



Nr B 2381  
Februari 2020

# Hållbart arbetsliv för äldre

Slutrapport, del 2. Goda exempel på arbetsplatser med många äldre medarbetare som kan och vill fortsätta arbeta

Helena Strehlenert, Ann-Beth Antonsson, Maria Vigren

**Författare:** Helena Strehlenert, Ann-Beth Antonsson, Maria Vigren

**Medel från:** AFA Försäkring

**Fotograf:** Creative Commons

**Rapportnummer** B 2381

**ISBN** 978-91-7883-162-3

**Upplaga** Finns endast som PDF-fil för egen utskrift

© **IVL Svenska Miljöinstitutet 2020**

IVL Svenska Miljöinstitutet AB, Box 210 60, 100 31 Stockholm

Tel 010-788 65 00 // [www.ivl.se](http://www.ivl.se)

Rapporten har granskats och godkänts i enlighet med IVL:s ledningssystem

## Förord

I denna rapport beskriver vi sex arbetsplatser som alla på olika sätt har arbetat för att äldre ska vilja och kunna fortsätta arbeta högt upp i åldrarna.

Fallbeskrivningarna bygger på besök på dessa arbetsplatser och intervjuer med flera personer i olika roller, inklusive äldre som arbetar och chefer på olika funktioner. Vi vill särskilt tacka alla er som beredvilligt ställt upp och berättat om och delat med er av era erfarenheter. Era berättelser och reflektioner är kärnan i denna rapport och utan dem skulle detta projekt inte vara möjligt. Stort tack till er alla!

Vi är övertygade om att era berättelser är intressanta och viktiga, inte bara för oss som forskare utan också för många i arbetslivet som funderar över hur de ska skapa förutsättningar för äldre att både kunna och vilja fortsätta arbeta.

Stockholm februari 2020

Helena Strehlenert, Ann-Beth Antonsson, Maria Vigren

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	7
Summary.....	8
1 Bakgrund.....	10
2 Mål.....	10
3 Metod .....	10
4 Demensboendet, en frisk arbetsplats för alla åldrar .....	12
4.1 Om företaget.....	12
4.2 Drivkrafter .....	12
4.3 Om de anställda och arbetet.....	12
4.4 Strategier och aktiviteter.....	13
4.4.1 Närvarande och tillgängligt ledarskap .....	13
4.4.2 Flexibilitet och utrymme för individuella lösningar kring arbetstid.....	14
4.4.3 Många olika arenor för kommunikation .....	14
4.4.4 Delaktighet och systematiskt förbättringsarbete .....	15
4.4.5 Positivt socialt klimat .....	16
4.4.6 Samarbete och möjlighet att växla arbetsuppgifter .....	18
4.4.7 Kontinuerligt arbete för att minska fysisk belastning .....	19
4.5 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar .....	20
5 Kommunen: Förkortad arbetstid för äldre, pensionsinformation och intern rörlighet .....	22
5.1 Om kommunen.....	22
5.2 Drivkrafter .....	23
5.3 Om de anställda .....	23
5.4 Strategier och aktiviteter.....	23
5.4.1 Förkortad arbetstid (deltidspension) för äldre medarbetare .....	24
5.4.2 Chefer har en viktig roll.....	28
5.4.3 Pensionsinformation.....	28
5.4.4 Intern rörlighet - intressebank och coachsamtal .....	32
5.5 Utvecklingsmöjligheter och framtidsplaner .....	33
5.6 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar .....	33
6 Kommunal förskola: Insatser för att underlätta fortsatt arbete.....	35
6.1 Om kommunen.....	35
6.2 Drivkrafter .....	35
6.3 Om de anställda och arbetet.....	35
6.4 Om arbetsmiljön.....	36
6.5 Strategier och aktiviteter.....	36
6.5.1 Pilotprojekt på förskolor .....	37
6.5.2 Bättre sammanhållning och öppnare samtalsklimat .....	38
6.5.3 Kollegialt lärande .....	39

6.5.4	Mindre stress och större flexibilitet.....	40
6.5.5	Inspirationsföreläsningar .....	40
6.5.6	Öppnare samtal på arbetsplatserna .....	41
6.5.7	IKT-stödjande organisation .....	41
6.5.8	Insatser i samarbete med företagshälsovården .....	42
6.6	Utvecklingsmöjligheter och framtidsplaner .....	45
6.7	Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar .....	45
<b>7</b>	<b>Telefonrådgivning – yrkeserfarenhet som bas för en ny karriär .....</b>	<b>48</b>
7.1	Om företaget.....	48
7.2	Drivkrafter .....	48
7.3	Om de anställda och arbetet.....	48
7.4	Om arbetsmiljön.....	49
7.5	Strategier och aktiviteter.....	49
7.5.1	Anställningsform.....	49
7.5.2	Arbetstider.....	50
7.5.3	Fysiska krav i arbetet .....	50
7.5.4	Stress och mentala krav i arbetet .....	51
7.5.5	Möjlighet att arbeta hemifrån .....	51
7.5.6	Realistisk bild av arbetet när man växlar karriär.....	52
7.5.7	Ledarskap.....	53
7.5.8	Utbildning .....	53
7.6	Utvecklingsmöjligheter.....	54
7.7	Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar .....	54
<b>8</b>	<b>Tillverkningsföretaget – att behålla nyckelkompetenser för ökad flexibilitet .....</b>	<b>55</b>
8.1	Om företaget.....	55
8.2	Drivkrafter .....	55
8.2.1	Värdet av mångfald och av äldre medarbetare .....	56
8.3	Om de anställda .....	57
8.4	Om arbetsmiljön.....	57
8.4.1	Strategier och aktiviteter .....	58
8.4.2	Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar.....	62
<b>9</b>	<b>Kommunal F-5-skola: Hållbar arbetsorganisation och vikariepool med pensionerade medarbetare .....</b>	<b>63</b>
9.1	Om skolan.....	63
9.2	Drivkrafter .....	63
9.3	Om de anställda .....	63
9.4	Strategier och aktiviteter.....	63
9.4.1	Åldersmedvetet ledarskap.....	63
9.4.2	Hållbar arbetsorganisation .....	64
9.4.3	Färre möten och tydligare förväntningar.....	65
9.4.4	Jämnare arbetsfördelning i utvecklingsarbetet .....	65
9.4.5	Vikariepool med pensionärer.....	66
9.5	Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar .....	66
<b>10</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>67</b>

Bilaga 1. Metodik för urval av arbetsplatser .....	68
Urval via SCB och deras register .....	68
Screeningsintervjuer .....	69
 Bilaga 2. Arbetsplatsbesök och intervjuer .....	 71

## Sammanfattning

Att arbetslivet fungerar bra även för äldre är en viktig del av det hållbara arbetslivet. En viktig strategi för det hållbara arbetslivet är att skapa sådana arbeten, arbetsmiljöer, arbetsförhållanden och arbetsvillkor att anställda *vill och klarar* att arbeta fram till och efter 65. För att uppnå detta behövs insatser *på arbetsplatsnivå* liksom på samhällsnivå. När anställda känner att arbetet är meningsfullt och man trivs på jobbet, vill man gärna fortsätta arbeta. Strategier behövs både för att göra arbetet attraktivt så att äldre *vill* fortsätta arbeta och för att anpassa arbetet till medarbetarnas fysiska och mentala förmågor. Detta kan göras genom att exempelvis växla till arbetsuppgifter som bättre passar den enskildes arbetsförmåga eller att trappa ner arbetet för att under en tid eller den sista delen av arbetslivet arbeta deltid eller gradvis minska arbetstiden. I denna rapport beskrivs vad sex arbetsplatser arbetat med för att äldre ska kunna och vilja arbeta högt upp i åldrarna.

De sex arbetsplatserna är:

- Ett demensboende som arbetar för att vara en frisk arbetsplats för alla åldrar. Man satsar särskilt på att skapa ett gott socialt klimat, med hög delaktighet och där de anställda deltar i utvecklingsarbete. En väl fungerande kommunikation är centralt i arbetet. Dessutom arbetar man kontinuerligt och aktivt för att minska belastningen i arbetet, som annars kan bli tungt.
- En kommun har arbetat med att informera om pension och erbjuder också kortare arbetstid enligt en särskild modell. Insatser görs och planeras för att öka den interna rörligheten, för att kunna anpassa arbete och arbetsuppgifter till individen. Cheferna har en viktig roll i detta och de stötts av HR och pensionsrådgivare.
- En kommunal förskola arbetade med att utbilda om sådant som personalen och särskilt äldre kunde uppleva som besvärligt i arbetet, främst Informations- och kommunikationsteknik, IKT. Detta i kombination med föreläsningar om åldrande ökade förståelsen för varandra i arbetsgruppen och arbetet underlättades för de äldre. Den förbättrade kommunikationen i arbetsgruppen som bl.a. innebar att man lärde av varandra upplevdes också som mycket positiv. Dessutom anlätades företagshälsovården för hälsoundersökningar och rådgivning och för utbildning om kroppens olika åldrar.
- Ett företag som erbjuder medicinsk telefonrådgivning rekryterade främst äldre sjuksköterskor, eftersom deras erfarenhet är värdefull i arbetet med medicinska bedömningar. Det finns en stor flexibilitet i arbetet, både vad gäller tid och plats. De fysiska kraven i arbetet är inte alls så höga som för arbete som sjuksköterska t.ex. på sjukhus varför en karriärväxling också kan vara ett sätt att kunna fortsätta arbeta. Utbildning är viktigt för att underlätta detta karriärbyte.
- Ett tillverkningsföretag arbetar aktivt för att behålla nyckelkompetenser, bl.a. genom att anlita äldre för kvalificerade arbetsuppgifter för vilka de har nyckelkompetens. För att upprätthålla kontakten är företaget mån om att hålla kontinuerlig kontakt med äldre som gått i pension, de anpassar arbetsuppgifter och arbetsvillkor.
- En kommunal F-5-skola arbetade för att förbättra strukturen för möte och utvecklingsarbete, för att få det arbetet mer effektivt, målinriktat och mindre belastande för de anställda. Dessutom rekryterades pensionerade lärare till en vikariepool.

Rapporten Hållbart arbetsliv för äldre, Delrapport 1, diskuterar och analyserar dessa exempel och ger en mer analytisk beskrivning av vad som kan göras för att äldre ska kunna och vilja arbeta högt upp i åldrarna och vad som passar för olika verksamheter och yrkesgrupper.

## Summary

Working life for the elderly is an important part of sustainable working life. An important strategy for sustainable working life is to create such jobs, working environments, working conditions that employees want and are able to work until and after they turn 65. To achieve this, efforts at the workplace as well as at the community level are needed. When employees feel that work is meaningful and they enjoy working, they would like to continue working. Strategies must both make work attractive so that older people want to continue working and to adapt work to employees' physical and mental abilities. For example, to switch to tasks that are better suited to the individual's work ability or to reduce the working hours for a time or the last part of working life or working part-time or gradually reducing working time. This report describes strategies from six workplaces to enable older employees to continue to work.

The six workplaces are:

- A dementia accommodation that strives to be a healthy workplace for all ages. Particular efforts are made to create a good social climate, with a high level of participation and where employees participate in development work. A well-functioning communication is central to the work. In addition, they work continuously and actively to reduce the work load, which can otherwise be heavy.
- A municipality has worked to inform about pensions and also offers shorter working hours according to a special model. Efforts are being made and planned to increase internal mobility, to be able to adapt work and tasks to individuals. The managers have an important role in this and they are supported by HR and pension advisers.
- A municipal pre-school was working on educating about things that staff and especially the elderly could experience as difficult at work, especially information and communication technology. This, combined with lectures on aging, increased the understanding of each other in the working group and the work was facilitated for the elderly. The improved communication in the working group, including meant that learning from each other was also perceived as very positive. In addition, occupational health services were used for health surveys and counseling and for education about the different ages of the body.
- A company that offers medical telephone counseling mainly recruited older nurses, as their experience is valuable in the work of medical assessments. There is a great deal of flexibility in the work, both in terms of time and place. The physical requirements in the work are not at all as high as for work as a nurse eg. in hospitals why a career change can also be a way to be able to continue working. Training is important to facilitate the career change.
- A manufacturing company works actively to maintain key competences, including by employing seniors for qualified tasks for which they have key competencies. In order to maintain contact, the company is committed to maintaining continuous contact with the elderly who have retired, they adapt work tasks and working conditions.
- A municipal F-5 school worked to improve the structure for meeting and development work, to make that work more efficient, targeted and less burdensome for the employees. In addition, retired teachers were recruited to a temporary pool.

The Sustainable Work Life Report for the Elderly, final report part 1, discusses and analyzes these examples and gives a more analytical description of what can be done to enable the elderly to work





Rapport B 2381 – Hållbart arbetsliv för äldre – Slutrapport, del 2. Goda exempel på arbetsplatser med många äldre medarbetare som kan och vill fortsätta arbeta

and want to work high in their age and what is suitable for different activities and professional groups.

# 1 Bakgrund

Att arbetslivet fungerar bra även för äldre är en viktig del av det hållbara arbetslivet. Långtidsutredningen (Eriksson et al., 2017) pekar på vikten av att äldre anställda vill fortsätta arbeta. En viktig strategi för det hållbara arbetslivet är att skapa sådana arbeten, arbetsmiljöer, arbetsförhållanden och arbetsvillkor att anställda *vill och klarar* att arbeta fram till och efter 65. För att uppnå detta behövs insatser *på arbetsplatsnivå* liksom på samhällsnivå. När t.ex. anställda med belastningsbesvär får rätt arbetsuppgifter och bättre möjligheter att styra över hur de utför dem ökar deras möjligheter att arbeta (Aronsson and Lundberg, 2015). När anställda känner att arbetet är meningsfullt och man trivs på jobbet, vill man gärna fortsätta arbeta. Strategier behövs både för att göra arbetet attraktivt så att äldre *vill* fortsätta arbeta och för att anpassa arbetet till medarbetarnas fysiska och mentala förmågor, exempelvis att växla till arbetsuppgifter som bättre passar den enskildes arbetsförmåga eller att trappa ner arbetet för att under en tid eller den sista delen av arbetslivet arbeta deltid eller gradvis minska arbetstiden. Denna rapport handlar om arbetsplatsernas arbete för det hållbara arbetslivet.

Det finns behov av inspiration för *arbetsplatser* om strategier och metoder som de kan använda för att bidra till ett hållbart arbetsliv, exempelvis arbets sätt som fungerar på olika typer av arbetsplatser samt exempel på effekter som kan uppnås. Forskningen om det längre arbetslivet har bland annat visat vilka faktorer som har betydelse för hur långt arbetslivet blir (Nilsson, 2016). Sex av de nio faktorer som identifierats har samband med arbetet: arbetsuppgifterna och arbetsplatsen; fysisk arbetsmiljö, mental arbetsmiljö, arbetstider och arbetsbelastning, kompetens och färdighet, motivation och arbetstillfredsställelse, attityd från chefer/organisationen. När det gäller insatser för att öka anställdas intresse av att arbeta länge, finns studier av anställdas och chefers attityder till att arbeta längre och deras uppfattning om vad som behövs för ett förlängt arbetsliv (Albin and Nilsson, 2016), dock saknas utvärderingar av vad som faktiskt kan göras och som ger effekt.

## 2 Mål

Projektets långsiktiga syfte är att bidra till att den reella pensionsåldern (dvs den genomsnittliga åldern för utträde ur arbetslivet) ökar. Målet är att förstå vilka strategier och metoder för ett hållbart arbetsliv som kan fungera på olika typer av arbetsplatser och under olika förutsättningar samt inspirera till implementering av strategier för ett hållbart arbetsliv.

Denna rapport visar exempel på arbetsplatsers arbete för att äldre ska kunna och vilja fortsätta arbeta högt upp i åldrarna.

## 3 Metod

I Bilaga 1 redovisas hur urvalet av arbetsplatserna som studerats i detta projekt har gjorts. Inledningsvis identifierades 12 tänkbara arbetsplatser och sex av dessa valdes ut och besöktes för mer detaljerade studier av deras arbete för att få äldre att kunna och vilja fortsätta arbeta. I Bilaga 2 beskrivs metodiken för besöken på arbetsplatserna och intervjuer med anställda i olika funktioner. Totalt gjordes 37 intervjuer med sammanlagt 58 respondenter.



## Rapport B 2381 – Hållbart arbetsliv för äldre – Slutrapport, del 2. Goda exempel på arbetsplatser med många äldre medarbetare som kan och vill fortsätta arbeta

Följande arbetsplatser har studerats. Arbetsplatserna är anonyma, varför de fått namn som speglar deras verksamhet.

- Kommunal skola F-5
- Kommun
- Kommunal förskola
- Telefonrådgivning
- Demensboende
- Tillverkningsföretag – att behålla nyckelkompetenser

Nedan beskrivs de fem arbetsplatserna och deras arbete för att äldre ska kunna och vilja fortsätta arbeta.

## 4 Demensboendet, en frisk arbetsplats för alla åldrar

*Ett mindre demensboende som drivs i privat regi har arbetat för att skapa en frisk arbetsplats för alla åldrar. En relativt stor andel av medarbetarna är över 60 år och den äldsta är över 70 år.*

### 4.1 Om företaget

Demensboendet har 56 boende och cirka 60 anställda.

Företaget har en platt organisation där ledningen består av vd, enhetschefen för demensboendet, kvalitetschefen och två sjuksköterskor som är arbetsledare för fyra hus var. Det finns totalt 8 hus med 7 boende i varje hus. Miljön i husen är hemlik och de bemannas med en fast arbetsgrupp med två medarbetare i tjänst på varje hus under dagtid/vaken tid och en nattbemanning för natten.

Som underlag för denna beskrivning intervjuades enhetschefen, en arbetsledare, en fysioterapeut och två äldre medarbetare.

### 4.2 Drivkrafter

Ambitionen inom företaget är att skapa ett gott klimat och en hållbar arbetssituation, vilket gynnar alla på arbetsplatsen. Denna ambition har varit starkt driven av de värderingar som ledningen har och som delas av de anställda.

Ett bra arbetsklimat är inte bra bara för de anställda. De boende mår bra av att personalomsättningen är låg, så att de inte ständigt behöver möta ny personal. De boende mår också bra av att arbetsklimatet på arbetsplatsen är gott och att personalen har tid både att prata med dem, äta tillsammans och även att personalen har tid för att samordna sig och prata med varandra.

### 4.3 Om de anställda och arbetet

Demensboendet har en enhetschef och två arbetsledare. De anställda vid demensboendet har olika utbildningar. Det finns bland annat vårdbiträden, undersköterskor, några få sjuksköterskor och en fysioterapeut (2 dagar per vecka). Dessutom finns det en kvalitetschef och en grupp beredskapssjuksköterskor vilka enbart har beredskap kvällar och helger. Flera av de anställda är äldre, vilket upplevs vara en fördel i kontakten med de boende.

Generellt för exempelvis vårdbiträden och undersköterskor gäller att de står och går mycket och tunga lyft och besvärliga arbetsställningar förekommer. Arbetsmarknaden för undersköterskor är god. Enligt Arbetsförmedlingen har intresset för att utbilda sig till yrket under lång tid varit för lågt för att möta arbetsmarknadens behov, vilket innebär att om man är undersköterska och vill byta jobb, är det lätt att hitta ett nytt jobb.

Arbetsmarknaden för sjuksköterskor är god och rörligheten inom yrkesgruppen är hög. Arbete som sjuksköterska inom slutenvård, primärvård eller kommunal vård och omsorg innebär en rad olika arbetsmiljörisker som blir svårare att hantera när man blir äldre, t.ex. stress och tung fysisk belastning. Vissa aspekter av sjuksköterskearbetet kan dock vara lättare att hantera om man har lång yrkeserfarenhet, som ju kommer med ökad ålder, exempelvis att göra komplexa medicinska bedömningar.

## 4.4 Strategier och aktiviteter

I arbetet med att skapa en frisk arbetsplats har företaget egentligen inget särskilt fokus på äldre, utan ambitionen är att skapa ett gott klimat och en hållbar arbetssituation för att det gynnar alla i organisationen. Tanken är ändå att en god arbetsmiljö gör att fler orkar arbeta längre:

*Och det jag vill poängtera, det är väl att vi har ingen riktad strategi för äldre. Utan jag tycker att jobbar man på det sätt vi gör så trivs man och mår bra, och då leder det till att man orkar längre.*

Enhetschef

### 4.4.1 Närvarande och tillgängligt ledarskap

Ledningen och verksamheten är placerade i samma lokaler. Enhetschefen, kvalitetschefen och de två arbetsledarna spenderar mycket tid ute i verksamheten och har tät kontakt med personalen. Utöver morgonmötena så finns de nära till hands för personalen under dagarna. Ledningen har även ett schema som innebär att de dricker kaffe och äter lunch tillsammans med de boende och personalen ute på olika hus varje vardag. Närvaron och den dagliga kontakten gör det möjligt att bygga relationer med medarbetarna som underlättar samtal kring ålder och behov av Anpassningar i arbetet beroende på ålder eller andra begränsningar. Det finns en nära kontakt mellan personal och ledning och dessa har också kunskap om personalens personliga förhållanden och kan därför följa upp saker som har att göra med familj och hälsa.

Medarbetare beskrev att kontakten och omtanken skapade en känsla av trygghet och att man accepteras som man är:

*Är man dålig så kan [enhetschefen] komma var och varannan dag och fråga hur jag mår och hur det är. Man bryr sig om, det känns varmt. Det är en trivselsegrej och man blir trygg. Jag får vara så här, jag får vara ämblig ibland om det är så, det är okej.*

Medarbetare

Arbetsledarna lyfte också fram kulturen med ett närvarande ledarskap som får medarbetarna att känna sig sedda, och att det är en viktig aspekt för att behålla personal länge:

*Ja, det är lite större än bara ett jobb det här. Det här är nog lite annorlunda. Och hur vi har kommit dit vet jag inte riktigt. Men jag tror att de flesta känner sig sedda och bekräftade och det tror jag att man kommer ganska långt på. Det här att chefen inte sitter inne på sitt kontor och bara visar sig en gång i månaden, det [dvs. att chefen är närvarande och tillgänglig] tror jag är viktigt för att man ska orka och vilja jobba.*

Arbetsledare

## 4.4.2 Flexibilitet och utrymme för individuella lösningar kring arbetstid

Utvecklingen inom vård och omsorg går mot mer personcentrerad vård för brukare och patienter och enhetschefen beskrev att man också strävade efter ett personcentrerat förhållningssätt när det gäller medarbetarna:

*Och jag tycker att det handlar väldigt mycket om ... precis som vi personcentrerar vår omvårdnad av de demenssjuka så försöker vi att ha lite "runda kanter" och verkligen se till individen, alltså medarbetaren, och då är ålder naturligtvis en faktor.*

Enhetschef

En del äldre medarbetare vill gå ner i arbetstid under de sista åren, eller arbeta på timme, medan andra väljer att gå kvar på sitt vanliga schema. Dialog med medarbetarna och möjligheten till individuella lösningar kring arbetstid beskrevs som central. Vid behov görs individuella bedömningar och anpassningar av schemat. För de medarbetare som är 60 år finns det en öppenhet för att göra mer flexibla scheman utifrån individuella bedömningar.

När en medarbetare vill fortsätta arbeta efter 67 brukar enhetschefen även stämna av med resten av arbetsgruppen om personen fortfarande orkar med arbetet på ett sätt som gör att arbetsfördelningen i gruppen fungerar bra. Om uppfattningarna går isär så försöker man ändå hitta en lösning som fungerar för alla inblandade, utifrån förutsättningarna. Enhetschefen menar att det är viktigt att ha en öppen dialog och att man når en lösning som både medarbetare och arbetsgivare är tillfreds med.

## 4.4.3 Många olika arenor för kommunikation

Både chefer och medarbetare beskrev många olika arenor för kommunikation mellan personal och ledning, både individuellt och i grupp och såväl formella som informella. De beskrev också att det finns tid avsatt för arbetsgrupperna att regelbundet mötas och prata om arbetet med de boende och samarbetet i gruppen, både i handledningssessioner med en psykolog och på egen hand i gruppen. Just möjligheten att diskutera och reflektera, internt och tillsammans med en extern handledare, framhölls som något bidrog till ett öppet klimat:

*Jag tror just det här att ha tillfällena att prata med varandra, att personalen får prata med varandra, både själva med oss och med en utomstående handledare. Det bidrar till att det blir mer öppet och att man vågar prata mer.*

Arbetsledare

Enhetschefen håller i veckomöten som är gemensamma för personalen i alla hus. Varje vardagsmorgon genomförs ett möte där enhetschef, arbetsledare samt en representant för varje arbetsgrupp deltar.

Var 14:e dag erbjuds varje arbetsgrupp ett reflektionsmöte. Dessa tillfällen upplevdes som viktiga för att få samordna arbetet i hela gruppen. Reflektionsmötena leds av arbetsledaren tillsammans med antingen enhetschefen eller kvalitetschefen. Innehållet på dessa möten bestäms av behov hos såväl personal som ledning.

*Personalen kan komma med idéer om vad de vill prata om. [...] Men jag vet ungefär vad är det för problem på huset, så ibland kan jag styra in på att "Nu pratar vi lite om det här, för det har jag sett inte funkar så bra" eller så har de [personalen] någonting...*

Arbetsledare

Arbetsplatsträffar fyller en central funktion för att medarbetarna ska få tid att lära känna varandra och få samsyn i arbetet, något som är viktigt för att nå god kvalitet i vården och omsorgen:

*Och där lär man ju också känna varandra i gruppen, att man får prata utan att behöva ha någon boende som står och vill ha uppmärksamhet när man ska prata, utan man får sitta bara ensam med gruppen. För det är ju vi som är grunden så vi måste vara samspelta, vi måste sträva åt samma håll.*

Medarbetare

*Då får vi reflektera över olika saker som vi går och tänker på. Bara att få sitta ner och prata, det är ju ganska viktigt att få göra det - att samlas. För man jobbar ju två och två, och så rapporterar man över. Så det är ju viktigt att vi har de här mötena där vi kan sitta och prata hela arbetsgruppen.*

Medarbetare

En gång i månaden håller arbetsgrupperna själva arbetsplatsträff. Arbetsplatsträffen är medarbetarnas eget möte, men arbetsledare och chefer deltar ibland. Enhetschefen beskrev att hon alltid läser protokollen och återkopplar till gruppen eller enskild individ när det behövs. En fråga som alltid finns med på agendan handlar om hur man upplever den fysiska arbetsbelastningen och hur det känns i kroppen. En gång i månaden görs dessutom en skriftlig "minimedarbetarundersökning", bestående av fem frågor. Det är olika frågor varje månad men de återkommer år från år och möjliggör på så sätt jämförelse över tid. Enhetschefen vidtar åtgärder med utgångspunkt från resultaten och återkopplar så snart som möjligt till arbetsgruppen.

Ett annat tillfälle då arbetsgruppen har möjlighet att sitta tillsammans och diskutera är när de har handledning med en (extern) psykolog en gång i månaden. Ämnena varierar, exempelvis kan fokus ligga på hur problemsituationer med någon av de boende kan hanteras bättre, kontakter med anhöriga eller på konflikter inom arbetsgruppen. Arbetsledaren beskrev att handledningen fungerade både som ett stöd till medarbetarna för att hantera psykisk belastning i arbetet och för att utvecklas i sin roll:

*Jag tror att något som är väldigt, väldigt bra som vi har, det är den här handledningen med någon som kommer utifrån, för jag tror att man fastnar i sitt eget tänk ibland. Men [handledningen] tror jag hjälper till så att man utvecklas och att man mår bättre på sitt jobb, att man får lite andra infallsvinklar ibland och lite annat tänk.*

Arbetsledare

#### 4.4.4 Delaktighet och systematiskt förbättringsarbete

Intervjupersonerna beskrev att delaktighet genomsyrar verksamheten. Personalen är involverad i det systematiska arbetsmiljöarbetet, exempelvis genom de riskbedömningar som görs kopplat till var och en av de boende. Medarbetarna har också stort inflytande över fördelningen av det dagliga arbetet:

*Jag tror att personalen känner sig väldigt delaktig. De är delaktiga i riskbedömning [av arbetsmiljön], de är delaktiga när vi diskuterar vilka hjälpmedel som behövs. [...] Det är de som bestämmer arbetsfördelningen. Det gör de upp på morgonen, vem som ska ha huvudansvar i köket eller vem som är med de boende. Sen hjälps man åt.*

Arbetsledare

Både chefer och medarbetare beskrev även att organisationen driver ett aktivt, systematiskt förbättringsarbete som bygger på personalens engagemang och delaktighet. Ledningen har genom åren utvecklat olika former för att fånga upp förslag. Förbättringsmöten genomförs 2 gånger/termin med samtlig personal. Enhetschefen poängterade också hur viktigt det är att ta vara på förslagen och att tydlig återkoppling stärker känslan av delaktighet och arbetsglädjen:

*Sen jobbar vi mycket med förbättringsarbeten. Vi tar tillvara på förbättringsförslag. Och jag vill påstå att vi jobbar väldigt aktivt med det. Alltså vi frågar efter det, vi går ut och frågar muntligt och skriver upp. Man får också lämna in skriftligt. På de här veckomötena som jag håller i så ger vi feedback, förutom att vi gör det individuellt om det är en person som har tyckt till om någonting. Feedbacken kan vara att "Kul att du kom med den här idén, men det är tyvärr inte genomförbart" eller "Vi får vänta ett år" eller ... Men väldigt mycket genomför vi också. Det blir en glädje i arbetet, att man ser det, tror jag.*

Enhetschef

Medarbetare beskrev också att förbättringsarbetet skapar en känsla av delaktighet och gemensamt ansvar för verksamheten:

*Vi får alltid vara med och ge förslag. Vi som är gamla har varit med och byggt upp [verksamheten] genom förbättringsförslag, kan man säga! När jag började här på 2000-talet då fick vi rita, skriva och berätta vad vi ville ha på [demensboendet]. Och då kommer jag ihåg att många, jag själv också, ritade en streckgubbe för vi ville ha en vaktmästare. Och så kom det en [skratt]! Lite så där, att låta personalen vara med och ta ansvar... Det tror jag är viktigt, det här med ansvarskänslan. Och den får man ju genom att få vara med och bestämma.*

Medarbetare

Några aspekter framhölls som särskilt centrala för förbättringsarbetet: att ledningen aktivt frågar efter förslag och idéer från personalen, att avvikelserapportering uppmuntras samt att en avvikelse inte ses som ett misslyckande utan som en möjlighet att förbättra:

*Vi uppmuntrar verkligen att man skriver förbättringsförslag och avvikelser. När jag började här fick jag en chock när [enhetschefen] berättade om hur många avvikelser de hade varje år. Där jag jobbade tidigare, där fick vi skäll om vi hade 20 avvikelser på ett år, då var vi det sämsta boende i hela världen. [...] Men det är bra det här tänket att man inte sätter åt någon, utan att vi hjälps åt och förbättrar.*

Arbetsledare

## 4.4.5 Positivt socialt klimat

Enhetschefen beskrev att ledningen arbetar hårt för att företagets omvårdnadsfilosofi och värdegrund ska genomsyra hela verksamheten och gälla alla, inte enbart de boende utan också chefer och medarbetare, och att de lyckas bra. Även arbetsledare och medarbetare beskrev klimatet som positivt och tillåtande. Omvårdnadsfilosofin handlar om att bli sedd och omtyckt för den man



är och att den dagliga verksamheten ska kännas meningsfull och ge glädje. Enhetschefen framhöll att en sådan kultur, där medarbetare vågar vara öppna med eventuella svagheter eftersom det är en självklarhet att hjälpa varandra, underlättar för äldre medarbetare:

*... det som är avgörande är kulturen. De här "mjuka hörnen" och att det är mycket givande och tagande. Och sen att man bekräftar varandra, det är väl det viktigaste. Att man hjälper varandra att lyckas. Om man har den utgångspunkten så blir det liksom ... även när man inte har lyckats så blir det inte det här syndabockstänkandet... eller "Du gjorde fel!" utan mera "Hur gör vi rätt? Hur blir det bra?". Om man blir lite mer långsam när man blir äldre eller ... Ja, då kan man prata om det. Då finns det den öppenheten.*

Enhetschef

Ledarskapet är centralt för att åstadkomma ett positivt socialt klimat där medarbetarna känner stark sammanhållning och lojalitet. Det anordnas mycket sociala aktiviteter på arbetsplatsen och många i personalen umgås även privat. Arbetskamraterna beskrevs som en "extrafamilj" där man värnar om varandra och hjälper till när det behövs:

*Eftersom jag har jobbat på andra ställen så vet jag att det inte är så här överallt. [...] Här går man inte bara till jobbet - det är lite mer än ett jobb, man går liksom hem till sin extrafamilj. [...] Och det är inte som att "Ja, jag är sjuksköterska, jag går inte ut och hjälper...", utan det gör vi, vi hjälper till. [Enhetschefen] och de andra tjejrna på kontoret också, vi hjälper till allihop när det är något besvärligt. Vi har en sådan sammanhållning. Det tror jag är grunden till alltihop, att man värnar om varandra väldigt mycket.*

Arbetsledare

Medarbetare betonade särskilt enhetschefens roll i att skapa trygghet och öppen stämning på arbetsplatsen genom att vara lyhörd och flexibel men samtidigt tydlig med vilka beteenden som inte är acceptabla, t.ex. att prata bakom ryggen på varandra:

*Jag tror att [enhetschefen] är väldigt betydelsefull i detta [...] det här att det finns en otrolig mjukhet men samtidigt så finns det en ram som är ganska fast... Alltså, att det inte accepteras en massa skitsnack. För sådant kan annars vara ödesdigert - när det blir missnöje [i personalgruppen] och så pratas det och pratas det, men det händer det ingenting. [...] Hon är en väldigt bra chef.*

Fysioterapeut

Ordval och hur chefer och medarbetare pratar om organisationen och verksamheten fungerade också som ett medel att stärka sammanhållningen och det sociala klimatet:

*På andra äldreboenden kallar de sina avdelningar för "avdelningar". Men här gör de en riktigt smart grej när de istället kallar det för "hus". Då säger de "Nu ska vi ha grannfika" - och då är det grannar. Det blir som ett litet kvarter och att "Nu ska vi träffa grannarna". Och i personalen så är det också så här - om någon är sjuk så kan [enhetschefen] säga att "Ja, men då kanske ni grannar kan hjälpa varandra". Alltså, det är en vokabulär som är väldigt smart, för det är klart att man hjälper sin granne...*

Fysioterapeut

## 4.4.6 Samarbete och möjlighet att växla arbetsuppgifter

Att samarbeta och hjälpa varandra mellan de olika husen beskrevs som naturligt, och som något som skapar trygghet för medarbetarna. Ur ett ledningsperspektiv innebar flexibiliteten dessutom att verksamheten blir mindre sårbar:

*...man jobbar extra på grannhuset eller man tar in boende från grannhuset för man vet att "de tycker ju det är så roligt att göra det här, så vi bjöd in dem hit". Det finns naturligt. Det är inte någonting som vi behöver kämpa för. Det gör också att man har en större grupp som man samarbetar med och det blir inte så sårbart. Alltså, behöver jag ha hjälp av grannpersonalen för någonting som inträffar, så går jag bara och säger "Kom!". Det är sådant som ger en väldig trygghet, att det alltid finns stöd att få. Det är inte stängda dörrar och "Nej, jag jobbar på enheten A. Jag hjälper inte till på B".*

Enhetschef

Enhetschefen beskrev också att flexibiliteten och personalrörligheten ger förutsättningar att hantera konflikter mellan medarbetare genom att kunna erbjuda möjlighet att byta arbetsgrupp, utan att det nödvändigtvis upplevs som en drastisk åtgärd:

*Kulturen är faktiskt sådan att det är ingen som känner sig misslyckad om man byter hus. För jag kan känna, om det börjar gnissla lite [mellan medarbetare] ... Ibland kan man jobba sig igenom det och det blir bra, men om man känner att "Nej, här är det för mycket personkemi som krockar", så brukar jag erbjuda [möjligheten att byta hus]. Och då är det inte en omplacering, utan då är det för att personerna själva ska må bättre.*

Enhetschef

Möjligheten att anpassa eller variera arbetsuppgifter efter sina förutsättningar kan vara avgörande för att kunna fortsätta arbeta länge, särskilt för äldre. Enhetschefen beskrev att så länge man orkar med mötet med de boende så finns det en tolerans för fysiska begränsningar, t.ex. om man har ont i en axel, och möjligheter att anpassa arbetet.

*Det handlar mycket om att man ser varje medarbetare och deras förutsättningar och där tycker jag att grupperna är väldigt bra. Vi har lyckats få till bra gruppsammansättningar, så att man tar vara på varandras styrkor. Om jag är bra på en sak kanske jag får göra lite mer av det, så behöver jag inte göra lika mycket av det andra, som kanske kan vara kopplat till åldern och som inte jag orkar längre eller har förmåga till.*

Enhetschef

På demensboendet har personalen stor frihet att påverka den praktiska arbetsfördelningen. Inom varje arbetsgrupp kommer man överens om hur arbetet för dagen ska fördelas utifrån de boendes genomförandeplaner och dagsplan. Det finns en flexibilitet och möjlighet att anpassa vissa uppgifter efter dagsform eller andra behov:

*Jag tror att det är det som gör att man stannar, att man orkar jobba. Ja, att det är varierande och att man hjälps åt. Man får inte så mycket belastningsskador eller det blir inte så tungt för att man hjälps åt. Och då kanske det är så att jag gjorde illa axeln i går eller jag har lite ont i benet, då väljer man det lite lugnare. Då gör jag aktiviteter med de boende i dag i stället för att stå upp hela dagen. De kommer alltid överens.*

Arbetsledare

## 4.4.7 Kontinuerligt arbete för att minska fysisk belastning

Företagets omvårdnadsfilosofi, där mötet med de boende är centralt, bidrar i sig till att arbetet blir omväxlande för personalen, ur ett fysiskt perspektiv. Pauser är ett naturligt inslag i arbetet i och med att medarbetarna förväntas sitta ner och umgås med de boende på deras villkor:

*Vår personal äter mat tillsammans med de boende och vi sitter gärna en timme vid måltiden och äter. Det är klart att det är fullt upp att göra, men man behöver inte stressa. Det är inte så att om jag sitter med en boende så anses jag inte arbeta. Det är verkligen en av de viktigaste sakerna [i arbetet], att få till de här mötena med varje person.*

Enhetschef

Trots detta innebär yrket som undersköterska inom äldreomsorg att man står och går mycket och en del arbetsmoment kan innehålla tunga lyft och obekväma arbetsställningar. Både chefer och medarbetare beskrev att ledningen lägger stort fokus på att skapa god fysisk arbetsmiljö och är noga med att systematiskt fråga hur medarbetarna mår i kroppen för att fånga upp problem tidigt och förebygga belastningsbesvär:

*Man har hjälpmedel och man är två stycken vid tunga lyft och allt det här. Och vill man ha andra saker [hjälpmedel] så verbaliserar man det och så brukar det verkställas. Här är man så mån om "Hur mår du i kroppen, hur är det, hur mår du? Har du problem någonting?". Det är frågeställningar som alltid återkommer.*

Medarbetare

Med hjälp av fysioterapeuten som finns på demensboendet två dagar i veckan arbetar man kontinuerligt för att få till en god fysisk arbetsmiljö och minska fysisk belastning för personalen. Fysioterapeutens uppdrag innebär att se till både de boendes och till personalens behov och en viktig uppgift är att hjälpa till med riskbedömningarna (ur arbetsmiljöperspektiv) som görs för varje enskild brukare. Fysioterapeuten utbildar grupper i förflyttningsteknik, men hon arbetar också aktivt och nära personalen genom att regelbundet gå in och observera i verksamheten och ge råd och handledning i konkreta arbetssituationer med de boende:

*[Fysioterapeuten] håller förflyttningsutbildningar, det här med hur man använder kroppen rätt, både i stor grupp, men ger också mycket stöd för varje liten grupp specifikt kopplat till de personer som bor på just den enheten. Fysioterapeuten är med på enheterna och ser "Nu när ni hjälper Kalle, gör så här i stället så spar du på benen" eller "Nu vrider du kroppen fel".*

Enhetschef

Enhetschefen och arbetsledarna försöker kontinuerligt fånga upp behov i verksamheten och kommunicera med fysioterapeuten för att kunna rikta insatserna dit där de behövs:

*Det är hela tiden den här dialogen. Om jag känner att "Nu är två stycken osäkra på det här huset om det här och det här", då säger jag till fysioterapeuten "Kan du ha en genomgång på det här huset med den här gruppen?". Det är så vi jobbar, att man hela tiden är vaken och ligger i fas med hur det är, både genom dialog [med fysioterapeuten] och ständig närvaro av arbetsledarna, där vi direkt tar tag i saker.*

Enhetschef

Det här sättet att använda fysioterapeuten, dvs. kontinuerligt och som ett bollplank för både och ledning och personal beskrevs som lite speciellt. Fysioterapeuten, som även arbetade inom kommunal äldreomsorg, beskrev att fokus istället ofta ligger på ett mer generellt utbildningsupplägg som inte ger lika mycket utrymme till individanpassat stöd:

*Det är ofta mer inriktat på att fysioterapeuten ska hålla i utbildningar och det ska vara åtta timmar förflyttningsutbildning och sen ska det göras en upprepning med fyra timmar år två och så. Då blir det väldigt mycket tid som går åt att göra ett och samma program för alla. Där är vi lite grann på kollisionkurs [jag och min andra arbetsgivare], för då tappar man helt det här att man är ett bollplank. Ju mer tid jag är ute, desto mer får jag en personlig relation med [personalen] och är inte bara någon som står i en aula och pratar. Och då vågar man ta upp saker på ett annat sätt än vad man gör om man sitter på en föreläsning. Så att jag tror mer på det här att man är ute [i verksamheten] och pratar, så att man syns. Och allting handlar inte heller om sjukgymnastik, det är också det här med människor... Ja, att man är någon som finns där och att man finns där och ser medarbetarna.*

Fysioterapeut

Fysioterapeuten upplevde att en viktig uppgift var att sätta ljus på personalens behov, särskilt i de fall där medarbetare inte kände sig bekväma med prata direkt med arbetskamraterna eller cheferna om sina fysiska begränsningar:

*Jag tror att de tycker att det är skönt att de har möjligheten att bolla med någon utomstående, för det kan bli så tajt i den här lilla arbetsgruppen. Och speciellt om det är något läge där man själv tycker att det är jobbigt, men det inte verkar vara någon annan tycker att det är jobbigt.*

Fysioterapeut

Vikten av att visa respekt för varandras olika förutsättningar i arbetet, och att välja metoder som fungerar även för den som har störst begränsningar poängterades särskilt i förflyttningsutbildningen:

*Det brukar jag ta upp ganska mycket på utbildningen, det här med att man behöver ha respekt för varandra. Bara för att jag kan göra allt så betyder inte det att jag kan kräva det av min kollega, för man har olika bagage med sig och man ska respektera varandra för det. Man anpassar efter den som är mest osäker [i förflyttningen] så att man skapar trygghet och att det inte blir en täoling om att jag kan göra det och det och det.*

Fysioterapeut

## 4.5 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

För att kunna rekrytera och behålla äldre personal har följande faktorer haft stor betydelse:

- Närvarande chef som har utvecklat effektiva och väl fungerande former för kommunikation med anställda och som underlättar samarbete och fångar upp signaler om eventuella problem.

- Stor grad av tillit mellan medarbetare och chefer, vilket gör det lätt att lyfta eventuella problem. Detta bidrar till ett positivt och tillåtande arbetsklimat.
- Flexibilitet är något som uppmuntras och värderas, vilket underlättar att anpassa arbetet/arbetsuppgifterna efter dagsform eller när kroppen inte riktigt orkar med.
- Möjlighet att anpassa arbetstidschemat för de som önskar gå ner i tjänst.
- Den mini-medarbetarenkät som görs en gång per månad ger ett bra underlag för kontinuerliga förbättringar. Återkoppling ges till arbetsgruppen, vilket visar att personalens synpunkter är viktiga och att åtgärder vidtas. Detta bidrar till tilliten till varandra och ledningen och motiverar även anställda att bidra till verksamhetens utveckling och förbättringar.
- Samarbete där man hjälps åt ger ett viktigt stöd t.ex. när någon kollega är sjuk eller när extra hjälp behövs och det ges också möjlighet att byta grupp eller arbetsuppgifter.
- Anställda uppmuntras att vara delaktiga och bidra med förbättringsförslag som en del i ett systematiskt förbättringsarbete.
- Anställda får återkoppling om vad som händer med deras förbättringsförslag vilket visar att förslagen är uppskattade och används, även om inte alla förslag genomförs.

Fallgropar är bland annat:

- Chefen för verksamheten har varit mycket drivande när det gäller värderingar och arbetssätt på demensboendet. Om en annan chef som inte arbetar värderingsstyrt och använder andra arbetssätt tar över, kan arbetsplatskulturen förändras.
- Det finns en risk att yngre eller starkare får göra mer av de tyngre arbetsuppgifterna, om äldre inte orkar med. För att undvika detta, har demensboendet arbetat särskilt med att säkerställa att det finns hjälpmedel och dessutom finns en fysioterapeut på plats 2 dagar i veckan som kan hjälpa till att lösa eventuella problem som beror på att någon fått ont av jobbet eller har svårt att klara jobbet för att kroppen inte orkar med.

## 5 Kommunen: Förkortad arbetstid för äldre, pensionsinformation och intern rörlighet

En kommun\* har arbetat med kompetensförsörjning och att skapa ett hållbart arbetsliv för äldre medarbetare. Flera komponenter har ingått i arbetet, bland annat förkortad arbetstid för äldre medarbetare, pensionsinformation och ökad intern rörlighet - intressebank och coachsamtal.

\* Med *Kommunen* avses den kommunala koncernen med dess förvaltningar och kommunala bolag. Benämns härnäst Kommun.

### 5.1 Om kommunen

Kommunens egna kartläggningar av kommande rekryteringsbehov visade på stora kompetensförsörjningsutmaningar. Statistiken visade också att tidiga pensionsavgångar var vanligare inom vissa förvaltningar, t.ex. Vård och omsorgsförvaltningen och Barn- och ungdomsförvaltningen, där många arbeten är både fysiskt och psykiskt belastande. Det var utgångspunkten för det strategiska arbete som inleddes 2010 för att utveckla metoder för en mer framsynt kompetensförsörjning. Under de senaste 3–5 åren har detta arbete också innefattat att flera medarbetare arbetar längre och fler före detta medarbetare återvänder efter pension inom ramen för visstidsanställning.

Sedan 2010 ansvarar en HR-strateg för att samordna arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom kommunens förvaltningar och bolag. HR-strategen leder bl.a. en grupp med representanter från kommunikationsavdelningen och de största förvaltningarna och bolagen i kommunen. Gruppen träffas regelbundet en gång i månaden och uppdraget handlar om att tänka nytt kring hur koncernen kan arbeta för att trygga det framtida kompetensbehovet. Gruppen identifierar områden som har utvecklingspotential ur ett kompetensförsörjningsperspektiv och initierar utvecklingsprojekt som sedan drivs av projektgrupper sammansatta av personer med kompletterande kompetenser från olika förvaltningar och bolag. Parallellt har HR-funktionen och kommunikationsavdelningen arbetat tillsammans med att utveckla och stärka kommunens arbetsgivarvarumärke.

Som underlag för denna beskrivning intervjuades en HR-strateg, två pensionshandläggare, sex chefer samt sex äldre medarbetare inom Barn- och ungdoms- samt Vård- och omsorgsförvaltningarna. I beskrivningen nedan har vi fokuserat på verksamheter inom Barn- och ungdomsförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen där vi har studerat tre strategier som kan bidra till ett hållbart arbetsliv för äldre:

- Förkortad arbetstid för äldre medarbetare
- Pensionsinformation
- Ökad intern rörlighet - intressebank och coachsamtal

## 5.2 Drivkrafter

Denna kommun har liksom många andra kommuner konstaterat att det sannolikt kommer att bli brist på personal. Bemanning och kompetensförsörjning är därför prioriterade insatsområden. Tidiga pensionsavgångar var vanligare inom vissa förvaltningar, t.ex. Vård- och omsorgsförvaltningen och Barn- och ungdomsförvaltningen, där många arbeten är både fysiskt och psykiskt belastande och denna beskrivning handlar om insatser som gjorts inom dessa förvaltningar.

## 5.3 Om de anställda

Kommunens övergripande arbete med strategisk kompetensförsörjning riktade sig till anställda i kommunens alla förvaltningar och bolag. Barn- och Ungdomsförvaltningen (BUF) och Vård- och omsorgsförvaltningen (VOF) hade särskilda utmaningar med att få äldre medarbetare att fortsätta arbeta, eftersom arbetet kan vara både fysiskt och mentalt belastande.

BUF omfattar verksamheter inom skola och förskola. Inom förskolor arbetar främst förskollärare och barnskötare. Barnskötare har en gymnasial utbildning och förskollärare har en akademisk utbildning som för närvarande motsvarar 3,5 års studier. Förskollärare har på både 1 och 5 års sikt en mycket bra arbetsmarknad med liten konkurrens om jobben i hela landet (enligt Yrkeskompassen på Arbetsförmedlingens webbplats). Även för barnskötare är konkurrensen liten om jobben i större delen av landet, vilket innebär att det kan vara svårt för arbetsgivare att rekrytera dessa yrkesgrupper.

Inom VOF arbetar bland annat sjuksköterskor och undersköterskor. Arbetsmarknaden för sjuksköterskor är god och rörligheten inom yrkesgruppen är hög. Arbete som sjuksköterska inom slutenvård, primärvård eller kommunal vård och omsorg innebär en rad olika arbetsmiljörisiker som blir svårare att hantera när man blir äldre, t.ex. stress och tung fysisk belastning. Vissa aspekter av sjuksköterskearbetet kan dock vara lättare att hantera om man har lång yrkeserfarenhet, som ju kommer med ökad ålder, exempelvis att göra komplexa medicinska bedömningar.

Inom VOF arbetar också undersköterskor. Generellt innebär arbetet som undersköterska att man står och går mycket och tunga lyft och besvärliga arbetsställningar förekommer. Arbetsmarknaden för undersköterskor är god. Enligt Arbetsförmedlingen har intresset för att utbilda sig till yrket under lång tid varit för lågt för att möta arbetsmarknadens behov, vilket innebär att om man är undersköterska och vill byta jobb, är det lätt att hitta ett nytt jobb.

## 5.4 Strategier och aktiviteter

Till grund för arbetet med hållbart arbetsliv för äldre låg en vedertagen modell för strategisk kompetensförsörjning, kompetensförsörjningscykeln som anpassats till kommunens förutsättningar och behov och som innefattar: *attrahera, rekrytera och introducera, engagera och utveckla* medarbetare samt *avsluta* anställningar.

En första kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning 2018–2020 har tagits fram som grund för handlingsplaner på förvaltnings- och bolagsnivå. I handlingsplanen

identifieras utmaningar och åtgärder för respektive del i kompetensförsörjningscykeln (*attrahera, rekrytera och introducera, engagera och utveckla* medarbetare samt *avsluta* anställningar). Vissa åtgärder är obligatoriska för respektive förvaltning och bolag att hantera i sin lokala handlingsplan, men det finns även utrymme att lägga till egna åtgärder. Utmaningar och åtgärder inom områdena *Engagera och utveckla* samt *Avsluta* är särskilt relevanta för att skapa ett hållbart arbetsliv för att äldre ska kunna och vilja arbeta länge. Exempel på utmaningar och åtgärder för dessa två områden finns i tabell 1.

Tabell 1. Exempel på utmaningar och åtgärder i kommunens handlingsplan för kompetensförsörjning för områdena *Engagera och utveckla* samt *Avsluta*

Engagera och utveckla	Utmaningar	Åtgärder (exempel)
	Fortsätta engagera och utveckla medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modell för intern rörlighet</li> <li>• Säkerställa kvaliteten på utvecklingssamtal</li> </ul>
	Kompetensväxling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensanalys – identifiera kompetens hos befintlig medarbetare samt framtida kompetensbehov</li> <li>• Inventera behov av att söka medel från Omställningsfond</li> </ul>
	Hållbar arbetsmiljö med goda organisatoriska förutsättningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastställa övre riktvärde för antal medarbetare per chef</li> </ul>
Avsluta	Få fler goda ambassadörer efter avslutad anställning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avslutssamtal</li> </ul>
	Få fler medarbetare att arbeta längre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revidera pensionsriktlinjer</li> <li>• Kartlägga intresset för att arbeta efter pension</li> <li>• Pensionärspool</li> </ul>
	Få fler f.d. medarbetare att återvända	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram enkla sätt att hålla kontakten med f.d. medarbetare</li> </ul>

### 5.4.1 Förkortad arbetstid (deltidspension) för äldre medarbetare

En modell för förkortad arbetstid (deltidspension) har tillämpats i kommunen under ett flertal år. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för medarbetare att arbeta kvar högre upp i åldrarna genom att individuellt kunna anpassa arbetstiden. Modellen som använts i kommunen under ett antal år kallas "80-80-100" och innebär att äldre anställda (med tillsvidareanställning) kan minska sin arbetstid efter behov (ända ner till 50 procent av heltid). Lönen anpassas till den faktiska sysselsättningsgraden, men den anställde får behålla inbetalningen till tjänstepensionen beräknad på 100 procent av lönen innan arbetstidsförkortningen.



Nyligen reviderades kommunens riktlinjer för pension, vilket innebar att kraven sänktes för att kunna bli beviljad pension på deltid. Istället för tolv års sammanhängande anställningstid krävs numera bara fem år (i direkt anslutning till arbetstidsminskningen). Samtidigt ändrades åldern för när modellen kan tillämpas till att följa nationella regler om ålder för allmän pension och Lagen om anställningsskydd (LAS). Åldersgränserna för uttag av pension kommer att förändras och reglerna i kommunen kommer då att följa de nya nationella reglerna. I de nya riktlinjerna infördes dessutom ytterligare en variant på deltidspensionsmodellen. Den nya varianten, "80-90-100", tillämpas redan i flera andra kommuner i landet och innebär att medarbetaren kan minska sin sysselsättningsgrad till 80 procent av heltid, få 90 procent av sin heltidslön samt inbetalning till tjänstepension beräknad på 100 procent av sin lön innan arbetstidsminskningen. Enligt riktlinjerna ska den nya varianten tillämpas enbart för tjänster som kräver spetskompetens och när det bedöms vara mycket svårt att rekrytera ny personal med sådan kompetens. I övrigt gäller samma villkor för 80-80-100 och 80-90-100-modellerna.

### Förkortad arbetstid skapar förutsättningar att förlänga arbetslivet

Arbetsgivarens syfte med att erbjuda förkortad arbetstid för äldre handlade främst om få medarbetare att stanna kvar längre, för att behålla värdefull kompetens och undvika personalbrist, och medarbetare beskrev att förkortad arbetstid möjliggjorde att de orkade fortsätta arbeta längre:

*Jag vet inte hur länge [jag kommer orka fortsätta jobba] men hade jag varit tvingad att jobba heltid, då hade jag säkert inte orkat så länge. Men genom att man kan reglera det lite grann så tycker jag också "Men ska jag sluta jobba? Vad ska jag göra då?" Jag menar, jag trivs ju, det är det. Det ger mig jättemycket, jobbet.*

Medarbetare

Chefer beskrev också att de såg fördelar med att kunna erbjuda äldre medarbetare möjligheten att gå ner i tid för att orka arbeta längre:

*Ja, men för min del tycker jag väl ändå att det ändå är ett sätt att behålla en bra medarbetare... som kanske också blir mindre trött på jobbet, än om man ändå skulle låta dem gå heltid. Så jag ser en vinst i det också. Så självklart, jag försöker väl att göra det. Och sen får man titta på, hur gör man med det hon lämnar ifrån sig, hur tillsätter jag det? Hur löser jag de här turerna hon plockar bort? Men det är en sak som jag får lösa.*

Chef

### Komplexa avvägningar mellan individens och verksamhetens behov

Flera äldre medarbetare beskrev att de ville gå ner i arbetstid för att få bättre förutsättningar för fysisk återhämtning. Men för att arbetstidsanpassningen skulle få önskad effekt var det viktigt att arbetet och ledigheten kunde förläggas på ett sätt som passade individens behov. Chefer pratade om komplexiteten i att försöka tillmötesgå medarbetares önskemål och samtidigt ta hänsyn till verksamhetens förutsättningar, och behovet av kreativa planeringslösningar:

*I förskolans värld där jag är, är det väldigt svårt att rekrytera personal just nu, framför allt utbildade förskollärare. Och har man då en förskollärare som jag har, en kompetent förskollärare, så vill jag väldigt gärna ha kvar henne. I stället för hon går i pension helt - om jag inte beviljar henne [förkortad arbetstid] - och jag får in en helt obehörig person i verksamheten istället - så ser jag en jättevinst att hon är kvar på mindre tid, så jag kan hålla kvar henne längre. Och då har jag en annan person i min egen organisation som täcker upp för henne de dagarna. Så jag har organiserat om lite, så att det ändå är samma person som hon byter med.*

Chef

Medarbetarna uppgav att de ofta hade stort inflytande över hur ledigheten skulle förläggas, men det förekom också att chefen behövde begränsa valmöjligheterna för att för att undvika alltför hög arbetsbelastning för resten av personalgruppen:

*...det var flera som jobbade 80 procent, och hade kortare arbetsdagar, för det var det man ville. Men det höll inte i barngruppen, verksamheten tillåter inte det. Det går ut över de andra. Det var trött personal som slet ont på eftermiddagen, för då var man ensam med en ganska stor barngrupp. Barn går längre dagar också nu. Det är en förändring som har skett och så har man inte hängt med i organisationen. Så mitt beslut när jag kom som chef var att det är en ledig dag i veckan som gäller [om man vill arbeta 80 procent].*

Chef

Chefer gav också exempel på hur de resonerade kring att jämka individens behov med andra förutsättningar som styr verksamheten, t.ex. gällande läsårsplanering:

*Jag tänker att för mig är inte det ett stort problem så länge vi håller oss till läsårstiderna, för då kan man organisera för att en person jobbar 80 %. Och det är helt okej så sett. Men skulle den frågan komma nu och att man ska göra det från jul till exempel där vi inte lägger en helt ny organisation, då blir det en annan femma för då kanske man i det läget säger nej. Men "du får vänta tills augusti" eftersom vår organisation ser ut på det viset.*

Dialog och delaktighet – och att involvera de andra kollegerna i diskussionerna – framhölls som viktigt för att hitta fungerande upplägg när en medarbetare i gruppen vill gå ned i arbetstid:

*Jag tänker att det är viktigt att man har en dialog. Inte bara med den personen som söker det här, utan även med kollegorna. För det blir ingen skön känsla för den personen som har det här 80-80-100 om den ska mötas med sura miner av kollegorna. Så att det är väldigt viktigt att man planerar på ett schysst sätt för alla.*

Chef

I vissa fall var det inte enbart fysiskt belastande arbete som låg bakom önskan att gå ner i arbetstid. Både medarbetare och chefer beskrev hur arbetsinnehållet hade förändrats över tid inom både skolan/förskolan och vård och omsorg, och att visst arbetsinnehåll upplevdes som betungande just för att det krävde kompetens som många äldre saknade. Exempelvis har målgrupperna förändrats, vilket ställer andra krav på personalen. Inom socialpsykiatrin har exempelvis brukare större och mer komplexa behov än tidigare, vilket kan innebära att äldre medarbetare upplever arbetet som tyngre då deras kompetens inte riktigt matchar de nuvarande kraven i arbetet:

*Sen är det, tänker jag, för vår del också så är detta med förändring av målgrupper. Det kan ju också göra att man på slutet tycker att "Nej, men det här har inte jag valt att jobba med egentligen". Som inom socialpsykiatrin, där man från början jobbade med personer som kom ut från psykiatriska kliniker, mentalsjukhus och dylikt, så har det utvecklats till att det blir mer och mer ... Vi får in personer med mycket självska debeteende och även en del med missbruk, även ibland med psykisk funktionsnedsättning. Och om du närmar dig pensionen så kanske du inte har jobbat med detta överhuvudtaget tidigare. Då kan det bli rätt så slitigt och du tycker att "Men det här vill inte jag jobba med för det här har inte jag valt att jobba med, jag trivs inte med det heller". Och det kan också vara en orsak till att man faktiskt vill gå ner i tid, eller man kanske vill jobba kvar till man går pension men kanske inte heltid.*

Chef

Även inom förskolan har förutsättningarna och synen på uppdraget förändrats betydligt de senaste decennierna, vilket bl.a. inneburit större barngrupper, ökade krav på dokumentation och färdigheter att hantera digitala verktyg, något som många äldre medarbetare upplevde som krävande:

*... ni vet, i det här jobbet som förskollärare, när man har jobbat så pass länge, jag var färdig 1979... Det ett helt annat jobb nu än vad det var en gång i tiden. Dels så har vi ett helt annat arbetssätt, ett annat sätt att se på barnen. Man ska se deras läroprocesser. Det är i djupet förändrat, synen på det. Och sen är det dokumentationen. Och har man då inte med sig det här med att man är fena på datorn och förstår allt det, som ju är en värld för sig, parallellt med det jobbet som man gör i barngruppen... Ja, har man inte med sig [IT-kunskapen] så är det otroligt krävande.*

Medarbetare

Chefer berättade att detta ledde till knepiga situationer eftersom det var svårt att anpassa arbetsinnehållet för enskilda medarbetare genom att plocka bort vissa uppgifter, både på grund av verksamhetens natur och de krav som lagen ställer på dokumentation:

*Men mycket är det att [läraren] känner själv att man inte orkar bära hela det här mentorsansvaret på slutet. Man ska ta ny grupp och man ska hålla kontakt med föräldrarna. Och man ska driva, dokumentera och det ska vara utvecklingssamtal, jag ska sätta mig in i alla nya riktlinjer och system. [...] Och det blir digitalt och ... det kan kännas som ett berg att ta sig över. Och det är det här med 'Bara jag slipper dokumentera!'. Att man vill ta bort vissa saker. Det går till en viss del men sen går det inte. Det finns en gräns.*

Chef

Möjligheterna att ta bort vissa specifika arbetsuppgifter beskrevs som mycket begränsade. Bara i enstaka fall lyckades man omvandla tjänster enligt medarbetares önskemål, från t.ex. förskollärare till resursperson, för att slippa dokumentationsansvar:

*Jag försöker tillmötesgå dem till exempel genom att de får blir resursperson och inte ha det här ansvaret för dokumentation och allt som de känner är en stressfaktor... Och då orkar de något år till. [...] Men vi har ett uppdrag och det går ju aldrig att gömma sig från det. Så vi kan aldrig befria dem ifrån de arbetsuppgifterna som [ingår i förskolelärartjänsten]. Och resurstjänster, de växer inte direkt på träd...*

Chef

Att ta hjälp av kolleger och lära av varandra lyftes fram som en del av lösningen när det gällde att hantera IT. Samtidigt beskrev medarbetare att känslan av att vara inaktuell och sakna färdigheter som (numera) är centrala för att klara jobbet, trots att man arbetat i yrket under många år, kan göra att arbetet känns tungt:

*Men vi är ett arbetslag, vi är ett team. Och ofta så är det en lite yngre förmåga som kan hjälpa en in då i de här olika dokumenten som är. Så det flyter på, på ett annat sätt. Så man kan hjälpa varandra där. Men det tar mycket energi. Det gör någonting med en. När man har jobbat så länge och tycker att man kan sitt jobb så är det en stor bit som man inte riktigt får fart på. Det är inte så lätt. Men jag tror att jag inte är ensam om att tycka så. Men 80 procent klarar jag bra att jobba, men det är tufft för det är långa dagar.*

## 5.4.2 Chefer har en viktig roll

Chefer beskrev att pension, och att prata om hur en medarbetare vill avsluta sitt arbetsliv, var ett känsligt ämne. Chefer uttryckte att de själva helst undviker att ta upp frågan om pension utan hellre avvaktar tills medarbetaren själv för det på tal. En anledning är att man saknar tydliga strategier för hur man ska prata om pension, vilket leder till osäkerhet:

*Men det kanske kan vara lite så här att vi inte ... eftersom vi inte är helt invaggade i tanken kring strategier för att skapa ett hållbart arbetsliv för äldre, så tar inte vi upp det ur perspektivet att "Vi är måna om att behålla dig länge så därför vill vi prata om det redan nu". Så skulle man kunna tänka. Men i dag så gör vi inte det utan man tänker att [medarbetaren] ska uppfatta det som att... "Nu förstår du, är du snart passé här". [...] Men om det här blev tydligt så skulle vi också kunna lyfta in det [i kommunikationen], tänker jag.*

Chef

Samtidigt har cheferna en viktig roll när det gäller att diskutera och föreslå åtgärder när de märker att en äldre medarbetare inte orkar med arbetet på samma sätt som tidigare. Medarbetarsamtalen är viktiga tillfällen för att prata om behov, förutsättningar och planer för att skapa en hållbar arbetssituation. Flera chefer lyfte även fram vikten av att vara lyhörd i vardagen - att både titta och lyssna - för att upptäcka tidiga signaler:

*Det är mycket, som du säger också, i utvecklingssamtalen. Man kollar, hur är läget? Men sen gäller det att se medarbetaren [i vardagen], det kommer man inte ifrån, att ha ögonen på "Händer saker som inte brukar vara?" [...] Så det gäller att ha ögonen öppna och titta och se. Och öronen också, för ofta så säger [medarbetaren] inte till. Är du till åren kommen så vill du inte säga att du tycker det är svårt eller du vill inte ... ja, det är lite svårt, lite känsligt, så det gäller verkligen att titta och lyssna.*

Chef

## 5.4.3 Pensionsinformation

Möjlighet till individuell pensionsinformation har funnits en längre tid men sedan ett par år tillbaka drivs arbetet med pensionsinformation på ett mer strategiskt sätt, som en del i det övergripande arbetet med kompetensförsörjning. Det strategiska arbetet är en del i kommunens arbete med kompetensförsörjning och att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

Pensionshandläggarna fungerar som expertstöd till chefer och HR-avdelningar ute på förvaltningarna och bolagen, men till största delen handlar arbetet om att ge information och råd direkt till medarbetare i pensionsfrågor. Ibland blir handläggarna involverade i ärenden (t.ex. rehabärenden) där pension kommit upp i diskussionen mellan medarbetare och chef. I sådana fall kan de fungera som bollplank och stöd för att hitta en lösning.

Kommunen har som rutin att skicka ett brev till alla medarbetare som fyller 58 år, med information om vart de kan vända sig för att få veta mer om pension. Syftet är att "så ett frö" hos medarbetaren i god tid innan det är dags för pension, så att man ska hinna förbereda sig och tänka igenom hur man vill ha det under de sista åren i arbetslivet. Pensionsinformation finns även tillgängligt på intranätet för alla anställda, bl.a. i filmklipp.

Pensionshandläggarna organiserar regelbundna informationsträffar för grupper av medarbetare (ca 20–25 deltagare åt gången) som närmar sig pensionsålder. Medarbetare kan själva anmäla sig via kommunens kurskatalog på intranätet. Under hösten 2018 genomförde de för första gången också en informationsturné tillsammans med representanter från Pensionsmyndigheten. Ambitionen var att försöka nå fler medarbetare genom att hålla öppna informationsträffar ute på olika arbetsplatser runtom i kommunen, t.ex. äldreboenden och skolor, på både dagtid och kvällstid. Medarbetare har också möjlighet att boka individuellt möte med en pensionshandläggare för att gå igenom sin egen specifika situation och diskutera ekonomiska konsekvenser av olika sätt att trappa ned eller avsluta sin anställning genom pension. Syftet är att stödja medarbetaren i att fatta kloka beslut kring de sista åren i arbetslivet och visa på olika möjligheter att fortsätta jobba genom att kombinera arbete och pension.

### Ambition att förändra synen på pension -65 är ingen ålder!

Trots att det inte längre finns någon fast pensionsålder så är uppfattningen att man "ska gå vid 65" djupt rotad hos många människor. Denna allmänna uppfattning präglar även hur arbetsgivare kommunicerar kring pension, t.ex. när intjänade pensionsrätter automatiskt betalas ut vid 65 års ålder oavsett om individen har för avsikt att gå i pension då eller inte. Ett sådant upplägg signalerar att det är dags att börja ta ut pension, snarare än att man förväntas fortsätta arbeta. Numera har man i kommunen (och i de flesta andra kommuner) ändrat sina rutiner så att utbetalningarna istället startar vid 67 års ålder. Hur och när arbetsgivaren väljer att informera och kommunicera med sina anställda om pension och vilka möjligheter som finns att hitta individanpassade upplägg i slutet av yrkeslivet kan ha stor betydelse. HR-strategen menade att det finns mycket att vinna på att försöka förändra den allmänna uppfattningen att arbetslivet slutar vid 65, men att det kräver ett större grepp kring hur organisationen kommunicerar kring dessa frågor:

*Det är som att de tänker att de inte är värdefulla längre från 65 på något sätt, och inte önskade. Och där tänker jag att där har vi en kommunikationsinsats att göra på bredare front. Men [pensionshandläggarna] är ju bara två personer i en organisation på drygt 7 000 anställda. Så där behöver vi koppla in kommunikatörerna på ett annat sätt.*

HR-strateg

Pensionshandläggarna beskrev att många medarbetare inte känner till att de har rätt att stanna kvar i sin anställning till 67, men att den kunskapen kan påverka medarbetares sätt att tänka kring pension:

*Det är utifrån att vi har haft väldigt många individuella besök och träffar, som vi inser att många är kvar i tanken att 65 är pensionsåldern. Man har inte tänkt något annat än att det är så. [...] Och där har vi mycket att jobba med. Bara av att man får vetskap om att 67 är min rättighet, att 65 existerar inte längre.... Bara den meningen är någonting som gör att väldigt många höjer ögonbrynen och bara 'Va?!'.*

Pensionshandläggare

Pensionshandläggarnas ambition var att få både medarbetare och chefer att se förberedelser för pensionen som en naturlig del av arbetslivet. Det strategiska arbetet handlade också om att involvera och skapa samsyn mellan olika delar i organisationen, från expertfunktioner på central nivå till löneadministratörer ute på förvaltningarna, för att pensionen ska ses som en del av kompetensförsörjningen och personalarbetet:

*Alltså, jag tror på helheten, att vi försöker att få alla delar involverade. Det är både vi som sitter centralt, oavsett om vi har expertkunskap om pension eller kompetensförsörjning*

*[...] eller kommunikation, och HR. Att alla blir liksom delaktiga i sättet att se ett avslut - det är inte bara något som stänger dörren, utan det kan också öppna väldigt mycket. [...] Just det här att man ser hela kedjan från att man attraherar till att man avslutar. Att alla är med på samma bana.*

Pensionshandläggare

Pensionshandläggarna beskrev också vikten av (och tillfredsställelsen i) att förmedla en positiv känsla kring pension genom att berätta vad arbetsgivaren har gjort för medarbetaren under anställningstiden för att skapa goda förutsättningar inför pensionen, och på så sätt bidra till ett bra avslut:

*...och så efter att de har fått ett individuellt möte eller varit med på våra informationsträffar, att de efteråt liksom ändå känner att 'Ja, men fasen. Tänk att vi får ta del av allt det här!'. Lite grann det här sluta på topp, att vi utifrån arbetsgivarens perspektiv kan ge dem, med en väldigt liten ansträngning från vårt håll, en känsla av vad kommunen faktiskt har gjort under hela tiden.*

Pensionshandläggare

### Pensionsinformation som stöd till medarbetarna

Pensionsinformationsträffar erbjöds på samma sätt till medarbetare i alla verksamheter inom kommunen. Det gjordes ingen specifik uppföljning av hur stor andel av målgruppen som deltar på träffarna, eller inom vilka förvaltningar eller kommunala bolag de arbetar. Samtidigt fanns en uppfattning om att behovet av informationsinsatser är större inom vissa typer av verksamheter där fler känner sig utslitna tidigare, t.ex. vård och omsorg. Inom dessa verksamheter har många dessutom sämre ekonomiska förutsättningar för pension:

*Vi jobbar överlag likadant, i alla fall gällande pensionsdelen. Sen kanske vi egentligen borde göra mer insatser där vi ser att det finns mer behov, så är det ju. Främst vården. Överlag så är min känsla att där är det många som kanske sitter i en annan stress ekonomiskt. Den fysiska arbetsförmågan kanske ger med sig tidigare för att man har haft ett tungt och slitsamt jobb under en väldigt stor del av, eller hela, sitt yrkessamma liv, vilket sätter sina spår. Så där ser vi oftare i tidiga åldrar att man känner att man kanske inte orkar hela vägen.*

Pensionshandläggare

Möjligheten till individuell pensionsinformation är uppskattad men inte känd för alla. Både pensionshandläggarna och medarbetare beskrev att medarbetare ofta tycker att det känns krångligt med pension och det är vanligt att man skjuter upp att skaffa sig information och sätta sig in i pensionsfrågor. Därför är det särskilt angeläget att erbjuda individanpassat stöd för att hjälpa medarbetare att fatta nödvändiga beslut i tid:

*Vi märker att det ofta är så när vi träffar någon, att de tycker själva att det borde ha vetat saker och ting tidigare. Och det är därför vi försöker att nå dem. Så att de får upp ögonen... För det handlar om att ha en känsla av kontroll över sin framtida ekonomi. Många kommer in och känner att de inte har det. 'Jag fattar inte det här', säger de. 'Nej, men du har ju aldrig gått i pension förut liksom, så vi hjälper dig', säger vi då.*

Pensionshandläggare

Vid informationsträffarna försökte pensionshandläggarna aktivt fånga upp personer med behov av ytterligare stöd och erbjuda ett individuellt möte:

*Sen, märker man då att det är någon som inte ... man kanske har svårare att ta till sig allting i antingen stor grupp eller överlag, att man behöver höra saker fler gånger eller på andra sätt eller så där, då tar vi individuella träffar med dem också. Vår utgångspunkt är att man inte ska känna sig lämnad vind för våg bara för att man är på väg att bli pensionär, utan att man ska ha fått stöd in i det och känna sig så pass trygg att man vet 'Vad kan jag förvänta mig?', 'Vad ska jag göra?', och 'På vilket sätt behöver jag göra det?'.*

Pensionshandläggare

Chefer berättade att de brukar tipsa äldre anställda som funderar på att gå ner i arbetstid om att boka möte med en pensionshandläggare för att få koll på vad det skulle innebära ekonomiskt innan de fattar sitt beslut:

*...man tittar efter möjligheten att vara kvar på sitt vanliga jobb men att kanske trappa ner. Man funderar på, vad händer om jag går ner i tid? Jag har gjort precis som du sa att du [annan chef] gör, att jag faktiskt hänvisar dem dit, att "gå till pensionshandläggaren och få expertråd, hur kommer det bli rent ekonomiskt för dig om du gör det, jag kan inte säga hur det blir, det är bättre du går hit och pratar med dem". Och sen kommer de tillbaka och säger "Nej, jag förlorar inte speciellt mycket på att göra det". Då får vi gå vidare och titta, hur löser vi det här rent praktiskt? Och så gör man det.*

Chef

Det hände också att medarbetare, särskilt inom vård och omsorg och förskola, tog kontakt med pensionshandläggare direkt för att diskutera pension när de inte orkade arbeta längre, men att mötet istället ledde till att den närmaste chefen involverades för att se över medarbetarens arbetssituation:

*Sen trycker jag på värdet av att de håller på sin pension så länge det går. Vilka andra möjligheter kan det finnas? Jag kanske frågar om de har startat ett rehab-ärendet och får svar att "Nej, vadå? Hur gör man det?". [...] För dem är pension det enda alternativet. De tänker "Hur ska jag orka till 61?". Hade de gått till en läkare hade de kanske blivit sjukskrivna. Men de har inte gjort det. Och inte heller meddelat cheferna att de mår så dåligt. Och då kanske man faktiskt behöver se på helhetsbilden och involvera chefen i hur medarbetaren mår. Inte bara att "Jag orkar inte, nu tar jag pension".*

Pensionshandläggare

De som hade varit på individuell pensionsinformation beskrev att de uppskattade det handfasta stödet och att få sitta enskilt tillsammans med en pensionshandläggare och gå igenom sin egen situation på ett konkret sätt:

*Ja, i samband med att jag tog kontakt med dem så har jag fått all hjälp jag har behövt. Först möte och sen via telefon. Och jag har suttit vid datorn och [pensionshandläggaren] har hjälpt mig att fylla i så här och bolla lite olika alternativ.*

Medarbetare

Medarbetarna uttryckte dock att många inte kände till vilka möjligheter som finns att få information och stöd kring pension och att det behövs tydligare information. Idag ges informationen till medarbetarna främst via ett personligt brev som skickas ut till alla som fyller 58 år samt via intranätet. Ett önskemål var att information även skulle kunna förmedlas med tydligare koppling till arbetet, via arbetsplatsen och den närmaste chefen.

## 5.4.4 Intern rörlighet - intressebank och coachsamtal

En relativt ny kompetensförsörjningsstrategi handlar om att utveckla former för ökad intern rörlighet, något som man på sikt tror kan spela en viktig roll för att medarbetare ska kunna och vilja arbeta kvar längre.

Under våren 2018 lanserades en kommunövergripande satsning för att öka intern rörlighet med syftet att behålla kompetens inom kommunen. Förhoppningen är att satsningen på sikt ska bidra till att fler kan och vill arbeta kvar längre inom kommunen. Satsningen var ett pilotprojekt och bestod av två delar: en "intressebank" där medarbetare kan registrera sitt cv om de är intresserade av att byta till annat arbete inom kommunen, och dels ett erbjudande till alla tillsvidareanställda om (upp till två) kostnadsfria samtal med certifierade coacher för att få hjälp att reflektera kring sin arbetssituation och framtida utveckling.

### Intressebanken – nytt verktyg med både potential och utmaningar

Majoriteten av de chefer och medarbetare som intervjuades hade ännu inte så mycket erfarenhet av intressebanken eller möjligheten till coachsamtal eftersom båda var relativt nystartade initiativ. Men från olika håll uttryckte aktörer att de trodde på idén att ökad intern rörlighet skulle kunna bidra till ett mer hållbart arbetsliv inom kommunen. Mot bakgrund av samtalen med medarbetare som närmar sig pension menade pensionshandläggarna att personal inom vissa yrkesgrupper med särskilt belastande arbete, t.ex. undersköterskor och förskolepersonal, skulle kunna arbeta längre om det fanns möjlighet att byta till (eller växla med) ett annat arbete med mindre (eller annan typ av) belastning, och att intressebanken därför borde fokusera särskilt på dessa grupper:

*Just det här med intern intressebank... Man skulle kunna fokusera mer på de grupperna som inte orkar vara kvar i sin anställningsbild och på sitt jobb ända fram till pension. [...] Att någon faktiskt skulle orka vara undersköterska längre om man fick lite annan input en dag i veckan, eller byta helt. Det finns olika yrkeskategorier som skulle kunna göra andra saker också och då orka finnas kvar i anställning längre. Både för sig själva och inte köra slut på sig. För vårdbiträderna är ofta väldigt slut i kroppen och förskollärarna ... ja, förutom kanske rygg och knän, så är det också öron och huvud...*

Pensionshandläggare

Chefer beskrev att det är ganska vanligt att det kommer upp önskemål i medarbetarsamtal om att prova något annat jobb och att de ibland lyckas hitta sådana lösningar på informella vägar, genom egna kontakter med andra chefer. Samtidigt pratade HR-strategen om att organisationen har en utmaning i att förändra generella negativa attityder till internrekrytering:

*Vi har marknadsfört det här med interna rörligheten till alla våra chefer. Och det är ett otroligt ansvar som cheferna har och det är en attityd som cheferna måste ... En del har en positiv attityd, en del har det inte, utan tänker att är det någon som kommer från något annat håll så är det synonymt med att det är problem med den här personen. Och så ska det inte vara.*

HR-strateg



## 5.5 Utvecklingsmöjligheter och framtidsplaner

Utvecklingen framåt handlar dels om att fortsätta utveckla och implementera intressebanken och dels om att inventera kompetensbehov och undersöka möjligheter till kompetensväxling inom respektive förvaltning. Som ett led i att försöka behålla äldre medarbetare längre har man i kommunen diskuterat att skapa en "seniorpool" dit medarbetare kan anmäla sig om de vill fortsätta arbeta som timvikarier efter att de gått i pension. Många chefer har insett fördelarna med att anlita pensionerade medarbetare som är väl förtrogna med verksamheten och det förekommer redan att arbetsplatser skapar lokala "seniorpools" för att täcka sina vikariebehov. Andra framtidsplaner handlar om att organisera träffar för att bygga nätverk för blivande pensionärer, dels för att skapa möjligheter att rekrytera fler vikarier men också för att underlätta övergången mellan yrkesliv och pensionärsliv för individerna.

## 5.6 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

Flera faktorer bedöms vara viktiga för att denna satsning fungerar och förväntas ge effekt. Dessa faktorer är:

- Hållbart arbetsliv för äldre ses som en del av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet för kommunen och hanteras på koncernnivå. Detta innebär att det finns en ambition samt stöd och styrning från den högsta ledningsnivån. Detta återspeglas bl.a. i att budskapet till chefer och anställda är att man vill möjliggöra för alla att fortsätta jobba högt upp i åldrarna.
- Kommunen/koncernen har gjort en strategisk kommunikationssatsning i kompetensförsörjningsarbetet som syftar till att äldre medarbetare jobbar längre. I detta ingår att man vill att pensionen ska ses som en del av arbetslivet och att de som valt att gå i pension ska bli bra ambassadörer.
- Pensionshandläggarna genomför varje månad informationsinsatser till medarbetare om pension samt åker en gång om året ut till arbetsplatser i regionen, för att på så sätt göra informationen lättillgänglig för många medarbetare. Detta möter det behov som både medarbetare och chefer lyfter, om vikten av att få information och veta vart man ska vända sig, eftersom cheferna har begränsad kunskap själva och därmed behöver hjälp. Medarbetare ges på det här sättet förutsättningar för att skapa sig en bild av sin pensionsavgång och sin framtida ekonomi, vilket ger upplevd ökad kontroll av den egna situationen.
- Chefer har en nyckelroll. De behöver vara lyhörda och ha verktyg/metoder för att fånga upp och de äldre som kanske inte orkar jobba. Cheferna behöver inte ha all kunskap själva inom detta område, men de behöver ha grundkunskaper och veta vem de kan hänvisa till för mer. Inom kommunen har byggt upp verktyg/metoder/strukturer som chefer och äldre medarbetare kan använda och få stöd av, såsom information av pensionshandläggare, intern rörlighet och coachsamtal.
- Det finns en strävan att balansera individens och verksamhetens behov, t.ex. när arbetet och arbetstider anpassas till individen. Man hanterar detta genom dialog med medarbetare, vilket är viktigt för att också medarbetaren ska känna sig tryggt med den lösning som man kommit fram till.

- 80-80-100-förmånen (80 % arbetstid, 80 % lön och 100 % inbetalning till tjänstepension) gör det attraktivt att gå ner i arbetstid, vilket kan göra att äldre orkar/vill/får bättre förutsättningar att arbeta längre. Förmånen är ansökningsbar och ingen rättighet.
- Inom kommunen diskuterar man också att inrätta en seniorpool, som gör det attraktivt för äldre att rycka in och arbeta ibland. Uttalanden som "Jag ska gå i pension, men jag ska inte sluta jobba!" är inte ovanliga. Medarbetaren kan då själv välja i vilken omfattning man ska jobba, vilket kan upplevas som att avsluta arbetslivet med guldkant.
- Den interna rörligheten gör det möjligt att byta till ett arbete eller arbetsuppgifter som man känner att man orkar med.

Det finns också fallgropar, t.ex.

- Alla chefer är inte så väl insatta i detta arbete och vad de förväntas bidra med, även om de vet att de kan få stöd från HR och t.ex. från pensionshandläggarna. Därför är det viktigt att cheferna får en bra introduktion till vad de förväntas bidra med och det stöd, verktyg och metoder som de kan använda sig av.
- Om det saknas ett gemensamt förhållningssätt i mötet med äldre bland cheferna, innebär det att det kan bli svårt att få äldre att vilja och kunna fortsätta arbeta. Cheferna uttryckte att de skulle vilja känna sig säkrare på hur de ska hantera och samtala kring detta. Ett gemensamt förhållningssätt i organisationen skulle kunna hjälpa dem att hantera sådana samtal bättre och skapa bättre förutsättningar för att behålla medarbetare längre.
- Om det blir en påtaglig skillnad i hur äldre medarbetares ansökan om deltidsarbete med bibehållen tjänstepension behandlas, och vilka anpassningar som är möjliga för olika medarbetare, kan det upplevas som negativt och orättvist. Det är viktigt att säkerställa att alla ansökningar behandlas på ett likvärdigt sätt.

## 6 Kommunal förskola: Insatser för att underlätta fortsatt arbete

*En kommun har satsat på att behålla äldre lärare inom förskolan. Olika typer av insatser har gjorts för att underlätta för äldre medarbetare att fortsätta arbeta, t.ex. genom inspirationsföreläsningar som förbättrade samarbetet mellan äldre och yngre, förbättrade arbetsklimatet och svetsade samman arbetsgrupperna. Detta bidrog också till ett ömsesidigt kunskapsutbyte mellan yngre och äldre. Dessutom gjordes en satsning på IKT-stöd till äldre, anpassat till deras behov och förutsättningar och hälsoinsatser i samarbete med företagshälsovården.*

### 6.1 Om kommunen

Kommunen är en relativt stor kommun i norra Sverige. Som underlag för denna beskrivning intervjuades chefen för förskolan, projektledaren för delprojektet "Behålla äldre lärare i förskolan", en företagsskötarska och en arbetsterapeut från kommunens inbyggda företagshälsovård, förskolans IKT-pedagog, samt chefer och medarbetare (i olika åldrar) från två förskolor som deltagit i pilotprojekten.

### 6.2 Drivkrafter

En treårig satsning inom barn- och ungdomsförvaltningen gjordes för att möta framtida personalbehov inom skolan. Sjuktalet i kommunen låg relativt högt, sjukfrånvaron var särskilt hög bland äldre medarbetare. Statistiken visade på allt fler tidiga pensionsavgångar. Målet var att behålla äldre lärare och att göra läraryrket mer attraktivt, och därmed underlätta rekrytering av personal.

Dessutom ville kommunen skicka signaler till medarbetarna om att kommunen som arbetsgivare mår om dem. På detta sätt ville kommunen visa att den är en attraktiv arbetsgivare.

För de enskilda förskolorna har drivkrafterna dessutom varit att de själva fått definiera sina behov och planera insatser som anpassats efter deras behov.

Kostnaden för satsningen kan sättas i relation till kostnader för vikarier, att rekrytera och introducera ny personal och även till kvalitén i verksamheten som kan påverkas om det inte går att bemanna med och rekrytera ny personal med rätt kompetens men också (både positivt och negativt) av personalomsättning.

### 6.3 Om de anställda och arbetet

Anställda inom förskolan är främst förskollärare och barnskötare. Barnskötare har en gymnasial utbildning och förskollärare har en akademisk utbildning som för närvarande motsvarar 3,5 års studier. Förskollärare har på både 1 och 5 års sikt en mycket bra arbetsmarknad med liten konkurrens om jobben i hela landet (enligt Yrkeskompassen på Arbetsförmedlingens webbplats).

Även för barnskötare är konkurrensen liten om jobben i större delen av landet, vilket innebär att det kan vara svårt för arbetsgivare att rekrytera dessa yrkesgrupper.

## 6.4 Om arbetsmiljön

Arbete på förskolor innebär bland annat att man arbetar med små barn och ibland kan behöva lyfta barn. För bl.a. äldre medarbetare kan arbetet upplevas som fysiskt tungt. Arbetet på förskolorna utvecklas kontinuerligt och under de senaste åren har IKT (datorer, paddor, mobiler etc.) blivit allt vanligare, vilket också innebär att kraven på personalens IKT-kompetens har ökat.

## 6.5 Strategier och aktiviteter

Kommunen avsattes 31,5 miljoner under 2017–2019 för att möta det framtida personalbehovet inom skolan. Satsningen bestod av flera delprojekt och denna studie har fokuserat på ett av dessa: "Behålla äldre lärare i förskolan", som omfattade totalt 6,9 miljoner kronor. Övriga sex delprojekt handlade om att behålla äldre lärare i grundskolan, skapa en personalbuffert i gymnasieskolan av svårrekryterade lärarkompetenser som t.ex. yrkeslärare, frigöra tid för lärare, introduktion av nyanställda via e-learning samt att marknadsföra läraryrket.

Målet för delprojektet "Behålla äldre lärare i förskolan" var att få fler medarbetare (främst äldre) att stanna kvar i förskolan och att fler ska välja att fortsätta arbeta som vikarier efter pension.

De flesta aktiviteterna inom delprojektet inom förskoleverksamheten kom i praktiken att rikta sig till alla personalkategorier i förskolan, dvs. inte enbart förskolelärare. I stor utsträckning involverades även hela arbetsgrupper, dvs. inte enbart äldre medarbetare. Vissa aktiviteter riktade sig också till chefer och politiker.

Delprojektet startade med en förstudie för att samla ihop kunskap och erfarenheter från tidigare utvecklingsarbete. Medarbetarenkäter och arbetsmiljökartläggningar visade på ett antal faktorer som bidrar till stress och en känsla av osäkerhet och otillräcklighet hos personalen, t.ex. brist på vikarier, otydliga rutiner, digitalisering och oklarheter kring roller och ansvar. Förstudien låg till grund för utformningen av projektets fyra delar:

- Pilotprojekt på förskolor
- Inspirationsföreläsningar
- IKT-stödjande organisation
- Hälsoinsatser i samarbete med företagshälsovården
  - Frivillig hälsoundersökning för anställda som är 55 år och äldre
  - Utbildningsinsats om hur kroppens olika åldrar påverkar oss

Medel för pilotprojekten fördelades efter ett ansökningsförfarande där projektgruppen bedömde förskolornas förslag. Totalt fick 11 (av 25) förskolechefer medel för att genomföra projekt på sina förskolor (varje förskolechef ansvarar för två-tre förskolor). Några förskolor inkluderades på grund av de hade särskilt stora problem med hög sjukfrånvaro.

Dessutom gjordes en sammanställning av aktuell forskning om äldre i arbetslivet som kunskapsunderlag för förskolecheferna i kommunen.

Projektorganisationen utgjordes av en styrgrupp med skolchefen som ordförande och projektägare, samt en projektgrupp bestående av en projektledare, representanter från HR-avdelningen, fackliga företrädare och förskolechefer. Projektgruppen ansvarade för att följa de olika delarna i projektet och planera aktiviteter för att stödja implementeringen och att se till att delprojektet knöt an till det arbete som redan pågick inom förskolan, om att skapa en hållbar arbetsorganisation och tydliggöra roller och ansvar.

## 6.5.1 Pilotprojekt på förskolor

En del i projektet handlade om att på utvalda förskolor testa och utvärdera olika modeller, verktyg och arbetssätt för att skapa bättre förutsättningar att behålla äldre lärare. Utgångspunkten var att bygga vidare på den befintliga organisationen och fokusera på uppgifter som kunde genomföras inom ramen för den ordinarie verksamheten. Målet var att hitta fungerande arbetssätt som kan implementeras på alla förskolor i kommunen. De lokala projekten löpte under olika tidsperioder under 2017–2019 och handlade exempelvis om nya sätt att fördela ansvar och organisera arbetet och om olika typer av hälsofrämjande åtgärder för att stärka individernas möjligheter att hantera arbetet.

Pilotprojekten såg olika ut och var anpassade efter behoven på respektive förskola. Varje förskolechef bildade en lokal projektgrupp som identifierade vilka områden förskolan behövde arbeta med, formulerade målsättningar och aktiviteter och förankrade projektet hos kollegerna. I de flesta pilotprojekten arbetade man parallellt med flera olika förbättringsområden och aktiviteter, t.ex. att förebygga teknikstress, behålla arbetsglädjen, förtydliga det undervisande uppdraget, främja fysisk hälsa och stresshantering, utnyttja medarbetares specialkompetenser och utveckla organiseringen av arbetet.

Två av pilotprojekten har studerats, se tabell 2.

Tabell 2. Syfte och exempel på aktiviteter i de två pilotprojekt som ingår i studien.

Pilotprojekt	Syfte	Aktiviteter (exempel)
<i>Hälsofrämjande insatser för vi-känsla och gemenskap – att behålla äldre lärare i yrket</i>  (2 förskolor)	Skapa bättre arbetsklimat och möjligheter till ökat samarbete mellan de två förskolorna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachning i gemensamt förhållningssätt</li> <li>•Handledning <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Äldre, erfarna medarbetare handleder yngre med kortare yrkeserfarenhet</li> <li>○ Specialpedagog handleder kolleger i arbete med barn med särskilda behov</li> </ul> </li> <li>• Reflektionspromenader</li> <li>• Anpassning av arbetsuppgifter och schema efter individuella behov</li> </ul>

<p><i>"Good enough" – Hållbart medarbetarskap och ett längre lustfyllt yrkesliv</i></p> <p>(1 förskola)</p>	<p>Skapa ökad tydlighet i organisationen och en mer sammansvetsad personalgrupp</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklingsdag för att arbeta med verksamhetsidén</li> <li>• Förtydliga rutiner och strukturer i arbetsdagen</li> <li>• Skapa gemensamma mallar för t.ex. föräldramöten, inskolning</li> <li>• Utveckla effektiv modell för vikarieanskaffning</li> <li>• Individuell kompetensutvecklingsplan</li> </ul>
---	---	--

Projektgruppen efterfrågade regelbundet skriftlig återrapportering från pilotprojekten, med tydlig koppling till projektdirektivet och det övergripande målet. Resultaten kommunicerades vidare till delprojektets styrgrupp och till förvaltningsledning och politiker. En viktig del handlade om att minimera administrativt arbete för förskolecheferna:

*Och det som kan vara en hotbild för sådana här projekt ... vårt projekt är riktigt bra och vi är stolta över det, men det som kan vara en baksida med ett projekt där man verkligen vill att det ska genomsyra hela organisationen, det är att det kan bli tungt projektadministrativt, och det får man se upp med. Så det får vi hela tiden ställa oss frågan till varandra när vi pratar om återrapporteringar och så. Hur ska det gå till? De måste vara så enkla och funkis så att det inte blir betungande för dem som har de här delarbetsplatsprojekten till exempel.*

Projektledare

Parallellt med pilotprojekten pågick ett utvecklingsarbete inom ramen för förskolechefernas ledningsträffar, där samtliga förskolechefer deltog. Verksamhetschefen för förskolan, projektledaren och en verksamhetsutvecklare träffade regelbundet förskolecheferna i deras områdesgrupper för att stärka deras förmåga att arbeta med att skapa hälsofrämjande arbetsmiljöer. Träffarna innehöll bland annat utbildning, diskussioner och erfarenhetsutbyte. Information om delprojektet "Behålla äldre lärare i förskolan" och de lokala pilotprojekten samt återkoppling från högre ledningsnivå var också stående inslag på träffarna.

## 6.5.2 Bättre sammanhållning och öppnare samtalsklimat

Såväl projektledaren och cheferna som medarbetarna på förskolorna beskrev att pilotprojekten generellt skapade engagemang, sammanhållning och utrymme för nytänkande på förskolorna, som exempelvis innebar att testa nya sätt att organisera arbetet.

*Vi ser att det blir en annan sammanhållning, ett annat klimat på de här arbetsplatserna för att de är involverade i ett gemensamt utvecklingsarbete. Vi ser att man tittar på sin organisation, man fördelar arbetsuppgifter annorlunda än vad man gjorde tidigare. [...]*  
*För det är det, förskolan har varit mycket att vi ska göra lika. Nu gör vi olika.*

Projektledare

### 6.5.3 Kollegialt lärande<sup>1</sup>

Flera av aktiviteterna i pilotprojekten handlade om att ta tillvara och utnyttja personalens kompetens på ett mer effektivt sätt och skapa förutsättningar för kollegialt lärande. I ett pilotprojekt avsattes exempelvis medel för att ge en pedagog med specialkompetens kring barn med särskilda behov möjlighet att utveckla verktyg och handleda sina kolleger. Bakgrunden till detta var bland annat synpunkter från äldre medarbetare som framkommit i förstudien, att det upplevdes som stressande att inte ha tillräckliga kunskaper om dessa barn.

*Det var framför allt de äldre som påtalade att de tyckte att det var svårt, för att de hade inte fått det i sin utbildning hur man jobbar med de här barnen så att säga. [...] Alltså, det är väldigt många äldre som är intresserade av att jobba med just de här barnen. Och då genom att man får lite mer verktyg så kan man ta på sig den rollen: 'Jag vill gärna jobba med de här barnen därför att jag är intresserad av dem, men jag tycker inte att jag har haft tillräckliga kunskaper, men nu får jag det'.*

En annan sådan aktivitet handlade om att skapa handledningstillfällen där äldre medarbetare med lång yrkeserfarenhet samtalande och utbytte erfarenheter med yngre kolleger. Cheferna beskrev att handledningen gett ett öppnare samtalsklimat i arbetsgrupperna och större trygghet för de yngre pedagogerna i det dagliga arbetet:

*Nej, men det skapar trygghet i yrkesrollen för de yngre. De säger det, att de känner att de har fått en lite mer stabil grund att stå på, och man känner sig inte ensam heller. Att man behöver inte vara ensam och fundera, utan det finns alltid någon äldre kollega man kan fråga. Att det har blivit mer öppet klimat, det ger såna effekter också, att jag behöver inte hålla på och klura själv, jag kan faktiskt få hjälp.*

Förskolechef

De yngre medarbetarna som deltog i handledningen uttryckte också att den bidragit till att det kändes lättare att be om råd och stöd från äldre, mer erfarna kolleger:

*Alltså det jag känner som yngre [medarbetare]...det är att det är inte bara de här handledningstillfällena, utan undrar jag någonting här och nu eller ... och jag ska prata med en förälder i något jobbigt samtal, då vet jag att det finns äldre kollegor som jag kan gå och prata med och att jag inte blir dömd för det.*

Yngre förskolelärare

Även äldre medarbetare beskrev att de hade utbyte av handledningstillfällena, då de dels fick reflektera kring och dela med sig av sin yrkeserfarenhet men också fick input från de yngre kollegerna:

*Ja, men jag har väl fått ut av det inte bara det att jag kan känna mig lugn och trygg i min yrkesroll, utan att jag behöver också lite nytt att tänka på. Och ny input. Och det får jag ut av de yngre. Så att annat ... för mig kommer det ... alltså det kommer nya saker hela tiden.*

Äldre förskolelärare

---

<sup>1</sup> Kollegialt lärande – Olika former av kompetensutveckling där lärare genom strukturerat samarbete tillägnar sig kunskap för att utveckla undervisningen.

I ett av projekten satsade man på att göra en inventering för att fånga upp medarbetarnas individuella behov av utbildning och att möta behoven med kollegialt lärande, dvs. att kolleger hjälper varandra att utvecklas. Inventeringen gjorde att fler vågade prata om vad de kände sig osäkra på och faktiskt be om hjälp. Konceptet blev särskilt lyckat kring digital teknik och har lett till att personalen, framför allt många äldre, känner sig tryggare och mår bättre på jobbet:

*De lyfter på medarbetarsamtalen att de tyckte att just det här att man inte behövde känna sig dum för att fråga. För det är alltid så här, man vill kunna allting, och det kan vara till exempel också ... det har hänt mycket i förskolan, de ska göra pedagogiska dokumentationer och så där, och att man kanske inte vågar säga att man tycker någonting är svårt, och då kanske man känner en stress istället på jobbet. Just att man fick lite utbildning där.*

Förskolechef

## 6.5.4 Mindre stress och större flexibilitet

En del aktiviteter handlade om att skapa tydligare organisatoriska strukturer och rutiner för att hantera återkommande situationer, som om de inte hanteras systematiskt utgör stressfaktorer för all personal. Exempelvis testade man att samordna beställning av material för hela förskolan och att utse en särskild vikariesamordnare:

*...och det vi märkte som innan projektet, eller vi märkte att det var en väldigt stress runt det här med vikarier och vikarieanskaffning. Alla sprang och stressade runt och då blev det en del i det här projektet till exempel. Och det var stressreducering för alla att bestämma att ha vikariesamordnare, och då är det de som fixar vikarier. [...] Och det kan man tänker jag behålla också när projektet är slut att fortsätta med. [...] Ja, det låter inte som kanske så stora grejer, men det är jättestort för verksamheten varje dag.*

Förskolechef

Satsningen på att skapa gemensamma rutiner bidrog också till en ökad sammanhållning och bättre möjligheter att hjälpa varandra över avdelningsgränser, vilket i sin tur innebar mer flexibilitet i organisationen och mindre stress:

*Tidigare jobbade man gärna, kanske, avdelning för avdelning för avdelning. "Vi har vårt, och vi har våra mål. Och vi har våra pärmar, och vi har si och så." Nu kan man jobba över hela huset. Och man kan till och med jobba flera förskolor, och ha samma struktur.*

Medarbetare

## 6.5.5 Inspirationsföreläsningar

Som en del satsningen arrangerades även en serie inspirationskvällar där inhyrda föreläsare talade om olika arbetsmiljörelaterade teman, t.ex. medarbetarskap, arbetsglädje och stresshantering, för chefer och medarbetare. Varje förskola tilldelades ett antal platser så att alla medarbetare kunde få möjlighet att delta vid något tillfälle. Dessa inspirationskvällar fungerade också som



kommunikationsytor för pilotprojekten, som fick möjlighet att presentera sitt arbete för en bredare publik, och på så sätt sprida sina idéer och erfarenheter till andra förskolor i kommunen.

## 6.5.6 Öppnare samtal på arbetsplatserna

Både personal och chefer uttryckte att inspirationskvällarna var ett positivt inslag och att de bidrog till att öka medvetenheten om hur man själv kan påverka sin arbetsmiljö. Fler intervjupersoner beskrev att föreläsningarna gav upphov till fortsatta och mer öppna diskussioner om arbetsmiljö och förhållningssätt på arbetsplatsen:

*...och de här föreläsningarna som vi alla har gått på då. Att det ger också tankar, och där har de också fått verktyg att hur man kan tänka, hur man kan jobba. Och just det här också att ... det tror jag också är ganska viktigt att man: "Ja, men så där kan du faktiskt inte säga, för det här är vår arbetsplats. Du får inte säga att du bara vill gå hem. Varför vill du det?". Lite så. Ja, öppnare samtal.*

Förskolechef

## 6.5.7 IKT-stödjande organisation

Förväntningarna på att personalen i skolan ska använda digitala verktyg och material har ökat på senare år. En relativt stor del av de anställda, framför allt många äldre, uppgav i förstudien att de kände sig osäkra och stressade inför att använda IT för dokumentation och tillsammans med barnen. Detta, tillsammans med erfarenheterna från den krångliga processen med att implementera iPads i grundskolan, låg till grund för den del i projektet som handlade om att utveckla en IKT-stödjande organisation<sup>2</sup> i förskolan.

Under delprojektet anställdes en IKT-pedagog<sup>3</sup> på heltid för att leda och stödja digitaliseringsarbetet och för att minska stressen kring digitalisering och förväntningarna på att använda IT i förskolan. Inledningsvis var IKT-pedagogens främsta uppgift att hantera praktiska frågor för att få användningen av IT att fungera och att få all personal att nå upp till en basal kunskapsnivå. Denna inriktning valdes eftersom ett vanligt misstag är att man köper in utrustning, men missar att ge den grundläggande information och utbildning som krävs för att personalen ska kunna använda utrustningen som det är tänkt. IKT-pedagogen fungerade också som expertstöd för förskolechefer (t.ex. kring frågor om GDPR) och IT-ansvariga/samordnare på ute förskolor (t.ex. vid inköp av utrustning).

I enlighet med kommunens IT-strategi ska varje medarbetare i förskolan ha tillgång till en egen iPad som verktyg i sitt arbete. Baserat på en kartläggning av IT-kompetensen hos personalen genomförde IKT-pedagogen besök ute på de förskolor som hade behov av utbildningsinsatser. Enligt IKT-pedagogen var behovet av stöd särskilt tydligt bland äldre medarbetare. Parallellt utvecklades en organisatorisk struktur, med nätverk på olika nivåer inom förskolan, för att stödja digitaliseringen och användningen av IKT. Planen innebar att bilda ett IT-råd inom varje

---

<sup>2</sup> IKT – Information, teknik och kommunikation

<sup>3</sup> En IKT-pedagog har kunskap både om digitala verktyg som används i pedagogiskt syfte och hur sådan teknik kan användas i undervisningen.

förskoleområde och utse IKT-samordnare och IKT-ansvariga ute på förskolorna. Den långsiktiga ambitionen är att varje förskola själva ska kunna organisera kollegialt lärande inom IKT.

### Behovsanpassad kompetensutveckling

Besöken på förskolor innebar att IKT-pedagogen träffade medarbetare i mindre grupper för att praktiskt gå igenom hur de skulle komma igång med att använda sina iPads. Majoriteten av deltagarna var äldre medarbetare. Fokus låg på att möta individerna på den kunskapsnivå där de befann sig och att skapa ett öppet, tillåtande klimat:

*Mycket är det här att när jag till exempel lämnar ut paddor då, då åker jag dit, och så sitter jag med fem stycken. Och så går vi igenom det här. Och det har jag lärt mig, att det är jättebra. [...] För när jag då går därifrån, då vet jag att de kan starta paddan, de kan läsa posten, de kan skriva ut, de kan ... de vet hur de laddar ner appar. För då har vi ... Vi har gjort det. Och så vet de sen också, så tänker jag också, de vet vem jag är. Så blir det något, då hör de av sig. Så det där tror jag, det är ... Ja. Det tror jag är jätteviktigt. Och just det här att man ser dem också. Och tar det på allvar.*

IKT-pedagogen

### ”Brygga” mellan teknik och pedagogik

IKT-pedagogen beskrev också att hon med sin kompetens kunde fungera som en ”brygga” mellan teknik och pedagogik:

*...så att det är mycket sånt här, hands on. Alltså att de har någonstans att vända sig. [...] Alltså jag har jobbat länge i det här och då vet jag att om man ringer till IT-kontoret, om man inte har den ... Ni vet, det är facktermer och det här... Då är det inte så lätt. Och så frågar IT-kontoret då, och då kan jag - alltså personen [medarbetaren] - kan ju inte svara, för de är inte insatta i det här. Så man blir lite det också, bryggan mellan ... ja, tekniken och pedagogiken.*

IKT-pedagogen

### Lokala IKT-workshops

Några förskolechefer beskrev att IKT-ansvariga på deras förskolor hade kommit igång med regelbundna workshops i egen regi och hittat ett format som de tror kan fungera som en del i den ordinarie verksamheten:

*Men en del av sakerna har vi börjat implementera i ordinarie organisation redan i dag, till exempel det här med IKT:n. Nu kör de workshops inom ordinarie arbetstid så att säga. [...] De lägger ut tider och så får man boka in sig. Och de har nu också kollat att ... ja, men vad är det de vill ha då för någonting? Ja, en del ... då är det bara så här grundläggande, så här basic med paddan. Och sen har det varit med robotarna, de här Bee-Bot och Blue-Bot till exempel, att de har workshop kring dem.*

Förskolechef

## 6.5.8 Insatser i samarbete med företagshälsovården

Företagshälsovården i kommunen fick ett ovanligt omfattande uppdrag inom ramen för satsningen på att behålla äldre lärare. Företagshälsovården är inbyggd, dvs. ingår i kommunens egen organisation. Efter dialog kring satsningens syfte enades kommunen och företagshälsovården om

en holistisk ansats, med ett tydligt fokus på förebyggande arbete på både individ- och gruppnivå. Företagshälsovården gjorde en inventering av situationen i kommunen och en genomgång av aktuell forskning och utformade ett paket med två huvudsakliga delar:

- Frivillig hälsoundersökning för alla anställda inom förskolan som är 55 år och äldre
- Utbildningssatsning "Så påverkar kroppens olika åldrar dig"

Vid hälsoundersökningen fick medarbetaren träffa en företagssköterska och en fysioterapeut. Undersökningen omfattade en enkät som anpassats särskilt för delprojektet, och som utöver arbetsmiljö- och hälsoparametrar även omfattade test för sinnesstämning (Hospital Anxiety and Depression scale, HAD), självskattning av arbetsförmåga (Work Ability Index, WAI) samt fysiska funktionstester (TIPPA, balanstest). Syftet med hälsoundersökningen var dels att främja hälsa, förbygga ohälsa och fånga tidiga signaler på ohälsa hos individer och erbjuda insatser efter behov (eller hänvisa till sjukvården), och dels att sammanställa ett underlag (i form av en företagsrapport) med rekommendationer om fortsatt arbete inom förskolans verksamheter och organisation. Medarbetare kunde själva boka tid för hälsosamtal på webben. Hälsoundersökningarna startade i mars 2018.

Den andra delen var en utbildningssatsning som riktade sig till politiker samt alla chefer och medarbetare inom förskolan, oavsett ålder. Syftet var att dels att öka kunskapen om hur vi åldras och vad det kan innebära i arbetslivet och dels skapa förutsättningar för att arbeta systematiskt och "åldersmedvetet" för att skapa en god arbetsmiljö. Upplägget omfattade tre delmoment (å två timmar) med fokus på fysiska och mentala förmågor och styrkor vid olika åldrar samt praktiska övningar för att stärka hälsan (t.ex. yoga och mindfulness). Utbildningstillfällena genomfördes enbart med hela arbetsgrupper, inklusive förskolechefen. Chefen kunde välja tider som passade för gruppen, och boka via webben. Det fanns även möjlighet att anpassa upplägget efter behov genom att fördela innehållet på två eller tre tillfällen. Utbildningstillfällena startade under hösten 2018 och vid tiden för datainsamlingen hade arbetsgrupper på fyra (av 58) förskolor genomfört minst ett utbildningstillfälle. Politikerna hade inte hunnit genomgå utbildningen.

### Signal att arbetsgivaren månar om sin personal

Både chefer och medarbetare uttryckte att hälsoundersökningarna uppfattats som något positivt, vilket var i linje med arbetsgivarens syfte. En viktig aspekt var nämligen att erbjudandet om hälsoundersökning skulle fungera som en signal på att arbetsgivaren månar om personalen:

*Jag skulle vilja trycka på det här att en effekt som vi upplever att vi hör och ser redan nu och som vi hoppas på, den är inte oviktig fast den låter lullig. Jag förstår det, men det är det här att medarbetaren ska känna att arbetsgivaren har omsorger om sina medarbetare, och jag tror att den är jätteviktig, att den känslan finns och hålls vid liv naturligtvis, hos medarbetaren.*

Projektledare

### Fånga upp ohälsa och behov av förbyggande åtgärder

Företagshälsovården beskrev även att de i hälsoundersökningarna fångat upp en del ohälsa och uppmärksammat medarbetare på behov att förändra livsstilen för att undvika ohälsa längre fram:

*Det ena är väl att de är glada över att de över huvud taget faktiskt får komma på en hälsoundersökning. Att de ser det som positivt. Det andra är att vi har fångat en hel del ohälsa. Och det tredje är att vi också har fångat en hel del levnadsvanor som de inte har känt till att de har varit skadliga för dem.*

Företagssköterska

## Positivt mottagande och ökad "åldersmedvetenhet"

Ledningen såg ett behov av att ge chefer och personal "en gemensam kunskapsplattform" med avseende på hur åldrande påverkar oss människor. Ambitionen var att både öka "åldersmedvetenheten" och att försöka förändra synen på åldrande i arbetet i positiv riktning. Företagshälsovårdens utbildningsinsats var en viktig pusselbit för att uppnå detta:

*Vi såg ett behov av att synliggöra, och genom den här utbildningssatsningen förhoppningsvis, apropå effekt, avdramatisera och få mig som medarbetare att förstå att det är faktiskt inte alls så konstigt att jag inte riktigt orkar allt på samma sätt när jag är 45 som när jag var 25, eller när jag är 55 som när jag var 47, utan det här är fullständigt naturligt. Och det syftar den här utbildningen till, att beskriva och boosta och ge alla medarbetare i förskolan möjlighet att tala om tillsammans under professionell handledning.*

Projektledare

Företrädare för fackliga organisationer samt chefer och personal i några av de arbetsgrupper som genomfört minst ett utbildningstillfälle var positiva till utbildningen. De beskrev att det hade lett till att man i arbetsgrupperna pratar mer och öppnare om hur åldrande påverkar kroppen och hjärnan. Utbildningen och de efterföljande diskussionerna hade också lett till ökad självkänedom och i viss utsträckning även ökad förståelse för att olika människor har olika förutsättningar och behov.

*Jag hör också det här att man är mer medveten om att jag behöver kanske göra det här i lugn takt, och det är okej, fast att mina medarbetare i arbetslaget är riktiga snabbisar. [...] Och att det är okej att säga så "Jo, men jag vill också lära mig det här, men jag behöver få göra det här på det här sättet". Alltså att få en självkänedom i hur ska jag ta mig an det här nya som kommer eller de här kraven som [chefen] har på mig, eller att sätta ord på att "jag behöver det här".*

Förskolechef

## Anpassning till kontexten

Företagshälsovården var inbyggd, dvs. ingick i kommunens egen organisation, vilket var en anledning till att de hade god kännedom om arbetsmiljön och förutsättningarna i förskolan. Den kunskapen låg bakom beslutet kring att enbart utbilda hela arbetsgrupper, och att förskolechefen måste delta tillsammans med sin personal.

*Och det har vi satt som krav, att man kan inte hålla på att splittra upp. Det är en sak om det är två förskolor som kommer, men det måste vara hela arbetsgrupper, för att förutsättningarna ser så olika ut. Det skiljer sig till och med från avdelning till avdelning. Så att det är att de ska kunna plocka till sig det som kan funka hos dem.*

Företagssköterska

Tanken var att utbildning av hela arbetsgrupper – och upplägget med att varva information och reflektion – skulle underlätta för grupperna att omsätta utbildningens innehåll i praktiken och integrera det i det lokala arbetsmiljöarbetet:

*Ja, och jag tror att det är just det där med att först har man liksom information, utbildning. Sen har man reflektion, delaktighet. Så att man inte bara sitter på en utbildning och sen ska man gå därifrån och tänka "vad gör vi sen?" Utan de får både vad:et och hur:et, lite grann förslag på, och samtidigt är delaktiga och tar fram fler förslag genom reflektionsstunden. [...] Och så tar de med sig och fortsätter i det systematiska arbetsmiljöarbetet sen på förskolan. Men en fråga som vi trycker på hela tiden, när de har tagit fram förslag: "Vad av det här kan ni göra redan i morgon?"*

Företagssköterska

## 6.6 Utvecklingsmöjligheter och framtidsplaner

Satsningen på skolan och delprojektet "Behålla äldre lärare i förskolan" löper vidare under hela 2019. Särskilda medel finns avsatta för att sprida arbetssätt och verktyg från pilotprojekten som visat sig fungera bra och är möjliga att implementera inom den ordinarie verksamheten. Bland annat planerar man att göra korta filmer om några utvalda pilotprojekt och företagshälsovårdens insatser för att sprida information till politiker, fackliga organisationer och övriga förskolor i kommunen.

*Vi tror att digitala forum kommer att bli viktiga för att sprida slutsatserna eller delredovisningarna i de här arbetsplatsnära projekten. När inte alla kan vara med så behöver vi hitta fiffiga system så alla ändå kan få vara med på ett litet hörn. Och det här med att trumma på med informationsbrev vecka efter vecka, det är otidsenligt. Vi tror inte på det, utan hellre att försöka hålla de här frågorna, spridningseffekterna vid liv genom att göra små inspirerande filmer som alla kan ta del av och som man också då lyfter fram via cheferna på arbetsplatsträffar utifrån att vi pratar med varandra, alla chefer, om det som pågår även om jag inte är direkt berörd. Så att vi tror att en effekt kan bli, att spridningen, även om man inte har varit med, blir ganska stor.*

Projektledare

Förskolecheferna har en viktig roll i att hålla dessa frågor levande och fortsatt utbildning och stöd planeras inom ramen för deras ordinarie ledningsträffar. Företagshälsovårdens sammanställning av de övergripande resultaten av hälsoundersökningarna som levereras under projektets sista år är tänkt att fungera som ett underlag för fortsatt arbete med att förbättra arbetsmiljön och behålla äldre medarbetare inom förskolan. Det finns också planer för att fortsätta utveckla de organisatoriska strukturerna för att stödja digitalisering och IKT-användning. IKT-pedagogen beskrev att utvecklingen framåt fokuserar på att bygga nätverk och stödja samarbete mellan förskolor genom att skapa virtuella mötesrum (via Microsoft teams) där medarbetare kan dela information och diskutera kring olika IKT-relaterade teman.

## 6.7 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

Det är inte möjligt att utvärdera om satsningen haft effekt på äldres vilja och förmåga att arbeta högt upp i åldrarna. De intervjuer som gjorts, visar att satsningarnas innehåll haft effekt på sådant som ger goda förutsättningar för ett långt arbetsliv, att äldre vill och kan fortsätta arbeta.

- Den utveckling av organisationen som gjorts innebär att samarbetet mellan äldre och yngre har utvecklats och äldre känner att de kan bidra mer. Samtidigt har organisationen förändrats så att det är tillåtet att inte kunna och vid behov ta hjälp av både yngre och äldre kollegor. Detta är av stor betydelse för att äldre ska **vilja** fortsätta arbeta.
- Satsningen på IKT-kompetens har också ökat äldres förmåga att hantera IKT samtidigt som det gjort det tillåtet att fråga och be om hjälp, vilket också har betydelse för äldres **vilja** att fortsätta arbeta.
- Den satsning som gjorts på hälsoundersökningar och föreläsningar om åldrande, har ökat hela gruppens förståelse för åldrande och har också öppnat upp för ett samarbete där arbetsuppgifterna anpassas till varje individs förutsättningar, vilket har stor betydelse för att äldre ska **kunna** fortsätta arbeta.

Den satsning som gjorts innehåller många olika komponenter.

På en organisatorisk nivå (dvs. styrning och ledning av satsningen) har följande varit viktigt:

- Satsningen initierades och har genomförts med stöd från högsta ledningen som också avsatte medel för satsningen. Ledningen var intresserade av satsningen, efterfrågade resultat och pratade om den publikt.
- Det har funnits en tydlig rapporteringsstruktur och resultaten efterfrågades på ett positivt sätt.
- Chefer har kontinuerligt fått information och stöd för att klara sin del i arbetet.
- Satsningen har byggt på delaktighet från de deltagande förskolorna. Projekten formulerades lokalt, utifrån förskolornas egna behov, men med stöd från projektgruppen för att hålla kursen i relation till projektdirektivet/huvudtemat.
- Det har funnits en konstruktiv dialog mellan arbetsgivaren och FHV vid utformningen av uppdraget och den inbyggda FHV hade god kännedom om verksamheten och levererade ett skraddarsytt paket med en helhetssyn på individ, grupp och arbetsplats, dvs. varje förskolas specifika förutsättningar.
- De flesta strategierna riktar sig till all personal, inte enbart äldre och handlar t.ex. om allas arbetsmiljö.
- Insatser gjordes inom flera olika områden och insatserna kompletterade varandra. Även om inte alla äldre hade samma behov, gjordes det tillräckligt många olika insatser för att många äldre skulle uppleva att de hade nytta av åtminstone någon av de förändringar som gjordes.
- Inspirationsföreläsningarna bidrog till att skapa öppet klimat/öppna upp för samtal kring arbetsmiljöfrågor i vardagen. Vid inspirationsföreläsningarna fanns också utrymme för att utbyta erfarenheter mellan förskolor.

Flera framgångsfaktorer har bidragit till att satsningen har fungerat väl på de deltagande förskolorna.

- Utbildningen och de praktiska övningarna var anpassad till verksamheten
- Chefen och arbetsgruppen gick utbildningen tillsammans och fick på det sättet en gemensam kunskapsbas och möjlighet att reflektera och diskutera hur de kan omsätta kunskapen till handling i sin egen verksamhet.
- Satsningen har byggt på en kombination av teori och praktik samt delaktighet vilket har gett en god förankring i deltagarnas dagliga arbete.

Vid en diskussion om och analys av satsningen har det framförts att det också finns möjligheter att förbättra och utveckla arbetssättet.

- Den fysiska arbetsmiljön hanterades separat. Exempelvis är den ergonomiska utformningen av arbetsplatsen och arbetsuppgifterna speciellt viktig för äldre. Det är därför väl motiverat att arbeta mer med denna fråga, skilt från de individinriktade hälsoundersökningarna. – även andra arbetsmiljöfaktorer som buller och ljudmiljö, har betydelse, inte bara när det gäller risken för hörselskador utan också för att en hög ljudnivå kan utgöra en kognitiv belastning.
- Företagshälsovården var inte inkopplad när det gällde den fysiska arbetsmiljön. Det skulle de kunna vara.

Några farhågor har också uttryckts när det gäller det fortsatta arbetet med satsningen samtidigt som man pekat på att det hittills har fungerat bra.

- I en politiskt styrd verksamhet kan besluten komma snabbt uppifrån och tidsplanen för finansiering rimmar inte alltid med verksamhetens förutsättningar att hinna planera – men här tog förvaltningen ett grepp och delade upp och fördelade arbetet på ett sätt som passade verksamheten och det arbete man gjort tidigare.
- Att man inte har tillräckligt med resurser för att fortsätta arbetet och sprida till andra delar av organisationen.
- Om det inte går att få tag på vikarier eller omorganisera för att frigöra tid att delta i det arbete som krävs, kan det bli svårt att genomföra förändringar på förskolorna.

## 7 Telefonrådgivning – yrkeserfarenhet som bas för en ny karriär

*Ett företag som erbjuder medicinsk telefonrådgivning skapar förutsättningar för att anställa erfarna sjuksköterskor som kan fortsätta arbeta långt upp i ålder genom att utnyttja sin kompetens och långa yrkeserfarenhet i ett nytt sammanhang.*

### 7.1 Om företaget

Företaget arbetar med medicinsk telefonrådgivning. Rådgivningen innebär inget kliniskt arbete, utan handlar om att göra medicinska bedömningar och ge råd enbart baserat på samtal över telefon och utan att kunna se eller känna på patienten. Samtalen som kommer in kan handla om allt från enklare besvär till livshotande tillstånd och röra alla olika delar av kroppen. Arbetet kräver relativt bred kompetens, till skillnad från mycket annat sjuksköterskearbete som kan vara väldigt specialiserat. Samtidigt har telefonrådgivaren tillgång till IT-baserade kunskapsstöd och beslutsstödsystem för att kunna hantera frågor inom olika områden och tränas dessutom i att använda en särskild samtalsmetodik för att skaffa relevant information från den inringande.

Företagets har ca 300 anställda. De flesta arbetar på företagets kontor men många av de äldre medarbetarna arbetar hemifrån.

Företagets rekryterare är ansvarig för att intervjua och göra urval bland de arbetssökande. Varje kontor har en platschef som har personalansvar. En av dessa platschefer har dessutom ansvar för den visstidsanställda personalen och det är bland dessa som de flesta äldre medarbetarna finns.

Som underlag för denna beskrivning intervjuades HR-chefen, rekryteraren, en platschef, skyddsombud och två äldre medarbetare.

### 7.2 Drivkrafter

Företaget vill anställa erfarna sjuksköterskor. I platsannonserna skriver företaget att sökande bör ha lång yrkeserfarenhet (minst fem år, men genomsnittet i företaget ligger på ca 20 års yrkeserfarenhet) och att de välkomnar äldre sökande. Detta innebär att arbetet kräver relativt bred kompetens, till skillnad från mycket annat sjuksköterskearbete som kan vara väldigt specialiserat. Rekryteringen av erfarna sjuksköterskor är därför en viktig förutsättning för företagets verksamhet.

### 7.3 Om de anställda och arbetet

Arbetet med medicinsk telefonrådgivning kräver gedigen erfarenhet av att arbeta praktiskt som sjuksköterska. En relativt stor andel av personalen är över 65 år. Jämfört med många andra



sjuksköterskejobb är telefonrådgivningen ett ensamarbete. Man har inte direkt tillgång till kolleger att rådgröa med, utan de flesta bedömningarna görs självständigt med hjälp av IT-baserade kunskapsstöd. Det finns dock alltid en driftledare i tjänst som man kan ringa till om man behöver be om råd eller prata av sig.

Företaget lockar många äldre sjuksköterskor. Många som söker sig till företaget är mellan 50–65 år. Medicinsk telefonrådgivning innebär en möjlighet för dem att fortsätta arbeta och använda sin sjuksköterskekompetens, men i ett yrke där de fysiska kraven är betydligt lägre än i sjuksköterskearbete inom t.ex. öppen- eller slutenvård eller kommunal vård och omsorg.

*... det är erfarenheten som är det viktiga när man jobbar hos oss. [...] Du ska kunna förmedla en trygghet till de som ringer in. Vår erfarenhet säger att [den tryggheten] kan man inte läsa sig till, utan den måste man jobba sig till. Så om du har jobbat som sjuksköterska i 40 år, vilket vi har många som har gjort, så är du ofta väldigt trygg i din roll och kan ge väldigt raka och tydliga besked till dem som ringer in.*

(HR-chef)

Arbetsmarknaden för sjuksköterskor är god och rörligheten inom yrkesgruppen är hög. Arbete som sjuksköterska inom slutenvård, primärvård eller kommunal vård och omsorg innebär en rad olika arbetsmiljörisker som blir svårare att hantera när man blir äldre, t.ex. stress och tung fysisk belastning. Vissa aspekter av sjuksköterskearbetet kan dock vara lättare att hantera om man har lång yrkeserfarenhet, som ju kommer med ökad ålder, exempelvis att göra komplexa medicinska bedömningar.

## 7.4 Om arbetsmiljön

Företagets ambition är att erbjuda arbetsförhållanden så alla medarbetare kan arbeta utifrån sin kapacitet, oavsett fysiska begränsningar. I platsannonserna skriver företaget att de erbjuder en kontorsarbetsmiljö med god ergonomi, alternativt möjlighet att arbeta hemifrån.

## 7.5 Strategier och aktiviteter

### 7.5.1 Anställningsform

Företaget har valt att inte ta upp frågan om pension när medarbetare börjar närma sig 65 år, utan istället finns en rutin som innebär att när en medarbetare fyller 67 så omvandlas tillsvidareanställningen till en visstidsanställning. Det görs ingen individuell bedömning av arbetsförmågan, utan rutinen tillämpas på samma sätt för alla medarbetare. Omvandlingen till visstidsanställning innebär att arbetsgivaren har större frihet att avsluta anställningen, vilket kan vara motiverat om man i kvalitetskontroller upptäcker att personen inte längre kan sköta arbetet på ett säkert och tillfredsställande sätt:

Medarbetaren kan fortsätta arbeta som tidigare även efter 67 års ålder, men förändringen av anställningsavtalet blir ofta ett naturligt tillfälle för platschefen att ta upp en diskussion om eventuella behov och önskemål om att anpassa arbetstiderna eller arbetstidens omfattning. HR-chefen menade att information och tydlighet kring rutinen bidrog till att avdramatisera frågan om

anpassning av arbetstider på grund av ålder och minskad arbetskapacitet, både för både chefer och medarbetare.

## 7.5.2 Arbetstider

Mängden inringare till telefonrådgivningen varierar över dygnet, över veckodagar och även över säsonger. De flesta äldre medarbetarna är visstidsanställda och arbetar deltid eller "på timme" och företaget erbjuder stor flexibilitet i schemalagningen. Flexibiliteten uppfattades som positiv både av företaget, som kan anpassa personalstyrkan efter behov, och av de äldre, visstidsanställda medarbetarna, som har möjlighet att anpassa arbetstiderna efter egna önskemål och förutsättningar. De visstidsanställda kan välja mellan att få ett anpassat schema som sträcker sig över en flerveckorsperiod, boka upp sig på schemalagda arbetspass eller rycka in akut och arbeta några timmar genom att svara på sms som företaget skickar ut när de har behov av extra personal. Platschefen framhöll att äldre medarbetare generellt föredrar att arbeta kortare pass:

*Längden på passen är jätteviktig. Det är många som inte vill jobba så många timmar i rad, faktiskt, bland de äldre. Och det passar oss jättejättebra. De tar [arbets]topparna.*

Platschef

Äldre medarbetare beskrev att de uppskattade flexibiliteten i schemalagningen och möjligheten att anpassa arbetspassens längd efter sin kapacitet, även när den förändrades över tid på grund av försämrad fysisk hälsa:

*Ja, det är väldigt generöst [att kunna önska arbetstider]. Jag började med åtta timmar, men nu jobbar jag högst tre timmar i taget, på grund av mina ålderskrämpor. Då blir det väldigt effektivt de tre timmarna. Man orkar mycket mer på tre timmar än vad man orkar på åtta timmar.*

Äldre medarbetare

## 7.5.3 Fysiska krav i arbetet

Arbetet med medicinsk telefonrådgivning kräver sjuksköterskekompetens och gedigen yrkeserfarenhet, men det utförs i kontorsmiljö. Det ställer betydligt lägre fysiska krav än "traditionellt" sjuksköterskearbete inom vård och omsorg och för många äldre är det en avgörande faktor när de söker sig till företaget:

*Det är helt enkelt så att vi har ett arbete som inte kräver att du springer omkring på avdelningarna, så du kan jobba hos oss även om du har förslitningar i knän eller i rygg eller så. Det är ganska många som får sådana skador efter att ha jobbat länge i vården. Man kan alltså fortsätta att jobba hos oss långt efter man har gått i pension även om man nu skulle ha förslitningsskador.*

HR-chef

Arbetsmiljön på kontoret är lugn, så att medarbetarna kan ha fokus på den som ringer in. Den är också ergonomiskt utformad med t.ex. höj- och sänkbara skrivbord, dubbla skärmar och ljudabsorberande headset.

## 7.5.4 Stress och mentala krav i arbetet

En annan aspekt i arbetet som beskrevs som attraktiv för äldre hade att göra med arbetets organisation och arbetstempo. Som telefonrådgivare hanterar man en inringare i taget, dvs. man arbetar med ett samtal tills det är färdigt innan man tar nästa. Det är en viktig skillnad jämfört med många andra arbetsplatser inom vården där en sjuksköterska kan ha ansvar för flera patienter parallellt och många upplever att kravet på att hålla många bollar i luften samtidigt skapar stress:

*Man har bara ett samtal åt gången, så det är inte som när du är på en avdelning. Då kanske du har flera patienter som du springer mellan. Här har du ett ärende och det jobbar du med till ärendet är färdigt och sen när det är färdigt då tar du nästa. Det gör att man kan jobba fokuserat och utan att ha den här stressen över att du kanske har glömt något.*

HR-chef

Skyddsombudet menade att arbetsupplägget som innebär att kunna fokusera på en patient i taget uppskattades av alla, men kanske särskilt av de äldre:

*Många av de äldre som dyker upp här, femtio plus, har jobbat inom kommunen tidigare. En och annan har väl kanske varit på intensivvårdsavdelning och allt det här... Och de flesta har ju haft många ansvar samtidigt och tycker det här är fantastiskt - att få göra en sak i taget. Det är ett jättelyft alltså, en stor positiv grej. Och det uppskattar egentligen alla.*

Skyddsombud

Samtidigt fanns krav på att hålla ett visst tempo i arbetet och att genomföra telefonsamtalen effektivt. En viktig del i arbetet handlar om att tillämpa en viss samtalsmetodik för att varje enskilt samtal inte ska ta för lång tid så att det skapas köer. Såväl chefer som medarbetare och skyddsombud beskrev att detta kan skapa stress, men alla menade att upplevelsen av tidspress var individuell snarare än kopplad till ålder.

## 7.5.5 Möjlighet att arbeta hemifrån

De som vill kan också sitta hemma och arbeta. Många äldre som har fysiska begränsningar lockas av möjligheten att kunna arbeta hemifrån, och slippa besväret med att ta sig till en arbetsplats:

*NN till exempel, hon jobbar hemifrån. Hon går knappt ut och handlar ens när det är halt ute. Och hon vill inte ha möten här inne på kontoret när det är halt ute. Så hon har sin arbetsplats hemma. Så det är en jätteviktig del att kunna jobba hemifrån, för de äldre. Det möjliggör för många att kunna fortsätta jobba.*

Platschef

Och medarbetarna kan se värdet både av att kunna arbeta hemma och att ibland träffa chefer och arbetskamrater på arbetet.

*Och vintrarna 2009, 2010, 2011 var ju väldigt snörika, och då bad jag att få jobba enbart hemifrån, av medicinska skäl. Men då gjorde jag så att jag kom upp på kontoret åtminstone en gång per månad för att träffa folk, mingla lite grann och inte glömma ansikten och få lite feedback. För det är jobbigt på sitt sätt att alltid jobba hemifrån ensam och inte ha någon som man kan fråga.*

## Medarbetare

Arbetsgivaren ansvarar för att tillhandahålla den tekniska utrustningen när en medarbetare arbetar hemifrån, men det är svårare att ha koll på den fysiska arbetsmiljön i hemmet. Platschefen brukar göra hembesök för att se hur arbetet och arbetsmiljön fungerar, men i huvudsak är det medarbetarens ansvar att se till att belysning, möbler och ljudmiljö etc. är tillfredsställande.

## 7.5.6 Realistisk bild av arbetet när man växlar karriär

En viktig uppgift för rekryteraren på företaget är att ge de arbetssökande en realistisk bild av vad det nya arbetet innebär innan företaget investerar i utbildning av de nya medarbetarna. Rekryteraren är själv sjuksköterska och har egen erfarenhet av att arbeta som telefonrådgivare, liksom platscheferna som också deltar vid anställningsintervjuerna:

*Jag har fördelen, jag har jobbat i det själv - jag är sjuksköterska, jag vet skillnaden. Jag kan beskriva hela den här verksamheten, jag kan det på mina tio, jag vet ... ja, hur allt egentligen fungerar. Och jag är av den naturen att jag lurar aldrig någon, om man nu får säga så. Utan det är korten på bordet: "Så här ser det ut - intressant eller inte?". Det tar ganska lång tid också, en intervju. Jag gör inte intervjun själv, även fast det är jag som driver den ofta, utan jag gör den tillsammans med tilltänkt platschef.*

Rekryterare

Lång erfarenhet av kliniskt arbete är ett krav när företaget anställer nya medarbetare, men att ge medicinska råd över telefon om patienter som man inte kan se och känna på, kräver andra metoder och förhållningssätt. Vid upphandling ställs krav på att vissa IT-baserade kunskapsstöd och beslutsstödsystem ska användas vid varje samtal, samtidigt som medarbetarna förväntas kombinera dessa med sin erfarenhet för att göra kvalificerade bedömningar. Arbetet som telefonrådgivare skiljer sig alltså på många sätt från traditionellt sjuksköterskearbete.

Arbetet handlar om att tillämpa sin sjuksköterskekompetens i en ny kontext och under andra förutsättningar än vad de flesta är vana vid sedan tidigare. Platschefen beskrev att det är viktigt att de nya medarbetarna får utrymme att reflektera och diskutera likheter och skillnader mellan det nya arbetet och hur de arbetat tidigare i sina karriärer:

*De äldre har mycket yrkeserfarenhet, och en del kan ta de här förändringarna i tankesättet jättebra och andra har svårare för det. För man vet att "när jag var på en avdelning så bedömde vi si och så här"... Men ibland kan vi inte tänka så i telefon för att vi ser inte patienterna, vi får bara höra och därför måste vi ställa vissa frågor. Så för vissa är det svårt, de tar in för mycket av sin yrkeserfarenhet, och vice versa. Men det är sådant som vi ser under utbildningen, vad det är för person och hur vi ska gå vidare med jobbet med var och en.*

Platschef

Trots att de sökande har gedigen medicinsk kompetens så kan de nya uppgifterna och kraven i arbetet som telefonrådgivare skapa osäkerhet hos många. Platschefen berättade hur de gjorde för att möta sådana reaktioner på ett konstruktivt sätt:

*Man får försöka förklara för dem att de inte ska bli förskräckta. För många är det som att börja om. De har sina kunskaper någonstans där bak, men att det ändå är ett nytt*

*arbetssätt det här. Alla är nya när man börjar här, oavsett hur många år man har bakom sig så är det en ny metod att bedöma en patient man inte ser, på telefon. Så vi försöker förbereda dem på att alla känner så. "Bli inte orolig om just du också känner så". Det försöker vi vara tydliga med.*

Platschef

## 7.5.7 Ledarskap

Ledarskapet är viktigt i en organisation där många medarbetare är äldre och ofta har längre yrkeserfarenhet än cheferna. Platschefen beskrev sitt förhållningssätt för att skapa välfungerande relationer till sina medarbetare:

*Kraven är samma för de äldre och de yngre [medarbetarna]. Men just en sköterska som har mycket längre erfarenhet än mig i sjukvården, än sin chef då, där får man gå varsamt fram. De är så stolta i sin yrkesroll så man får vara försiktig att trampa dem på tårna på den biten, särskilt de äldre sköterskorna. De utbildade sig i en annan anda... Deras legitimation är jätteviktig för dem. Där gäller det som chef, när man inte är lika gammal och inte kan lika mycket sjukvård, att man tänker sig för så att man stärker dem i stället för att tro att man är någon yngre som kommer och vet hur det ska vara. Det tror jag är jätteviktigt för att [de äldre medarbetarna] ska ha ett sug för det här arbetet.*

Platschef

## 7.5.8 Utbildning

De nyanställda får en introduktionsutbildning för att lära sig arbetet och hantera de IT-baserade system som används för att göra bedömningar och ge råd. Tidigare var utbildningen för nyanställda två veckor men på senare år har den kortats ned till att nu omfatta sex dagar. Utbildningen har därmed blivit mer intensiv, vilket innebär en utmaning för en del äldre som kan behöva mer tid att både lära nytt och lära om, och som ofta inte har samma grundläggande färdigheter att hantera IT som yngre medarbetare. I många fall behövs täta uppföljningar med platschefen och extra stödinsatser även efter avslutad utbildning:

*De flesta är väldigt oroliga för tekniken. De är så säkra medicinskt sett, för de har jobbat så många år. Och de kan sjukvården och medicinska kunskaperna jättebra, men de är rädda för tekniken. Så där gäller att stötta dem, att de får hjälp av våra tekniker. Vi hjälper dem att sätta ihop datorerna [om de ska arbeta hemifrån]. Vi går igenom det lugnt och så. Så att de verkligen känner sig stärkta, att de vågar testa. Och att man får jobba här från kontoret också, ända tills de känner sig säkra för att jobba hemma.*

Platschef

I rekryteringsprocessen försöker man säkerställa att bara kandidater med tillräcklig IT-vana väljs ut, men flera intervjupersoner beskrev att företagets metoder för detta skulle kunna utvecklas. I praktiken finns en del äldre medarbetare som egentligen skulle behöva mer utbildning och stöd för att hantera basala IT-funktioner (t.ex. att sortera mail i mappar i e-postprogrammet) mer effektivt. Medarbetarna kan vända sig till IT-supporten om de har problem med t.ex. beslutsstödsystemen, men när det gäller mer basala saker är det inte säkert att de alltid vill, eller kan, be om hjälp. Platschefernas uppföljning av medarbetarnas prestation fokuserar främst på fastställda mått som t.ex. genomsnittstid för samtal respektive efterbearbetning och det är inte säkert att eventuella

bakomliggande faktorer som kan påverka effektiviteten (exempelvis bristande IT-färdigheter) kommer upp i diskussionen. I de fall medarbetarna arbetar hemifrån blir det ännu svårare för cheferna att fånga upp eventuella brister och behov av stöd, om de inte har särskilda metoder eller verktyg för det:

*Alltså, de vet inte om möjligheterna ens. Det är inte alltid de förstår att det går att göra saker på bättre sätt än vad de gör. Och jag ser inte heller alltid... eftersom de sitter hemma. Och vi tittar på olika värden och måtsaker [t.ex. genomsnittstid för samtal och efterbearbetning], men det andra [t.ex. att sortera e-post i mappar för att lättare kunna hitta information senare] ... det kan hända att jag missar det, helt enkelt.*

Platschef

## 7.6 Utvecklingsmöjligheter

Metoder för uppföljning av verksamhetens utfall och medarbetares prestation kan utvecklas för att identifiera ytterligare behov av stöd till medarbetarna kopplat till att de ska kunna och vilja fortsätta arbeta högt upp i åldrarna.

## 7.7 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

För att kunna rekrytera och behålla äldre sjuksköterskor har följande faktorer haft stor betydelse:

- Vid rekrytering ges en realistisk bild av arbetsvillkor vilket bl.a. innefattar möjlighet att själv påverka förläggningen av arbetstiden men också vad det nya arbetet kräver och innebär.
- Att arbetet innebär mindre fysisk belastning och möjlighet att arbeta med en fråga i taget gör det attraktivt för de som känner att kroppen inte riktigt orkar med och att arbetet är för stressigt med många bollar i luften samtidigt.
- Medarbetarnas kompetens och tidigare erfarenheter är en tillgång i arbetet och innebär att deras erfarenhet värderas högt.
- Introduktionsutbildning ger möjlighet att lära sig sådant som behövs för det nya arbetet och stöd från platschefen gör att man kan fortsätta lära sig det som behövs även efter introduktionsutbildningen.
- Möjlighet att anpassa arbetstid och antalet arbetade timmar samt att arbeta hemifrån gör det möjligt för äldre att arbeta när det passar dem och så mycket som de tycker att de vill och orkar med.

Fallgropar är bland annat:

- Om sjuksköterskor utan större IT-vana inte får tillräcklig utbildning och stöd för att använda IT-stödet på ett bra sätt.
- Om arbetet i stor utsträckning utförs hemma och om hemmet inte har en ergonomi som är anpassad efter arbetet.

## 8 Tillverkningsföretaget – att behålla nyckelkompetenser för ökad flexibilitet

*Tillverkningsföretaget arbetar för att behålla äldre medarbetare efter pensionen. Tillverkningen kräver kvalificerad personal med kompetens för de arbetsuppgifter som förekommer. Även om företaget lyckas rekrytera personal med relevant utbildning så är arbetsuppgifterna så pass specialiserade att det krävs lång erfarenhet för att bli bra på jobbet. Man är också beroende av att alltid ha tillräcklig bemanning för att undvika kostsamma stopp i produktionen. Genom att pensionerade medarbetare kommer tillbaka och arbetar när det passar dem och när företaget har behov får man en flexibilitet och klarar den önskade bemanningen med kompetent personal.*

### 8.1 Om företaget

Företaget är multinationellt, men huvuddelen av verksamheten finns i Sverige. Utveckling och innovation är en viktig del av verksamheten. Företagets tillverkning av förpackningsmaterial är igång dygnet runt och man är beroende av att alltid ha tillräcklig bemanning för att undvika kostsamma stopp i produktionen.

Som underlag för denna beskrivning intervjuades HR-chefen, tre produktionschefer, ett skyddsombud samt fem äldre medarbetare som har fortsatt arbeta efter pension.

### 8.2 Drivkrafter

Företaget har arbetat aktivt med att lösa sitt bemanningsbehov. De äldre som gått i pension och lämnat företagen är en av pusselbitarna för att få bemanningen att fungera. Att bemanningen prioriteras och är en viktig fråga beror bland annat på att anställda besitter specialkompetens som kan vara svår att få tag på och att kostnaden kan bli hög för att inte ha rätt kompetens på plats.

Målet för företaget har varit att långsiktigt säkra kompetensen i företaget genom att bl.a. hitta former för kompetensväxling. Detta är en utmaning, eftersom många jobb är ensamtjänster, vilket innebär att det kan vara svårt att lära upp någon när man inte jobbar i grupp utan varje specialist ska utföra sitt arbete självständigt. När någon som har en specialisttjänst slutar, blir det ett hål. Satsningen på att få äldre att komma tillbaka varit en del i en strategi som handlar om att skapa en balans mellan unga/gamla och de med mycket respektive lite erfarenhet.

För de äldre finns det flera drivkrafter för att fortsätta arbeta.

*Jag tror det är mycket att, som jag sa innan, att man aldrig blir fullärd i den här branschen. Och man har då byggt upp en, utan att skryta, en enorm kunskap både internt men också genom att arbeta med våra kunder och våra kunders tekniska avdelningar och underleverantörer.*

*...Så genom att arbeta med den typen av företag så lärde man sig jättemycket. Så att grundutbildning är bra, men utbildning på plats, det är där den verkliga kunskapen finns i*

*branschen. Och det är klart att det är kul att fortsätta kunna använda den kunskapen när man då ska sluta jobba, även om det bara är en dag i veckan.*

*... här har du lagt ett liv på att bygga upp en kunskap i vilket område det än är, och sen vänder det 180 grader så använder du inte det längre. Sen ska du gå och påta i marken eller vad du nu håller på med [skratt].*

*... Så att den här en dag i veckan när du bibehåller kontakten med din arbetsplats, alla dina gamla kamrater, med din kunskap, med vissa kunder där du ... och det kan ju vara på kundsidan också, människor som du har känt i 15, 20, 25 år. Och där de tycker att det ... "ja, det är jättekul att du är kvar, det är jättekul att du inte försvinner helt". Så det positiva i att allt det positiva från arbetet utan att det känns överbelastande, och om vi precis sa, att få mer tid till det som inte är arbete.*

Pensionerad medarbetare

Värdet av att fortsätta arbeta varierar mellan olika personer men följande faktorer är ofta viktiga.

- Att bli tillfrågad om att fortsätta arbeta är smickrande och ett kvitto på att man gjort ett bra jobb och varit uppskattad. Det gör att man känner yrkesstolthet.
- Att känna sig behövd.
- Social gemenskap med kollegerna.
- Man är uppskattad när man kommer.
- Man får jobba lagom mycket och styra tider, omfattning och delvis även uppgifter själv vilket innebär att man har stor kontroll över sitt arbete.
- Man slipper det jobbiga, som företagspolitik och relationer, man behöver inte hålla sig uppdaterad utan gör bara sitt jobb.

*Du tar bara det gottiga. Du behöver inte oroa dig över saker och ting.*

HR-chef

Man tjänar extra pengar, vilket är viktigt för en del men inte alla, en del gör det främst för att det är kul

Man får intressanta arbetsuppgifter som man gillar, få ägna sig åt det som man är bäst på och mest intresserad av under kända förutsättningar (behöver inte starta en ny karriär och lära sig en ny organisation).

## 8.2.1 Värdet av mångfald och av äldre medarbetare

Arbetet med att ta in pensionerade medarbetare som extrapersonal har vuxit fram och utvecklats över tid. För ungefär tio år sedan startade HR-chefen arbetet med att hitta nya sätt att hantera bemanningsproblematiken i företaget. En del handlade om att hitta former för att ta in studenter utan tidigare yrkeserfarenhet som extrapersonal, och det föll väl ut. HR-chefen beskrev att det även öppnade upp för att öka mångfalden även på andra sätt, t.ex. med fler kvinnor och personer med utländsk bakgrund. I samband med detta började man även fråga äldre medarbetare som skulle gå i pension om de ville fortsätta arbeta extra vid behov. HR-chefen beskrev att en framgångsfaktor har varit att utveckla klimatet i organisationen och få medarbetarna att "samlas kring uppgiften", dvs. minska förutfattade meningar om vem som kan göra vad och istället fokusera på vad var och en kan bidra med, oavsett ålder, kön eller etnicitet.

*Jag bryr mig inte så mycket om hur gamla eller unga folk är. Jag tittar mer på vad man kan prestera eller inte prestera. Så det har växt fram på något vis. [...] Ja, men lite så har det*



*varit, för i och med att organisationen öppnade upp sig och tyckte det var kul, så gick det att göra. Men när jag först kom hit så var det lite mer fyrkantigt... Så för mig har det var mycket: "Ge mig en chans så ska jag visa att det funkar!"*

HR-chef

Att hålla kvar kunniga medarbetare och ta in dem i verksamheten vid behov fungerade bra för att täcka bemanningsbehov, enligt både chefer och medarbetare, men det skapade också möjligheter till kompetensväxling:

*Jag gick i pension 2008. Och sen blev jag inkallad 2011 igen för att den personen som hade mitt jobb hade slutat och så hade de ingen just då. Och sen anställdes [NN] och då gick jag parallellt med honom kanske fyra-fem månader och lärde upp honom. Och sen när det har varit mycket jobb på den avdelningen så har de kallat in mig och jag har också varit som ersättare på semestern för NN.*

Pensionerad medarbetare

Ytterligare en fördel med att hålla kontakten med pensionerade medarbetare med specialkompetenser var möjligheten att kunna ringa upp och konsultera dem när det uppstod problem eller frågor i verksamheten.

## 8.3 Om de anställda

Företaget har drygt 300 anställda och 5 % av personalen är 60 år eller äldre.

Tillverkningen kräver kvalificerad personal med särskild kompetens för de specifika arbetsuppgifterna, t.ex. affärs- och produktutveckling samt produktionen men även arbete i lager och spedition är kvalificerade arbetsuppgifter och kräver erfarenhet och kompetens som värdesätts i företaget. Även om företaget lyckas rekrytera personal med relevant utbildning så är arbetsuppgifterna så pass specialiserade att det krävs lång erfarenhet för att bli bra på jobbet och det har periodvis varit svårt att rekrytera. Dessutom är produktionen organiserad så att man inte arbetar i team i särskilt stor utsträckning, utan ofta är en medarbetare ensam i sin roll och behöver därför kunna arbeta självständigt. Det innebär att det är dyrt och tar lång tid att lära upp nya medarbetare, vilket skapar utmaningar för företaget när det gäller att ersätta personal som slutar och för att täcka tillfälliga personalbehov. Även inom områden som produktutveckling och affärsutveckling uppstår tillfälliga behov av personal med specialkompetens, antingen för att lösa nya uppgifter som kräver särskilt god kännedom om verksamheten, eller för att ersätta ordinarie personal vid ledigheter eller sjukdom.

## 8.4 Om arbetsmiljön

Arbetet i produktionen är inte särskilt fysiskt belastande, det handlar mest om att ställa in och övervaka maskiner. HR-chefen och skyddsombudet beskrev att företaget har ett aktivt och väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete som har resulterat i att det finns hjälpmedel för alla tunga arbetsmoment, exempelvis används traverser för att undvika tunga lyft.

## 8.4.1 Strategier och aktiviteter

### Val av vad man vill använda äldre till och vilka man vill ha kvar efter pension

Pensionärer är bra vid tillfälliga behov, men i en del verksamheter kan det vara bättre att lära upp någon ny.

*Har man ett längre behov, alltså en ledighet på tre, fyra, fem veckor. Då får vi jaga en annan sorts anställning. Det är inte ... i min värld är det inte det jag vill ha min pensionär till ... våra pensionärer till. Utan det är för de här tillfälliga behoven som uppstår. Man behöver en dag ledig eller blir sjuk eller så, så är det perfekt. Men har vi längre perioder så vill jag hellre lära upp någon ny, som jag sen också kan kanske ha nytta av och ringa till för att just utvidga min pool på något sätt och ha fler.*

Chef, lager

HR-funktionen samråder med cheferna kring vilka personer som skulle kunna vara en resurs för företaget även efter pensionen, men det är cheferna som avgör vilka som tillfrågas.

*Vi gör så att varje år drar vi ut listor på vilka som ska gå i pension. Vi har generationsplanering tre till fem år framåt så vi har koll på vilka ... Och så vet vi vilka som är nyckelpersoner, som man har längre upplärningstid för att ersätta. Och i samband med det så pratar man med cheferna, jag frågar "Har ni funderat på det? Är det någon person som du kan tänka dig ta in timmar och så?".*

HR-chef

### Anpassade anställningsavtal

Det varierar i vilken omfattning och med vilken regelbundenhet pensionerade medarbetare anlitas och företaget har anpassat sina rutiner för att skriva anställningskontrakt utifrån detta. För de som arbetar vid tillfälliga behov eller kortare perioder skrivs vanligen ett separat kontrakt per tillfälle, medan när det gäller uppdrag som sträcker sig över längre tid utformas de ofta som visstidsanställningar per halvår eller efter medarbetarens önskemål.

Anställningsavtalen handlar inte bara om formalia runt anställningstider. Det är också viktigt med tydliga förväntningar på vad medarbetaren ska bidra med

*Jag tror arbetsgivaren behöver vara rätt klara över vad man vill använda personen till, och den som säger ja till anställningen behöver också vara rätt klar över vad är det som förväntas, vad är det jag kan leverera.*

Pensionerad medarbetare

### Snabb och enkel kommunikation om bemanning och bemanningsbehov

För att utnyttja de pensionerade medarbetarna i verksamheten på ett bra sätt krävs flexibilitet och samarbete över avdelningsgränserna kring bemanningsfrågorna. HR-avdelningen och cheferna för de olika avdelningarna sitter tillsammans i ett kontorslandskap, vilket innebär att de är tillgängliga för varandra och har tät kontakt. Cheferna träffas en gång i veckan för att diskutera personalläget och vilka vakanser som behöver lösas:

*Vi har en träff en gång i veckan och diskuterar hur personalläget ser ut. [...] Då rapporterar vi hur vi har löst eventuella vakanser och är det något som inte är löst så får*

*man agera på det då. Och det kan bli att man måste stanna en maskin för att man inte hittar en lösning på det. Men det är ett nederlag givetvis.*

Produktionschef

## Kontinuitet i kontakterna

HR-chefen beskrev att för att upprätthålla yrkeskompetensen även efter pensionen är det viktigt att medarbetarna inte är borta alltför länge från verksamheten, utan kommer in och arbetar med viss regelbundenhet.

*Jag tror det är viktigt att vi kontinuerligt plockar in, så att man känner att man har en trygghet i att komma in till jobbet och att man är rätt så bekväm med sina arbetsuppgifter när man hoppar in. Även om varit borta en månad, eller två eller tre. Att man faktiskt kan hoppa in och tycka det är ganska okomplicerat och att man fyller en funktion. Om man har jobbat i massa år, men det första man får göra är att gå runt och fråga hur man ska göra sitt jobb... det tror jag det är negativt. Det förtar lite av yrkesstoltheten och då är det är inte samma nöje att komma in.*

Produktionschef

Hur behovet ser ut varierar dock, både mellan olika arbeten och mellan individer. Respektive chef ansvarade för att hålla kontakten med "sina" pensionerade medarbetare och se till att de fick det som behövdes för att hålla sin kompetens aktuell. Ledningen uppmuntrade cheferna att ta in pensionerade medarbetare regelbundet, även om det inte alltid behövdes ur ett produktionsperspektiv, just för att de skulle få möjlighet att hålla sig a jour med verksamheten och för att sänka tröskeln för att komma in och arbeta när det väl behövdes:

*Det finns tillfällen jag känner att det egentligen kanske inte behövs, en eftermiddag här och där skulle vi kunna klara oss utan. Men det är bra för att hålla sig a jour och så slipper man hela uppladdningsperioden igen. Utan kan de komma in en dag eller två med jämna mellanrum, då är det inte så svårt. [...] Men blir det för stort mellanrum, upplever åtminstone vi att... då är det så mycket man ska lära om. Det är så mycket som är nytt. Så då är det inte lika lätt längre.*

Produktionschef

## Chefernas betydelse för att behålla äldre medarbetare

HR-chefen var drivande i att komma igång med och systematisera sättet att behålla äldre medarbetare även efter pension, men det är produktionscheferna som behöver ha huvudansvaret för att det ska fungera på ett bra sätt. Cheferna beskrev att förutsättningar för att lyckas locka tillbaka pensionerade medarbetare är dels ett positivt socialt klimat och dels att se till att hålla kontakten:

*Det är liksom grunden, att hela företaget och min avdelning... att vi har bra arbetsklimat så att de tycker det är kul att komma in. Och sen gäller det att hålla kontakten med personerna, ringa och prata med dem lite då och då "Hur är läget?" och så, och berätta kanske lite vad som är på gång om ett halvår eller om några månader.*

Produktionschef

HR-chefen berättade att företagsledningen försöker skicka signaler om vikten av engagemang och en positiv, inkluderande attityd till pensionerade medarbetare som kommer in och arbetar tillfälligt. HR-chefen har en fortsatt viktig roll i att uppmuntra och påminna cheferna att värda

relationerna med pensionerade medarbetare, och försöka se till att de får ett bra bemötande och blir uppmärksammade på ett positivt sätt:

*Jag tror att det bygger på engagemang. Jag tror att det handlar om ... Dels engagemang från HR, men jag är helt övertygad om att det handlar om engagemang från chefen. Du måste själv brinna för idén för att det ska ... För om jag gick i pension nyss, till exempel, och kommer in här efter att du har ringt in mig... och sen hälsar du knappt på mig! Om inte du ser mig, varför ska jag då... Alltså, jag vill ju bli sedd när jag är här, eller hur? Jag vill både prestera och bli sedd. Så jag tror att det handlar mycket om hur man blir bemött när man kommer in.*

HR-chef

Cheferna lyfte också fram vikten av ett respektfullt och positivt bemötande:

*Och det är väl det som är skillnaden kanske, man har väl kanske lite mer, man ska säga, respekt för de här seniora medarbetare som kommer in. Jag menar, de gör ju det för att de tycker om jobbet och tycker det är roligt. Och då får man ju se till att de fortsätter tycka det.*

Produktionschef

## Anpassning av arbetsuppgifterna

Personaladministratören på företaget har till uppgift att tillsammans med produktionscheferna, som känner både verksamheten och "sina" pensionerade medarbetare väl, pussla ihop bemanningen. I varje enskilt fall gör chefen en bedömning av den aktuella medarbetarens arbetsförmåga och vilka arbetsuppgifter som personen kan utföra på ett säkert och tillfredsställande sätt och som hen känner sig bekväm med. Ibland görs förändringar i arbetsfördelningen för att kunna placera medarbetaren på ett lämpligt ställe i verksamheten, vilket också kräver flexibilitet hos kollegorna.

*Vi försöker hjälpas åt. Ibland har vi personal som har kört truck, men som har en annan funktion nu. Hittar man ingen annan så kan man bolla runt i övriga funktioner på företaget och ta loss en sådan. Och tvärtom, ibland kan vi ta någon som truckförare som faktiskt kan det här andra och flytta runt. Det handlar om vi är ett team med olika produktionschefer och att man faktiskt tittar på "Vad är den hela kompetensbasen och hur kan vi använda den?". Det gäller ju att lösa vakanser så smidigt som möjligt utan att slita ut medarbetarna.*

Produktionschef

## Anpassning till förändringar på arbetsplatsen

Arbetsplatser förändras ständigt och det kan vara svårt att hänga med i den nya tekniken och nya arbetssätt när man varit ifrån arbetsplatsen en tid. Anpassning av arbetet och att ta hjälp av andra med det som är nytt gör att man kan arbeta med arbetsuppgifter som man behärskar.

*Det kommer ju nya system etc. och vissa saker lär de sig aldrig, men man försöker hitta lösningar ändå, genom att kollegerna hjälper till. Så länge man har kompetens som är aktuell och användbar så är de angelägna om att hitta sätt att utnyttja den.*

## Anpassningar - på olika sätt

Cheferna beskrev att de inte alltid ställer samma krav på de pensionerade medarbetarna som på ordinarie personal, utan försöker se till att pensionärerna får göra sådant som de gillar och är bra på, så att det ska vara en positiv upplevelse att fortsätta jobba. En chef beskrev att han försökte anpassa arbetsuppgifterna allteftersom medarbetarnas förmåga förändrades med åldern.

*Man vet att de blir ett år äldre för varje år. De arbeten man kunde sätta dem på i början kan man kanske inte sätta på dem efter tre, fyra, fem år. När de börjar närma sig 70 så... [..] Ja, om ni förstår vad jag menar, det blir lite enklare jobb. Det blir kanske lite mer anpassat ju äldre man blir.*

Produktionschef

För vissa av de pensionerade medarbetarna byggde upplägget istället på att företaget ville utnyttja deras unika specialistkompetens och erfarenhet, och då försökte man anpassa arbetet genom att renodla och ta bort rutinuppgifter:

*Man vill ju utnyttja mig på grund av att jag sitter på en massa specialistkunskap så man försöker undvika att jag ska behöva göra rutinuppgifter, utan det ska resten av avdelningen sköta. Utan mig vill de använda för specialproblem, specialfrågeställningar och nya utvecklingsprojekt.*

Pensionerad medarbetare

I vissa fall hade chefen en relation till tidigare medarbetare som innebar att hen kunde ringa och konsultera vid behov, även om personen inte längre brukade komma in och arbeta. Cheferna beskrev att den typen av kontakt uppskattades av de pensionerade medarbetarna.

*Sen är det vissa personer som inte kommer in och jobbar, utan som man bara har telefonkontakt med. Man kan ringa och "Ja, du kommer ihåg det och det, vi hade problem där, hur löste ni det?". Säg att någon har varit här i 20 år, de har en viss erfarenhet. Det ska man ta till vara på, det är oftast bara ett telefonsamtal bort. Man sitter en kvart, eller en halvtimme ibland, och diskuterar igenom problemet. Så även om de inte är här så kan man ta den hjälpen också.*

Produktionschef

När det gällde arbetstidens omfattning och förläggning fanns relativt stor flexibilitet för de pensionerade medarbetarna. För vissa av specialisttjänsterna kunde medarbetarna styra arbetstiden själva. I produktionen var det verksamhetens behov som styrde i större utsträckning, även om det fanns möjlighet att anpassa arbetspassens förläggning och längd efter individernas önskemål. Vissa möjligheter till anpassning av arbetstiden fanns även för äldre medarbetare i den ordinarie personalen, i den mån det fungerade med arbetsfördelningen i stort:

*[NN] är ju över 60 och eftersom vi har ganska lugnt på morgonen så har vi bestämt att han jobbar en timme kortare varannan vecka. Han börjar klockan sju i stället för sex, för att underlätta... Så kan man ta den biten också, för att anpassa lite grann till orken.*

Produktionschef

## 8.4.2 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

De faktorer som haft störst betydelse för att tillverkningsföretaget lyckats väl med att få äldre medarbetare att båda vilja och kunna fortsätta arbeta är:

- En framgångsfaktor har varit att utveckla klimatet i organisationen och få medarbetarna att "samlas kring uppgiften", dvs. minska förutfattade meningar om vem som kan göra vad och istället fokusera på vad var och en kan bidra med, oavsett ålder, kön eller etnicitet.
- Den fysiska arbetsmiljön är god och det finns hjälpmedel som gör att man klarar av arbetet även om man inte är ung, stark och smidig.
- Att ta tillbaka kunniga medarbetare i verksamheten vid behov fungerade bra för att täcka bemanningsbehov och skapade också möjligheter till kompetensväxling.
- Genom att medarbetare som gått i pension fortsätter att ha kontakt med företaget, blir det enkelt att ringa upp och konsultera dem om och när det behövs.
- Kontinuerlig kontakt och att arbeta för att de äldre ska känna sig välkomna och behövda är ett viktigt förhållningssätt i företag och cheferna har ansvaret för att detta fungerar väl. För de äldre blir arbetet också en social gemenskap som det är viktigt att också företaget värnar om och värderar. Denna gemenskap är viktig för att de äldre ska vilja fortsätta arbeta.
- Arbetet anpassas efter de äldres förutsättningar, vilket gör att de äldre också känner att de bidrar och behärskar det arbete de utför. Anpassningen görs individuellt och kan förutom arbetsuppgifter också handla om arbetstid och arbetstidens förläggning.

Det finns också fallgropar, t.ex.

- Om man tappar kontakten, så kan det vara svårt för äldre medarbetare och komma tillbaka och känna sig som nybörjare på jobbet när man inte hängtt med i de förändringar som skett.

## 9 Kommunal F-5-skola: Hållbar arbetsorganisation och vikariepool med pensionerade medarbetare

*En kommunal F-5-skola har arbetat för att skapa en hållbar arbetsorganisation.*

### 9.1 Om skolan

Skolan består av två enheter med 100 respektive 400 elever. Skolan är en F-5-skola, dvs den har klasser från förskoleklass upp till femte klass.

### 9.2 Drivkrafter

Skolans arbete med att skapa ett hållbart arbetsliv initierades av ett växande kompetensförsörjningsbehov och brist på lärare och annan skolpersonal. Personalomsättningen inom skolvärlden har ökat på många håll de senaste åren. Det har också blivit vanligare att skolpersonal byter jobb även under pågående termin, tidigare skedde byten främst i samband med terminsskiftena. Detta ställer högre krav på skolledare att snabbt kunna fylla vakanser.

Rektorn och den biträdande rektorn började samtidigt på skolan 2017 och formulerade tillsammans en målsättning om att ta vara på och utveckla skolans personalresurser och skapa en mer hållbar arbetsorganisation för att attrahera och behålla personal.

### 9.3 Om de anställda

Drygt 20 procent av de 65 medarbetarna var 60 år eller äldre. Efterfrågan på förskolelärare, lärare och annan skolpersonal (t.ex. fritidspedagoger, barnskötare) är stor och skolorna konkurrerar om att attrahera och behålla personalen. Skolorna har inte alltid möjlighet locka till sig och behålla personal med hjälp av lönen, utan ofta handlar det om att vara en attraktiv arbetsgivare på andra sätt, t.ex. genom att erbjuda god arbetsmiljö och en hållbar arbetssituation.

### 9.4 Strategier och aktiviteter

#### 9.4.1 Åldersmedvetet ledarskap

När rektorn och den biträdande rektorn tillträdde 2017, kom de överens om vikten av att "lyssna in" medarbetarna och lära känna organisationen, innan de vidtog några större åtgärder. I den

processen fick medarbetare i alla åldrar inom de olika yrkesgrupperna komma till tals och det ledde till att skolledningen identifierade behovet av ett åldersmedvetet förhållningssätt. En del i ett sådant förhållningssätt handlar om hur organisationen kan stödja de äldre medarbetarna, som har värdefull kompetens, men som märker att de inte orkar med arbetet lika bra som tidigare, på grund av sin ålder:

*Hur skapar vi en vardag för de äldre som faktiskt ska orka, som säger att "Nej, det är inte samma sak som för tio, femton år sen, det är mer slitsamt nu" av olika anledningar? Där blir åldern faktiskt en faktor, både utifrån antalet uppgifter som ska göras, men också att man kanske ska vara lite mer snabbfotad. Skolan genomgår flera större förändringar... men i slutet av sitt arbetsliv och kanske man inte är jättesugen på att göra några större hopp, men vad är då minimumkraven?*

Rektor

Samtidigt innehåller det åldersmedvetna ledarskapet dilemman som behöver hanteras på något sätt.

*När vi märker att någon signalerar att "Oj, jag orkar inte riktigt längre"... Då blir det lite klurigt för mig som arbetsgivare. Ska jag ställa olika krav på olika medarbetare i olika åldrar? Eller blir det individer vi pratar om? För det blir lite olika. Så där är vi inte riktigt klara över vad vi kan möta med och säga att generellt kan vi erbjuda detta. För någonstans så sitter de här [äldre] medarbetarna på en guldgruva av erfarenhet, professionalitet, saker som inte finns hos den yngre generationen av medarbetare i deras utbildning.*

Rektor

Samtidigt beskrev rektorn att ett åldersmedvetet förhållningssätt inte enbart handlar om att hantera individens eventuella begränsningar på grund av ålder utan även om att erbjuda medarbetare samma möjligheter oavsett ålder:

*Det vi också gör, en strategi... Jag kan tänka mig att i andra branscher så tänker man så här "vi bara satsar på de unga, att de unga ska få fortbildning, att de unga ska få klättra på karriärstegen" och så vidare. Vår uppfattning är att personer som vill fortsätta fortbilda sig och som vill driva projekt och så vidare, vi bryr oss inte om ålder. Utan vi satsar på dem som vill bli satsade på.*

Biträdande rektor

## 9.4.2 Hållbar arbetsorganisation

En god arbetsmiljö framstår alltmer som ett av arbetsgivarnas viktigaste konkurrensmedel inom skolan, inte bara för att locka till sig ny personal utan även för att behålla sina medarbetare länge. Inom skolan är dock arbetets organisering en viktig orsak till stress. Risken att olika aktiviteter och möten krockar och att tiden för att planera och undervisa, dvs. kärnverksamheten, äts upp av annat är påtaglig. Resultaten av skolans medarbetarundersökning visade bland annat att personalen tyckte att de hade för lite gemensam planeringstid, särskilt mellan olika yrkesgrupper. För att få god kvalitet i verksamheten behöver t.ex. klasslärare och fritidspersonal ha planeringstid tillsammans för att få en helhetsbild av barnen de arbetar med och för att kunna arbeta mer långsiktigt. Intervjupersonerna beskrev att många olika positiva utvecklingsarbeten pågick, men en översyn hade visat att utvecklingsarbetena ofta konkurrerade med andra aktiviteter. Det framkom också att det fanns eldsjälare som tog på sig mycket ansvar för att utveckla verksamheten, och andra som inte var involverade i utvecklingsarbete överhuvudtaget.



Inför höstterminen 2018 tog man därför ett helhetsgrepp på mötesstrukturen och utvecklingsarbetet. Syftet var att reducera antalet möten, skapa en tydlig schemastruktur för mötena och en jämnare arbetsfördelning bland personalen när det gällde utvecklingsarbetet. Schemastrukturen skulle också omfatta den fortbildningstid som alla yrkesgrupper på skolan har som en del i sin tjänst. Skolledningen såg över och rensade bland arbetsgrupper, möten och tog fram fasta mötestider. Man utvecklade även "saxningsscheman", så att personal täcker upp för varandra i barngruppen när någon ska gå iväg på möte eller fortbildning.

### 9.4.3 Färre möten och tydligare förväntningar

Under den första terminen så konstaterades att antalet möten och krockarna mellan olika aktiviteter faktiskt blev färre. Personalen kunde också prioritera de relevanta mötena och sin egen fortbildning i större utsträckning, eftersom det fanns ett "saxningsschema" för att säkerställa att det fanns ersättare i verksamheten. Medarbetare uttryckte att kulturen kring möten och fortbildningstid påverkades positivt. Saxningsschemat gav en ökad känsla av transparens och rättvisa. Det blev tydligare vilka möten som skulle hållas och när, vilka möten man förväntades vara med på:

*...och allt är schemalagt. Det kommer aldrig några möten som ingen vet om eller så. Man har försökt lösa det så att när vi har möte, då kommer de andra in och tar hand om barnen. [...] Det är ömsesidigt, alltså man får tiden betalad tillbaka, så att säga.*

Medarbetare

Samtidigt fanns kritiska röster som menade att friheten att styra sin egen arbetstid minskade med det nya upplägget, framför allt för lärare. Den nya mötesstrukturen innebar bl.a. mindre flexibilitet för arbetslagen att själva bestämma tider för sina möten samt utökad tid i barngrupp för en del medarbetare:

*Och nu har vi under hösten fått reda på att det här verkar funka, det har vi fått signaler om. "Vad kul, nu har vi verkligen planeringstid". "Åh, vad roligt, nu har vi verkligen fortbildningstid". Det har de ju haft i olika grad tidigare också, men de har det i högre grad nu. Men det som naturligtvis är bieffekten utav det här och som en del kan tycka är sämre, det är att "Vänta här nu, nu måste jag ju gå in i barngrupp varannan vecka, för vi är hälften så mycket personal som ska ta hand om lika många barn en timme i veckan eller varannan vecka".*

Biträdande rektor

### 9.4.4 Jämnare arbetsfördelning i utvecklingsarbetet

För att skapa större engagemang i skolans utvecklingsarbete, men samtidigt en jämnare arbetsfördelning, så bestämdes att alla medarbetare skulle ingå i någon ansvarsgrupp som drev utveckling inom ett visst område, t.ex. IT i pedagogisk verksamhet. Men alla var inte övertygade om att åtgärden skulle fungera som det var tänkt:

*Ja, alla måste bidra på något vis, för det går inte att driva en skola på några eldsjälar. Man måste få fler som engagerar sig för fler saker, men det ska bygga på personalens engagemang, inte att man blir intoingad: "Nu ska du vara med här för att det saknades folk i den här gruppen". Annars blir det svårt att sitta och jobba i en sådan grupp om man är det enda tomtblosset och ska försöka driva för en massa andra.*

Skyddsombud

Förhoppningen var att åtgärden ändå skulle fungera som ett första steg i ett mer hållbart upplägg för utvecklingsarbetet:

*Jag är ödmjuk, vi kanske tappar någonting på det, men jag tror ändå att det i längden är bra att försöka hitta en lagom nivå. För de här tomteblössen som finns, de skiner och brinner och blänker och så, men de brinner snabbt också.*

Rektor

## 9.4.5 Vikariepool med pensionärer

Skolan har en egen, lokal vikariepool med pensionerade medarbetare sedan flera år. Fördelarna var många, enligt intervjupersonerna, både för arbetsgivaren och de tidigare medarbetarna: skolan kan ta in kvalificerade vikarier i den omfattning som behövs, vikarierna känner till verksamheten och barnen samtidigt som pensionärerna får social gemenskap med tidigare kolleger, en extra inkomst och stimulans genom arbetet (men slipper oönskat ansvar exempelvis för administrativa rutiner, mentorskap och att delta i möten).

*Ja, men om vi vårdar det här då har vi två stycken parter som vinner på det. Både vi som vet att det här är jätligt kompetent och erfaren personal och de som får en liten extrainkomst, men också känner att kopplingen tillbaka in i arbetslivet är precis på den nivån som man själv önskar och vill. Och man kan ge tillbaka för man älskar yrket.*

Rektor

Skolsekreteraren skötte samordningen och kontakterna med de pensionerade medarbetarna kring när, var och i vilken omfattning de ville arbeta. De äldre medarbetarna fick själva formulera förutsättningarna för sina insatser och deras önskemål respekterades av arbetsgivaren:

*Så att det handlar mycket om ömsesidig respekt. Inget tjat. Säger någon nej så tar vi det alltid. Det är otroligt viktigt - ingen utpressning och inget... du vet, "Åh, snälla, om inte du kommer så är det kört för oss". Inget sådant. Utan bara "Kan du eller kan du inte?"*

Biträdande rektor

Skolan rekryterade inte externt till sin "seniorpool" men biträdande rektorn beskrev att de systematiskt frågar de som går i pension om de vill fortsätta arbeta som vikarier vid behov. Även om någon först tackar nej så brukar skolan ta kontakt efter en tid för att höra om man ändrat sig (vilket faktiskt händer ibland).

*Jag tror att personalen ändå är ganska medveten om att vi alltid är intresserade utav timvikarier. [...] Men vi kör inga informationskampanjer, det gör vi inte. Utan det handlar om den här kommunikationen som man försöker hålla i gång med alla sina medarbetare.*

Biträdande rektor

## 9.5 Framgångsfaktorer och möjliga fallgropar

- Genom att organisera om utvecklingsarbetet har arbetsbelastningen jämnats ut, målet för t.ex. utvecklingsarbetet har blivit tydligare och belastningen på eldsjälarna har minskat. Sammantaget ger detta en bättre arbetssituation med minskad risk för överbelastning.

Vikariepoolen med pensionerade tidigare kollegor bygger på några förutsättningar som motiverar men också ger möjlighet till en flexibilitet som är uppskattad. Flexibiliteten handlar om att anlita de pensionerade lärarna i en utsträckning som passar dom. Dessutom uppskattar de att få arbeta med sin kärnverksamhet, att undervisa och slippa andra arbetsuppgifter.

#### Fallgropar

- Skälen till att anställda väljer att gå i pension /väljer att inte fortsätta arbeta är komplexa. De insatser som den kommunala F-5-skolan arbetar med hanterar några av dessa skäl och försöker motivera och skapa former för att fortsätta arbeta. Det kan också finnas andra skäl som inte hanteras av de insatser man arbetar med, vilket innebär att effekten kanske inte blir så stor som man hoppas på.

## 10 Referenser

- ALBIN, M. & NILSSON, K. 2016. *RE: Ett längre arbetsliv. Presentation vid AFA-seminarium 2016-03-16.*
- ARONSSON, G. & LUNDBERG, U. 2015. Interventioner för återgång i arbete vid sjukskrivning - En systematisk kunskapsöversikt av metaanalyser med inriktning på muskuloskeleterala och psykiska besvär. *Arbete och Hälsa*, 2015;49(2).
- ERIKSSON, S., HENSVIK, L. & NORDSTRÖM SKANS, O. 2017. Den svenska arbetsmarknaden och dess utmaningar. IFAU Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering.
- NILSSON, K. 2016. Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life – a review. London, England.
- PAWSON, R. & TILLEY, N. 1997. *Realistic Evaluation*, London, SAGE Publications Ltd.

# Bilaga 1. Metodik för urval av arbetsplatser

Screeningintervjuer genomfördes med 12 arbetsplatser. Syftet var att skaffa underlag för välja ut de arbetsplatser som skulle besökas och studeras mer i detalj. Arbetsplatserna var inledningsvis främst arbetsplatser inom kommuner och landsting, men under projektets gång framkom önskemål om att också privata företag skulle inkluderas. Av de 12 arbetsplatserna valdes sex ut för att ingå i projektet.

Kontakt med en del av de 12 arbetsplatserna etablerades genom medverkan på SKL-konferensen "Ett förlängt och förändrat arbetsliv" som anordnades av Sveriges Kommuner och Landsting i oktober 2017 och ett uppföljande brev till alla deltagare med information om projektet och efterlysning av arbetsplatser med erfarenhet av att arbeta för att äldre skulle kunna och vilja fortsätta arbeta. Dessutom diskuterades tänkbara arbetsplatser med referensgruppen och vi medverkade i artiklar i fackpress och branschtidningar (t.ex. Sunt Arbetsliv, Tidningen Arbetsliv, Arbetarskydd, Vårdfokus) och berättade om projektet och efterlyste arbetsplatser.

Som komplement till denna urvalsstrategi, gjordes också ett utskick till arbetsplatser som identifierades av SCB via deras register. Nedan återges ett utdrag ur SCB:s rapport som beskriver denna urvalsstrategi.

Sammantaget rekryterades arbetsplatser främst via kontakter efter SKL:s konferens och via SCB:s utskick.

## Urval via SCB och deras register

SCB beskriver metodiken för att välja ut och kontakta arbetsplatser enligt nedan.

"Populationen utgjordes av verksamma arbetsställen som har störst andel förvärvsarbetade i åldrarna 60 år eller äldre inom följande branscher; hälso- och sjukvård, vård och omsorg med boende, förskola, grundskolan, gymnasium och tillverkning.

Urvalet bestod av 200 arbetsställen. SCB har ingen kännedom till svarsfrekvensen, eftersom intresseanmälningar skickades direkt till IVL Svenska Miljöinstitutet AB.

### Population och urval

Populationen, d.v.s. de objekt som man vill kunna dra slutsatser om, utgjordes av verksamma arbetsställen med minst 50 anställda inom branscher 86 (hälso- och sjukvård), 87 (vård och omsorg med boende), 85.1 (förskola), 85.2 (grundskolan), 85.3 (gymnasium), samt arbetsställen med minst 100 anställda inom bransch C (tillverkning). Inom branscher 86, 87, 85.1, 85.2, 85.3 avsågs för både privat och offentlig verksamhet.

För att kunna dra ett urval från populationen skapades en urvalsram som avgränsade, identifierade och möjliggjorde koppling till objekten i populationen. Urvalsramen i undersökningen skapades med hjälp av data från Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS) 2016. Innan urvalsramen skickades till kund för urvalsdragning genomfördes en kontroll av arbetsställen mot SCB:s företagsdatabas (FDB) för att se om arbetsställena var aktiva.

Urvalsramen bestod av 200 arbetsställen per näringsgren som hade störst andel förvärvsarbetade i åldrarna 60 år eller äldre. Totalt bildades tre strata. Från urvalsramen valde IVL Svenska Miljöinstitutet ut 200 arbetsställen (se tabell 1 nedan).

Urvalsstorleken bestämdes av IVL Svenska Miljöinstitutet.

<b>Tabell 1 urvalsrum</b>	<b>Antal arbetsställen i ramen</b>	<b>Urval</b>
Stratum		
Vård	200	60
Utbildning	200	60
Tillverkning	200	80
<b>Totalt</b>	<b>600</b>	<b>200</b>

## Material som skickades ut

IVL Svenska Miljöinstitutet utformade breven som skickades ut till HR-ansvarig på respektive arbetsställen. Utskicket innehöll ett informationsbrev och en svarstalong där personerna kunde fylla i namn, befattning, kontaktuppgifter, arbetsställe om de vill delta i forskningsstudien. Svaren skickades direkt till IVL Svenska Miljöinstitutet.

## Datainsamling

Breven skickades ut per post. Det första utskicket genomfördes 14 maj 2018 och det andra utskicket genomfördes den 8 juni.

I informationsbrevet kunde uppgiftslämnarna läsa om undersökningens bakgrund, syfte och att den genomfördes av IVL Svenska Miljöinstitutet. Informationsbrevet informerade också om vilka delar SCB medverkade i. Brevet informerade även om personuppgiftslagen samt offentlighets- och sekretesslagen och att det var frivilligt att medverka i studien.”

## Screeningsintervjuer

Screeningsintervjuerna genomfördes som telefonintervjuer med 1–3 kontaktpersoner på varje arbetsplats. Frågeområdena i intervjun handlade om vilka insatser och arbetssätt arbetsplatsen använde för att skapa hållbart arbetsliv för äldre, vilka resultat och erfarenheter som nåtts hittills samt möjligheter att studera arbetsplatsen närmare inom ramen för projektet. En intervjuguide, se nedan, användes som stöd för screeningintervjuerna.

Utgående från det insamlade underlaget valdes sex arbetsplatser ut. Urvalet gjordes i samråd med referensgruppen. I urvalet eftersträvades främst

- Variation med avseende på bransch (skola, vård och omsorg samt tillverkande industri), strategier och aktiviteter för att skapa hållbart arbetsliv för äldre.
- Insatser hade gjorts på arbetsplatsen för att äldre skulle kunna och vilja fortsätta arbeta.
- Insatserna skulle verka rimliga med avseende på att de skulle få äldre att kunna och vilja fortsätta arbeta (tyvärr var det sällan möjligt att bevisa att insatserna hade haft effekt, eftersom effekten kommer först på sikt).
- Arbetsplatserna skulle vara intresserade av att vi besökte dem och av att dela med sig av sina erfarenheter.

Sammantaget skulle de olika exemplen komplettera varandra och ge exempel på olika strategier för ett hållbart arbetsliv.

## HÅLLBART ARBETSLIV [Screeningintervju]

### INLEDNING

- Presentation av oss...
- Ok att spela in?
- Materialet behandlas konfidentiellt

### INFO OM PROJEKTET

#### Samarbetspartners

- Finansiering från AFA
- Referensgrupp: Lärarförbundet, Vårdförbundet, Vision, IF Metall och så SKL och Industrierarbetsgivarna

#### Syfte

Studera strategier för att behålla äldre i arbetslivet längre - vad som funkar för vilka under olika förutsättningar

#### Upplägg

Steg 1 - Hitta och intervjua organisationer som kan/vill/passar bra i projektet

### BAKGRUND

Vad är din roll?

- I organisationen
- I [satsningen]?

### "PROGRAMMET"

#### Vad?

- Kan du berätta om ert arbete? Vad gör ni för att behålla äldre medarbetare?

#### Vem/vilka?

- Målgrupper, vilka vänder ni er till?
- Vem/vilka driver arbetet? Vem gör vad?

#### När?

- När startade ni? Pågår fortfarande?
- Projektform vs. integrerat i ordinarie vh?

#### Resultat?

- Vilka resultat har ni sett såhär långt?
- För vilka? (Lika/olika för olika målgrupper?)
- Hur har ni skaffat info om resultat?
- Vi är nyfikna på hur/på vilket sätt satsningen har lett fram till [dessa resultat]. Hur tror du att [satsningen] har bidragit till [...]?

#### Varför?

- Varför just detta (innehåll, åtgärder)
- Varför just nu/då

### NÄSTA STEG

Fler ip för Steg 1-intervju?

Vi sammanställer, får vi återkomma om fler frågor och ev fortsättning?

### EXTRA INFO OM PROJEKTETS UPPLÄGG

- Beslut om deltagare i samråd med referensgruppen
- Intervjua ett antal aktörer med olika roller och kompletterande perspektiv (t.ex. HR, chef, SO, medarbetare)
- Workshop med deltagare och intressenter för erfarenhetsutbyte och att diskutera resultat

## Bilaga 2. Arbetsplatsbesök och intervjuer

De sex utvalda arbetsplatserna besöktes och intervjuer gjordes med personer som på olika sätt var involverade i och påverkats av arbetsplatsens arbete för att skapa ett hållbart arbetsliv också för äldre. Totalt gjordes 37 intervjuer med sammanlagt 58 respondenter genomförts i Steg 2. Tio av intervjuerna var gruppintervjuer med 2–7 deltagare. I tabell 1 ges en översikt över de sex arbetsplatserna och vilka vi intervjuat.

Tabell 1. Intervjuer vid besök på de sex utvalda arbetsplatserna

Nr	Arbetsplats	Verksamhet	Intervjuade
1	Kommunal skola F-5 <sup>4</sup>	Två skolor med 100 resp. 400 elever, förskola till klass 5	Rektor Biträdande rektor Skyddsombud Tre äldre medarbetare
2	Kommun	Särskilt fokus på barn- och ungdomsförvaltning och vård- och omsorgsförvaltning	HR-strateg 2 pensionshandläggare 6 chefer (2 inom vård och omsorg, 4 inom barn och ungdom) 6 äldre medarbetare (3 inom resp. förvaltning)
3	Kommunal förskola		Verksamhetschef förskola Projektledare Arbetsterapeut (fhv) Företagssköterska (fhv) IKT-pedagog 3 förskolechefer Skyddsombud 9 medarbetare från två förskolor (både äldre och yngre)
4	Telefonrådgivning, privatföretag	Medicinsk rådgivning 300 anställda	HR-chef Rekryterare Platschef Skyddsombud Två äldre medarbetare
5	Demensboende, privat regi	Cirka 50 boende	Enhetschef Arbetsledare Två äldre medarbetare Fysioterapeut
6	Tillverkningsföretag, privat regi	Tillverkningar av förpackningar	HR-chef Tre produktionschefer

<sup>4</sup> Drygt 20 % av medarbetarna var 60 år eller äldre

			(underhåll, lager och spedition) Skyddsombud Fem pensionerade medarbetare
--	--	--	---

Kunskap om de strategier som tillämpats, hur de genomförts och vilka effekter de gett samlades in genom intervjuer med de som har det övergripande strategiska ansvaret, men även de som varit berörda av insatserna, dvs. anställda, skyddsombud och chefer. Totalt gjordes 37 intervjuer med sammanlagt 58 respondenter. Tio av intervjuerna var gruppintervjuer med 2–7 deltagare.

Intervjuerna var ca 30–60 minuter långa och transkriberades inför analysen. De transkriberade intervjuerna analyserades med kvalitativ (riktad) innehållsanalys (Hsieh & Shannon, 2005) med hjälp av mjukvaran NVivo 10.

Som underlag för intervjuerna användes intervjuguiden (Kvale, 2014), vilka anpassas till de olika grupper som intervjuas, t.ex. HR, linjechefer, skyddsombud, anställda. Innehållet och upplägget av intervjuguiden beskrivs i bilden nedan (mindre justeringar gjordes av guiderna för att passa de olika personer som intervjuades och deras funktion/roll i organisationen). Intervjuguiden var inspirerad av realistisk utvärdering (Pawson & Tilley, 1997).

Teman vid intervjuerna var bland annat:

- Genomförda insatser för ett hållbart arbetsliv.
- Hur har dessa insatser genomförts och implementerats i organisationen
- Drivkrafter och motivation för de valda insatserna
- Effekter av insatserna och eventuella utvärderingar som gjorts.
- Upplevelse av insatserna på arbetsplatsen.
- Hinder och möjligheter av betydelse för implementeringen.

**Hållbart arbetsliv - INTERVJUGUIDE**

<p><b>Om projektet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte</li> <li>• Upplägg</li> <li>• Referensgrupp</li> <li>• Fortsatt arbete</li> </ul>	<p><b>Om datainsamlingen</b></p> <p>Syfte</p> <p>Upplägg</p> <p>Samtycke</p> <p>Konfidentialitet</p> <p>Upplägg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De olika delarna - vad ni gör</li> <li>• Effekter såhär långt</li> <li>• Hur och varför det blir så</li> </ul>	<p><b>1 BAKGRUND</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Namn?</li> <li>• Roll (i organisationen)?</li> </ul>	
<p><b>2 INTERVENTION</b></p> <p>[visa bild]</p> <p>Detta är de stora delarna i delprojektet som handlar om att behålla äldre lärare i förskolan...</p> <p>Stämmer det? Har vi missat något viktigt? Kompletterande information?</p> <p>Hur har ni varit involverade i de olika delarna?</p>	<p><b>3 OUTCOMES</b></p> <p>Vilka effekter kan ni se såhär långt? [med resp. del i satsningen]</p> <p>Samma för alla målgrupper? [politiker-chefer-medarbetare] ...eller skillnader?</p> <p>Exempel?</p> <p>Vad är de långsiktiga målen? ...för vem/vilka? [med resp. del i satsningen]</p> <p>Följer ni upp? Hur? [resp. del i satsningen]</p>	<p><b>4 MECHANISMS</b></p> <p>Hur/på vilket sätt tror ni att [del i satsningen] bidrar till [effekterna alt. långsiktiga målen för delen]?</p> <p>Tror ni att satsningen och delarna har påverkat hur [politiker-chefer-medarbetare] tänker eller kring att behålla äldre medarbetare (få dem att stanna)?</p> <p>Hur? Exempel?</p>	<p><b>5 CONTEXT</b></p> <p>Något i implementeringen som gjort skillnad för hur satsningen/delarna har fungerat? Vad? Hur?</p> <p>Tror ni att det ni gör här skulle fungera någon annanstans? Allt: (Vad är det hos er som gör att det funkar, som kanske inte finns i andra kommuner?)</p> <p>Om ni kunde förändra något i satsningen eller implementeringen för att det skulle fungera bättre - vad? Varför?</p> <p>Något mer vi behöver veta för att förstå hur satsningen har fungerat här i xxx?</p>

Resultaten för respektive arbetsplats sammanställdes i en fallbeskrivning som skickades ut till intervjupersonerna (via kontaktpersonerna på arbetsplatserna) för genomläsning och validering.





IVL Svenska Miljöinstitutet AB // Box 210 60 // 100 31 Stockholm  
Tel 010-788 65 00 // [www.ivl.se](http://www.ivl.se)