene i den.



Spørsmål 18 - Hva bør være aktuelle krav fra arbeidsgiver for at ansatte skal få senioravtale? Også dette var et åpent spørsmål hvor lederne med egne ord ble gitt anledning til å si hva de mener man burde ha som krav for at ansatte skal kunne få seniortiltak. Oppsummert er følgende svar fra lederne:

1. Bindingstid på ett år (som i dag).
2. Ønske å beholde arbeidstaker (åpne for mer skjønnsmessig ledervurdering av hvem som skal få de ulike tiltakene, bort fra at dette skal være en generell rettighet for alle).
3. Konkrete avtale – hvilket fokus skal vi ha og tydeliggjøre oppgavene.
4. De som får seniordager – medfører at de gjør jobben fullt ut – kan ikke få seniordager og samtidig få tilrettelegging / fri tak for eksempel nattevakter.
5. De som får seniortiltak bør ha minst 50 % stilling
6. I stedet for å gi seniordager, bør de heller ta ut dagene i faglig fordypning. Dette bør heller ligge under verktøykassen.
7. Må ha jobbet i foretaket i minst 10 år for å få ta ut seniortiltak.
8. At arbeidstaker må være i fast stilling.

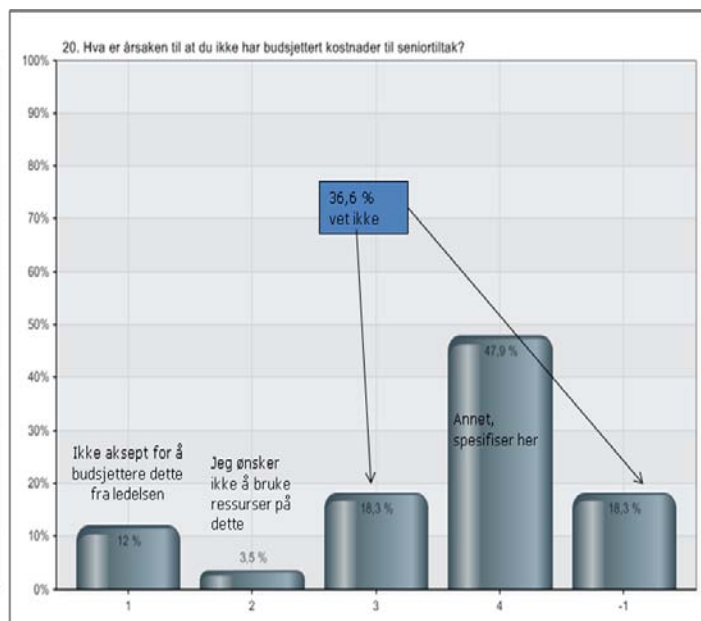
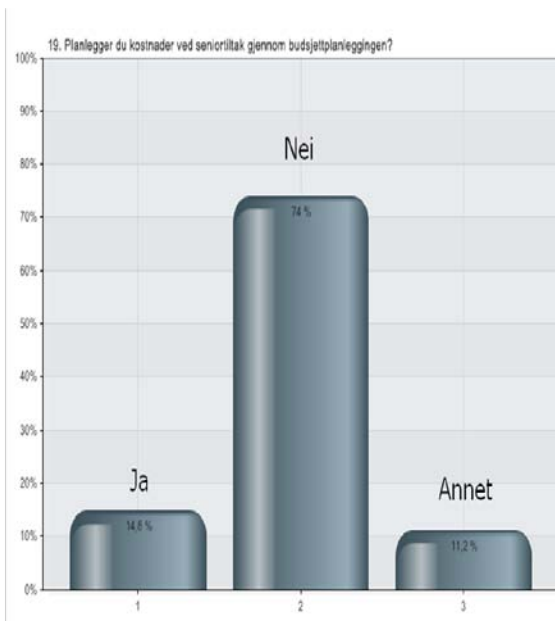
Disse svarene sier oss at lederne ønsker seg mer arbeidsgiverstyring på hvem og hva som skal tilbys av seniortiltak. I tillegg er det et signal om en innstramming i forhold til krav om at den ansatte må være fast ansatt, ha 10 års ansiennitet i foretaket, inneha minimum 50 % stilling og at arbeidsgiver har et faktisk ønske om å beholde den ansattes arbeidskraft og kompetanse.

Arbeidsgruppen ønsker i denne forbindelse å presisere viktigheten av at en eventuell endring fra et tiltak alle har fått, til mer lederstyring av hvem som skal få de ulike seniortiltakene, fordrer kontinuerlig holdningsskapende opplæring i tema seniorpolitikk. Dersom arbeidsgiver ønsker å si opp arbeidsforholdet basert på en oppfatning av at den ansatte ikke lenger fungerer i jobben sin, så må dette håndteres etter de retningslinjer som ligger i en personalsak, ikke bruke seniorpolitikken som en brekkstang til å kvitte seg med den ansatte.

Spørsmål 19 – Planlegger du kostnader ved seniortiltak gjennom budsjettplanleggingen?

Spørsmål 20 - Hva er årsaken til at du ikke har budsjettert kostnader til seniortiltak?

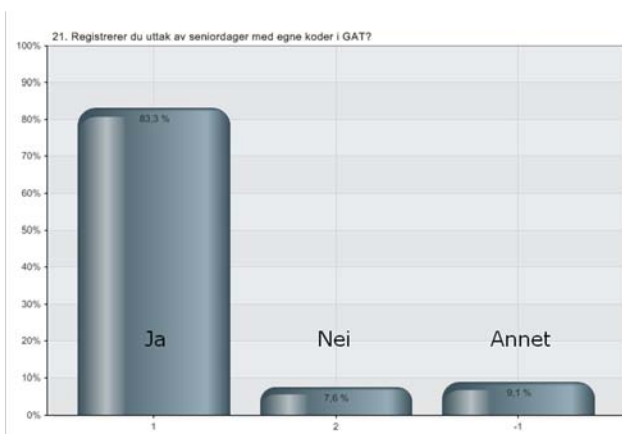
Spørsmål 20 er et oppfølgingsspørsmål som ble gitt kun til de lederne som svarte at de ikke tok høyde for kostnader ved seniortiltak. Svarene sier oss at bare 14,8 % gjør dette mens så mange som 74 % av lederne budsjetterer ikke seniorkostnader. På oppfølgingsspørsmålet om hvorfor ikke svarer til sammen 36,6 % vet ikke, 12 % har ikke aksept fra ledelsen og 3,5 % ønsker ikke selv å bruke resurser på dette. 47,9 % har svart annet, dette kan oppsummeres som budsjettmessig ikke regnet på dette, for få seniorer til at det genererer noen kostnader, forsøker å få det til uten ekstra kostnader og finner ikke budsjettmessige rom for det.



Spørsmål 21 – registrerer du uttak av seniordager i GAT?

Spørsmål 22 – registrerer du innleie på grunn av seniordager med egne koder i GAT?

Svarene her viser at en stor andel på 83,3 % bruker GAT til å registrere uttak av seniordager, mens bare 30,8 % registrerer innleie på grunn av uttak av seniordager. Dette sier oss at det er en del skjulte kostnader i tilknytning til uttak av seniordager som mest sannsynlig bakes inn i ordinære innleiekostnader. Hvorfor dette ikke synliggjøres bedre er vanskelig å si noe om, men dette burde man for fremtiden få bedre orden på sånn at de faktiske kostnadene tilknyttet ulike tiltak kan synliggjøres.



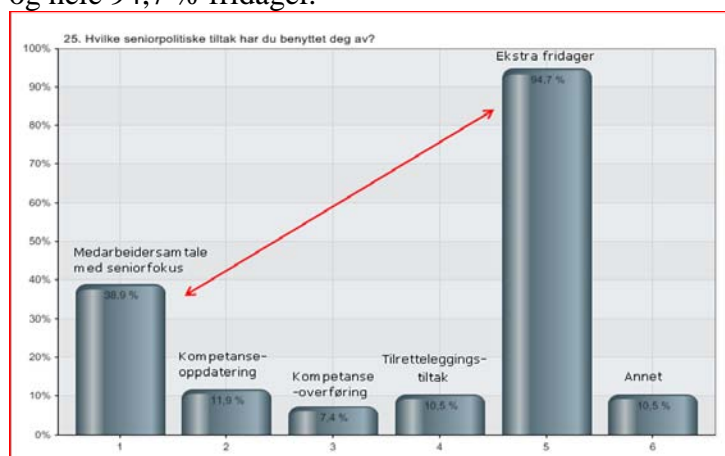
Spørsmål 24 - Hvis du i år fyller 62 år men ikke har benyttet deg av senioravtale, kan du si noe om hvorfor ikke? Dette var et åpent spørsmål som kan oppsummeres i svarene:

1. Ikke behov
2. Ikke hørt om eller fått kjennskap til
3. Ikke fått tilbud
4. Er ikke i målgruppen

Spørsmål 25 – Hvilke seniorpolitiske tiltak har du benyttet deg av? Så mange som 94,7 % svarer at de har benyttet seg av seniordager mens bare 38,9 % har gjennomført en medarbeidersamtale med seniorpolitikk som fokus. I og med at det i gjeldende retningslinjer var satt at medarbeidersamtale med seniorfokus skulle være en forutsetning for innvilgelse av seniortiltak viser dette at svært

mange bare har underskrevet senioravtalen for å få ekstra fridager, dette uten å gjøre noen andre vurderinger.

Det framkommer her tydelig at de andre tiltakene ikke har vært vurdert etter hensikten når bare 11,9 % svarer kompetanseoppdatering, 7,4 % kompetanseoverføring, 10,5 % tilretteleggingstiltak og hele 94,7 % fridager.



Spørsmål 26 - Har inngåelse av senioravtale gjort at du har valgt å stå lenger i jobb enn du ville gjort uten den? 39,3 % svarer ja, 38,2 % nei og 22,5 % er usikre på om de står lenger i arbeid pga senioravtalen. Denne kan også knyttes opp mot spørsmål 14 hvor lederne har fått samme spørsmål og kun 25,3 % svarte ja.

Dersom vi tar utgangspunkt i at 39,3 % svarer at tiltaket har gjort at de arbeider lengre vil dette i praksis utgjøre 113 personer som har valgt å jobbe lenger på grunn av senioravtalen. Ser vi på kostnadene vi har spart i forhold til at 113 personer har jobbet lenger vil vi kunne sette opp følgende regnestykke; snitt kostnad per år per ansatt i AFP kr 200 000 (brukt som grunnlag i forrige styresak) X 113 personer = kr 22 600 000,-. Generaliserer vi dette til hele gruppen vil besparelsen være det dobbelte 45 200 000,-.

I tillegg til dette må man ta høyde for potensielt kompetansetap, rekrutteringskostnader og opplæringskostnader en nyansettelse ville generert.

Spørsmål 27 – Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? Her svarer seniorenne at det viktigste for at de skal stå lenger i jobb er:

- 85,2 % seniordager
- 74,5 % lønnstillegg / seniortillegg
- 55,4 % større medvirkning i beslutningen som inngår egen arbeidssituasjon
- 56,7 % fleksibel arbeidstid
- 52,2 % mulighet til å ta ut delvis AFP
- 50,1 % mulighet til å delta på kurs
- 47,3 % tilrettelegging av turnus

Også her er seniorenne i stor grad enige med lederne, seniordager og seniortillegg kommer først, deretter mer tilretteleggende tiltak tilknyttet arbeidstid.

Spørsmål 28 - Har du forslag til andre tiltak for å gjøre det mer attraktivt å jobbe utover 62 år? Dette er ett åpent spørsmål til seniorenne og svarene er mye av det samme som i spørsmål 27, bare litt mer utdypet:

- Redusert arbeidstid med samme lønn (80% stilling 100% lønn)
- Sett og hørt / holdning og verdsetting
- Brukt som veileder / kompetanseoverføring

- IKT kurs
- Tiltakene må bli bedre kjent
- Mindre ansvar / overlapping
- Større styring på seniordagene / når de skal avvikles
- Øremerkede midler til at seniorers kursdeltakelse i budsjett
- Tilrettelegging
- Mulighet til å lage en individuell avtale

Spørsmål 29 – Kan du angi antall seniordager som vil være både realistisk og nødvendig for å kunne påvirke ditt valg om å bli lenger i jobb? Dette var bevisst stillet som et åpent spørsmål uten alternativer. De ansatte har her oppgitt svaralternativene selv og dette er i etterkant blitt gruppert og summert som følger:

**29. Hvor mange seniordager skal til for å gjøre det attraktivt å stå lenger i jobb?**

Antall dager	Prosent av total
6/12	32,21 %
80/100	14,29 %
10	12,61 %
24	5,32 %
14	4,76 %
Usikker	4,20 %
15	2,80 %
5	2,80 %
Ikke viktig	2,80 %
20	2,52 %
12/24	2,24 %
6/12/18/24	1,68 %
18	1,40 %
Annet	10,36 %
<b>Sum</b>	<b>100,00 %</b>

Noe overraskende her er det faktisk så mye som en tredjedel eller 32,21 % som svarer at dagens ordning med 6 og 12 dager er det som skal til. Dette kan for så vidt samsvare med spørsmål 26 hvor 39,3 % svarer at dagens seniorpolitikk har gjort at de har valgt å stå lenger i jobb. 14,29 % ønsker seg samme ordning som de fleste kommuner og fylkeskommuner har med 80 % stilling med 100 % lønn. De øvrige svarene viser at det ikke nødvendigvis er en stor økning i antall seniordager som skal til.

Spørsmål 30 – Kan du angi et årlig pensjonsgivende seniortillegg (i kr) som er både realistisk og nødvendig for å kunne påvirke ditt valg om å bli lenger i jobb?

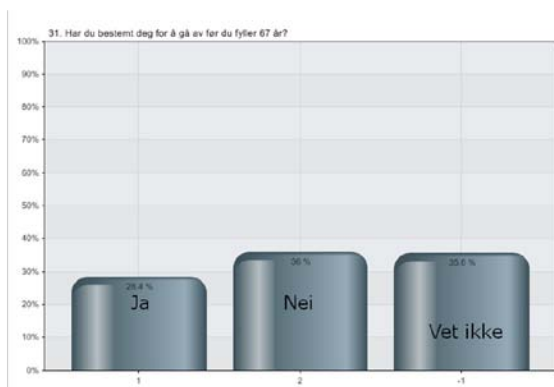
**Hvor store lønnstillegg/seniortillegg skal til for å velge å stå lenger i jobb?**

Kronebeløp	Prosent av total
kr 50 000	19,47 %
Ingen effekt/fritid mer viktig	14,21 %
Usikker	13,95 %
kr 10 000	9,47 %

kr 20 000	7,89 %
kr 30 000	5,79 %
kr 25 000	5,26 %
kr 15 000	4,47 %
kr 100 000	4,21 %
kr 12 000	3,42 %
kr 40 000	2,37 %
kr 60 000	1,05 %
Annet	8,42 %
<b>Sum</b>	<b>100,00 %</b>

Slår vi her sammen de som svarer ingen effekt, fritid mer viktig og annet - kan vi tolke det som at 36,58 % mener dette ikke er en type tiltak som har noen effekt. De øvrige svarene ligger en plass i spennet mellom 10 og 60 000 kroner i årlige seniortillegg. Hovedtyngden ligger med 19,47 % på 50 000 kr og 9,47 % på 10 000 kr. Hva man har svart her er nok klart avhengig av hva man har i lønn i utgangspunktet, samt pensjonsberegning fra KLP. Men dette åpner for en interessant tanke om at kanskje det for enkelte er nok med et pensjonsgivende seniortillegg til lønnen, en type tiltak som ville være relativt enkelt å administrere.

Spørsmål 31 – Har du bestemt deg for å gå av før du fyller 67 år? Her svarer 35,6 % at de er usikre – det er nettopp disse som er den reelle målgruppen vi må nå tak i, de øvrige har bestemt seg.



Spørsmål 32 – Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år?

Svarene her kan rangeres som følger:

1. Har for lite fritid
2. For høy arbeidsbelastning
3. Personlig økonomi tillater det
4. Helsemessige årsaker
5. Lite fleksibel arbeidstid
6. Manglende motivasjon
7. Har særaldersgrense på 62 år som gir gunstige vilkår for å gå av tidligere

### 3. Forslag til videre seniorpolitikk for Helse Nord RHF

Den overordnede målsettingen ble i forrige styresak formulert slik; *Helse Nord skal være en fleksibel og livsløpsorientert arbeidsgiver som sikrer at arbeidstakerne kan stå i jobb så lenge som de ønsker.*

Basert på et fokus om mer handlingsrom for ledere til å gjøre målrettede tiltak som skal dekke arbeidsgivers behov foreslår arbeidsgruppen følgende nyansering av målsettingen for

seniorpolitikken:

*Helse Nord skal være en fleksibel og livsløpsorientert arbeidsgiver som sikrer at ledere med personalansvar gis handlingsrom til å tilby tilpassede seniortiltak som fører til at man beholder nødvendig arbeidskraft og kompetanse lengst mulig i foretakene.*

For å oppnå dette er det viktig at det utarbeides gode operative oppfølgningssystemer og retningslinjer som sier noe om ansvar og oppfølgningspunkter i forhold til seniorer:

- Kontinuerlig holdningsskapende opplæring til både ledere og senioransatte
- Hva er leders og hva er den ansattes ansvar tilknyttet seniorpolitikk?
- Viktige tema å ta opp i årlige medarbeidersamtaler tilpasset ulike aldersgrupper
- Økonomi
  - Budsjettmessige avsetninger til seniortiltak gjennom årlig budsjettprosesser
  - Tilskuddsordning til kompetansehevende seniortiltak
  - Veiledere og kurs i muligheter for tilretteleggingstilskudd i NAV systemet
- Rapporteringspunkter i årlig melding
  - Antall seniorer
  - Antall gjennomførte medarbeidersamtaler med seniorfokus
  - Antall inngåtte senioravtaler og hvilke tiltak inngår i disse
  - Antall avviklede seniordager (GAT)
  - Antall innleievakter på grunn av avvikling av seniordager (GAT)
  - Seniorregnskap på kostnader tilknyttet seniortiltak
  - Gjennomførte sluttsamtaler, sentral registrering tilknyttet sluttårsaker
  - Gjennomsnittlig avgangsalder
  - Uttaksfrekvens for ulike aldersgrupper

Tilbakemeldingene i spørreundersøkelsen viser at ca. 38 % av de som har inngått senioravtale faktisk har valgt å stå lenger på grunn av disse dagene, og ved spørsmål til hele målgruppen om hvor mange dager som faktisk skal til for å påvirke valget om å stå lenger i jobb svarer like mange at dagens ordning med 6 og 12 dager er tilfredsstillende. Det er derfor ikke foreslått noen endring i antall dager.

Når det gjelder kompetanse bør det settes av egne budsjettmidler til utvikling/overføring av seniorkompetanse.

Helse Nord RHF bør i samarbeid med KLP sørge for en bedre monitorering av utviklingen framover, dette gjennom faste rapporteringspunkter i årlig melding, bestilling til KLP på

1. Uttaksfrekvenser regionalt vs nasjonalt
2. Utvikling i gjennomsnittsalder
3. Kostnader tilknyttet AFP uttak, uttak basert på 85-årsregelen

I tillegg bør det settes mer fokus på medarbeidersamtalen, holdningsskapende arbeid, lederopplæring og praktisk opplæring i hvordan eksisterende rutiner skal følges opp i praksis.

#### **4. Arbeidsgruppens forslag til styrevedtak**

1. Styret tar framlagte evaluering til orientering.
2. Styret ber adm. direktør sørge for at forslag til ny seniorpolitikk for hele foretaksgruppen legges frem for styret i løpet av våren 2013.
3. Helse Nord viderefører gjeldende seniorpolitikk, men med økt fokus på foretakets behov for kompetanse og arbeidskraft inntil ny seniorpolitikk trer i kraft.
4. Styret ber Helse Nord sørge for bedre rutiner for rapportering fra KLP.

## 1. Vedlegg

### Vedlegg 1 – Styresak 138-2008 Seniorpolitikk i Helse Nord

Vår dato: 3.12.2008      Vår referanse: 200800078-15      Arkivnr: 271  
Vår referanse må oppgis ved alle henvendelser  
Deres dato:      Deres referanse:

Saksbehandler: Grete Åsvang, tlf. 75 51 29 48

---

## STYRESAK 138-2008    SENIORPOLITIKK I HELSE NORD – ”VI TRENGER DEG OG DIN KOMPETANSE”

Møtedato: 16. desember 2008

### Formål/sammendrag

Formålet med denne saken er, på basis av en prosess med helseforetakene, å utarbeide en felles overordnet seniorpolitikk i Helse Nord. Et delmål i prosessen er en harmonisering av tiltakssida slik at politikken i regionen vil framstå som mer helhetlig.

Arbeidet ble initiert av adm. direktør i Helse Nord RHF på bakgrunn av anbefaling fra direktørmøtet.

Forslaget til en overordnet seniorpolitikk er utarbeidet med medvirkning fra foretakene og konserntillitsvalgte, og forankret i det regionale direktørmøte og personalsjefmøte.

### Medbestemmelse

Seniorpolitikk i Helse Nord ble drøftet med de konserntillitsvalgte og konsernverneombud i Helse Nord RHF, den 2. desember 2008 med følgende enighetsprotokoll:

1. *Partene er enige om at en overordnet seniorpolitikk for Helse Nord har betydning for den livsfaseorienterte personalpolitikken i Helse Nord. Det forebyggende perspektivet i personalpolitikken må sikre at alle generelle arbeidsmiljøtiltak legger forholdene til rette for at arbeidstakerne kan og ønsker å stå lenge i arbeidslivet.*
2. *Partene understreker betydningen av den videre oppfølgingen den overordnede seniorpolitikken får i det enkelte HF. Det må videre etableres systemer for gjennomføring, oppfølging og konsekvenser, og dette bør inngå i foretakenes lederopplæring.*
3. *Partene vil særlig understreke behovet for holdningsskapende arbeid i forhold til seniorpolitikken, og at de jobbes aktivt for å implementere denne.*
4. *Partene er enige om at attraksjonstiltak er nødvendig, og forslaget med ekstra fridager skal være retningsgivende for foretakene i Helse Nord.*
5. *Partene er enige om å vurdere kartlegging av de lov- og avtalefestede rettighetene de ansatte har, omfanget, og hvordan disse blir ivaretatt i forbindelse med oppdragsdokumentet for 2009.*
6. *Partene er enige om at det skal arbeides videre med utviklingen av en bærekraftig livsfaseorientert personalpolitikk i Helse Nord.*



Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

5. Styret vedtar den fremlagte seniorpolitikken for Helse Nord og ber helseforetakene utforme, styrebehandle og implementere lokal seniorpolitikk i tråd med denne.
6. Attraksjonstiltakene med forslag om ekstra fridager skal være retningsgivende, og adm. direktør bes om å sørge for en samkjøring av tiltakene i regionen.
7. Styret ber adm. direktør sørge for at det rapporteres på innført seniorpolitikk for 2009 gjennom årlig melding. Adm. direktør bes evaluere seniorpolitikken innen utgangen av 2011.

Bodø, den 3. desember 2008

Lars Vorland  
Adm. Direktør

## UTREDNING

### Bakgrunn

Formålet med denne saken er, på basis av en prosess med helseforetakene, å utarbeide en felles overordnet seniorpolitikk i Helse Nord.

Et delmål i prosessen er en harmonisering av tiltakssida slik at politikken i regionen vil framstå som mer helhetlig.

Arbeidet ble startet opp på bakgrunn av anbefaling fra det regionale direktørmøtet. Det ble opprettet en arbeidsgruppe bestående av fagpersoner i hvert av foretakene samt konserntillitsvalgte. Arbeidsgruppen leverte en rapport til RHF-administrasjonen, og denne dannet grunnlaget for det videre arbeidet med seniorpolitikken.

Her ble det lagt vekt på å utrede nærmere tiltak som øker fritiden og vil gjøre det mere vanskelig å bemanne virksomhetene på ubekvem arbeidstid. De økonomiske konsekvenser ble vurdert og det ble innhentet erfaringer fra andre om hvordan tilbøyeligheten til uttak av AFP-ordninger påvirkes av evt. seniorpolitiske tiltak. Videre arbeid bestod i å sjekke ut attraksjonstiltakssiden av forslaget. De øvrige sidene skulle bestå slik arbeidsgruppen foreslo. Det framlagte forslaget er forankret mot helseforetakene.

### Seniorpolitikk i Helse Nord – ”Vi trenger deg og din kompetanse”

#### *Seniorpolitikk som del av den livsfaseorienterte personalpolitikken*

Dette seniorpolitiske dokumentet er underlagt Helse Nords overordnede personalpolitikk. Seniorpolitikk er et livsfaseperspektiv og er det første steget i det livsfaseperspektivet som vi ønsker at Helse Nords personalpolitikk skal bære preg av. Begrepet ”livsfase” viser til forestillingen om at vi beveger oss igjennom ulike faser i livet, og at hver fase medfører ulike behov, krav, begrensninger og muligheter.

Seniorpolitikk tar utgangspunkt i at avslutningen på yrkeskarrieren i stor grad blir formet av det som skjer underveis i arbeidslivet.

Livsfasepolitikken handler om å tilrettelegge arbeidssituasjonen best mulig og skape utviklingsmuligheter for ansatte i ulike livssituasjoner innenfor rammer en har muligheter til. Utfordringen blir å finne hvordan dagens kostnader til tidligpensjonering kan omdisponeres til gode/motiverende virkemidler uten at dette resulterer i merkostnader for helseforetakene. Livsfasepolitikken handler også om et godt arbeidsmiljø som inspirerer til å bli værende i jobb. Det gjelder å ha tro på medarbeidere og deres muligheter til å lære og utvikle seg i tråd med planlagte karriereløp.

Tilpasning til den enkeltes livsfase må utvikles på den enkelte arbeidsplass i samspill mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og virksomhetens strategier. Den gode dialogen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er et grunnleggende redskap i livsfaseorientert karriereløp og personalpolitikk.

Seniorpolitikken er rettet mot arbeidstakere i andre halvdel av yrkeskarrieren. Om lag 32 % av arbeidsstokken i Helse Nord er i alderen 50 år og over. Grunnlaget for all seniorpolitikk er en holdning om at disse arbeidstakerne representerer en verdifull kompetanse som Helse Nord ønsker å vedlikeholde, utvikle og beholde så lenge som mulig. **En bevisst seniorpolitikk handler først og fremst om å skape aksept i organisasjonen for å nyttiggjøre seniormedarbeideres kunnskap og erfaring, samtidig som seniormedarbeideren skal sikres mulighet for faglig fornyelse og utvikling.**

Seniormedarbeideren er en arbeidstaker med lang fartstid og mye erfaring fra liv og yrkesliv. Sosial kompetanse, problemløsningskompetanse og modenhet er evner som i de fleste tilfeller øker med årene. Det samme gjelder erfaring, samarbeidsevne og realkompetanse.

### **Seniorpolitikk**

*Målsetting: Helse Nord skal være en fleksibel og livsløpsorientert arbeidsgiver som sikrer at arbeidstakerne kan stå i jobb så lenge som de ønsker!*

Målgruppen for seniorpolitikk kan defineres på følgende måte:

- **Midtveis** – forebygging kan starte fra fylte 50 år, med utvikling og vedlikehold av kunnskap, alternative karriereveier og karrierevalg.
- **Seniorkarriere** – seniortiltak fra fylte 55 år, med utvikling og vedlikehold av kunnskap, rådgivning og tilrettelagte fysiske oppgaver for arbeidstakere med helsemessige plager, men også med særlige oppdrag, mentoring og lignende.
- **Avvikling** – overgang til pensjonstilværelse, fratredelse.

Seniormedarbeidere er ingen ensartet gruppe. Ulike, individuelle ønsker og behov, basert på blant annet helsetilstand, fysisk og psykisk, må derfor tas hensyn til i utformingen av praktiske tiltak. Ulike behov for endring i arbeidsvilkår, stillingstype, arbeidstid og lignende må resultere i løsninger som i størst mulig grad tar hensyn til den enkeltes behov. På den andre siden forpliktet arbeidstakeren til å yte sitt beste for organisasjonen. Intensjonen er at avslutningen på en lang yrkeskarriere kan bli meningsfylt for begge parter.

En viktig del av en god bedriftskultur er å jobbe med å fremme gode holdninger. Helse Nord ønsker seniorer som føler seg verdsatt og opplever at deres kompetanse blir verdsatt og ivaretatt. Dette vil vi bidra til gjennom å tilrettelegge for vedlikehold og overføring av seniorennes kompetanse samt individuell tilnærming/tiltak for den enkelte seniormedarbeider. Helse Nord skal utvikle ledere som er gode på seniorperspektivet både i personalplanlegging, kompetanseutvikling, medarbeidersamtale/utviklingssamtale, karriereplanlegging og lignende. Helse Nord skal være aktiv i planlegging av seniorkarrierer, og ønsker dermed å understøtte en holdning hvor man flytter fokus fra et arbeidsevneperspektiv til et kompetanseperspektiv.

### *Personalpolitiske tiltak*

Tiltakene som benyttes skal rette seg mot ansatte i andre halvdel av yrkeskarrieren og basere seg på individuell vurdering av deres behov og helseforetakenes særskilte behov for å beholde arbeidskraft/kompetanse. Det er viktig med både ”gammel” og ”ny” kompetanse for å få til en optimal utvikling av virksomheten. Tiltak for seniorer er Helse Nord's måte å synliggjøre ønsket om at flere skal stå lengre i arbeid. God seniorpolitikk handler om å verdsette, utvikle og stille krav til ansatte i de aktuelle aldersjikt, samtidig som man er fleksibel innenfor de muligheter som finnes.

Tiltakene som skal implementeres må funderes på omfattende og grundig lederopplæring/-oppfølging. Medvirkning av tillitsvalgte er en viktig og nødvendig faktor for holdningsskapende arbeid om livsfaseperspektiv og seniorpolitikk blant ansatte. Fokus på HMS-tiltak og godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø er viktige suksesskriterier sammen med informasjon og kommunikasjon.

### *Medarbeiderkompetanse*

Kompetanseområdet i forhold til seniorkarrieren i en livsfaseorientert personalpolitikk dreier seg om tre ulike deler:

- Sikre at den enkelte senior har den kompetanse de trenger for å ivareta sine arbeidsoppgaver – gamle som nye.

- Sikre kompetanseoverføring fra den enkelte senior til kolleger i avdelingen slik at verdifull kompetanse ikke forsvinner ut av foretakene når senioren velger å gå av med pensjon.
- Sikre at den enkelte senior er klar over sine muligheter og valg i forbindelse med seniorkarriere versus pensjon/delpensjon (AFP).

#### *Tilbud*

- Individuell kartlegging av kompetanse
- Forsinket karriereveiledning
- Kartlegging av interesseområder
- Valg av satsingsområde
- Seniorkurs

#### *Tiltak for å nyttiggjøre seg seniorkompetansen*

- Opplæring og kurs
- Etter- og videreutdanning
- Hospitering
- Fadderordning
- Veiledning/ coaching

Det er generelt viktig for alle arbeidstakere i helseforetakene å videreutvikle sin kompetanse. For senioren kan dette bidra til at arbeidet tilrettelegges på en ny måte, og at man lærer seg nye teknikker og føler seg tryggere. Dette kan igjen føre til at den enkelte klarer å stå lengre i arbeid.

En måte å gjøre dette på er gjennom å spisse arbeidsoppgavene og åpne for at den enkelte senior kan spesialisere seg innenfor et bestemt område. Det vil ofte være en fordel for den enkelte senior å kunne fokusere på færre oppgaver enn tidligere. Det kan samtidig være et stort pluss for avdelingen senioren tilhører at en arbeidstaker spesialiserer seg innenfor et aktuelt område.

De som kunne tenke seg det bør få muligheten til å drive mentoring, være fadder eller på andre måter drive kompetanseoverføring til yngre/nye kolleger. Dette innebærer at de må få opplæring i hvordan dette skal gjøres hvis de har behov for det. De som trenger det må få tilbud om veiledning/eller coaching i sin nye rolle.

Det bør også være et tilbud om seniorkurs til alle senioren som ønsker det, hvor de blant annet kan få informasjon om pensjonsrettigheter og muligheter. Da vil det være mulig å få hjelp til avklaring på bakgrunn av individuelle vurderinger, og den enkelte slipper å bruke tid å krefter på å sette seg inn i dette selv.

#### *Tilretteleggende tiltak*

- Kompetanseheving (Senioren skal på lik linje med andre ansatte få mulighet til kompetanseheving og vedlikehold av kompetanse)
- Mindre krevende arbeid (turnus, arbeidsoppgaver, tilrettelagte oppgaver)
- Tilbakemeldinger (bli sett og hørt)
- Veiledning (både gi og få veiledning)
- Seniorseminar og kurs
- Senioren skal kunne ta ut delpensjon (AFP)
- Milepølsamtale (medarbeidersamtale/utviklingssamtale)

Avdelingene må sammen med arbeidstakeren vurdere om det finnes muligheter for tilrettelegging som bidrar til at senioren klarer å være i arbeid utover 62 år. Gruppen ønsker at tilrettelegging skal være et sentralt tema i medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen (vedlegg 2).

### *Lederopplæring*

Målsetting: Sikre at Helse Nords ledere er godt inne i personalpolitikken og de aktuelle tiltakene som medvirker til at ansatte beholder motivasjon og opprettholder kompetanse gjennom hele arbeidsforholdet samt at arbeidsgiver kan nyttiggjøre seg potensialet i seniormedarbeidernes seniorkarriereperiode.

### *Kriterier for å lykkes*

- Bevisstgjøre lederen på at helseforetakene er kompetanseorganisasjoner - medarbeiderne er kapitalen i helseforetakene. For å gi best mulige resultater til beste for pasientene og samfunnet er det essensielt at våre medarbeidere er kompetente og motiverte.
- Sikre utvikling og variasjon i arbeidet
- Tilrettelegge for karriereutvikling
- Gjøre det attraktivt for de ansatte å stå i jobb lengst mulig
- Fokuserer på livsfaseorientering i et arbeidsmarked preget av stor turnover

### *Kostnader*

- Mange av de personalpolitiske tiltakene er i seg selv ikke kostnadskrevene, de bør inngå som en del av den ordinære personalpolitikken.
- Lederopplæring vil kunne koste noe i form av reiser og opphold, men bør kunne gjøres bedriftsinternt, i forbindelse med øvrig lederopplæring og med egne krefter.

### **Attraksjonstiltak**

Målsetting: Målet med attraksjonstiltak er å finne frem til et utvalg av incentiver som delvis kan kombineres i samarbeid mellom den ansatt og arbeidsgiver for å medvirke til at den enkelte ansatte fortsetter i jobb ut over 62 år.

Det foreslås følgende attraksjonstiltak:

- 1 dag hver andre måned fra fylte 62 år
- 1 dag hver måned fra fylte 65 år

### *Forutsetninger for uttak av fridager*

- Det forutsettes at det foreligger en årlig forpliktende avtale mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker.
- Fridagene skal tas ut tilpasset driften.
- Fridagene kan samles opp, men det er ikke mulig å overføre dem til neste år.
- Det gis ikke penger for ubenyttede fridager.
- Denne fritiden beregnes forholdsmessig for deltidsansatte.

### *Regional samordning av attraksjonstiltak*

De foreslåtte attraksjonstiltak skal være retningsgivende. Da det ikke er ønskelig med konkurranse mellom helseforetakene, bør attraksjonstiltak i regionen samkjøres.

## ***Lederopplæring – Innhold***

Egen modul for Lederopplæring bør inneholde:

- Medarbeidersamtale/utviklingssamtale og sluttintervju - informasjon og rollespill (vedlegg 2 og 3)
- Kommunikasjonsregler med fokus på direkte og tydelig kommunikasjon for konfliktforebygging, og et bedre arbeidsmiljø generelt i avdelingen.
- Bevisstgjøring omkring mulighetene som ligger i seniorenene og deres kompetanse
  - Hvordan la dem beholde/gi dem interessante oppgaver
  - Anvende deres tause kunnskap – dele denne med andre
  - Seniorkarriere
- Livsfaseperspektiv
- Lederens betydning for ansattes motivasjon for å fortsette (like aktuelt uansett alder)
- Betydningen av å få seniorenene til å stå i jobb ut over 62 år, ressursperspektiv og kostnadsreduksjon (sparte AFP-utgifter, rekrutteringskostnader, ikke ny person inn i stillingen, turnoverbelastning/opplæringskostnader)
- Bruk av kompetansekartlegging/kompetanseplanlegging/ kompetanseutvikling
- Informasjon om pensjonsordning / pensjonsrettigheter
- Lover og regler, særlig arbeidsmiljøloven og HMS-regler
- Fysisk arbeidsmiljø:
  - Tilrettelegging av arbeidsplass
  - Tilrettelegging av arbeidstid
  - Belysning
  - Stol/bord
- Kurs i løfteteknikk
- Info om BHT og hva de kan hjelpe med
- Psykososialt arbeidsmiljø:
  - Verdsette de ansatte for den innsatsen de gjør
  - Gi tilbakemelding på prestasjoner
  - Stille samme krav til seniorer som til andre i forhold til å holde seg oppdatert
- Seniorfokus
- Avslutningsmarkering

Vedlegg 2

## ***Medarbeider- /utviklingssamtalen 50+ som verktøy***

Medarbeider- /utviklingssamtalen 50+ er en samtale mellom medarbeider og nærmeste leder. Hensikten med samtalen er å bli enige om en ønskelig jobbfremtid som er realistisk innenfor virksomheten rammer.

Medarbeider- /utviklingssamtalen 50+ utfordrer medarbeideren til å:

- Tydeliggjøre egne ønsker og behov
- Vurdere egne rutiner og arbeidsvaner
- Se etter muligheter til fornyelse, stimulans og (re)vitalisering av egne ressurser
- Komme med forslag til egne utviklingsmuligheter og tiltak for å stimulere disse
- Signalisere ansvar for egen situasjon

Medarbeider- /utviklingssamtalen 50+ utfordrer arbeidsgiveren til å se og legge til rette for:

- Utviklingsmuligheter

- Gi signaler og tilbakemeldinger
- Til å stille krav – til å vise romslighet
- Til å redefinere jobbinnhold
- Til å finne nye løsninger
- Til å følge opp

Det er ønskelig at samtalen gir rom for å:

- Se yrkesaktivt liv som helhet og dermed trekke opp et langsiktig perspektiv
- Ta opp livserfaringer og jobberfaringer på bred basis, slik at disse både kan vurderes i forhold til endringer i nåværende jobb og gjennomtenkning av evt. nye oppgaver.
- Vurdere hvilke realistiske bidrag til endringer arbeidsgiver kan komme med
- Stille seg åpen for ny (selv)erkjennelse som kan innebære alternativ karriere vei.
- Innhente nye impulser, realisere tidligere ønsker og / eller trappe ned yrkesaktiviteten
- Forberede seg til pensjonsalderen når tiden er inne for det.

### **Momenter til Medarbeider- /utviklingssamtalen 50+:**

Medarbeiderens ressurser og interesser:

- Er det interesse for å se langsiktig på jobben?
- Hva er det som skaper engasjement, energi og overskudd?
- Hva medarbeider selv opplever
- Hva leder har erfart i forhold til medarbeider
- Ønsker om kurs i faglig og personlig utvikling.
- Hva er medarbeider tilfreds med, og hva kan vedkommende tenke seg annerledes:
- Variasjon eller ensformighet i arbeidet
- Læring og utvikling i arbeidet gjennom de oppgavene og kontaktene en har.
- Innflytelse over eget arbeidsfelt
- Meningsfull jobb eller uklar over hvor nyttig den er.
- At en oppnår å være en del av et team
- Er det faste, langsiktige rutinemessige oppgaver eller arbeidsområder en er inne i som det kan være ønskelig å løse opp i?

### **Analyse av fremtidsutsikter i jobben:**

- Hvordan ser omverden ut? (samfunn, teknologi, etc.)
- Hvordan antar du at dette påvirker din jobb de neste 1-5 år
- Har leder noen tanker om hvordan medarbeiderens potensial passer inn i bildet som danner seg av jobben fremover?
- Medarbeiderens ønske om videre utvikling.
- Oppgaver i dag og i morgen
- Arbeidsmengde
- Fordypning / spesialisering
- Mer / mindre ansvar
- Kompetanseutvikling (kurs, studier, hospitering, jobbrotasjon, utveksling)

Andre behov for avklaring som:

- Eventuelle nye jobbplaner
- Muligheter for økt / redusert arbeidstid
- Nedtrappingsplaner
- Kombinasjon av arbeid og pensjon

## Sluttsamtale

Det skal gjennomføres sluttsamtale med alle medarbeidere i virksomheten som pensjoneres. I intervjuet bør følgende tema tas opp:

- Satset arbeidsgiver på fortsatt karriereutvikling i seniorkarrieren?
- Var oppgavene de siste 5 årene av karrieren utfordrende?
- Hvordan trivdes medarbeideren på arbeidsplassen i seniorkarrieren?
- Hva kunne arbeidsgiver gjort for å bedre seniorkarrieren din?
- Hva kunne medarbeideren selv gjort for en bedre seniorkarriere?

Ansvar for gjennomføring: Nærmeste leder.

### Spørreskjema for sluttsamtale

1. *Hadde du følelsen/fikk du signaler om at arbeidsgiveren satset på deg med fortsatt karriereutvikling i seniorkarrieren – snart pensjonist?*

Ja:      Nei:

2. *Hvis du svarte ja på spørsmål 1 – på hvilken måte? Nevn om mulig noen eksempler.*

3. *Hadde du utfordrende arbeidsoppgaver de siste 5 år av karrieren?*

Ja:      Nei:

4. *Fikk du muligheter for utfordrende arbeidsoppgaver i seniorkarrieren?*

Ja:      Nei:

5. *Hvis du svarte ja på spørsmål nr 4, kan du nevne noen av disse arbeidsoppgavene?*

6. *Hvordan var seniorkarrieren med hensyn til trivsel med arbeidet og arbeidsplassen generelt?*

Tilfreds:      Ganske tilfreds:      Dårlig:

7. *Hva kunne arbeidsgiver ha gjort for en bedre seniorkarriere?*

- Muligheter for kompetanseutvikling
- Flere utfordrende arbeidsoppgaver
- Muligheter for jobbrotasjon
- Gjennomført seniorsamtale for å planlegge de siste årene
- Annet:

Sett kryss for det som er din oppfatning (flere kryss mulig)

8. *Hva kunne du selv gjort for en bedre seniorkarriere?*

- Gitt signaler om at jeg fortsatt ønsket utfordrende oppgaver
- Gitt signaler om at jeg fortsatt ønsket kompetanseutvikling
- Gitt signaler om jobbrotasjon
- Gitt signaler om alternativ karriere vei
- Annet:

Sett kryss for det som er din oppfatning (flere kryss mulig)

9. *Kunne arbeidsgiver gjort noe for å endre din beslutning om å slutte i jobben?*

Ja:      Nei:

Hvis Ja på hvilken måte:

Andre kommentarer:



**Beregning av kostnader ved attraksjonstiltaket ekstra fritid**

Dersom økt fritid skulle tas ut som lønn eller ved at det tas inn vikar for all fritid viser beregningen en kostnad for alle foretakene på om lag 6,7 mill kroner i 2009 og 8,2 mill kroner i 2010. Årsaken til økningen fra 2009 til 2010 er både forventning om økt lønn og at antall ansatte i denne årsgruppen øker. Dette medfører også en betydelig økning i forventet AFP-premie de neste årene.

Beregning av kostnader til tiltaket er basert på følgende forutsetninger:

- Årslønn kr 340 000 i 2009
- Årslønn kr 350 000 i 2010
- Kostnad pr 6 dager kr 10 000 (dvs. ikke korrigert for dyrere vikarer eller at det ikke tas inn vikar)
- Beregning av samlet kostnad er foretatt ut fra uttaksgrad på 38 %
- Beregning ut fra gjennomsnittlig uttak for årene 62-66 på 38 % (snitt fra KLP)
  - Ikke tatt hensyn til økt forventet uttaksprosent fremover (vil gi økt AFP-kostnad, men lavere tiltakskostnad)

Ettersom ytelsen kun kan tas ut som ekstra fritid i samarbeid med arbeidsgiver, mener arbeidsgruppen at behovet for å ta inn vikarer kan reduseres kraftig. Den reelle kostnaden forventes derfor å bli betydelig lavere enn de beregnede kostnadene.

Det vil også forventes at noen ansatte ikke vil binde seg opp til å fortsette i stillingen i avtale med arbeidsgiver og derfor ikke vil ta ut den ekstra fritiden.

Viktige faktorer for å beregne kostnad som ikke er mulig å beregne eksakt per nå er:

- Endring i pensjonsordningen knyttet til forliket
- Endring i forventet AFP-uttak (avhengig av tiltak og andre faktorer som ikke henger sammen med dette)
  - Tiltaket blir dyrere hvis færre tar ut AFP, men dette vil medføre betydelig redusert AFP-premie (ca 200 000 pr ansatt)
- Hvor mange vikarer som faktisk tas inn

Samlet kostnad ved tiltaket er følgelig vanskelig å estimere konkret. Etter erfaring med tiltaket i noen år, og mer avklaringer knyttet til pensjonsforliket, bør disse kompensasjonene evalueres og eventuelt utvides eller endres.

*Attraksjonstiltak som er innført hos andre inkludert arbeidsgruppens forslag*

	<b>Fridager</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Forutsetninger</b>
<b>Helgelandssykehuset</b>	12 ekstra fridager i året til de over 62 år	Innført som strakstiltak	12 dager gjelder full stilling - deltid reduseres i forhold til stilling. Gis på bakgrunn av at det inngås avtale om fortsatt jobb i ett år av gangen.
<b>Sykehusapotek Nord</b>	55 år: 3 dager 56 år: 6 dager 57 år: 9 dager 58 år: 12 dager 59 år >: 15 dager	Styrebehandlet og innført i 2005 (26/05)  (i tillegg til ekstra ferieuke fra 60 år)	Arbeidstakere som opprettholder 37,5 timers arbeidsuke kan ta ut følgende ekstra fridager per år
<b>Tromsø kommune</b>	1 dag per måned fra 60 år  (maks 11 dager per år)	Innført 1. januar 2007	Kan ikke overføres til neste måned. Uttak tilpasses drift. Evt. vikarer må dekkes av enhetens egne budsjett.
<b>Sykehuset Telemark</b>	3 dager fra 62 år 5 dager fra 63 år 7,5 dager fra 64 år	Innført som 3-årig prosjekt i samarbeid med NAV og KLP, startet i 2007.  AFI skal evaluere prosjektet.	
<b>Sykehuset Innlandet</b>	1 uke fra 62 år 2 uker fra 64 år	Innført 1. januar 2008	
<b>Arbeidsgruppens forslag</b>	1 uke fra 62 år 2 uker fra 64 år	Ikke innført.	Levert 27. juni 2008. Se vedlegg.

## Vedlegg 2 – Questback - Evaluering av seniorpolitikk i Helse Nord 2009-2011

Publisert fra 16.09.2011 til 05.10.2011, 688 respondenter av 1293 i den totale populasjonen

### 2. I hvilket foretak jobber du?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helse Nord RHF	7,0 %	48
2 Helse Finnmark HF	11,3 %	77
3 UNN HF	42,0 %	287
4 Nordlandssykehuset HF	30,6 %	209
5 Helgelandssykehuset HF	9,1 %	62
Total		683

### 4. Hvilken type stilling har du?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Administrasjon/ledelse (FTV og HTV)	33,1 %	225
2 Pasientrettede stillinger	2,9 %	20
3 Leger	8,4 %	57
4 Psykologer	2,4 %	16
5 Sykepleiere	7,7 %	52
6 Helsefagarbeider/hjelpepleier	5,6 %	38
7 Diagnostisk personell	1,6 %	11
8 Apotekstillinger	0,0 %	0
9 Drifts/teknisk personell	3,2 %	22
10 Ambulansepersonell	0,1 %	1
11 Forskning	0,4 %	3
12 Annet, spesifiser her	34,5 %	234
Total		679

### 5. Hvilken stillingsprosent har du i dag?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 20 % eller mindre	0,6 %	4
2 21 - 30 %	0,7 %	5
3 31 - 40 %	1,3 %	9
4 41 - 50 %	5,0 %	34
5 51 - 60 %	2,3 %	16
6 61 - 70 %	0,7 %	5
7 71 - 80 %	5,6 %	38
8 81 - 90 %	2,9 %	20
9 91 - 100 %	80,8 %	550
Total		681

### 6. Kjønn

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kvinne	67,8 %	453
2 Mann	32,2 %	215
Total		668

## 7. Hvor gammel er du?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 50 år eller yngre	23,8 %	162
2 51 år	1,9 %	13
3 52 år	1,8 %	12
4 53 år	2,6 %	18
5 54 år	1,2 %	8
6 55 år	1,8 %	12
7 56 år	1,8 %	12
8 57 år	3,5 %	24
9 58 år	2,1 %	14
10 59 år	2,8 %	19
11 60 år	1,5 %	10
12 61 år	5,1 %	35
13 62 år	14,3 %	97
14 63 år	10,7 %	73
15 64 år	8,8 %	60
16 65 år	6,0 %	41
17 66 år	4,7 %	32
18 67 år	1,5 %	10
19 eldre enn 67 år	4,1 %	28
Total		680

## 8. Hva oppfatter du som passe alder for å gå av med pensjon for deg selv?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Yngre enn 62 år	1,8 %	12
2 62 år	18,0 %	123
3 63 år	3,1 %	21
4 64 år	5,7 %	39
5 65 år	28,6 %	195
6 66 år	2,0 %	14
7 67 år	27,8 %	190
8 eldre enn 67 år	13,0 %	89
Total		683

## 9. Kjenner du til innholdet i seniorpolitikken som har vært prøvd ut i perioden 2009-2011?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	73,3 %	499
2 Nei	18,5 %	126
-1 Vet ikke	8,2 %	56
Total		681

## 10. Har du en lederstilling med økonomi-, fag- og personalansvar?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	49,5 %	337
2 Nei	50,5 %	344
Total		681

**11. Har du ansatte i aldersgruppen 55 år eller eldre?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	85,1 %	286
2 Nei	14,9 %	50
Total		336

**12. Har du informert dine seniorer om mulighet til å inngå senioravtale?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	69,8 %	201
2 Nei	8,0 %	23
3 De har fått info om dette fra annet hold	22,2 %	64
Total		288

**13. Har noen av dine ansatte inngått avtale om seniortiltak i løpet av perioden 2009-2011?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	70,0 %	198
2 Nei	30,0 %	85
Total		283

**14. Tror du dine senioransatte har stått lenger i jobb på grunn av senioravtalen?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	25,3 %	50
2 Nei	39,4 %	78
3 Annet, spesifiser her	6,1 %	12
-1 Vet ikke	29,3 %	58
Total		198

**16. Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb?**

Alternativer	N
1 Øremerkede midler til seniortiltak i avdelingens årlige budsjett	276
2 Opplæring, ferdige veiledere og skjema for tilretteleggingstilskudd NAV	266
3 Øremerkede midler til kurs tilpasset seniorer	269
4 Ett visst antall seniordager tilpasset ulike aldersgrupper	281
5 Mulighet til å tilby senioransatte gratis trening i arbeidstiden	276
6 Opplæring i hvordan holde medarbeidersamtaler tilpasset seniorer	271
7 Mulighet til å kunne gi pensjonsgivende seniortillegg	277

**16.1 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Øremerkede midler til seniortiltak i avdelingens årlige budsjett**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	68,1 %	188
2 Litt viktig	21,0 %	58
3 Ikke viktig	10,9 %	30
Total		276

**16.2 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Opplæring, ferdige veiledere og skjema for tilretteleggingstilskudd NAV**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	44,4 %	118
2 Litt viktig	35,0 %	93
3 Ikke viktig	20,7 %	55
Total		266

**16.3 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Øremerkede midler til kurs tilpasset seniorer**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	38,3 %	103
2 Litt viktig	37,5 %	101
3 Ikke viktig	24,2 %	65
Total		269

**16.4 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Ett visst antall seniordager tilpasset ulike aldersgrupper**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	68,0 %	191
2 Litt viktig	24,6 %	69
3 Ikke viktig	7,5 %	21
Total		281

**16.5 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Mulighet til å tilby senioransatte gratis trening i arbeidstiden**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	35,1 %	97
2 Litt viktig	34,8 %	96
3 Ikke viktig	30,1 %	83
Total		276

**16.6 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Opplæring i hvordan holde medarbeidersamtaler tilpasset seniorer**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	30,3 %	82
2 Litt viktig	41,3 %	112
3 Ikke viktig	28,4 %	77
Total		271

**16.7 Hvor viktig er følgende for at du som leder skal kunne beholde dine seniorer i jobb? - Mulighet til å kunne gi pensjonsgivende seniortillegg**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	58,1 %	161
2 Litt viktig	31,0 %	86
3 Ikke viktig	10,8 %	30
Total		277

**19. Planlegger du kostnader ved seniortiltak gjennom budsjettplanleggingen?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	14,8 %	29
2 Nei	74,0 %	145
3 Annet, spesifiser her	11,2 %	22
Total		196

**20. Hva er årsaken til at du ikke har budsjettet kostnader til seniortiltak?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ikke aksept for å budsjettere dette fra ledelsen	12,0 %	17
2 Jeg ønsker ikke å bruke ressurser på dette	3,5 %	5
3 Har ikke hatt god nok kjennskap til hva seniortiltakene innebærer	18,3 %	26
4 Annet, spesifiser her	47,9 %	68
-1 Vet ikke	18,3 %	26
Total		142

**21. Registrerer du utfall av seniordager med egne koder i GAT?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	83,3 %	165
2 Nei	7,6 %	15
-1 Vet ikke	9,1 %	18
Total		198

**22. Registrerer du innleie på grunn av at seniorer tar ut seniordager med egne koder i GAT?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	30,8 %	61
2 Nei	55,6 %	110
-1 Vet ikke	13,6 %	27
Total		198

**23. Har du selv benyttet deg av avtale om seniortiltak i perioden 2009-2011?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	42,3 %	286
2 Nei	57,7 %	390
Total		676

**25. Hvilke seniorpolitiske tiltak har du benyttet deg av?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Medarbeidersamtale med seniorfokus	38,9 %	111
2 Kompetanseoppgradering	11,9 %	34
3 Kompetanseoverføring	7,4 %	21
4 Tilretteleggingstiltak	10,5 %	30
5 Ekstra fridager	94,7 %	270
6 Annet, spesifiser her	10,5 %	30
Total		285

**26. Har inngåelse av senioravtale gjort at du har valgt å stå lenger i jobb enn du ville gjort uten den?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	39,3 %	112
2 Nei	38,2 %	109
-1 Vet ikke	22,5 %	64
Total		285

**27. Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år?**

Alternativer	N
1 Lønnstillegg som øker pensjonsgrunnlaget etter 62 år	628
2 Mulighet til å kunne ta ut delvis AFP pensjon	592
3 Mulighet til å delta på kurs	595
4 Tilrettelegging av turnus	564
5 Fleksibel arbeidstid	593
6 Hjemmearbeid / hjemmekontor	559
7 Seniordager	649
8 Mindre reising	550
9 Tilrettelegging av arbeidet	576
10 Større grad av tilbakemelding på utført arbeid / bli satt mer pris på	576
11 Større utfordringer	560
12 Større medvirkning i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon	585
13 Mulighet til å være veileder for andre	580
14 Trening i arbeidstiden	595

**27.1 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Lønnstillegg som øker pensjonsgrunnlaget etter 62 år**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	74,5 %	468
2 Litt viktig	17,8 %	112
3 Ikke viktig	7,6 %	48
Total		628

**27.2 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Mulighet til å kunne ta ut delvis AFP pensjon**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	54,2 %	321
2 Litt viktig	26,2 %	155
3 Ikke viktig	19,6 %	116
Total		592

**27.3 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Mulighet til å delta på kurs**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	50,1 %	298
2 Litt viktig	35,8 %	213
3 Ikke viktig	14,1 %	84
Total		595



**27.4 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Tilrettelegging av turnus**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	47,3 %	267
2 Litt viktig	15,4 %	87
3 Ikke viktig	37,2 %	210
Total		564

**27.5 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Fleksibel arbeidstid**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	56,7 %	336
2 Litt viktig	32,4 %	192
3 Ikke viktig	11,0 %	65
Total		593

**27.6 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Hjemmearbeid / hjemmekontor**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	24,9 %	139
2 Litt viktig	25,4 %	142
3 Ikke viktig	49,7 %	278
Total		559

**27.7 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Seniordager**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	85,2 %	553
2 Litt viktig	10,2 %	66
3 Ikke viktig	4,6 %	30
Total		649

**27.8 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Mindre reising**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	15,1 %	83
2 Litt viktig	30,9 %	170
3 Ikke viktig	54,0 %	297
Total		550

**27.9 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Tilrettelegging av arbeidet**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	38,5 %	222
2 Litt viktig	37,8 %	218
3 Ikke viktig	23,6 %	136
Total		576

**27.10 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Større grad av tilbakemelding på utført arbeid / bli satt mer pris på**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	40,1 %	231
2 Litt viktig	41,8 %	241
3 Ikke viktig	18,1 %	104
Total		576

**27.11 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Større utfordringer**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	18,0 %	101
2 Litt viktig	47,9 %	268
3 Ikke viktig	34,1 %	191
Total		560

**27.12 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Større medvirkning i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	55,4 %	324
2 Litt viktig	35,4 %	207
3 Ikke viktig	9,2 %	54
Total		585

**27.13 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Mulighet til å være veileder for andre**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	40,0 %	232
2 Litt viktig	42,6 %	247
3 Ikke viktig	17,4 %	101
Total		580

**27.14 Hvor viktig er følgende tiltak for å gjøre det mer attraktivt for deg å jobbe utover fylte 62 år? - Trening i arbeidstiden**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	38,2 %	227
2 Litt viktig	32,9 %	196
3 Ikke viktig	28,9 %	172
Total		595

**31. Har du bestemt deg for å gå av før du fyller 67 år?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	28,4 %	193
2 Nei	36,0 %	245
-1 Vet ikke	35,6 %	242
Total		680

### 32. Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år?

Alternativer	N
1 Lite fleksibel arbeidstid	145
2 Har for lite fritid	166
3 Manglende tilrettelegging av turnus	136
4 For høy arbeidsbelastning	167
5 Helsemessige årsaker	156
6 Føler meg ikke verdsatt som arbeidskraft	151
7 Føler ikke lenger at jeg strekker til	144
8 Manglende motivasjon	149
9 Dårlig arbeidsmiljø	139
10 Dårlig ledelse	144
11 Arbeidsgiver forventer at jeg slutter	138
12 Personlig økonomi tillater det	154
13 Jeg har en partner som forventer det	141
14 Jeg har særaldersgrense som gir meg gode vilkår for å gå av ved 62 år samtidig som jeg kan tjene ved siden av	145

#### 32.1 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Lite fleksibel arbeidstid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	31,0 %	45
2 Litt viktig	25,5 %	37
3 Ikke viktig	43,4 %	63
Total		145

#### 32.2 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Har for lite fritid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	69,3 %	115
2 Litt viktig	20,5 %	34
3 Ikke viktig	10,2 %	17
Total		166

#### 32.3 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Manglende tilrettelegging av turnus

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	14,0 %	19
2 Litt viktig	21,3 %	29
3 Ikke viktig	64,7 %	88
Total		136

#### 32.4 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - For høy arbeidsbelastning

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	55,1 %	92
2 Litt viktig	25,7 %	43
3 Ikke viktig	19,2 %	32
Total		167

### 32.5 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Helsemessige årsaker

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	42,3 %	66
2 Litt viktig	30,1 %	47
3 Ikke viktig	27,6 %	43
Total		156

### 32.6 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Føler meg ikke verdsatt som arbeidskraft

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	21,2 %	32
2 Litt viktig	30,5 %	46
3 Ikke viktig	48,3 %	73
Total		151

### 32.7 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Føler ikke lenger at jeg strekker til

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	13,9 %	20
2 Litt viktig	31,9 %	46
3 Ikke viktig	54,2 %	78
Total		144

### 32.8 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Manglende motivasjon

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	22,1 %	33
2 Litt viktig	42,3 %	63
3 Ikke viktig	35,6 %	53
Total		149

### 32.9 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Dårlig arbeidsmiljø

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	17,3 %	24
2 Litt viktig	15,8 %	22
3 Ikke viktig	66,9 %	93
Total		139

### 32.10 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Dårlig ledelse

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	22,2 %	32
2 Litt viktig	27,1 %	39
3 Ikke viktig	50,7 %	73
Total		144

### 32.11 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Arbeidsgiver forventer at jeg slutter

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	8,0 %	11
2 Litt viktig	19,6 %	27
3 Ikke viktig	72,5 %	100
Total		138

**32.12 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Personlig økonomi tillater det**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	47,4 %	73
2 Litt viktig	31,8 %	49
3 Ikke viktig	20,8 %	32
Total		154

**32.13 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Jeg har en partner som forventer det**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	14,9 %	21
2 Litt viktig	20,6 %	29
3 Ikke viktig	64,5 %	91
Total		141

**32.14 Hvor viktig er følgende årsaker til at du har bestemt deg for å gå av før 67 år? - Jeg har særaldersgrense som gir meg gode vilkår for å gå av ved 62 år samtidig som jeg kan tjene ved siden av**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Viktig	31,7 %	46
2 Litt viktig	18,6 %	27
3 Ikke viktig	49,7 %	72
Total		145

## Vedlegg 3 - Kafedialoger ved UNN og NLSH

### Kafedialog - evaluering av seniorpolitikken ved UNN

**Dato: 05.september 2011**

**Antall deltagere: 23**

**Antall bord/spørsmål: 5**

**Deltagerne var seniorenne, ledere, senior/leder, tillitsvalgte og hovedvernombud**

Samme evalueringsform og spørsmål skal brukes ved andre HF innenfor Helse-Nord RHF  
Det skal også gjennomføres en evaluering ved bruk av QuestBack til alle ledene og alle ansatte som var 62 år eller eldre i 2011

#### *1. Positive erfaringer med dagens seniorpolitikk?*

**- Positive erfaringer med senioravtalen på UNN**

**- Seniordager - vil vi fortsatt ha**

må være valgfrihet

fleksible løsninger ved uttak av seniordager enten som dager eller samlet, ens regel om dette

80 % stilling 100 % lønn

starte tidligere å få utelling fra 60år + 62 + 64

seniluke – minusord

seniorita uke - plussord

**- UNN/Helse nord**

viktig med positivt fokus på senior

seniortiltakene må synliggjøres

ansatte på seniorkurs fra 58 obligatorisk

**- Ledelsen**

leder er viktig for seniorpolitikken

må bidra til at senioren blir sett / hørt, samtaler viktig

kurs/opplæring for ledene

fokus på seniorpolitikk i klinikkene f.eks på miljøturer

bruke ansattes erfaringer – overføring til andre – veiledningsoppgaver

**- Ansatte (senior) ansvar**

må ta ansvar for egen situasjon

si fra hva en trenger / kan bidra med

#### *2. Negative erfaringer med dagens seniorpolitikk?*

**- Opplæring av ledene**

avdelingsledere / mellomlederne må få opplæring/ innsikt i seniorennes behov

viktig – ensrettet gjennomføring av seniorpolitikken

**- Stabilitet av ledene**

problemer/ ustabilitet i ledersjikt er ofte problematisk for god gjennomføring av seniorpolitikken

**- Ingen ekstra budsjettmidler**

problemer med å få arbeidsoppgavene gjennomført der mange seniorer da man ikke har budsjett til ekstravakter

**- Holdninger**

negative holdninger til seniorene spesielt der arbeidsmiljøet er ungt

**- Starte tidligere med seniorpolitikk**

det er for seint å starte med seniorpolitikk nr man er 60 – 62 år

**- Trinnvis opptrapping av seniordager**

eks

6 dager – 62 år

9 dager - 64 år

12 dager – 65 år

**- Avdeling. ledene / mellomlederne**

**- Rettferdig tilbakebetaling av seniordager**

dersom man avslutter jobb før kontraktskavtale

**3. Hva skal til for å motivere ansatte til stå lengre i jobb?**

**- Verdsatte kompetansen**

høyere lønn for fagkompetanse

få faglig oppdatering

veiledning – honoreres

mer medbestemmelse

få være med på nye ting

**- Faglig oppdatering**

kurs

hospitering

konferanser

**- Flere seniordager med lønn**

80 % jobb – 100 % lønn fra 65 år

fere fridager

**- Starte tidligere enn dagens ordning**

starte med seniorsamtaler fra 50 år

starte med seniordager fra 60 år

forståelse for belastning med turnus – slippe nattevakter fra 55 år

**- Informasjon**

må starte før en blir 60 år

klargjøre ulempene

informasjon om fridagene

**- Vedsette kompetanse**

positiv tilbakemelding

holde, bygge opp selvtillit

**- Sett - hørt – tatt vare på**

behandlet med respekt

tilbakemeldinger

forståelse

mer medbestemmelse

produktivitetskrav

kommunikasjon

**- Utvikingssamtale(medarbeidersamtale)**

minst en gang i året

**- Organisere et seniorforum**

- nettverk
- seniorbølgen
- **Stabil ledelse**
  - ledelsen må se viktigheten av senioren og skoleers
  - viktig med oppfølging gjennom stabil ledelse

**4. Hvilket handlingsrom (verktøy) trenger ledere for å kunne ivareta sine seniorer på en best mulig måte?**

- **Opplæring av ledene**
- **Fokus/ holdningsjobbing**
  - komme fra toppledelsen
  - tema på ledersamling
  - kulturbygging
- **KVAM v/ klinikk sjef – ansvarliggjøre lederteam**
- **Informasjon til senioren**
  - ”pakke” med informasjon om regler, informasjon fra NAV og KLP ved fylte 60 år
- **Budsjett / penger - ressurser**
- **Strukturerte utviklingssamtaler**
  - mal – tilrettelegging
- **Se – bli sett**
  - arbeids glede
  - bli stilt krav til
  - belønning for kompetanse – undervisning veiledning
- **Treningstilbud i arbeidstiden**

**5. Hva er en god livsfasepolitikk for framtiden?**

- **Ved start som nyansatt ved UNN**
  - fadderordning, opplæring og nyansatte kurs
  - bli sett og tatt godt imot som person
- **Etableringsfasen**
  - goder allerede gjennom presonalhåndboken permisjonsreglement
  - mulighet for å tilrettelegge turnus
- **Gravide**
  - godeløsninger gjennom Gravidopolitikk må videreføres
  - unngå sykemeldinger, mer tilrettelegging, holdning!
- **Start på avgangsfasepolitikk**
  - tidlig informasjon fra KLP/AFP
- **40- 50 års politikk**
  - treningssal = mulighet til trening på jobb.
  - gratis trening
  - rygg/nakketrening i arbeidstiden (lunsj)
  - Ergoterapiveiledning for kontoransatte (kontorpulter)



løfteteknikk (heiser / hjelpemidler)

### **- Seniorpolitikk**

må kunne ha avtale også det året man slutter, selv om man ikke jobber hele året.

starte fra man er 58 med seniordager

80 % stilling for 100 % lønn fra 64 år

### **- Få til en kultur**

generelle diskusjoner på avdelingene at det diskuteres hvordan vil vi ha det hos oss

gi og ta, hjelpe hverandre.

perioder tilrettelegging av turnus osv

### **Generelt:**

Stor misnøye med at man ikke kan skrive en senioravtale som går til den måneden man fyller 67. Det samme gjelder for ansatte som blir 70 og ikke har rett til arbeidsavtale etter fylte 70 år.

Lederne praktiserer inngåelse av avtalen på ulike måter. Her må en bedre opplæring gjennomføres

To ukers meldefrist for uttak av seniordager er for kort frist

### **Kafédialog - evaluering av seniorpolitikken ved NLSH**

**Dato: 07.september 2011**

**Antall deltagere: 32**

**Antall bord/spørsmål: 5**

**Deltagerne var seniorenne, ledere, senior/leder, tillitsvalgte og hovedvernombud**

### **Tema 1 - Positive erfaringer med dagens seniorpolitikk**

- Seniordager
  - Positivt med flere fridager å ta seg igjen på dette benyttes og settes pris på
  - Ekstra fri kan være stimulerende for å stå lenger i jobb
  - Avlastende med mulighet til ovale helger
  - Bra der de kan tilpasses individuelle behov
  - Liten verdi for enkelte men stor verdi for andre
  - Mulighet til å kombinere seniordager med en lang ferie
  - Korte ned arbeidsuke for å klare jobben
  - Viktig at man har et godt samarbeid med leder for å finne fleksible løsninger
  - Flexibilitet ift uttak viktig
  - Dette er med på å redusere antall sykedager
  - Mange seniorer opplever det som skamfullt å være sykemeldt og har høy terskel for å sykemelde seg. Dette kan gjøre at en sliter seg ut – i en sånn sammenheng er det avlastende å få ekstra fridager hvor man kan hente seg inn med verdighet og god samvittighet.
- Å bli gitt mulighet til å redusere stillingen med delvis AFP er positivt
- Medarbeidersamtale med seniorfokus
  - Planlegging i god tid
  - Viktig at leder har fokus på at det er ønskelig at senioren blir i jobb
  - Positive erfaringer som senior å bli satt pris på / få vite at en er ønsket der

- Åpner for planlegging og diskusjon om tema senior
- Opplever å bli sett / verdsatt
- En følelse av å bli tatt hensyn til, selv om ikke alle ønsker og behov kan imøtekommes
- Tilrettelegging blir i alle fall vurdert
- Motivasjon / trivsel skapes gjennom
  - Opplæringsfunksjon hvor seniorer lærer opp yngre
  - verdsatt / motivasjon
  - følelse av å gjøre en ordentlig jobb
  - unngå vakter
  - variasjon med vakter
  - Seniorer er opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø, å ha kollegaer som trives på jobb er viktig for egen trivsel
  - Positive holdninger om arbeidsplassen er viktig for et godt arbeidsmiljø
  -
- Seniorskurs oppleves som et positivt tiltak

## **Tema 2 - Negative erfaringer med dagens seniorpolitikk og hva kunne vært gjort annerledes for å gjøre dette bedre**

- Negative konsekvenser i arbeidsmiljøet
  - Når seniorer tar ut seniordager og det ikke leies inn ekstra ressurser blir arbeidet belastet andre, eller utsatt til senioren er tilbake på jobb.
  - Når ingen andre gjør arbeidsoppgavene når borte oppleves dette som stress når man kommer tilbake
- Feil vinkling på kompetanse
  - Ikke lett å få gå på kurs
  - Arbeidsgiver burde verdsette kompetanse
  - Lite fokus på behov for kompetanseheving
  - Ikke avsatte / øremerkede midler til seniorer som ønsker kompetanseheving
  - Mange seniorer føler seg presset / forpliktet til å vike for yngre arbeidstakere
  - Forholdene må tilrettelegges bedre for kompetanseoverføring
  - Kompetanseplanlegging mangler
- Rigide regler for avtaleinngåelse er negativt
  - Det burde være mulig å inngå avtaler gjennom hele året
  - Halvårsavtaler det året man går av sånn at man ikke mister dette på slutten
- Manglende budsjettmidler
  - Det er ikke satt av egne budsjettmidler / ledere planlegger ikke inn kostnader ved senior-tiltak inn i budsjettet
  - Driftsmessige utfordringer når man har mange seniorer og ikke midler til innleie av vikarer når seniordager avvikles – dette fører til at senioren får dårlig samvittighet ved uttak og føler at de blir sett på som et problem.
  - Egne øremerkede kursmidler til seniorer etterlyses
  - Egne midler til fysiske hjelpemidler
  - Det burde vært mulig å velge om man ville ta ut fridager eller et lønnstilskudd (seniortillegg) for å øke pensjonsgrunnlaget, det er svært ulike ønsker og behov ift dette
- Dårlig planlegging/styring/ledelse
  - Arbeidsgiver er for sent ute med å planlegge seniordager / tiltak
  - Får ikke dager fordi leder var for sen med å inngå avtalen
  - Stress å ikke vite når man kan avvikle dagene
  - Nye ledere kjenner for dårlig til innholdet i seniorpolitikken, behov for kontinuerlig lederopplæring

- Seniordager må arbeides inn – stress
- Føler ikke at man har tid til å avvikle seniordager
- Seniordager
  - Tiltakene begynner for sent, det burde vært innført seniordager allerede fra fylte 60 år med en gradvis opptrapping
  - Det er for få seniordager i dag
  - Seniorer burde kunne styre uttaket av seniordager selv, mer fleksibelt tilpasset den enkelte
- Tilrettelegging
  - Blir på bekostning av andre ansatte
  - Trening i arbeidstiden burde tilbys
- Tiltak
  - Budsjettmidler til seniortiltak
  - Gradvis flere fridager ved økende alder
  - Trening i arbeidstiden
  - Øremerkede kursmidler for seniorer
  - Fysiske hjelpemidler (bedre oversikt og samarbeide med NAV)
  - Kontinuerlig lederopplæring i seniorpolitikk
  - Vaktfri for enkelte grupper etter 60 år
  - Seniordager fra 60 år med gradvis opptrapping

### **Tema 3 - Hva skal til for å motivere ansatte til å stå lenger i jobb**

- Seniordager
  - Seniordager fra fylte 60 år
    - 1 dag pr mnd (12 dager i året) fra 60 år
    - 2 dager pr mnd (24 dager i året) fra 62 år
    - Viktig å begynne tidlig med tiltak, vurdere seniordager allerede fra 58 år med gradvis opptrapping
  - Viktig at man ikke lager et system hvor senioren ender opp med dårlig samvittighet
  - Ekstra lønnsmidler må settes av til avdelingen for innleie ved uttak av seniordager
  - Valgfritt om man vil ta ut seniordager eller lønnstillegg
  - Kortere arbeidsdager, 6 timers dager er et godt tiltak
  - Vaktfri med lønnskompensasjon eller mer individuell tilpassning
    - mer natt, kveld, dag
    - ikke natt, kveld, dag
  - Flere dager fri uten dårlig samvittighet
  - Verdssettelse
    - Likeverd
    - Føle seg ønsket
    - God tilbakemelding på utført arbeid
  - Tilbakemelding / feedback er viktig
  - Iverksette tiltak for å få ned fravær
  - Medbestemmelse
    - Uttak av dager
    - Sammensetning av vaktplan
    - Sammensetning av arbeidsoppgaver
  - Godt arbeidsmiljø, inkluderende
  - Støtte og motivering fra ledere
  - Fri til trening i arbeidstiden med dekket treningsavgift
  - Kompetanse
    - Videreutvikling egne kursmidler
    - Seniorkurs

- Kompetanseoverføring til yngre arbeidstakere
- Viktig å beholde dagens ordning med seniordager, i alle fall ikke forringe det som allerede er testet ut

#### **Tema 4 - Hvilket handlingsrom / verktøy trenger ledere for å kunne ivareta seniorer på en best mulig måte**

- Budsjett
  - Egen avsetning til kompetansehevende kurs for seniorer
  - Midler til innleie av ekstra resurser i turnus for å dekke inn uttak av fri
  - Økonomisk mulighet for å tilby reduserte / deltidstillinger
  - Lokale tillegg for å beholde seniorer i jobb
  - Viktig med nok midler til å kunne gjennomføre seniortiltak med verdighet
- Fysisk belastninger / tilretteleggende tiltak
  - Bedre opplæring i hvordan kartlegge, tilrettelegge og søke NAV midler til tilrettelegging
  - Mulighet til å kunne inngå avtale om fri til trening i arbeidstiden
  - Se på hvilken type tilrettelegginger enkelte kommuner gjør for sine gravide
    - Assistenten for tunge løft
- Lederopplæring
  - Opprette ledernetverk med tema seniorpolitikk hvor ledere med jevne mellomrom kan utveksle erfaringer, utfordringer og mulige løsninger på de utfordringene de møter ift seniorpolitikk.
  - Oppdateringsseminar i foretakets seniorpolitikk for nye ledere
- Ønske om mer lik seniorpolitikk som kommuner / fylkeskommunene kan tilby
  - Slitsomt for ledere å alltid bli sammenlignet med bedre ordninger andre steder
- Administrasjon av senioravtaler
  - Ledere bør gis frihet til å kunne inngå senioravtaler hele året
  - Evt. halvårsavtaler i det året den ansatte fyller 67 år
- Kompetanse
  - Bruke kompetansen til senioren på en bedre måte
  - Mer frihet / mindre styring av arbeidsdagen

#### **Tema 5 - Hva er en god livsfasepolitikk for framtiden**

- Mer fleksibilitet i alle faser
- Mer permisjon for å ta seg av syke foreldre
- Tilrettelegge mer ift arbeidstid
  - Fleksitid
  - Rett til å slippe nattevakter fra 60 år
  - Evt. bare netter / gi valgmuligheter
- Valgmulighet om mer fridager eller mer pensjonsgivende lønn
- Seniornettverk, møtes til uformelle samtaler
- Seniordager må tas ut pr mnd
- Mer seniordager
  - 12 dager fra 62 år
  - Gradvis mer ved stigende alder
- Trening i arbeidstiden
- Midler til personlig tilrettelegging
- Ny budsjettpolitikk
  - Økonomi til å gjennomføre vedtatt personalpolitikk
- Gjøre stas på de som slutter med senioravslutninger
- Kompetanseoverføring

- 6 timers arbeidsdag
- 30 – 30 – 30
  - 30 år utdanning
  - 30 år i jobb
  - 30 år som pensjonist
- Viktig at seniorer ikke blir framstilt / oppfattet som et problem
  - Hvis man virkelig mener at dette er en kompetanse / resurs som er verdt å beholde og videreutvikle så må det settes av resurser til å følge opp i praksis.
  - Seniortiltak er ikke gratis, seniorer må slippe å bli sett på som et problem
    - Fokus må vris til at man blir sett på som en resurs, ikke bare på papiret
    - Resurser må settes av til
      - Kompetansehevende kurs
      - Tilretteleggende tiltak som gratis trening i arbeidstiden
      - Kompetanseplanlegging og overføring
      - Ekstra bemanning ved uttak av seniordager
      - Tid til medarbeidersamtaler med seniorer og god planlegging

## Vedlegg 4 - Tall til årlig melding

Helse Finnmark HF	År	Hvor mange kunne skrive senioravtale	Hvor mange skrev	% inngåtte avtaler
	2009		14	
	2010		14	
	2011		23	

Helgeland sykehuset HF	År	Hvor mange kunne skrive senioravtale	Hvor mange skrev	% inngåtte avtaler
	2009	84	84	100 %
	2010	82	82	100 %
	2011	98		

Nordland sykehuset HF	År	Hvor mange kunne skrive senioravtale	Hvor mange skrev	% inngåtte avtaler
	2009	207	88	42,51 %
	2010	227	99	43,61 %
	2011	227	134	59,03 %

Helse Nord RHF	År	Hvor mange kunne skrive senioravtale	Hvor mange skrev	% inngåtte avtaler
	2009	1	1	100 %
	2010	2	0	0 %
	2011	3	0	0 %

Universitetssykehuset Nord-Norge HF	År	Hvor mange kunne skrive senioravtale	Hvor mange skrev	% inngåtte avtaler
	2009	316	168	53,16 %
	2010	367	203	55,77 %
	2011	381	289	75,85 %

For Helse Finnmark HF og Helgelandsykehuset HF har det vært skifte i personalet slik at det har vært vanskelig å finne data.

Tallene for Nordlandssykehuset HF og UNN HF viser at vel 50 % skrev avtaler. Både for NLSH og UNN var det en markert økning i 2011.

GAT rapporter: Rapport 2 - oversikt over uttak av seniordager  
 Rapport 6 - vikar ved uttak av seniordager

Helse Finnmark HF	Registrert i GAT					Inngåtte Senioravtale
	År	Registrerte dager (Rapport 2)	Timer innleid vikar (Rapport 6)	Omregnet viktimer til dager (7,5 t)	% i forhold til registrerte dager	Antall dager
	2009	51	30	4	~ 7,84%	
	2010	195	78,75	10	~ 5,13%	
	2011	135	15,25	2	~ 1,48%	

Helgeland sykehuset HF	År	Registrerte dager (Rapport 2)	Timer innleid vikar (Rapport 6)	Omregnet viktimer til dager (7,5 t)	% i forhold til registrerte dager	Antall dager
		2009	239			
	2010	288				
	2011	114	40	5,33	~ 4,68%	183,0

Nordland sykehuset HF	År	Registrerte dager (Rapport 2)	Timer innleid vikar (Rapport 6)	Omregnet viktimer til dager (7,5 t)	% i forhold til registrerte dager	Antall dager
		2009	289	269,25	35,9	~ 12,42%
	2010	699	933,5	124,47	~ 17,81%	
	2011	521	552,37	73,65	~ 14,14%	

Universitetssykehuset Nord-Norge HF	År	Registrerte dager (Rapport 2)	Timer innleid vikar (Rapport 6)	Omregnet viktimer til dager (7,5 t)	% i forhold til registrerte dager	Antall dager
		2009	459,5	169,95	22,7	~ 4,94%
	2010	1311,5	850,82	113,3	~ 8,64%	1493,0
	2011	1703,7	938,12	125,1	~ 7,34%	2037,0