



Nr B 2380  
Februari 2020

# Hållbart arbetsliv för äldre

Slutrappport, del 1. Vilka insatser på arbetsplatsen ger effekt, för vem och under vilka förhållanden?

Ann-Beth Antonsson, Helena Strehlenert, Maria Vigren

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

**Medel från:** AFA Försäkring

**Rapportnummer** B 2380

**ISBN** 978-91-7883-161-6

**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

Denna rapport bygger på besök, intervjuer och diskussioner med sex arbetsplatser som alla på olika sätt har arbetat för att äldre ska vilja och kunna fortsätta arbeta högt upp i åldrarna samt kontakter med ytterligare arbetsplatser som dock inte studerats i detalj. Vi har intervjuat flera personer i olika roller, inklusive äldre medarbetare och chefer på olika funktioner samt personer från HR enheter. Vi vill särskilt tacka alla er som beredvilligt ställt upp och berättat om och delat med er av era erfarenheter. Denna rapport innehåller vår analys av era berättelser och reflektioner. Våra besök hos er är underlaget för denna rapport och utan er 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

Ann-Beth Antonsson, Helena Strehlenert, Maria Vigren

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	6
Summary.....	8
1 Bakgrund.....	9
2 Syfte och Mål .....	9
2.1 Definition av "äldre".....	10
3 Äldre i arbetslivet – hur ser det ut?.....	11
3.1 Utträde ur arbetslivet.....	11
3.2 Faktorer av betydelse för arbetslivslängden .....	13
3.3 Åldrande i olika yrken.....	15
3.4 Om åldrande.....	15
3.4.1 Äldre i arbetslivet – tillgång eller problem?.....	16
3.5 SKL:s perspektiv.....	18
3.6 Insatser för ett förlängt arbetsliv .....	18
4 Metod .....	19
4.1 Litteraturstudie .....	20
4.2 Realistisk utvärdering.....	20
4.3 Urval .....	21
5 Arbetsplatsernas insatser, analys och diskussion.....	21
5.1 Arbetsplatsernas drivkrafter – verksamhetsnytta .....	22
5.1.1 Mekanismer .....	22
5.1.2 Kontextens betydelse .....	22
5.1.3 Konkreta exempel.....	22
5.1.4 Organisationens drivkrafter för att vara delaktiga .....	24
5.2 Äldres drivkrafter för att fortsätta arbeta .....	25
5.3 Exempel på insatser för ett längre arbetsliv.....	26
5.3.1 Vilka anställda riktar sig insatserna till?.....	27
5.3.2 Insatser för att äldre ska vilja arbeta högt upp i åldrarna.....	28
5.3.3 Insatser för att äldre ska kunna arbeta högt upp i åldrarna .....	29
5.3.4 Olika anställnings- och arbetsformer för äldre .....	30
5.4 Mekanismer som får äldre att fortsätta arbeta – arbetsplats- och medarbetarperspektiv.....	30
5.4.1 Äldre löser bemannings- och kompetensproblem.....	31
5.4.2 Att bygga tillit och underlätta samarbete.....	32
5.4.3 Att sprida information till flera i organisationen .....	33
5.4.4 Att skapa arbetsklimat så att man trivs på jobbet och med kollegorna .....	34
5.4.5 Att skapa en god arbetsmiljö .....	36
5.4.6 Att planera för pension ger möjlighet att hitta arbetslösningar.....	41
5.4.7 Att förändra attityder till pension och äldres arbete - "65 är ingen ålder!" .....	45
5.4.8 Att förmedla att äldre är efterfrågade och behövda .....	46
5.4.9 Kontinuitet i kontakterna med pensionerade medarbetare.....	47

5.4.10	Att begränsa arbetsuppgifterna till kärnkompetensen .....	49
5.4.11	Att känna att man inte klarar jobbet motverkar fortsatt arbete .....	50
5.4.12	Att förstå och förstärka kompetensen så att äldre klarar jobbet .....	52
5.4.13	Förståelse för åldrande möjliggör arbete .....	56
5.4.14	Att möjliggöra anpassade arbetstider.....	58
5.4.15	Att anpassa arbetsuppgifterna .....	60
5.4.16	Att anpassa var man arbetar.....	64
5.4.17	Att bjuda in pensionärer till vikariepool, seniorpool etc. ....	65
5.5	Organisera för att äldre ska vilja och kunna fortsätta arbeta .....	66
5.5.1	Komponenter i ett effektivt arbete.....	66
5.5.2	Konkreta exempel .....	67
5.6	Svårigheter, komplikationer och dilemman .....	70
5.6.1	När äldre inte längre orkar med alla arbetsuppgifter .....	70
5.6.2	Skillnader i lönekostnader.....	71
5.6.3	Balansera individens och verksamhetens behov .....	71
6	Slutsatser .....	72
7	Referenser.....	73
Bilaga 1. Metodik för urval av arbetsplatser .....		75
Urval via SCB och deras register .....		75
Population och urval .....		75
Material som skickades ut .....		76
Datainsamling .....		76
Screeningsintervjuer .....		76
Slutligt urval .....		77
Bilaga 2. Arbetsplatsbesök och intervjuer .....		78

## Sammanfattning

Att arbetslivet fungerar bra även för äldre är en viktig del av det hållbara arbetslivet. Pensionsutredningen pekar på vikten av att äldre anställda vill fortsätta arbeta (2013:25 SOU). Därför behöver arbetet vara sådant att anställda vill fortsätta arbeta högt upp i åldrarna och möjliggöra att de kan arbeta fram till och efter 65. För detta behövs insatser både på arbetsplatsnivå och samhällsnivå. Denna rapport handlar om *arbetsplatsernas* arbete för det hållbara arbetslivet.

Rapporten beskriver strategier och metoder som sex arbetsplatser använt i sitt arbete med att skapa ett hållbart arbetsliv. Vi hoppas att dessa exempel kan fungera som inspiration också för andra arbetsplatser. De konkreta insatser som gjorts, handlar om att göra arbetet attraktivt så att äldre *vill* fortsätta arbeta, men också om att utforma arbetsuppgifter och arbetsförhållanden som gör att äldre *kan* fortsätta arbeta, t.ex. att arbetsmiljöerna är så bra (fysiskt, socialt och mentalt) att äldre orkar fortsätta arbeta och klarar arbetsuppgifterna.

Sex arbetsplatser som arbetat för att skapa hållbara arbetsplatser och/eller som har många äldre anställda har besökts och chefer i olika funktion, skyddsombud, HR-personal och äldre och yngre medarbetare har intervjuats. Intervjuerna har sammanställts för varje arbetsplats (kommun, kommunal förskola, Kommunal skola F-5, demensboende, telefonrådgivning och tillverkningsföretag) i en separat rapport. Intervjuerna har analyserats enligt en metodik för realistisk utvärdering. Denna metodik syftar till att identifiera mekanismer och förstå vilken betydelse kontexten haft. I detta fall är kontexten de förutsättningar och arbetsförhållanden som gäller för respektive arbetsplats.

I rapporten diskuteras mekanismer och kontext och dessutom ges många konkreta exempel på vad de olika mekanismerna innebär i praktiken och vad de olika arbetsplatserna gjort.

Exempel på mekanismer är:

- Behov av kompetensförsörjning till verksamheten är en viktig drivkraft för många av företagen. Detta kan handla om att klara bemanningen, t.ex. i välfärdssektorn eller om att ha kvalificerad personal som kan rycka in vilket ökar flexibiliteten i verksamheten, exempelvis på skolor och i tillverkningsföretaget.
- För exemplet demensboendet var värderingar om att skapa en frisk arbetsplats det viktigaste skälet att arbeta med sådant som också motiverade och möjliggjorde för äldre att fortsätta arbeta.

Formerna för arbete i hög ålder varierade. Några arbetsplatser strävade efter att behålla medarbetare så länge som möjligt som hel- eller deltidsanställda. Andra skapade vikariepooler eller tog in pensionerade medarbetare på timme vid behov. Andra rekryterade äldre medarbetare eftersom deras kompetens var värdefull i verksamheten (telefonrådgivningen som hade stor nytta av erfarna och därmed äldre sjuksköterskor). Statistiken visar dessutom att många äldre fortsätter arbeta högt upp i åldrarna och då startar eget företag, sannolikt för att fortsätta arbeta med samma typ av arbete som tidigare och kanske t.o.m. för en tidigare arbetsgivare.

De anställda som arbetsgivarna ville ha kvar var i första hand de som hade sådan kompetens eller utbildning som var svår att ersätta.



Rapport B 2380 – Hållbart arbetsliv för äldre – Slutrapport, del 1. Vilka insatser på arbetsplatsen ger effekt, för vem och under vilka förhållanden?

I rapporten diskuteras olika mekanismer som arbetsplatserna använde sig av och exempel ges på det konkreta arbetet i form av metoder och strategier och även arbetsplatsernas reflektioner runt sitt arbete.

## Summary

Working life for the elderly is an important part of sustainable working life. The pensions survey identifies the importance of older employees to continue working (2013: 25 SOU). Therefore, actions should be taken to enable employees to continue to work up to and after 65 years of age. For this, efforts must be made at both workplace and community level. This report is about the workplaces' work for sustainable working life.

The report describes strategies and methods used by six workplaces to create a sustainable working life. We hope that these examples can serve as inspiration for other workplaces as well. The concrete efforts that have been made are about making work attractive, but also about designing work tasks and working conditions that allow the elderly to continue working. There is a need of adjusting the working environment (physically, socially and mentally) to enable older employees to continue to work and cope with their tasks.

Six workplaces that have a strategies or activities to create sustainable workplaces and / or which have many older employees have been visited. Managers in various positions, safety representatives, HR personnel and older and younger employees have been interviewed. The interviews were compiled for each workplace (municipality, municipal pre-school, Municipal school F-5, dementia accommodation, telephone counseling and manufacturing companies) in a separate report. The interviews were analyzed according to a methodology for realistic evaluation. This methodology aims to identify mechanisms and understand the significance of the context. In this case, the context is the conditions and working conditions that apply to each workplace.

The report discusses mechanisms and context and gives many concrete examples of what the different mechanisms mean in practice and what the different workplaces have done.

Examples of mechanisms are:

- The need for skills supply to the business, is an important driver for many of the companies. This can be about managing the staffing, e.g. in the welfare sector or about having qualified staff who can move in, which increases the flexibility of the business, for example in schools and in the manufacturing company.
- For the example of dementia accommodation, values about creating a healthy workplace were the most important reason for working with things that also motivated and enabled the elderly to continue working.

The forms of manage the work for people at high ages varied. Some workplaces had a goal to maintain elder employees for as long as possible as full or part-time employees. Others created temporary pools or took in retired employees by the hour if needed. Others recruited older employees because their skills were valuable in the business, e.g. for telephone counseling which was of great benefit to experienced and thus older nurses. In addition, the statistics show that many elderly people continue to work high up in the ages and then start their own business, probably to continue working with the same type of work as before and maybe even, for a former employer. The employees were primarily those who had such skills or training that were difficult to replace. The report discusses various mechanisms used by the workplaces and examples of the concrete work in the form of methods and strategies and the workplace's reflections on their work.



# 1 Bakgrund

Att arbetslivet fungerar bra även för äldre är en viktig del av det hållbara arbetslivet. Pensionsutredningen pekar på vikten av att äldre anställda vill fortsätta arbeta (2013:25 SOU). En viktig strategi för det hållbara arbetslivet är att skapa sådana arbeten, arbetsmiljöer, arbetsförhållanden och arbetsvillkor att anställda vill och kan arbeta fram till och efter 65. För att uppnå detta behövs insatser på arbetsplatsnivå liksom på samhällsnivå. På samhällsnivån finns olika styrmedel som har stor påverkan på arbetslivslängden, exempelvis regelverk om pensionsålder och pensionssystemet som innefattar den allmänna pensionen och kollektivavtalad tjänstepension. Rättigheten att vara kvar på jobbet till 67 års ålder har funnits under några år och från och med januari 2020 ges arbetstagare rätt att vara kvar på jobbet till 68 års ålder och från 2023 till 69 års ålder.

För *arbetsplatser* behövs inspiration om strategier och metoder som de kan använda för att bidra till ett hållbart arbetsliv, exempelvis arbetssätt som fungerar på olika typer av arbetsplatser samt exempel på effekter som kan uppnås. Denna rapport handlar om arbetsplatsernas arbete för det hållbara arbetslivet.

Strategier behövs för att göra arbetet attraktivt så att äldre *vill* fortsätta arbeta. Dessutom behövs strategier så att äldre *kan* fortsätta arbeta, t.ex. att arbetsmiljöerna är så bra (fysiskt, socialt och mentalt) att äldre orkar fortsätta arbeta och klarar arbetsuppgifterna.

Forskningen om vad som de facto görs på arbetsplatsen och utvärdering av arbetsplatsernas insatser och hur dessa bidrar till ett hållbart arbetsliv är begränsad och visar på svårigheter att lyckas med interventioner (Koolhaas et al 2015). En review (Cloostermans et al 2015) identifierade fyra studier av interventioner med målet att förbättra arbetsförmåga, produktivitet och minska risken för pensionering i förtid. Tre av dessa fyra interventioner gav ingen eller begränsad uthållig effekt. Dessa studier är värdefulla men mer omfattande studier behövs för att bättre kunna förstå hur interventioner fungerar samt utveckla strategier och metoder för vetenskapligt grundade interventioner.

## 2 Syfte och 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.

Fokus har legat på strategier som organisationer använder för att anställda ska:

- *vilja* arbeta fram till och efter 65 års ålder
- *kunna* arbeta, t.ex. orka och klara av att arbeta

Projektets *forskningsfrågor* har varit:

- Vilka arbetsplatsinriktade strategier och metoder finns för arbete med det hållbara arbetslivet inom branscherna vård och omsorg, skola samt tillverkningsindustrin?

- Hur fungerar dessa strategier och metoder dvs. vilka är mekanismerna som gör att de ger effekt i termer av ett förlängt arbetsliv?
- Vilka hinder och möjligheter finns för implementering av strategierna och metoderna, dvs. vilken betydelse har kontexten för de olika strategierna?
- Bidrar strategierna och metoderna till upplevd verksamhets- eller affärsnytta inklusive sådan nytta som kan vara svår att intäktsberäkna (exempelvis lättare att rekrytera, tillgång till kompetens)? På vilka sätt?
- Hur kan strategier och metoder för hållbart arbetsliv utformas för att de ska ingå i eller bli ett värdefullt komplement till (och inte en ersättning för) det förebyggande arbetsmiljöarbetet?

## 2.1 Definition av ”äldre”

I denna studie har vi valt att inte arbeta med någon skarp gräns som skiljer äldre från yngre. Det beror på att åldrandet är ett kontinuum, som pågår i stort sett hela livet. Hur man lever som ung och medelålders har betydelse för livet som gammal (Aronsson et al.).

Inom forskningen arbetar man med olika sätt att definiera ålder (Aronsson et al.).

- Kronologisk ålder, dvs antalet år sedan man föddes.
- Biologisk ålder, dvs. ålder i relation till överlevnadsförmåga och potentiell livslängd.
- Psykologisk ålder som är förmågan att klara förändringar av olika slag och beror på den kognitiva förmågan.
- Social ålder handlar bl.a. om synen på ålder, äldre arbetskraft och pensionsåldern. Den sociala åldern varierar t.ex. mellan olika samhällen och beror på den socio-kulturella kontexten.

Det finns inga enkla samband mellan dessa olika ”åldrar”. Ju äldre vi blir, desto större blir också variationen i biologisk, psykologisk och social ålder. Att arbeta åldersmedvetet innebär att man behöver utgå från att kronologisk ålder inte är den enda åldern och att variationen i åldrar kan vara stor inom en grupp som har samma kronologiska ålder, exempelvis de som börjar närma sig pensionsåldern.

I rapporten har vi valt att i urvalet av studerade arbetsplatser fokusera på de som arbetar aktivt med äldre och i urvalet via SCB valde vi att använda antalet anställda i åldersgruppen över 60 som grund för att identifiera arbetsplatser med många äldre.

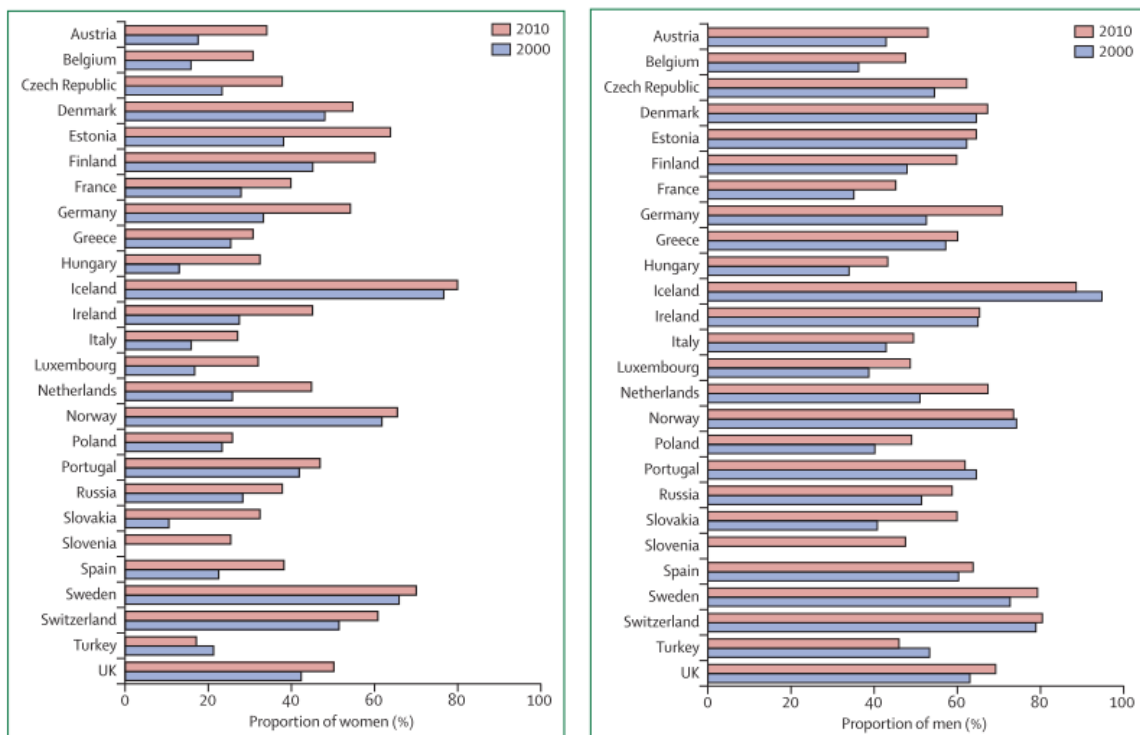
Flera av de organisationer som studerats, har inte sett det som viktigt att särskilt definiera äldre och de har påtalat att de inte arbetar enbart med insatser riktade mot äldre. Insatserna som vidtagits riktar sig till alla, eftersom det innebär att arbetet och arbetsmiljön blir bra för alla på arbetsplatsen, inte enbart de äldre. Samtidigt innebär de satsningar som görs stora fördelar för äldre.

## 3 Äldre i arbetslivet – hur ser det ut?

### 3.1 Utträde ur arbetslivet

I ett europeiskt perspektiv har Sverige en hög utträdesålder (drygt 63 år), dvs. den genomsnittliga ålder när man går i pension. Island har en högre utträdesålder, men Sverige ligger på andra plats av EU- och EES-länderna, se Figur 1 och 2 nedan. 2010 var den genomsnittliga utträdesåldern ungefär 60,5 år i Europa. I OECD-länder utanför Europa är utträdesåldern vanligen mer i nivå med den svenska, och i några länder klart högre (2012:28 SOU, 2012).

Figur 1 och 2 visar hur stor andel kvinnor respektive män i åldern 55–64 år som arbetar (Rechel et al., 2013). För de flesta länder har sysselsättningen i denna åldersgrupp ökat mellan åren 2000 och 2010. Det land som har allra högst andel sysselsatta i denna åldersgrupp är Island. För kvinnor kommer Sverige på andra plats med drygt 60 % av kvinnorna som arbetar. För män ligger Sverige på tredje plats med en något lägre andel av männen i arbetskraften än Schweiz där cirka 80 % av männen i ålder 55–64 år arbetade år 2010.



Figur 1 (till vänster ovan). Deltagande i arbetskraften, kvinnor i åldrarna 55–64 år. Figuren visar andel (%) av alla kvinnor i denna åldersgrupp som arbetade 2010 (rosa stapel) respektive 2000 (blå staplar) (Rechel et al., 2013).

Figur 2 (till höger ovan). Deltagande i arbetskraften, män i åldrarna 55–64 år. Figuren visar andel (%) av alla män i denna åldersgrupp som arbetade 2010 (rosa stapel) respektive 2000 (blå staplar) (Rechel et al., 2013).

Under de senaste 20 åren har äldres deltagande i arbetskraften ökat (Laun & Palme, 2017). I gruppen män 60–64 år har arbetskraftsdeltagandet ökat från 55 till 75 procent av befolkningen. Sju tänkbara orsaker till förändringen har undersökts (Laun & Palme, 2017), tre av de tänkbara orsakerna – förändringar i folkhälsa, utbildning och arbetsmiljö – gäller den äldre befolkningen, medan fyra – pensionsreformen, jobbskatteavdraget, den avtalsbestämda pensionsåldern och de striktare reglerna för sjukersättning – handlar om institutionella förändringar. Ökningen i arbetskraftsdeltagande har sammanfallit med

- förbättringar i hälsa och utbildningsnivå över födelsekohorter (dvs. hälsan och utbildningsnivån har gradvis förbättrats respektive höjts för de som är födda under 1900-talet),
- striktare krav för att bli beviljad sjukersättning.

SCB har sammanställt statistik över äldre som arbetar (Andersson & Gamerov, 2017). År 2015 arbetade 25 % av män och 14 % av kvinnor som var mellan 66 och 74 år. "Förvärvsintensiteten var som högst åren närmast efter pensionsåldern och blir sedan lägre längre upp i åldrarna. Nästan 30 procent av 66-åringarna förvärvsarbetade medan motsvarande andel bland 74-åringarna var 12 procent." Av de som arbetade var i storleksordningen 50 % egna företagare, vilket är betydligt mer än i åldersgruppen 20–64 år där bara 8 % var egna företagare." (Andersson & Gamerov, 2017).

Av de äldre som arbetade, var 22 % anställda inom vård och omsorg och 12 % inom utbildning.

Tabell 1 visar de vanligaste branscherna som män respektive kvinnor i åldern 66–74 år arbetar i.

Bransch	% av män 66–74 år	% av män 20–64 år	Bransch	% av kvinnor 66–74 år	% av kvinnor 20–64 år
Transport och magasinering	12 %	8 %	Vård och omsorg: sociala tjänster	37 %	29 %
Vård och omsorg: sociala tjänster	11 %	7 %	Utbildningsväsendet	17 %	17 %
Företagstjänster	11 %	12 %	Företagstjänster	8 %	10 %
Tillverknings- och utvinningsindustri	10 %	19 %	Civila myndigheter och försvaret	7 %	7 %
Utbildningsväsendet	9 %	6 %	Handel	6 %	11 %

Tabell 1. Översikt över de fem branscher där flest män respektive kvinnor mellan 66 och 74 år arbetar. Respektive bransch andel av de sysselsatta i åldern 20–64 år visas som jämförelse (Andersson & Gamerov, 2017).

Sammantaget innebär detta att ambitionen att öka äldres deltagande i arbetskraften utgår från ett arbetskraftsdeltagande som redan är högt både för män och särskilt för kvinnor i ett internationellt perspektiv och som dessutom redan har ökat med 20 % under de senaste två decennierna. Många äldre fortsätter arbeta efter 65, även om många gör det i en ny form, som egenföretagare istället för anställd.

Detta kan sättas i relation till ett resultat från en internationell studie 2007 gjord av bemanningsföretaget Manpower. Den visade att Sverige var sämst rustat, av 25 undersökta länder, att bereda äldre arbete. Bara 4 procent av de tillfrågade arbetsgivarna hade utarbetade strategier för att rekrytera äldre personal och 8 procent hade strategier för att behålla äldre arbetskraft

(Manpower, 2007). Det verkar som om Sverige lyckas väl internationellt sett med att behålla äldre i arbetskraften, men utan att ha särskilda strategier som riktar sig särskilt till äldre.

## 3.2 Faktorer av betydelse för arbetslivslängden

De utmaningar som ett förlängt arbetsliv innebär har studerats och diskuterats bl.a. i Pensionsåldersutredningen (2013:25 SOU; 2012:28 SOU, 2012) och på EU-nivå inom Esf-Age Network. Forskningen har även studerat statistiken över äldre i arbetslivet, bland annat relaterat till bransch, kön och yrke, se t.ex. (Kadefors, Nilsson, Rylander, Östergren, & Albin, 2018).

Dessa utredningar i kombination med forskningen ger en god bild av läget när det gäller äldre i arbetslivet och vad som kan vara hinder för ett långt arbetsliv. Utredningarna visar också vilka styrmedel samhället har och hur de används. Många av de problem och insatser som diskuteras ligger på samhällsnivå och styrs av avtal mellan arbetsmarknadens parter men också av politiska beslut, exempelvis Försäkringskassans regelverk för sjukersättning och aktivitetsersättning.

Forskningen om det längre arbetslivet har visat vilka faktorer som har betydelse för hur långt arbetslivet blir (Nilsson 2016), se Figur 3. Sex av de nio faktorer som har betydelse för hur länge man arbetar har samband med arbetet: arbetsuppgifterna och arbetsplatsen; fysisk arbetsmiljö, mental arbetsmiljö, arbetstider och arbetsbelastning, kompetens och färdighet, motivation och arbetstillfredsställelse och 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 och Nilsson 2016), dock saknas utvärderingar av vad som faktiskt kan göras och som ger effekt.

Kerstin Nilsson har utvecklat swAge-modellen som illustrerar vilka faktorer som har betydelse för individens beslut om vid vilken ålder man vill lämna arbetslivet och gå i pension. Faktorerna ligger på olika nivåer.

- Makronivån, dvs samhällsnivån, t.ex.
  - Främja en god kultur för kunskap, kreativitet och utveckling
  - Främja stödjande åtgärder för en hälsofrämjande arbetsmiljö och primär, sekundär och tertiär prevention
  - Främja delaktighet, stödjande och trygga sociala sammanhang
  - Främja finansiell säkerhet och trygghet (t.ex. pensions- och försäkringssystem)
- Mesonivån: Organisations/företagsnivå
  - Åtgärder för kreativitet och motivation
  - Åtgärder för social support, inklusion, delaktighet
  - Åtgärder för ekonomisk trygghet
  - Åtgärder för en god fysisk och mental arbetsmiljö och återhämtningstid
- Mikronivån: Individnivån, t.ex.
  - Arbetsmiljöns hälsoeffekter
    - Diagnos, sjukdom, funktionsvariation, självskattad hälsa<sup>1</sup>
    - Fysisk arbetsmiljö, fysisk belastning, slitage, olyckor, klimat

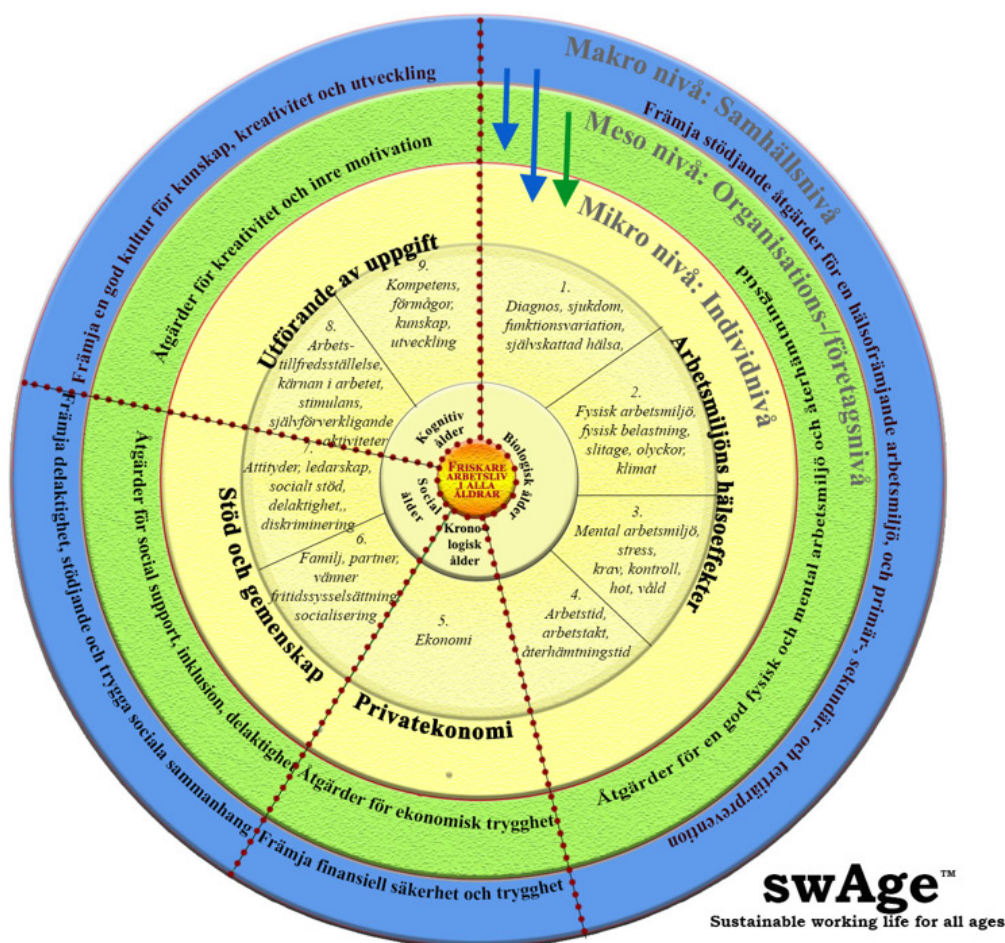
---

<sup>1</sup> Hälsa handlar både om hälsoeffekter som både kan bero på arbetsmiljön och på sådant som inte har någon koppling alls till arbetsmiljön.

- Mental arbetsmiljö, stress, krav, kontroll, hot, våld
- Arbetstid, arbetstakt, återhämtningstid
- Privatekonomi
- Social gemenskap
  - Familj, partner, vänner, fritidssysselsättning, socialisering
  - Attityder, ledarskap, socialt stöd, delaktighet, diskriminering
- Utförande av uppgift
  - Arbetstillfredsställelse, kärnan i arbetet, stimulans självförverkligande, aktiviteter
  - Kompetens, förmågor, kunskap, utveckling

swAge-modellen illustrerar med stor tydlighet att beslut om att gå i pension kan påverkas av många olika faktorer. En del av faktorerna handlar om politiska beslut på samhällsnivå (makro-nivån), andra om hur det fungerar på arbetsplatsen (mesonivån) och andra om individuella förutsättningar som handlar om förutsättningarna i privatlivet och på arbetsplatsen (mikronivån).

I Arbetsmiljöverkets kunskapsöversikt summeras de faktorer som har betydelse för hur länge man fortsätter arbeta på följande sätt " Arbetsmiljön och attityden till äldre arbetskraft är central för de överväganden som arbetstagare gör i valet mellan att fortsätta arbeta eller gå i pension. Andra förutsättningar som påverkar är den egna hälsan, privatekonomin, social inkludering och delaktighet samt möjlighet till meningsfulla och självförverkligande aktiviteter." (Aronsson et al.).



Figur 3. swAge-modellen illustrerar vilka faktorer som har betydelse för beslut om vid vilken tid man lämnar arbetslivet och går i pension (Aronsson et al.; Nilsson, 2016).

## 3.3 Åldrande i olika yrken

Forskningen har studerat statistiken över äldre i arbetslivet, bland annat relaterat till bransch, kön och yrke, se t.ex. (Kadefors et al., 2018). Flera studier visar att vilken genomsnittlig ålder man pensioneras, varierar mellan olika yrken (Kadefors, 2012; Kadefors, Nilsson, Rylander, Östergren, & Albin, 2017; Kadefors et al., 2018; Wikman, 2000).

För ett fåtal yrken finns avtal som innebär en lägre pensionsålder. Detta gäller t.ex. för dansare och sångare anställda inom det statsunderstödda dans- och musikområdet, men även trafikpiloter och anställda inom räddningstjänsten och vissa yrkesgrupper inom försvaret har möjlighet att gå i pension tidigare (2013/14:RFR8, 2013).

En studie visade att i arbetaryrken var det 50 % eller färre som fortfarande arbetade vid 65 års ålder. I tjänstemannayrken arbetade fler än 60 % vid 65 års ålder. Män och kvinnor i samma yrke lämnade i genomsnitt arbetslivet i samma ålder (Kadefors et al., 2018).

Enligt en studie av AFA Försäkring, har yrkesgrupper som servicearbetare och fabriksarbetare minst antal år i arbetslivet. Andra yrken med kortare tid i arbetslivet (dvs. tidig pension) är för män: metallarbete, övrigt industriellt arbete och livsmedelsarbetare. För kvinnor är yrken är motsvarande: metallarbete och övrigt industriellt arbete, sjuksköterskor, psykologer och socialsekreterare samt vård- och omsorgspersonal (2013/14:RFR8, 2013). Sammanfattningsvis är det yrken med hög fysisk eller mental belastning som har lägst reell pensionsålder.

Yrken med hög reell pensionsålder är t.ex. Vd:ar, specialister inom biologi med mera, högre ämbetsmän och politiker, piloter och fartygsbefäl samt drift- och verksamhetschefer.

Statistiken över yrken visar att yrket och därmed också belastningen i arbetsmiljön har stor betydelse för hur länge man kan och vill arbeta. Yrken där man arbetar länge brukar beskrivas som specialistyrken med låg fysisk belastning och god möjlighet att själv styra sitt arbete.

I rapporten Ett förlängt arbetsliv (2013/14:RFR8, 2013) ges en översikt över hur åldrandet kan påverka förutsättningarna för att arbeta i olika yrken.

## 3.4 Om åldrande

Med stigande ålder förändras den fysiska och kognitiva kapaciteten. Dessutom ökar förekomsten av kroniska sjukdomar med stigande ålder. Män och kvinnor åldras på likartat sätt och det finns inga större skillnader mellan könen när det gäller hälsa och välbefinnande i arbetet. Däremot finns det skillnader i hälsa mellan låg- och högutbildade (Aronsson et al.).

I Arbetsmiljöverkets kunskapsöversikt (Aronsson et al.) sammanfattas ålderns betydelse för den kognitiva funktionen under de sista arbetsåren på följande sätt:

”Longitudinella studier visar att kognitiva prestationer på flertalet test är tämligen stabila till 60–70-årsåldern, med undantag för test där snabbhet värderas. En mer påtaglig nedgång i befolkningen ses alltså först i högre ålder.”

När det gäller den fysiska förmågan påverkas följande funktioner (Aronsson et al.):

- Muskelstyrkan minskar
- Den fysiska uthålligheten och rörligheten försämras
- Synen och hörseln försämras
- Kroniska sjukdomar är vanligare bland äldre, men risken att insjukna i flera stora folksjukdomar har minskat och behandlingen har förbättrats vilket innebär att flera kan arbeta trots att man har en kronisk sjukdom.

Kognitiva förändringar, både positiva och negativa, förekommer också, men har ingen allvarlig påverkan förrän efter 70 års ålder. Kognitiv funktion handlar om koordination och integrering av sådana processer som uppmärksamhet, varseblivning eller perception, koncentration, arbetsminne och episodiskt minne, beslutsfattande, exekutiva processer, problemlösning, språk, spatial och motorisk förmåga (Aronsson et al.) Generellt sett sker en förändring av den kognitiva förmågan när man åldras, men även om det finns ett samband med ålder, är de individuella skillnaderna stora.

- Oförändrade förmågor och positiva förändringar är
  - semantiskt minne eller faktaminne är relativt opåverkat när man åldras och kan t.o.m. utvecklas positivt
  - äldre presterar ofta bättre än yngre i test som mäter mer generell omvärldskunskap eller ordförråd
  - Kreativitet påverkas inte av åldrande
  - Spatial förmåga (att kunna orientera sig i rumsliga sammanhang) påverkas inte av åldrande, i alla fall inte när det gäller enklare uppgifter.
  - Pragmatisk intelligens (förmågan att hantera vardagsproblem) förändras inte och kan i många fall kompensera för andra kognitiva brister.
- Försämrade funktioner är bland annat:
  - längre tid att varsebli syn- och hörselintryck (perception)
  - längre reaktionstid
  - förmågan att snabbt tillgodogöra sig information och utföra uppgifter under tidspress

Med stigande ålder ökar också förekomsten av kroniska sjukdomar. En del sjukdomar kan påverka den fysiska förmågan och kognitiva funktioner. Denna påverkan handlar mer om sjukdomen än om åldrandet i sig.

### 3.4.1 Äldre i arbetslivet – tillgång eller problem?

Flera faktorer brukar lyftas fram som positivt med äldre i arbetslivet (2013/14:RFR8, 2013), t.ex. att äldre i allmänhet:

- Har god kunskap och mycket erfarenhet och ofta kan se saker ur ett bredare perspektiv och förstå sammanhang bättre än yngre
- Har god social förmåga
- Är mer pålitliga och noggranna än yngre



- Inte byter jobba lika ofta som yngre
- Har mindre sjukfrånvaro än yngre

Äldres erfarenhet kan vara en tillgång för arbetsplatsen. T.ex. kan äldre anlitas som handledare och mentorer för nyanställda och de kan t.ex. kan förklara varför vissa arbetssätt eller rutiner används, eftersom de var med när arbetssätten och rutinerna utvecklades.

Det förekommer negativa attityder till äldre, ofta utgående från att äldre antas klara arbetet sämre, vara långsammare eller mindre effektiva.

Det är inte generellt så att äldre klarar arbetet sämre, men i vissa situationer kan det vara svårare för äldre att klara arbetet. Det gäller t.ex. arbeten med höga fysiska krav eller arbete i en sektor som är stadd i snabb förändring och där ny teknik införs, t.ex. IT eller nya IT-system. Inte ens i dessa situationer behöver det vara så att alla äldre får svårt att klara arbetet. En del äldre klarar dessa utmaningar, medan andra har svårt att göra det (Aronsson et al.).

Forskningen visar att äldre kompenserar för eventuell försämrad förmåga. De strategier som äldre kan använda brukar kallas selektiv optimering med kompensation (Selective Optimization with Compensation, förkortat SOC) (Aronsson et al.). SOC innebär att individer:

- Väljer vad man ska göra och hur och vilka mål man arbetar mot (selektion). Valet görs utgående från individuella preferenser och egna mål men också utgående från upplevd förlust av inre och yttre resurser (t.ex. fysisk eller kognitiv förmåga). Att välja att fokusera på färre och mer betydelsefulla mål kan göra arbetet mer effektivt.
- Optimerar de arbetssätt och medel (verktyg, hjälpmedel mm) som används i arbetet för att nå utvalda mål.
- Kompenserar för eventuell förlust av förmågor genom att välja arbetssätt och medel som ersätter förlorade förmågor.

Forskningen visar att SOC-strategierna används mer eller mindre av alla. Äldre använder strategierna för att bevara sin arbetsförmåga (Weigl, Müller, Hornung, Zacher, & Angerer, 2013). SOC-strategierna ger också ett positivt resultat när det gäller hälsa och välbefinnande, förmåga att hantera dålig hälsa, arbetsförmåga, kompetens, prestation, engagemang i arbetet, arbetstillfredsställelse, förmåga att upprätthålla professionalism i arbetet och tron på framtida möjligheter i arbetet. Samtliga dessa faktorer har betydelse för verksamhetens utveckling och kvalitet. Strategierna kan också ge en positiv effekt på balans mellan arbete och familj (Aronsson et al.).

De krav som arbetet ställer på anställda, gäller inte enbart äldre. Samma krav gäller också för yngre och en del yngre har sannolikt också svårt att klara höga fysiska krav eller att hålla sig à jour med en snabb teknisk utveckling. Detta innebär att arbetsplatserna behöver ha strategier för att dessa krav inte ska leda till arbetsskador (vilket kan bli konsekvensen av arbeten med höga fysiska krav) eller att anställda inte klarar av att arbeta med ny teknik. Det behövs en anpassning av arbetet, inklusive användning av olika typer av tekniska hjälpmedel och ny teknik som underlättar arbete. Att genomföra introduktion och utbildning där ny teknik behövs är något som många arbetsplatser arbetar med. Det är en självklar del i verksamheten och behöver innefatta både äldre och yngre på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis kan man naturligtvis inte säga vare sig att äldre alltid är en tillgång eller ett problem för arbetsplatsen. Däremot visar forskningen att eventuella problem delvis kan hanteras av äldre själva genom selektion, optimering och kompensation och när dessa strategier tillämpas,

fortsätter äldre att vara en tillgång på arbetsplatsen. Problem som besvärlig mental eller fysisk arbetsmiljö behöver hanteras på arbetsplatsen och insatserna behöver då innefatta alla anställda, inte enbart äldre.

## 3.5 SKL:s perspektiv

Inom välfärdssektorn är kompetensförsörjning en viktig och prioriterad fråga. Ett förlängt arbetsliv har stor betydelse för behovet av nyrekrytering. 2016 var 275 000 personer i kommuner, landsting och regioner över 55 år och den genomsnittliga pensionsåldern var 64 år. Om den genomsnittliga åldern för pensionering gradvis flyttas fram två år till 66 år, minskar rekryteringsbehovet med 50 000 personer (SKL, 2017).

SKL arbetar med nio strategier för personalförsörjning inom välfärdssektorn:

- Fler jobbar mer
- Underlätta lönekarriär
- Utnyttja tekniken
- Skapa engagemang
- Marknadsför jobben
- Förläng arbetslivet
- Bredda rekryteringen
- Använd kompetens rätt
- Visa karriärmöjligheter

Inom ramen för strategin Förläng arbetslivet lyfter SKL särskilt fram (SKL, 2015)

- *"Attityder och kultur på arbetsplatserna.* Signalera att medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs, öppna upp för individuella lösningar och kompetensutveckla äldre medarbetare.
- *Seniormedarbetare.* Ta till vara 65+ som seniorer, mentorer och vikarier.
- *Förbättra ingången för unga i yrkeslivet.* Erbjud praktik, traineeprogram och yrkesintroduktionsavtal. Koppla samman utbildning och arbetsliv ännu bättre. Samarbetet mellan utbildningsanordnare och arbetsgivare spelar stor roll.
- *Främja god arbetsmiljö.* En god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv."

## 3.6 Insatser för ett förlängt arbetsliv

Arbetsmarknadens parter har slutit ett avtal på Europeanivå om aktivt åldrande med ett generationsövergripande perspektiv (Europeiska arbetsmarknadsparterna, 2017). Målet för avtalet är att:

- Öka medvetenheten och förståelsen hos arbetsgivare, arbetstagare och deras representanter om de utmaningar och möjligheter som demografisk förändring medför.
- Erbjudna arbetsgivare, arbetstagare och deras representanter på alla nivåer praktiska strategier och/eller åtgärder för att effektivt kunna främja och hantera ett aktivt åldrande.
- Säkerställa och upprätthålla en sund, säker och produktiv arbetsmiljö.

- Främja innovativa strategier för hela livsrytmen med produktiva arbeten av god kvalitet, så att människor kan fortsätta vara yrkesverksamma fram till lagstadgad pensionsålder.
- Underlätta utbyten, ömsesidigt samarbete och främja konkreta åtgärder för att överföra kunskap och erfarenhet mellan generationer på arbetsplatsen.

EU OSHA har drivit ett flerårigt projekt "Safer and healthier work at any age" (Murphy, Belin, Dupont, Oulès, & Kuipers Yoline, 2014) som också resulterat i en rapport från EU-OSHA som ger exempel på 91 olika resurser som utvecklats som stöd för arbetsplatsernas insatser för ett förlängt arbetsliv (Dupont & Benin, 2016). Resurserna riktar sig främst till arbetsgivare, men även till andra, bland annat policynivån.

Flera länder har haft särskilda insatser inriktade mot äldre i arbetslivet, exempelvis Finland och Norge (inkluderande arbetsliv, om äldre och kroniskt sjuka), Danmark ("forebyggelsespakker" med fokus på bättre arbetsmiljö i besvärliga branscher, för att bl.a. äldre ska kunna arbeta längre), Tyskland, Österrike, Nederländerna och Spanien (55 plus). I Finland har insatser för att öka arbetslivslängden diskuterats under lång tid och bl.a. Juhani Ilmarinens forskning om arbetsförmåga och age management och utvecklat arbetsförmågeindex (Ilmarinen, 2009; von Bonsdorff et al., 2011) har fått stort genomslag internationellt.

I Sverige samarbetar parterna inom Trygghetsrådet och Trygghetsfonden. Kunskap saknas dock om hur olika typer av svenska arbetsplatser kan arbeta för ett hållbart och längre arbetsliv. Strategier och metoder som fungerar på svenska arbetsplatser, inom privat och offentlig sektor och i den svenska kontexten, behövs för att uppnå det hållbara arbetslivet. Försök har gjorts att hitta former för arbetsväxling hos andra arbetsgivare. Vinnovas program om arbetsgivarriktade åtgärder handlade främst om att hitta arbete hos andra arbetsgivare. von Otters (2010) utvärdering av detta program visar att ringarnas verksamhetsmodell är positiv men att ringarna inte har tillräcklig stadga (vilket beror på den affärsmodell som användes).

Det finns studier som undersöker och diskuterar hur arbetsplatserna och arbetsmiljön kan anpassas till äldre och minska risken för förtida avgång från arbetslivet. En kunskapsöversikt från Arbetsmiljöverket beskriver hur belysning kan anpassas till äldre i arbetslivet (Favero, Glimne, Eklund, & Teär Fahnehjelm, 2012). En annan studie visar att när anställda med belastningsbesvär får rätt arbetsuppgifter och bättre möjligheter att styra över hur de utför dem, ökar deras möjligheter att arbeta (Aronsson, Lundberg 2015).

## 4 Metod

Utgångspunkten för projektet var att vi sökte goda exempel på arbetsplatser där man lyckats väl med att anpassa arbetet till anställda och därmed gjort arbetslivet hållbarare och där detta samtidigt varit till nytta för företaget/organisationen.

Projektet bygger på kvalitativa studier av goda exempel på hur offentlig och privat sektor har arbetat med det hållbara arbetslivet bl.a. genom att göra arbetet attraktivt för äldre, organisera för och underlätta arbetsväxling, anpassa arbetet till den anställdes förmåga men också möjliggöra ett långt arbetsliv genom att skapa ett gott arbetsklimat, en god arbetsmiljö och möjliggöra en hållbar nedtrappning av arbetet. Fokus låg alltså på *arbetsplatsernas* arbete (i vilket vi inbegriper ledningens arbete), *vad* som gjorts på arbetsplatsen och *resultatet av insatserna* samt vilken påverkan *kontextuella faktorer* haft.

Projektet har följts av och diskuterats med en referensgrupp representanter för SKL, Lärarförbundet, Vision, LO, Vårdförbundet och IF Metall. Teknikföretagen erbjöds att ingå i referensgruppen men valde att inte delta.

Från den 1 januari 2019 blev samtliga kvarvarande landsting i Sverige regioner. Sveriges Kommuner och Landsting, SKL har i linje med detta bytt namn till Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. I denna rapport har vi använt namnet SKL, eftersom det namnet huvudsakligen gällde då projektet genomfördes.

## 4.1 Litteraturstudie

Som bakgrund till projektet har vi studerat pågående och nyligen avslutade projekt som handlar om insatser för att underlätta för äldre i arbetslivet att fortsätta arbeta. Vi har även studerat de utredningar och kunskapsöversikter som ger en bakgrund till området och även en förståelse för vilka faktorer som påverkar beslutet om tidpunkt/ålder för utträde ur arbetslivet. Ovan har en mycket översiktlig och kortfattad sammanställning gjorts av litteraturen inom området.

## 4.2 Realistisk utvärdering

De arbetsplatser som besökts inom ramen för projektet, har olika typer av verksamhet och personal med olika utbildningar. Villkoren för deras verksamhet varierar också. Det innebär att det finns många olika faktorer som påverkar hur de arbetat för att äldre ska kunna och vilja arbeta högt upp i åldrarna och vad de lyckats åstadkomma.

Insatser för att äldre ska arbeta högre upp i åldrarna måste anpassas efter de förutsättningar som gäller på arbetsplatsen och dessa förutsättningar handlar bland annat om alla de olika faktorer som beskrivs av swAge-modellen, se figur 3 ovan, inklusive:

- Arbetsinnehållet.
- Arbetsmiljön.
- Möjligheten att växla arbetsuppgifter.
- Möjligheter att anpassa arbetstid.

En traditionell kvantitativ forskningsdesign kan ha svårt att fånga och ge en förståelse för komplexa sammanhang. Vi har inspirerats av metoden realistisk utvärdering (Pawson & Tilley 1997; Maxwell 2012) som används just för att förstå komplexa sammanhang. Realistisk utvärdering kan kortfattat beskrivas som en metod som bejakar att verkligheten är komplex och som genom sin analysmetodik försöker förstå hur saker och ting hänger samman.

Realistisk utvärdering har som mål att svara på frågan: *What works, for whom and under what circumstances*, fritt översatt vad fungerar, för vem eller vilka och under vilka förhållanden. Denna fråga speglar att det inte finns en enda lösning, ett enda sätt att arbeta, utan arbetssättet måste anpassas till förutsättningarna. Detta perspektiv återspeglas i den följande diskussionen.

Realistisk utvärdering används för att utvärdera effekten av insatser/förändringar/åtgärder i komplexa system, t.ex. i samhället eller inom arbetslivet. De fall som vi studerat, har i de flesta fall arbetat med kontinuerliga förändringsprocesser. Det innebär att det inte handlar om en enda förändring som genomfördes ett visst datum, utan om en serie mindre och kompletterande

förändringar som genomförts under en längre period. De effekter som förväntas är långsiktiga. En kort tid efter det att förändringarna genomförts, går det knappast att skönja några mätbara effekter i antalet äldre som arbetar. Utvärderingen har därför varit kvalitativ och haft fokus på hur de intervjuade uppfattar förändringarna och om de tror att förändringarna bidrar till att fler äldre fortsätter arbeta högt upp i åldrarna. Vi har dessutom studerat några arbetsplatser som har många äldre anställda, eftersom de uppenbarligen lyckats med att behålla eller anställa många äldre.

Inom realistisk utvärdering använder man sig av begreppet "mekanismer". Mekanismer är det som förklarar varför en viss insats fungerar. Målet i denna rapport har varit att förstå hur dessa mekanismer kan se ut, eftersom förståelsen för mekanismerna är ett bra underlag för att reflektera över vilka mekanismer som kan fungera i andra sammanhang och på andra arbetsplatser.

När man använder realistisk utvärdering, har kontexten stor betydelse. Mekanismerna fungerar i en viss kontext och för en viss grupp. Det är kontexten ("*what circumstances*" dvs. sammanhanget som bl.a. inkluderar de fyra punkterna ovan) som ger förutsättningarna för vilka mekanismer som kan fungera respektive inte fungera (dvs. "*what works*").

Förståelsen för de grupper av anställda som finns på arbetsplatsen och deras värderingar, attityder, villkor i arbetet, arbetsuppgifter osv. ger förutsättningar som används för att förstå vad som kan fungera just för dem (dvs. "*for whom*").

## 4.3 Urval

I Bilaga 1 redovisas hur urvalet av de arbetsplatser som studerats har gått till. Vi eftersträvade ett urval av *goda exempel* på olika strategier som stimulerar till och möjliggör att arbeta fram till och efter 65. De goda exemplen söktes inom offentlig och privat sektor.

Det var inte helt enkelt att identifiera svenska goda exempel på ett hållbart arbetsliv, vilket även konstaterats tidigare (se t.ex. Ekelöf och Kindenberg 2002). Dessutom kanske de insatser som görs inte beskrivs som kopplade till att man ska kunna arbeta högt upp i åldrarna, utan motiveras på andra sätt, t.ex. god arbetsmiljö och attraktiv arbetsplats. Vi har därför sökt de goda exemplen via flera olika vägar, se vidare Bilaga 1.

Vi har valt att studera sex goda exempel som uppfyller våra urvalskriterier och som kompletterar varandra. Dessa sex goda exempel har besökts och intervjuats, se vidare Bilaga 2 för metodbeskrivning.

Utöver de sex exempel som studerats mer i detalj, har vi även haft kontakt med och intervjuat flera arbetsplatser. I resultatredovisningen nedan finns några resultat från kontakterna med dessa arbetsplatser.

# 5 Arbetsplatsernas insatser, analys och diskussion

Sex arbetsplatser har besökts. Intervjuer och dokument utgör underlaget för det resultat och de diskussioner som redovisas nedan. De sex arbetsplatserna benämns fortsättningsvis:

- Kommunen\*
- Kommunala förskolan
- Kommunala F-5-skolan
- Demensboendet
- Tillverkningsföretaget
- Telefonrådgivningen

\* Med *Kommunen* avses en kommunal koncern med dess förvaltningar och kommunala bolag.

## 5.1 Arbetsplatsernas drivkrafter – verksamhetsnytta och affärsnytta

### 5.1.1 Mekanismer

Samtliga studerade arbetsplatserna har haft affärs- och verksamhetsrelaterade drivkrafter för att arbeta för att äldre ska kunna och vilja fortsätta arbeta högt upp i åldrarna. Utan dessa skäl, hade arbetsplatserna inte arbetat med denna fråga.

### 5.1.2 Kontextens betydelse

Vilka drivkrafterna är, har varit starkt kopplat till arbetsplatsernas kontext. För fem av sex arbetsplatser har kompetensförsörjningen varit den viktigaste drivkraften, antingen för att klara bemanningen eller för att ha tillgång till en speciell kompetens som behövs i verksamheten.

För den sjätte arbetsplatsen har värderingar om vad som är en bra verksamhet varit den starkaste drivkraften och ambitionen har varit att skapa en frisk arbetsplats.

### 5.1.3 Konkreta exempel

Drivkrafterna för att behålla äldre i arbetskraften (på hel- eller deltid eller som vikarie vid behov) varierar mellan de sex studerade arbetsplatserna liksom de äldres drivkrafter för att fortsätta arbeta. Kostnaden för arbetet med att behålla äldre i arbetskraften 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.

Sammantaget finns det starka drivkrafter för att hålla kvar äldre i arbetskraften. Drivkrafterna beror på verksamheternas förutsättningar och behov, vilket innebär att de varierar mellan arbetsplatser.

**En reflektion:** De exempel vi studerat handlar om yrkeskunnig personal som inte är så enkel att ersätta, antingen för att det är brist på personal med rätt utbildning (t.ex. lärare eller vårdpersonal) eller för att man har behov av en spetskompetens. Vi har inte hittat några goda exempel som handlar om att behålla personal som lätt kan ersättas och där kompetens och kvalitet inte ses som ett skäl att behålla personalen, exempelvis när arbetsuppgifterna inte kräver personal med

yrkesutbildning och där arbetsuppgifterna kan utföras efter kortare introduktion. Frågan är hur intresserade arbetsplatserna är av att behålla äldre personal som inte har någon spetskompetens och som är lätta att ersätta med yngre med samma eller mer aktuell och bättre utbildning?

### 5.1.3.1 Kompetensförsörjning och brist på personal

Inom den kommunala välfärdssektorn vet man att många kommer att gå i pension inom den närmaste tio-årsperioden, kraven kommer samtidigt att öka eftersom antalet äldre (och därmed medborgare med behov av sjukvård och omsorg) kommer att öka. De som går i pension måste ersättas. Samtidigt är det brist på personal med rätt utbildning. Även om man har tillräckligt med personal, är det stor efterfrågan på personal med rätt utbildning och personalen har därmed lätt att byta jobb. Att "rösta med fötterna", dvs. gå till ett annat jobb om man inte är nöjd med det nuvarande, är därmed lätt för de flesta anställda inom välfärdssektorn. Sammantaget innebär detta en utmaning för välfärdssektorn och detta har varit en viktig drivkraft för de kommunala verksamheter som ingått i denna studie.

#### 5.1.3.1.1 Konkreta exempel

Chefer i kommunen beskrev 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

Inom den kommunala F-5-skolan initierades arbetet för hållbart arbetsliv 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. 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 arbetsituation.

Inom en kommun liksom inom kommunala förskolan visade statistiken också att tidiga pensionsavgångar var vanliga inom vissa förvaltningar, t.ex. Vård och omsorgsförvaltningen och Barn- och ungdomsförvaltningen och inom förskolan, där många arbeten är både fysiskt och psykiskt belastande. Därför blev det särskilt viktigt att arbeta för att äldre på dessa förvaltningar skulle kunna och vilja fortsätta arbeta högre upp i åldrarna.

### 5.1.3.2 Kvalitet i verksamheten

Kvalitet i verksamheten har varit en viktig drivkraft för tillverkningsföretaget, den kommunala F-5-skolan, demensboendet och telefonrådgivningen.

Kvalitet handlar t.ex. om personal som har erfarenhet och klarar att göra komplexa medicinska bedömningar (telefonrådgivningen), om lärare som kan verksamheten och känner eleverna och kan rycka in som vikarier när det behövs eller om att behålla äldre erfaren personal i förskolan.

Inom demensboendet är det ett värde att personalomsättningen är låg, eftersom det ger ett tryggare boende för de dementa.

### 5.1.3.3 Värderingar och mervärde av att vara en frisk arbetsplats

Demensboendets drivkrafter är starkt värderingsstyrda. En frisk arbetsplats där både personal och boende trivs är högprioriterat och verksamheten styrs för att uppnå detta mål. Demensboendet har lyckats väl genom att målmedvetet arbeta med sådant som bidrar till att arbetsplatsen blir frisk och även med att löpande följa upp hur verksamheten fungerar och vidta åtgärder för att hantera de problem och brister som noteras. Även om värderingarna är viktiga, finns det också en affärsnytta med att vara en frisk arbetsplats. Den flexibilitet man uppnått genom att utveckla samarbetet inom arbetsgrupperna gör verksamheten mindre sårbar. Personalomsättningen är låg, vilket ger en stabilitet i verksamheten och samtidigt en trygghet för de boende, eftersom speciellt dementa kan ha svårt att hantera förändringar t.ex. för att man ständigt möter nya personer om personalomsättningen är hög.

### 5.1.3.4 Affärsnytta genom att använda äldres förvärvade specialkompetens

Tillverkningsindustrin och den medicinska rådgivningen ser affärsnyttan med den äldre arbetskraften. På dessa arbetsplatser bidrar de äldre till kvalitén i verksamheten. Inom den medicinska rådgivningen handlar det om äldre och erfarna sjuksköterskor som har en bred och god kompetens som innebär att de är bra på komplexa medicinska bedömningar.

Inom tillverkningsindustrin är det viktigt att produktionen rullar och att kvalitén i verksamheten är god och att utveckling av nya metoder håller en god kvalitet och bygger på tidigare utvecklade metoder och teknik. 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. Det tar flera år innan en ny anställd har byggt upp denna kompetens. Att anlita pensionerade tidigare medarbetare bidrar till att kvalitén kan hållas uppe och de deltar även i utveckling av nya processer etc., eftersom de har god kunskap om funktionen i befintliga processer.

Telefonrådgivningen vill anställa erfarna sjuksköterskor och vill ha sökande med lång yrkeserfarenhet (minst fem år, men genomsnittet i företaget ligger på cirka 20 år) och de välkomnar äldre sökande. Arbetet kräver relativt bred kompetens, till skillnad från mycket annat sjuksköterskearbete som kan vara väldigt specialiserat. Rekryteringen av erfarna sjuksköterskor är en viktig förutsättning för företagets verksamhet.

*... 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)

## 5.1.4 Organisationens drivkrafter för att vara delaktiga

Drivkrafter för att driva arbetet för att behålla äldre i arbetskraften finns (och behöver finnas) både på den övergripande ledningsnivån och ute i organisationen där mycket av det konkreta arbetet ska verkställas. Inom den kommunala förskolan var en viktig drivkraft för de enskilda förskolorna att medverka i arbetet att de själva fått definiera sina behov och planera insatser som anpassats efter deras behov.



## 5.2 Äldres drivkrafter för att fortsätta arbeta

För att äldre ska fortsätta arbeta behövs drivkrafter, som innebär att de vill fortsätta arbeta. Vilka dessa drivkrafter är, varierar mellan individer. 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 och uppskattad.
- Social gemenskap med kollegerna.
- 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 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).
- 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

Sammantaget kan det finnas starka drivkrafter för äldre att fortsätta arbeta. Drivkrafterna utgår från individens förutsättningar och behov, vilket innebär att de varierar mellan individer och arbetsplatser.

### 5.2.1.1 Konkreta exempel

För sjuksköterskor kan det vara attraktivt att byta arbete från ordinarie sjuksköterskearbete till telefonrådgivning, eftersom den fysiska belastningen är lägre och om man är osäker om man klarar ett ordinarie sjuksköterskearbete, kan telefonrådgivning vara ett alternativ. Arbetet med medicinsk telefonrådgivning utförs i kontorsmiljö. 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 förslitningssskador.*

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.

## 5.3 Exempel på insatser för ett längre arbetsliv

De sex arbetsplatserna har arbetat med olika och kompletterande insatser och alla arbetsplatser har arbetat med flera och kompletterande insatser. Nedan ges en översikt över insatserna.

Flera av insatserna handlar om att skapa ett gott, tryggt och utvecklande arbetsklimat så att medarbetarna trivs och gärna fortsätter arbeta. Exempel på detta är:

- Närvarande och tillgängligt ledarskap, vilket gör det möjligt att bygga relationer med medarbetarna som underlättar samtal kring t.ex. ålder och behov av anpassningar i arbetet beroende på ålder eller andra begränsningar.
- Många olika arenor för kommunikation och reflektion skapar ett öppet klimat och möjliggör samordning och samsyn i gruppen och ger också möjlighet att snabbt och enkelt fånga upp sådant som man behöver arbeta med.
- Gemensamma värderingar och en samsyn på arbetet och att man hjälps åt.
- Personalen görs delaktig i ett kontinuerligt förbättringsarbete och får återkoppling t.ex. på förslag som diskuterats.
- Att man gemensamt samlas kring och arbetar med uppgifter och att alla kan bidra.

Andra insatser handlar om att skapa en arbetsmiljö som gör att man klarar jobbet även om man är äldre och inte är lika fysiskt stark längre eller om man börjar känna sig sliten. Exempel på detta är:

- Fungerande SAM, Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Särskilda insatser om det förekommer fysiskt belastande arbeten, t.ex. stöd av fysioterapeut, användning av hjälpmedel mm.
- Månadsvis mini-medarbetarundersökning används för att löpande följa upp arbetsmiljön. Enhetschefen vidtar åtgärder med utgångspunkt från resultaten och återkopplar så snart som möjligt till arbetsgruppen.
- Minskad stress genom ökad flexibilitet, arbetsbyte och förbättrad organisation av arbetet.
- Inspirationsföreläsningar om bättre arbetsmiljö.

Information om pension och pensionsrådgivning har varit viktigt för flera arbetsplatser. Några exempel på insatser är:

- Information flera år före 65 ger möjlighet att planera hur arbetslivet ska avslutas och även att vidta åtgärder för att underlätta fortsatt arbete.
- Information om rätten att fortsätta arbeta till 67, "65 är ingen ålder".
- Säkerställa att alla olika funktioner inom organisationen har samma syn och förmedlar samma budskap om pension, t.ex. HR, pensionshandläggare och chefer.
- Att rutiner för pensionsutbetalningar m.m. inte uppfattas som att man "ska sluta vid 65".

Flera arbetsplatser arbetar aktivt med att anpassa arbetstid och arbetsinnehåll så att äldre ska känna att de klarar arbetet och gärna kan och vill fortsätta arbeta. Exempel på detta är:

- Flexibilitet och utrymme för individuella lösningar kring arbetstid.
- Information om åldrande till alla på arbetsplatsen underlättar att anpassa arbetsuppgifter.
- Arbetet kan också anpassas om man byter arbete till en ny arbetsgivare.

Flera arbetsplatser har på olika sätt arbetat med att höja äldres kompetens och anpassa arbetsuppgifterna till kompetensen.

- Insatser för att upprätthålla yrkeskompetensen och att få den utbildning som behövs för att klara jobbet.
- Underlätta och hitta arenor för kollegialt erfarenhetsutbyte.
- För en del äldre blir det intressant att fortsätta arbeta om man får ägna sig åt sin kärnkompetens.

### 5.3.1 Vilka anställda riktar sig insatserna till?

De insatser som gjorts har haft olika målgrupper.

Samtliga arbetsplatser har haft insatser som riktats till **all personal**. Dessa insatser har bland annat handlat om god arbetsmiljö och ett gott arbetsklimat, vilket naturligtvis är viktigt också för yngre medarbetare. Flera arbetsplatser har också arbetat med kommunikation och diskussion inom arbetsgrupperna för att man inom arbetsgrupperna tillsammans ska kunna anpassa arbetet till anställdas förutsättningar. En sådan anpassning innebär vanligtvis en omfördelning av arbetsuppgifter och en sådan omfördelning involverar flera på arbetsplatsen. Det är viktigt att undvika konflikter eller att någon får en ökad arbetsbelastning, vilket har hanterats genom att informera och involvera hela personalgrupper.

Demensboendet arbetade t.ex. för att skapa en god arbetsmiljö där man hjälptes åt. Detta inkluderade alla och gjorde bl.a. att arbetsklimatet blev öppet, tillåtande och hjälpsamt.

*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

En kommun hade föreläsningar om åldrande för hela personalen, vilket ökade förståelsen för att man kunde behöva hjälpas åt mer med arbetsuppgifter som kunde bli tunga för äldre.

Vissa insatser har haft fokus på **främst äldre**, t.ex. pensionsinformation. Andra insatser riktades till en del äldre som hade speciella behov, men behövde för den skull inte exkludera yngre med likartade behov. Det gällde t.ex. den satsning som en kommun gjorde på grundläggande IKT-utbildning (Informations- och kommunikationsteknik) för äldre personal inom förskolan. Denna utbildning var viktig för att lärarna skulle känna att de hängde med i utvecklingen och klarade de nya arbetsuppgifter som tillkommit inom förskolan.

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

Det förekommer också att företag **väljer vilka äldre de vill ha kontakt** med efter det att fyllt 67 eller efter pensionering.

Inom tillverkningsindustrin hade man utvecklat ett synsätt och arbetssätt på vilka pensionärer man ville ha fortsatt kontakt med. 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

När en medarbetare inom demensboendet vill fortsätta arbeta efter 67 brukar enhetschefen stämma 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 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.

En pensionerad medarbetare inom tillverkningsindustrin påpekade vikten av 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

## 5.3.2 Insatser för att äldre ska vilja arbeta högt upp i åldrarna

De studerade arbetsplatserna har på olika sätt arbetat för att äldre ska vilja fortsätta arbeta. Gemensamt för många av insatserna är att de handlar om att skapa ett gott arbetsklimat där äldre känner att de tillhör, är önskade och behövda i arbetsgruppen. Detta handlar främst om de sociala förhållandena och relationerna på arbetsplatsen. För att äldre ska vilja fortsätta arbeta har arbetsplatserna arbetat för att de ska känna sig inkluderade, efterfrågade, respekterade och behövda. Detta gäller såväl äldre medarbetare som fortfarande arbetar som äldre som gått i pension, men som kan komma tillbaka och arbeta när behov uppstår.

Flera arbetsplatser som arbetar med att ta in äldre som gått i pension för kortare arbetsuppgifter har poängterat att det inte handlar om att ha kontakt enbart när man vill att t.ex. någon ska rycka in och avlasta under en period eller ett antal timmar. En kontinuerlig kontakt är viktig, eftersom brist på kontakt tenderar försvaga relationerna med gamla kollegor och efter en tid är de inte längre lika intresserade av att komma tillbaka och arbeta. Det beskrivs som att de börjar känna sig utanför, dvs. inte känner sig riktigt hemma i arbetsgruppen på arbetsplatsen längre.

Några exempel på insatser och förhållningssätt:

Demensboendet har arbetat för att skapa en god arbetsmiljö och ett öppet och hjälpsamt arbetsklimat. Detta görs för att alla anställda ska trivas. Personalomsättningen är låg och anställda känner att de är uppskattade och behövs, vilket gör det roligt att fortsätta arbeta också för de som börjar närma sig pension.

Tillverkningsindustrin har arbetat med att skapa ett bra arbetsklimat och en bra arbetssituation för äldre. En del i detta har varit att utveckla ett arbetssätt för chefer att hålla kontakt med äldre kollegor som kan rycka in vid behov. I kontakterna med de äldre har det varit viktigt att äldre ska känna att de är behövda och uppskattade.

Den kommunala F-5-skolan poängterade att det var viktigt att när äldre medarbetare ombads rycka in, så skulle det ske på deras villkor och utan övertalning och tjat. Även detta förhållningssätt handlar om den sociala dimensionen i relationen mellan äldre och arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis har samtliga arbetsplatser arbetat med att skapa ett gott socialt klimat för att äldre ska vilja fortsätta arbeta.

### 5.3.3 Insatser för att äldre ska kunna arbeta högt upp i åldrarna

Flera av de studerade arbetsplatserna hade olika typer av insatser för att möjliggöra för äldre att arbeta högt upp i åldrarna. Även om insatserna var särskilt värdefulla och viktiga för äldre, riktades de vanligtvis till hela personalen.

Förskolan hade noterat att många äldre kände sig osäkra inför den nya tekniken och att de förväntades använda IT i det pedagogiska arbetet med barnen. Detta upplevdes som så svårt att en del äldre funderade över att gå i pension för att de inte tyckte att de behärskade IT. En IT-pedagog anlätades för att introducera ovana IT-användare. Genom den stärkta IT-kompetensen hos äldre, har intresset för att gå i pension på grund av begränsade IT kunskaper, minskat.

Inom den medicinska rådgivningen utbildas alla nyanställda för att de ska klara de IT-verktyg som används som stöd vid kontakten med inringande.

Inom demensboendet vet man att arbetet kan vara tungt och att det kan bli svårt för äldre medarbetare att klara jobbet. Fysioterapeuten som finns på boendet 2 dagar per vecka, hjälper även de anställda med att lägga upp arbetet så att det inte blir alltför slitsamt. Fysioterapeuten hjälpte också till med att hitta hjälpmedel som kunde underlätta arbetet.

Tillverkningsindustrin anpassade arbetsuppgifterna så att de passade de äldre som kom in och arbetade när det behövdes.

Anpassning av arbetsuppgifter innebär vanligtvis att arbetsuppgifter tas över av kollegor. Flera arbetsplatser hade hittat former för att prata om hur detta skulle göras i samråd med arbetsgrupperna. Förskolan hade haft god nytta av föreläsningar om den åldrande kroppen, vilken ökade förståelsen för åldrandet och därmed gjorde det enklare att prata om hur man kunde hjälpas åt när arbetsuppgifter behövde fördelas om.

## 5.3.4 Olika anställnings- och arbetsformer för äldre

På vilket sätt äldre fortsätter arbeta och för vilken arbetsgivare de arbetar varierar. Några exempel från de sex arbetsplatser som studerats men även från andra arbetsplatser vi varit i kontakt med kan illustrera denna variation.

- Demensboendet strävade efter att ha äldre kvar som ordinarie anställda högt upp i åldrarna, om än med anpassning av arbetstiden om det behövdes. Det innebär fortsatt arbete hos samma arbetsgivare, om än arbetstiden och arbetsinnehållet kan anpassas.
- Telefonrådgivningsföretaget rekryterar sjuksköterskor med erfarenhet, dvs. äldre sjuksköterskor som lämnar sin gamla arbetsplats och börjar arbeta för en ny arbetsgivare, som söker personal med lång erfarenhet.
- Inom tillverkningsindustrin varierar det 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, de innehåller också tydligt formulerade förväntningar på vad medarbetaren ska bidra med.
- Skolor har återanställt pensionerade lärare för att klara utbildning av nyanlända flyktingar. Lärarna anställdes vanligen inte på den skola där de arbetat tidigare, utan på någon annan skola och de anställdes enbart för att fungera som lärare i klassrummet, vilket innebar att de slapp alla andra (administrativa) arbetsuppgifter och möten som de haft tidigare.
- Inom kommuner finns det ett behov av att ha snabb tillgång till vikarier t.ex. för lärare eller vårdpersonal. Några kommuner har rekryterat äldre till vikariepooler och den kommunala F-5-skolan hade startat en egen vikariepool där pensionerade medarbetare ingick.

För att summera, så finns det många olika sätt att möjliggöra för äldre att fortsätta arbeta, t.ex.:

- Hos samma eller en ny arbetsgivare.
- Med samma eller anpassade arbetsuppgifter.
- Att få en ny roll och rycka in vid personalbrist eller arbetstoppar.
- Att komma in som specialist och hjälpa till med uppgifter som kräver god kompetens och lång erfarenhet.

SCB:s analys av äldre som arbetar (Andersson & Gamerov, 2017) visar att en stor del av de som är mellan 66 och 74 och arbetar, gör det i en egen firma. Sannolikt är det många som har en egen firma för att fortsätta arbeta för en tidigare arbetsgivare eller för nya uppdragsgivare, men inom det arbetsområde man arbetat med i sitt tidigare yrkesliv.

## 5.4 Mekanismer som får äldre att fortsätta arbeta – arbetsplats- och medarbetarperspektiv

Nedan diskuteras ett antal mekanismer som identifierats vid de studerade arbetsplatserna. Dessa mekanismer kan finnas vid en eller flera arbetsplatser. Kontextens betydelse för mekanismerna

diskuteras. Dessutom ges beskrivningar av vad respektive mekanism handlar om i praktiken på olika typer av arbetsplatser.

En del mekanismer har fokus på arbetsplatserna, andra på individen. De flesta mekanismer är positiva för äldres arbete högt upp i åldrarna men även en negativ mekanism som motverkar ett förlängt arbetsliv beskrivs.

## 5.4.1 Äldre löser bemannings- och kompetensproblem

### 5.4.1.1 Mekanismer

Hållbart arbetsliv för äldre ses av arbetsplatserna som en del av arbetet med strategisk kompetensförsörjningsfråga. Detta innebär att det finns en ambition samt stöd och styrning från den högsta ledningsnivån. Att frågan prioriteras av ledningen är viktigt för att organisationen ska prioritera arbetet för att äldre ska kunna och vilja arbeta högt upp i åldrarna

### 5.4.1.2 Kontextens betydelse

Arbetsplatsens kompetensförsörjning har stor betydelse för hur hög prioritet denna fråga får.

Inom välfärdssektorn har detta uppmärksammats under det senaste decenniet och kompetensförsörjningen har lyfts fram som en strategisk fråga. En beräkning visar att om arbetslivslängden gradvis kan ökas med två år inom sektorn, innebär det att rekryteringsbehovet minskar med 50 000 (SKL, 2015, 2017).

Vid arbetsplatsen inom tillverkningsindustrin var behovet främst att ha tillgång till spetskompetens och kompetenta medarbetare som kunde rycka in t.ex. vid sjukdom, ledighet eller i utvecklingsprojekt.

### 5.4.1.3 Konkreta exempel

Inom kommunen finns det en ambition samt stöd och styrning från den högsta förvaltningsnivån, vilket bl.a. återspeglas i att budskapet till chefer och anställda är att man vill möjliggöra för alla att fortsätta jobba högt upp i åldrarna.

Inom tillverkningsindustrin täcktes bemanningsbehovet genom att hålla kvar kunniga medarbetare och ta in dem i verksamheten vid behov, 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 är möjligheten att kunna ringa upp och konsultera dem när det uppstod problem eller frågor i verksamheten.

## 5.4.2 Att bygga tillit och underlätta samarbete

### 5.4.2.1 Mekanismer

Att bygga tillit t.ex. genom väl fungerande kommunikation och möten bidrar till att man lär känna och förstå varandra, en samsyn på verksamheten och vad som är prioriterat. Tillit är en bra grund för samarbete och är särskilt viktig när man behöver hjälpas åt t.ex. när någon kollega är sjuk eller när extra hjälp behövs. Detta är viktigt för äldre men även för alla andra i arbetsgruppen och kan möjliggöra för äldre att fortsätta arbeta. Samarbete är också en förutsättning i de flesta verksamheter för att verksamheten ska vara mindre sårbar och för att man ska klara av att lösa de problem som alltid uppkommer i komplexa verksamheter.

### 5.4.2.2 Kontextens betydelse

Arbetet med att bygga tillit och underlätta samarbete handlar i stor utsträckning om hur det fungerar ute på arbetsplatserna. Samtidigt sätts ramarna, målen och visionerna av ledningen och ofta i samråd med de anställda.

Demensboendet är en relativt liten arbetsplats, kommunerna stora och komplexa. Förutsättningarna för att bygga tillit och underlätta samarbetet är därför olika och sättet att arbeta behöver också vara olika.

### 5.4.2.3 Konkreta exempel

#### 5.4.2.3.1 Arenor för kommunikation och möten

Demensboende arbetar med många olika arenor för kommunikation och reflektion, vilket skapar ett öppet klimat och möjliggör samordning och samsyn i gruppen. 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. Dessa tillfällen upplevdes som viktiga för att få samordna arbetet i hela gruppen. Just möjligheten att diskutera och reflektera, internt och tillsammans med en extern handledare, framhölls som något som bidrog till ett öppet klimat:

*Jag tror just det här att ha tillfällen 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

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 samspelade, vi måste sträva åt samma håll.*

Medarbetare

#### 5.4.2.3.2 Delaktighet och återkoppling stärker tilliten

Demensboendet arbetar med återkoppling till anställda t.ex. om vad som händer med deras förbättringsförslag vilket visar att förslagen är uppskattade och används, även om inte alla förslag genomförs.



Inom den kommunala förskolan beskrev projektledaren, cheferna och medarbetarna att det gemensamma arbetet skapade engagemang, sammanhållning och utrymme för nytänkande på förskolorna, exempelvis test av 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

#### 5.4.2.3.3 Att samlas kring uppgiften – alla kan och behöver bidra

HR chefen inom tillverkningsindustrin 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 varit mycket: "Ge mig en chans så ska jag visa att det funkar!"*

HR-chef

### 5.4.3 Att sprida information till flera i organisationen

#### 5.4.3.1 Mekanism

Information och kommunikation om hur man kan arbeta för att äldre ska fortsätta arbeta högt upp i åldrarna behöver spridas till hela organisationen/andra delar av organisationen, för att effekten inte bara ska begränsas till den del av organisationen som arbetat med frågan t.ex. drivit ett pilotprojekt.

Denna mekanism är sannolikt inte tillräcklig för att liknande aktiviteter ska initieras på andra enheter, utan behöver kompletteras med insatser från ledningen som visar att frågan är prioriterad. Information och kommunikation behövs eftersom det "ger kött på benen" och konkretiserar vilka insatser det kan handla om.

#### 5.4.3.2 Kontextens betydelse

Denna mekanism är särskilt viktig i stora organisationer, t.ex. kommunikationer som kanske börjar med pilotprojekt i en del av organisationen men som behöver sprida erfarenheterna till andra verksamhetsdelar.

## 5.4.4 Att skapa arbetsklimat så att man trivs på jobbet och med kollegorna

### 5.4.4.1 Mekanism

Flera arbetsplatser har arbetat med att skapa ett gott arbetsklimat. Ett gott arbetsklimat gör att alla, även äldre trivs på arbetsplatsen och med arbetskamraterna, vilket gör att man gärna fortsätter arbeta tillsammans, eftersom arbetet innebär att man är delaktig i ett positivt socialt sammanhang.

Trivsel som vanligtvis också är kopplat till en hög grad av tillit mellan medarbetare och chefer gör det lätt att lyfta eventuella problem. Detta bidrar till ett positivt och tillåtande arbetsklimat vilket bidrar till att inställningen till arbetet blir positiv, vilket ökar intresset för att fortsätta arbeta.

Ett gott arbetsklimat innebär att man motverkar/elimineras den negativa mekanismen att sluta arbeta för att man inte känner tillhörighet på arbetsplatsen.

### 5.4.4.2 Kontextens betydelse

Både demensboendet och tillverkningsföretaget lyfter detta som viktigt, men inte enbart för äldre. Kommunen lyfter vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare. Det goda arbetsklimatet lyfts fram som viktigt av olika typer av verksamheter.

Sättet att arbeta för att skapa ett gott arbetsklimat varierar mellan de olika arbetsplatser som studerats. Demensboendet är en mindre arbetsplats. De har ett mer personligt och personnära sätt att arbeta med arbetsklimatet. Kommunen är en stor organisation där det personliga arbetssättet kan vara svårare att tillämpa. Istället arbetar man mer övergripande med rutiner och värderingar och i dessa stora organisationer ligger en stor del av ansvaret för att omsätta rutiner och värderingar i handling på ett stort antal första linjens chefer.

### 5.4.4.3 Konkreta exempel

#### 5.4.4.3.1 Närvarande och tillgängligt ledarskap

Demensboendet har ett arbetssätt för detta som innehåller flera olika komponenter. De arbetar med att bygga ett närvarande och tillgängligt ledarskap. Detta gör det möjligt att bygga relationer med medarbetarna vilket i sin tur underlättar samtal kring t.ex. ålder och behov av anpassningar i arbetet beroende på ålder eller andra begränsningar. För medarbetarna skapar detta en känsla av trygghet och att man accepteras som man är och att man hör till.

*Man bryr sig om, det känns varmt. Det är en trivselgrej och man blir trygg. Jag får vara så här, jag får vara ämlik ibland om det är så, det är okej.*

Medarbetare

Medarbetare betonade särskilt enhetschefens roll i att skapa trygg 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

En arbetsledare uttryckte värdet av ledarskapet så här:

*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 ... tror jag är viktigt för att man ska orka och vilja jobba.*

Arbetsledare

#### 5.4.4.3.2 Gemensamma värderingar

Enhetschefen på demensboendet 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. 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

#### 5.4.4.3.3 Kontinuerlig uppföljning med mini-medarbetarenkät

Demensboendet använder en mini-medarbetarenkät som görs en gång per månad och 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.

#### 5.4.4.3.4 Förbättringsarbete som bygger på delaktighet

Inom demensboendet beskrev både chefer och medarbetare 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

Ledningen på demensboendet frågar aktivt efter förslag och idéer om verksamheten inkl. arbetsmiljön 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

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

## 5.4.5 Att skapa en god arbetsmiljö

### 5.4.5.1 Mekanism

En arbetsplats med en besvärlig fysisk, social eller organisatorisk arbetsmiljö kan bli allt svårare att arbeta i för äldre som tappar i fysisk förmåga t.ex. för att man blivit sliten av många års arbete i en sådan arbetsmiljö. Att skapa en god arbetsmiljö innebär att man eliminerar det som kan vara ett hinder för fortsatt arbete och möjliggör fortsatt arbete.

### 5.4.5.2 Kontextens betydelse

En god arbetsmiljö är något som flera av arbetsplatserna arbetar med. Vad man arbetar med och hur varierar dock, beroende på arbetsplatsens förutsättningar och behov.

Arbetsplatser där arbetet kan vara fysiskt slitsamt, arbetar ofta med olika åtgärder för att minska arbetsbelastningen. Åtgärderna kan handla om att skaffa hjälpmedel av olika slag, att få hjälp av fysioterapeut att arbeta (använda kroppen) på ett effektivt och mindre slitsamt sätt eller att anpassa arbetsuppgifterna. Det sistnämnda behöver dock göras på ett sådant sätt att det inte leder till en ökad belastning för kollegorna.

Arbetet för en god social och organisatorisk arbetsmiljö drivs på alla arbetsplatser, om än på olika sätt.

### 5.4.5.3 Konkreta exempel

Många av de konkreta exemplen i avsnitt 5.4.4 ovan om arbetsklimat, handlar om att skapa en god social och organisatorisk arbetsmiljö.

#### 5.4.5.3.1 Fungerande SAM

Inom tillverkningsindustrin är arbetet i produktionen 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.

#### 5.4.5.3.2 Fysiskt belastande arbeten

Inom demensboendet håller arbetsgrupperna själva arbetsplatsträff en gång i månaden. 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.

Inom demensboendet arbetar man med pauser, för att ge möjlighet till återhämtning. 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

Inom demensboendet har både chefer och medarbetare stort fokus på att skapa god fysisk arbetsmiljö.

*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

#### 5.4.5.3.3 Fysioterapeut som bollplank, rådgivare och handledare för chef och personal

Demensboendet har också en fysioterapeut på plats två dagar i veckan, som arbetar 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 riskbedömningar (ur arbetsmiljöperspektiv) som görs för varje enskild brukare.

Fysioterapeuten utbildar grupper i förflyttningsteknik, men 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. Enhetschefen använder också fysioterapeuten för att rikta insatser dit det finns signaler om att det behövs. Det här sättet att använda fysioterapeuten, dvs. kontinuerligt och som ett bollplank för både och ledning och personal beskrevs som lite speciellt. Fysioterapeuten, beskrev att fokus på andra arbetsplatser ofta ligger på ett mer generellt utbildningsupplägg som inte ger lika mycket utrymme till individanpassat stöd. Fysioterapeuten var positiv till detta arbetsätt:

*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

#### 5.4.5.3.4 Fokus på att minska stress genom ökad flexibilitet

Inom den kommunala förskolan låg fokus på 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 väldig 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

#### 5.4.5.3.5 Arbetsbyte för minskad stress

Vid byte av arbetet till telefonrådgivare minskar stressen i arbetet genom att man hanterar 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.

#### 5.4.5.3.6 Hållbar arbetsorganisation i skolan

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 medarbetare. Inom den kommunala F-5-skolan konstaterade man att arbetets organisering var 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 eldsjälar som tog på sig mycket ansvar för att utveckla verksamheten, och andra som inte var involverade i utvecklingsarbete överhuvudtaget.

Skolan har därför tagit 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.

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

#### 5.4.5.3.7 Inspirationsföreläsningar för bättre arbetsmiljö

Inom den kommunala förskolan arrangerades 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.

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

#### 5.4.5.3.8 Företagshälsovårdens hälsoundersökningar

Företagshälsovården i kommunen (som arbetade med bl.a. den kommunala förskolan) 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. Hälsoundersökning erbjöds alla anställda inom förskolan som är 55 år och äldre.

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. Syftet var också att 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 också boka tid för hälsosamtal på webben.

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.

Företagshälsovårdens sammanställning av de övergripande resultaten av hälsoundersökningarna levereras under projektets sista år. Den är tänkt att fungera som ett underlag för fortsatt arbete med att förbättra arbetsmiljön och behålla äldre medarbetare inom förskolan.

#### 5.4.5.3.9 Hälsoundersökning, 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

#### 5.4.5.3.10 Fånga upp ohälsa och behov av förbyggande åtgärder

Företagshälsovården beskrev 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

## 5.4.6 Att planera för pension ger möjlighet att hitta arbetslösningar

### 5.4.6.1 Mekanismer

När man börjar närma sig pension, börjar också planeringen för när och hur det ska gå till. En långsiktig planering som öppnar upp för andra lösningar (än att sluta vid 65) ger möjlighet att förlänga arbetslivet.

Om arbetsplatsen inte förmedlar någon pensionsinformation alls, överlåter man beslutet till de enskilda medarbetarna, utan att försöka påverka deras beslutsprocess.

### 5.4.6.2 Kontextens betydelse

Planering inför pensionen lyfts av flera olika arbetsplatser, även om det också finns en oro för att om man lyfter frågan tidigt (flera år innan medarbetaren fyllt 65) så väcker man en björn som sover.

Information om pensionen kan ha särskilt stor betydelse inom verksamheter där fler känner sig utslitna, t.ex. vård och omsorg, och därför gärna skulle vilja sluta före 65. Inom dessa verksamheter har många dessutom sämre ekonomiska förutsättningar för pension. Information om möjligheter t.ex. till anpassning av arbetet kan vara särskilt viktigt för dessa grupper.

### 5.4.6.3 Konkreta exempel

#### 5.4.6.3.1 Chefer behöver stöd, t.ex. av pensionshandläggare

Chefer i kommunen 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

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

Pensionshandläggare som aktivt stöttar medarbetare och 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.

#### 5.4.6.3.2 Individuell pensionsinformation till äldre

Möjlighet till individuell pensionsinformation har funnits en längre tid i kommunen och drivs nu på ett mer strategiskt sätt, som en del i det övergripande arbetet med kompetensförsörjning och kommunens strävan 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. rehab-ärenden) 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 genomfördes för första gången 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.

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

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.

Möjligheten till individuell pensionsinformation är uppskattad men inte känd för alla inom kommunen. 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

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

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. Ett önskemål var att information även skulle kunna förmedlas med tydligare koppling till arbetet, via arbetsplatsen och den närmaste chefen.

#### 5.4.6.3.3 Samtal om pension kan fånga upp behov av insatser för fortsatt arbete

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

#### 5.4.6.3.4 Informera om rätten att fortsätta arbeta

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 medarbetarens 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

#### 5.4.6.3.5 Samsyn om pension inom organisationen

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

#### 5.4.6.3.6 Pensionsinformation lika till alla, men en del kanske behöver mer

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

## 5.4.7 Att förändra attityder till pension och äldres arbete - "65 är ingen ålder!"

### 5.4.7.1 Mekanismer

Trots att det inte längre finns någon fast pensionsålder så är uppfattningen att man "ska gå vid 65" djupt rotad hos många människor. Denna uppfattning kan även prägla hur arbetsgivare kommunicerar kring pension. Den mentala bilden att man ska gå vid 65 behöver förändras för att det ska bli enkelt och naturligt att diskutera arbete efter 65. Med inställningen "65 är ingen ålder", förändras synen på pension så att det är naturligt att fortsätta arbeta och inte är naturligt att gå i pension tidigare. Denna typ av mentala bilder har stor betydelse för de beslut man fattar om pension och om fortsatt arbete.

### 5.4.7.2 Kontextens betydelse

En enda arbetsplats (kommunen) har arbetat målinriktat med att förmedla budskapet att 67 är den nya pensionsåldern och att man kan fortsätta arbeta också efter 67.

Ur ett medarbetarperspektiv kan man anta att medarbetare som börjar känna sig slitna kan reagera negativt på ett budskap som bara handlar om att man ska jobba längre, medan medarbetare som trivs på jobbet och inte har några problem att orka med det, kan reagera mer positivt. Mot den bakgrunden har det sannolikt stor betydelse hur man utformar budskapet. En kombination av att både visa på möjligheten att arbeta länge och möjligheten att anpassa arbetet så att man vill, kan och orkar fortsätta är sannolikt viktigt för att budskapet ska få önskad effekt.

### 5.4.7.3 Konkreta exempel

Kommunen har gjort en satsning på strategisk kommunikation för att ändra synen på att åldras i arbetslivet. I detta ingår att man vill att pensionen ska ses som en del av arbetslivet och att de som slutat arbeta ska bli bra ambassadörer.

#### 5.4.7.3.1 Kommunikation om pensionsålder – 65 är ingen 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 i kommunen 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

#### 5.4.7.3.2 Blir man pensionär per automatik?

Bilden av att man "ska gå vid 65" påverkar kommunikationen om 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.

Telefonrådgivningen 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. 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.

## 5.4.8 Att förmedla att äldre är efterfrågade och behövda

### 5.4.8.1 Mekanism

Att känna sig efterfrågad och behövd är viktigt och kan bli ett incitament för äldre att fortsätta arbeta eller komma tillbaka och arbeta. För äldre med specialkompetens finns det också en glädje i att deras kompetens fortsätter att vara användbar.

### 5.4.8.2 Kontextens betydelse

Kontexten har stor betydelse för vilken effekt det har att medarbetare är efterfrågade och behövda. Arbetsplatser med ett positivt socialt klimat och med en arbetsmiljö som möjliggör att fortsätta

arbeta kan få god effekt av att förmedla till anställda att de är efterfrågade och behövda. Om arbetsklimatet är dåligt och arbetsmiljön besvärlig blir effekten sannolikt marginell.

För anställda där arbetet varit en viktig del av livet och av självförverkligande, är det sannolikt särskilt viktigt att känna att man är efterfrågad och behövd även när man blir äldre.

### 5.4.8.3 Konkreta exempel

Inom tillverkningsindustrin håller man kontinuerlig kontakt med pensionerade medarbetare och arbetar för att de äldre ska känna sig välkomna och behövda. Detta är ett viktigt förhållningssätt i företaget och cheferna har ansvaret för att detta fungerar väl. För de äldre blir arbetet utöver att känna sig behövd 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.

För de äldre motiverar detta fortsatt arbeta. En anställd inom tillverkningsindustrin förklarar så här.

*Jag tror det är mycket 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

Man behöver tänka på att balansera att visa att anställda är efterfrågade och behövs och att respektera när anställda inte vill eller har tid. Skolsekreteraren i den kommunala F-5-skolan 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.

## 5.4.9 Kontinuitet i kontakterna med pensionerade medarbetare

### 5.4.9.1 Mekanism

Genom att pensionerade medarbetare kommer in och arbetar med viss regelbundenhet håller de sig uppdaterade om verksamheten och upprätthåller yrkeskompetensen, vilket underlättar fortsatt arbete. En positiv och kontinuerlig kontakt kan också bidra också till att arbetet känns roligt att gå till.

### 5.4.9.2 Kontextens betydelse

Den kontinuerliga kontakten är en viktig social dimension som bidrar till att äldre kan och vill fortsätta arbeta. Denna sociala dimension är sannolikt viktig i alla verksamheter. Hur man arbetar med att ha kontinuitet i kontakterna varierar sannolikt, beroende på förutsättningarna på arbetsplatsen och hur många pensionerade medarbetare som man ska hålla kontakt med.

### 5.4.9.3 Konkreta exempel

#### 5.4.9.3.1 Att upprätthålla yrkeskompetens

Inom tillverkningsindustrin beskrev HR-chefen 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

#### 5.4.9.3.2 Kontinuerlig kontakt även när det inte är nödvändigt för verksamheten

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

#### 5.4.9.3.3 Kontakt för ett inkluderande socialt klimat

Den kontinuerliga kontakten handlar inte bara om att bibehålla yrkeskompetensen. Den sociala dimensionen är också viktig. Cheferna i tillverkningsindustrin 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 i tillverkningsindustrin 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 vårda 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

## 5.4.10 Att begränsa arbetsuppgifterna till kärnkompetensen

### 5.4.10.1 Mekanism

Inom många yrken arbetar man med en kärnkompetens, det som man är riktigt bra på eller särskilt utbildad för. Dessutom kan många andra uppgifter ingå i det ordinarie arbetet, t.ex. administration, möten och delta i olika arbetsgrupper. Att under de sista arbetsåren få koncentrera sig på det man är riktigt bra på, det som är kärnkompetensen och de arbetsuppgifter man uppskattar allra mest och kanske älskar, kan innebära att man gärna fortsätter arbeta högt upp i åldrarna.

### 5.4.10.2 Kontextens betydelse

Denna mekanism är vanligast bland anställda med hög utbildning och stort eget inflytande över arbetet och där arbetsmiljön inte har inneburit så stor mental eller fysisk belastning. I dessa arbetsgrupper kan äldre fortsätta arbeta många år efter pension. Det återspeglas bl.a. i att de yrken som har högst genomsnittlig pensionsålder bl.a. är Vd:ar, specialister inom biologi med mera, högre ämbetsmän och politiker, piloter och fartygsbefäl samt drift- och verksamhetschefer.

Denna mekanism kan finnas också i andra yrken och på andra arbetsplatser. En avstämning med medarbetare om vilka arbetsuppgifter hen gärna vill fortsätta med kan visa på om detta är en mekanism som kan användas för att hen ska fortsätta arbeta.

### 5.4.10.3 Konkreta exempel

Inom tillverkningsindustrin var det en medveten strategi att pensionerade medarbetare främst skulle arbeta inom sina expertområden och med arbetsuppgifter som krävde lång erfarenhet.

En av de arbetsplatser som initialt kontaktades men som sedan inte studerats i detalj, hade rekryterat pensionerade lärare för att klara det stora behov av lärare som uppkom i samband med att många flyktingar kom till Sverige under några år. Ett viktigt motiv för de många pensionerade lärare som ryckte in och arbetade då, var att de fick koncentrera sig på det som de uppfattade som sin kärnkompetens, att undervisa.

Vikariepoolerna med pensionerade lärare vid den kommunala F-5-skolan fungerar bra. Vikarierna slipper oönskat ansvar exempelvis för administrativa rutiner, mentorskap och att delta i möten och arbetar i en verksamhet och med barn som de känner till, samtidigt som de får social gemenskap med tidigare kolleger, en extra inkomst och stimulans genom arbetet:

*[..men..] 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

## 5.4.11 Att känna att man inte klarar jobbet motverkar fortsatt arbete

### 5.4.11.1 Mekanism

När man arbetat länge i ett yrke har man också varit med om en gradvis och kontinuerlig förändring av yrket, som kan innebära nya arbetsuppgifter och nya krav i arbetet. Om det nya känns svårt att hantera kan det upplevas som ett skäl att sluta arbeta.

För individen kan brist på kompetens innebära att man varken kan eller vill fortsätta arbeta.

### 5.4.11.2 Kontextens betydelse

Kontexten har mycket stor betydelse för denna mekanism. Yrken förändras på olika sätt. Inom förskolan handlade det om användning av IT som pedagogiskt hjälpmedel och introduktion av nya administrativa rutiner. Inom tillverkningsindustrin handlade det bl.a. om teknisk utveckling av produktionsprocesserna. Inom skolan handlar det om nya mål och förhållningssätt som ska omsättas i förändrade rutiner och arbetssätt.

Arbetsplatserna har hanterat detta på olika och kompletterande sätt. En viktig komponent är utbildning för alla anställda för att de ska ha rätt kompetens för arbetet. En annan komponent, som främst är inriktad mot äldre under de sista arbetsåren och äldre som trappar ner, är att anpassa arbetsuppgifterna så att man inte behöver arbeta med sådana arbetsuppgifter som skulle kräva vidareutbildning.

### 5.4.11.3 Konkreta exempel

Inom kommunen beskrev både medarbetare och chefer 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 viss typ av kompetens som många äldre saknade.

#### 5.4.11.3.1 Andra klienter och nya arbetsuppgifter inom socialpsykiatri

Inom socialpsykiatri har 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 socialpsykiatri, 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 självskadebeteende 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.*

#### 5.4.11.3.2 Större barngrupper, mer administration och introduktion av IT inom förskolan

Även inom förskolan i kommunen 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

#### 5.4.11.3.3 Svårigheter och begränsningar i att anpassa arbetsinnehållet

Chefer berättade att anpassning av arbetsinnehållet kunde leda 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 arbetsuppgifter beskrevs som 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.*

Förskollärare

## 5.4.12 Att förstå och förstärka kompetensen så att äldre klarar jobbet

### 5.4.12.1 Mekanismer

Arbetsplatser och arbetsinnehåll förändras gradvis och kontinuerligt. För äldre (liksom för yngre) kan det innebära att man upplever att arbetet kräver en kompetens som man inte har. Att stärka kompetensen möjliggör att klara arbetsuppgifterna enligt de nya villkor som gäller och kan därmed också göra det attraktivt att fortsätta arbeta.

Förbättring av kompetens inom IT ökar äldres förmåga att klara arbetet vilket innebär att det kan kännas möjligt att kunna fortsätta arbeta. Det räcker inte att man kan fortsätta arbeta, men behöver också vilja fortsätta arbeta.

### 5.4.12.2 Kontextens betydelse

Vilket behov av kompetensförstärkning som behövs varierar mycket mellan arbetsplatser liksom vilka kompetenser som behöver stärkas.

### 5.4.12.3 Konkreta exempel

#### 5.4.12.3.1 Att bli bättre på vård av dementa

Inom demensboendet har arbetsgrupperna möjlighet att sitta tillsammans och diskutera och få handledning av 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

Handledningen fyller också funktionen att stärka yrkeskompetensen, inte bara hos äldre, vilket underlättar i arbetet. Att känna att man behärskar arbetet är viktigt för att man ska kunna och vilja fortsätta arbeta.

#### 5.4.12.3.2 Kollegialt lärande, till nytta för både yngre och äldre

Flera av aktiviteterna i pilotprojekten inom förskoleverksamheten 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'.*

#### 5.4.12.3.3 Utbyte av erfarenheter mellan äldre och yngre, bra för både yngre och äldre

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 självt, 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

#### 5.4.12.3.4 Kartläggning av kompetensbehov

I ett av projekten i förskoleverksamheten satsade man på att göra en inventering för att fånga upp medarbetarnas individuella behov av fortbildning 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

#### 5.4.12.3.5 Att stärka IT-kompetensen

Förväntningarna på att personalen i förskolan 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 som gjordes inom förskolan 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 att utveckla en IKT-stödjande organisation<sup>2</sup> i förskolan.

En IKT-pedagog<sup>3</sup> anställdes under en begränsad tid 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, kommunikation och teknik

<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.

#### 5.4.12.3.6 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

#### 5.4.12.3.7 "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

#### 5.4.12.3.8 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

#### 5.4.12.3.9 Utbildning för att klara det nya jobbet

Nyanställda inom telefonrådgivningen får en introduktionsutbildning för att lära sig arbetet och hantera de IT-baserade system som används för att göra bedömningar och ge råd. Utbildningen omfattar sex dagar och är 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 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

## 5.4.13 Förståelse för åldrande möjliggör arbete

### 5.4.13.1 Mekanism

En ökad förståelse för åldrandets inverkan på kroppen och fysiska och mentala förmågor i kombination med insatser för att bibehålla arbetsförmågan, kan göra att man känner att man kan fortsätta arbeta. För de som varit oroliga för om de ska orka arbeta fram till pension (eller efter 65) kan det ha stor betydelse för beslut om hur länge man ska arbeta.

### 5.4.13.2 Kontextens betydelse

Variationen mellan olika individer när det gäller hur man tycker att man orkar med arbetet varierar mycket. För en del, kan information om åldrande och råd som möjliggör fortsatt arbete ha stor betydelse, för andra spelar det ingen roll alls.

Allra störst betydelse har sannolikt denna information inom verksamheter där många känner att de knappt orkar arbeta fram till 65.



Eftersom det finns en stor variation mellan olika branscher när det gäller vilka faktorer som gör arbetet svårt att klara när man åldras, måste också innehållet i information och råd anpassas till respektive företag.

### 5.4.13.3 Konkreta exempel

#### 5.4.13.3.1 Insatser i samarbete med företagshälsovården

Företagshälsovården som arbetade med personalen i den kommunala förskolan utformade en utbildningssatsning "Så påverkar kroppens olika åldrar dig", vilken 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 (à 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. Vid tiden för vårt besök på arbetsplatsen hade arbetsgrupper på fyra (av 58) förskolor genomfört minst ett utbildningstillfälle. Politikerna hade inte hunnit genomgå utbildningen.

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

#### 5.4.13.3.2 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. 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  
Företagssköterska

## 5.4.14 Att möjliggöra anpassade arbetstider

### 5.4.14.1 Mekanism

Anpassade arbetstider kan vara en förutsättning för att äldre ska vilja arbeta.

Om arbetstiderna upplevs som att de är svåra att anpassa sig till eller att man inte vill arbeta så mycket, kan arbetstiderna vara ett skäl att välja att gå i pension. Anpassning till individens behov kan därför vara en förutsättning för att individen ska vilja och kunna fortsätta arbeta. Det kan t.ex. handla om att förlägga arbetstiden så att det passar bättre eller att förkorta arbetstiden. Inom verksamheter med fysisk eller mentalt belastande arbete är det särskilt viktigt att arbetstiderna kunde förläggas så att de gav möjlighet till återhämtning mellan arbetspassen.

### 5.4.14.2 Kontextens betydelse

Förutsättningarna för att kunna anpassa arbetstiderna varierar mycket mellan olika arbetsplatser. Hur anpassning av arbetstider görs i praktiken varierar därför mycket mellan olika arbetsplatser.

Arbetsplatser som exempelvis tar in pensionerade medarbetare för specialuppdrag kan kanske vara mer flexibla än arbetsplatser som har många äldre som vill arbeta deltid före pensionering. Verksamheter som är starkt tidsstyrda, exempelvis förskolor där personalens arbetstider behöver anpassas till när barnen finns i förskolan, har en större utmaning när det gäller att kunna erbjuda flexibla arbetstider.

### 5.4.14.3 Konkreta exempel

#### 5.4.14.3.1 Flexibla lösningar

En del äldre medarbetare på demensboendet 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.

Telefonrådgivningens behov av arbetskraft varierar över dygnet, över veckodagar och även över säsonger, eftersom mängden inringare varierar. De flesta äldre medarbetarna är visstidsanställda

och arbetar deltid eller "på timme" och företaget erbjuder stor flexibilitet i schemalaggningsen. Flexibiliteten uppfattas 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

Inom tillverkningsindustrin fanns relativt stor flexibilitet när det gällde arbetstidens omfattning och förläggning 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

#### 5.4.14.3.2 Två modeller för förkortad arbetstid

Kommunen har två modeller för förkortad arbetstid (deltidspension). Syftet är att skapa bättre förutsättningar för medarbetare att arbeta kvar högre upp i åldrarna genom att individuellt kunna anpassa arbetstiden. Modellerna kallas "80-80-100" och "80-90-100" och innebär att äldre anställda (med tillsvidareanställning och som arbetat minst 5 år) kan minska sin arbetstid efter behov (ända ner till 50 procent av heltid). Arbetar man 80 % av heltid, får 80 eller 90 % av heltidslönen samt inbetalning till tjänstepension beräknad på 100 % av heltidslönen. Enligt riktlinjerna ska 80-90-100-modellen tillämpas för tjänster som kräver spetskompetens och när det bedöms vara mycket svårt att rekrytera ny personal med sådan kompetens. I övriga fall används 80-80-100-modellen.

#### 5.4.14.3.3 Medarbetarnas syn på anpassning av arbetstiden

En medarbetare i kommunen beskrev att förkortad arbetstid möjliggjorde att fortsatt arbete.

*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

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

Äldre medarbetare som arbetade med telefonrådgivning beskrev att de uppskattade flexibiliteten i schemalaggningsen 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

## 5.4.15 Att anpassa arbetsuppgifterna

### 5.4.15.1 Mekanism

Möjligheten att anpassa eller variera arbetsuppgifter efter sina förutsättningar kan vara avgörande för att äldre ska kunna fortsätta arbeta länge. Flexibilitet underlättar att anpassa arbetet och arbetstiden efter dagsform eller när kroppen inte riktigt orkar med. För äldre kan detta möjliggöra att man kan fortsätta arbeta.

### 5.4.15.2 Kontextens betydelse

Möjligheten att anpassa arbetsuppgifterna är mycket starkt beroende av kontexten, vilket de konkreta exemplen nedan illustrerar.

### 5.4.15.3 Konkreta exempel

#### 5.4.15.3.1 Inom samma arbetsplats

##### Cheferna viktiga för att identifiera behov av anpassade arbetsuppgifter

Cheferna i kommunen har 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

### Flexibelt på demensboendet, så länge man orkar med mötet med boende

Enhetschefen vid demensboendet beskrev att så länge man orkar med mötet med de boende så finns det en tolerans för fysiska begränsningar 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 är möjligt 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

Fysioterapeuten på demensboendet poängterade också 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 tävling om att jag kan göra det och det och det.*

Fysioterapeut

### Individuell anpassning i tillverkningsindustrin

Inom tillverkningsindustrin har personaladministratören på företaget 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

### Större anpassning av arbetsuppgifter för pensionerade medarbetare

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

### Att fungera som expertstöd, bollplank och support

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

### 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. Tillverkningsindustrin beskrev hur man försökte vara flexibel och hitta lösningar, för att pensionerade medarbetare skulle fortsätta arbeta.

*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.*

#### 5.4.15.3.2 Intern rörlighet, att byta jobb inom kommunen

Kommunen har nyligen introducerat en ny kompetensförsörjningsstrategi för 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. Syftet är att behålla kompetens 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 koncernen, 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.

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:

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

#### 5.4.15.3.3 Att byta till ett nytt jobb

De som arbetar med telefonrådgivning hade bytt från ett annat arbete som sjuksköterska till telefonrådgivning (minst 5 års erfarenhet som sjuksköterska krävs för att arbeta med telefonrådgivning. Rekryteraren på telefonrådgivningsföretaget framhöll att det är viktigt att ge de arbetssökande en realistisk bild av vad det nya arbetet innebär. 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.*

## 5.4.16 Att anpassa var man arbetar

### 5.4.16.1 Mekanism

Anpassning av var man arbetar och att t.ex. ha möjlighet att arbeta hemifrån, kan möjliggöra att fortsätta arbeta.

### 5.4.16.2 Kontextens betydelse

Möjligheten att arbeta hemifrån eller förlägga arbetet till någon annan plats finns på en del men inte alla arbetsplatser. På många arbetsplatser är det viktigt och nödvändigt att man är fysiskt närvarande för att arbetet ska kunna genomföras och fungera, t ex inom vården och förskolan.

### 5.4.16.3 Konkret exempel - Möjlighet att arbeta hemifrån

De sjuksköterskor som bytte arbete och började arbeta med telefonrådgivning, fick också möjlighet att 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.

## 5.4.17 Att bjuda in pensionärer till vikariepool, seniorpool etc.

### 5.4.17.1 Mekanism

Äldre som planerar att sluta eller som gått i pension erbjuds att arbeta timmar via en vikariepool eller liknande. Förutsatt att man tycker om och orkar med sitt arbete och att man orkar, kan detta upplevas som attraktivt, eftersom det ger möjlighet att arbeta utifrån sina egna förutsättningar och villkor. Dessutom ger extraarbetet ett för många välkommet ekonomiskt tillskott till pensionen.

### 5.4.17.2 Kontextens betydelse

Vissa verksamheter har ett stort behov av att kunna kalla in vikarier, t.ex. i samband med sjukdom eller underbemanning. Det gäller t.ex. inom vården och skolan. Eftersom dessa verksamheter är omfattande (många anställda) är det särskilt viktigt att ha snabb och enkel tillgång till många vikarier och pooler med många personer med rätt kompetens som kan turas om att rycka in, är därför mycket värdefullt.

I andra verksamheter, t.ex. tillverkningsföretaget finns istället ett behov av att kalla in personal med spetskompetens och det handlar i det fallet om att ha kontakt med ett mindre antal personer med rätt kompetens.

### 5.4.17.3 Konkreta exempel

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 "seniorpooler" för att täcka sina vikariebehov.

Kommunen planerar 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.

Den kommunala F-5-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 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

Den kommunala F-5-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

## 5.5 Organisera för att äldre ska vilja och kunna fortsätta arbeta

### 5.5.1 Komponenter i ett effektivt arbete

Arbetet för att äldre ska kunna och vilja arbeta högt upp i åldrarna är komplext på många olika sätt. De arbetsplatser som arbetat aktivt med frågan har använt sig av flera av följande arbetssätt.

- Tydliggör varför det är viktigt för arbetsplatsen att arbeta med frågan. Drivkrafter behöver vara tydliga för att motivera de insatser som görs. Denna prioritering behöver föras fram och stötts av ledningen.
- En grupp utses som ska arbeta med frågan. Naturliga representanter i gruppen kan vara HR, pensionshandläggare, chefer och skyddsombud. En del av arbetet handlar om att skapa en arbetsmiljö som innebär att äldre kan fortsätta arbeta och i det arbetet är det viktigt att skyddsombuden är delaktiga.
- Resurser i form av tid och pengar avsätts. Utan resurser blir det svårt att ägna tid åt frågan och uppnå resultat.

- Reflektera över vad målet är.
  - Att pensionsåldern ska höjas?
  - Att pensionerade medarbetare ska komma tillbaka och arbeta, t.ex. i en vikariepool?
  - Eller båda eller något annat?
- Arbeta med en helhetssyn. Utgå från arbetsplatsen och alla anställda. En del insatser riktas mot alla medarbetare och andra mot äldre medarbetare (t.ex. pensionsinformation).
- En analys görs av vilka faktorer på arbetsplatsen som har betydelse för att äldre ska kunna och vilja fortsätta arbeta. De identifierade faktorerna är i fokus i det fortsatta arbetet. I avsnitten ovan har många exempel på vad arbetsplatserna kan göra presenterats.
- Information och kommunikation om pension genomförs med två mål;
  - Att påverka attityder och synen på pension, så att det naturliga blir att fortsätta arbeta, inte att gå i pension vid 65.
  - Att initiera en diskussion med enskilda äldre medarbetare för att diskutera vad som behövs för att den anställda ska vilja och kunna fortsätta arbeta.
- Alla måste inte göra allt. Enskilda arbetsplatser diskuterar lämpligen vad de har störst behov av och tillåts anpassa arbetet till sina egna behov.
- Sannolikt kommer en del förändringar som görs att påverka arbetet för andra (yngre) på arbetsplatsen. Information och diskussion om detta behövs för att detta inte ska leda till bakslag och konflikter i arbetsgruppen.

## 5.5.2 Konkreta exempel

Några av de arbetsplatser som besökts har på ett ambitiöst och strukturerat sätt arbetat för att äldre ska vilja och kunna fortsätta arbeta högt upp i åldrarna. Ofta har detta gjorts som en del i ett strategiskt arbete för kompetensförsörjning. Nedan beskrivs hur en kommun arbetat med sin kommunala förskoleverksamhet. Kommunen har haft en komplex projektorganisation för utvecklingsarbetet i förskoleverksamheten och har parallellt arbetat med olika typer av insatser. Kommunens arbete kan därmed visa vad som kan ingå i arbetet med liknande satsningar på andra arbetsplatser.

Den kommunala förskolan startade med en förstudie för att samla ihop kunskap och erfarenheter från tidigare utvecklingsarbete. 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.

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. Dessa faktorer var viktiga att arbeta vidare med eftersom de kunde leda till beslut om att sluta arbeta i förtid och till hög sjukfrånvaro för att man inte ville eller kunde arbeta. Dessutom gjordes en sammanställning av aktuell forskning om äldre i arbetslivet som kunskapsunderlag för förskolecheferna i kommunen. Förstudien låg till grund för utformningen av projektets fyra delar:

- Pilotprojekt på förskolor
- Inspirationsföreläsningar
- IKT-stödande organisation

- Hälsainsatser 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. Förskolechefen bildade en lokal projektgrupp som identifierade vilka områden förskolan behövde arbeta med, formulerade målsättningar och aktiviteter och förankrade projektet hos kollegerna. Att förskolorna själva fick prioritera insatser inom områden som de ansåg vara viktiga bedöms av kommunen vara en viktig framgångsfaktor.

Utvalda förskolor testade och utvärderade olika modeller, verktyg och arbetssätt för att skapa bättre förutsättningar att behålla äldre lärare. 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 medarbetarens specialkompetenser och utveckla organiseringen av arbetet. 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 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.

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. Denna efterfrågan på återrapportering och kommunikation om projektet har sannolikt haft betydelse för att projektet skulle uppfattas som viktigt och prioriterat inom deltagande förskolor. Projektarbetet utformades dessutom för 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. På detta sätt kunde alla förskolor ta del och dra nytta av pilotprojekten. 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 har sannolikt haft stor betydelse för spridningen av och intresset för projektresultatet.

När det gäller 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 individriktade 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 just i detta projekt. 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 rymmer 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.

## 5.6 Svårigheter, komplikationer och dilemman

Vid flera av arbetsplatserna har man noterat att allt inte är enkelt och rätlinjigt när det gäller äldre som ska fortsätta arbeta högt upp i åldrarna. Några komplikationer och svårigheter som nämnts diskuteras nedan.

### 5.6.1 När äldre inte längre orkar med alla arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter som kan vara fysiskt (eller psykiskt) påfrestande kan bli allt svårare för äldre att klara av. Det kan t.ex. handla om barn som ska lyftas eller arbete som kräver att man står och går en stor del av dagen. Om de tunga och besvärliga arbetsuppgifterna inte kan göras av äldre, så måste de göras av någon annan. Det kan innebära att andra på arbetsplatsen får mer av tunga och besvärliga arbetsuppgifter, dvs en tyngre arbetsmiljö som kanske innebär en alltför tung belastning för de som är yngre. Ska äldre fortsätta arbeta om villkoret är att yngre får ett tyngre arbete och kanske slits ut snabbare och inte orkar fortsätta arbeta så länge?

Inom den kommunala F-5-skola beskrev rektorn dilemman med 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

Konsekvenser av omfördelning av arbetsuppgifter behöver diskuteras och man behöver förstås också undersöka om det med tekniska eller organisatoriska åtgärder går att minska de negativa konsekvenserna av en förändrad arbetsfördelning.

**Ett exempel:** På demensboendet brukar enhetschefen även stämma av med resten av arbetsgruppen om en medarbetare vill fortsätta arbeta efter 67. Avstämning görs 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.

## 5.6.2 Skillnader i lönekostnader

För de flesta yrken ökar lönen med stigande ålder och lönekostnaden för en ung person utan erfarenhet är vanligtvis betydligt lägre än för en äldre person som arbetat länge i yrket.

Det har påtalats att det ibland kan vara frestande för arbetsgivaren att istället för att (anställa/återanställa) äldre ta in yngre med lägre lön. Visserligen har yngre inte samma erfarenhet, men kanske uppvägs den bristande erfarenheten av en lägre lönekostnad.

## 5.6.3 Balansera individens och verksamhetens behov

Chefer i kommunen diskuterade komplexiteten i att försöka tillmötesgå medarbetares önskemål och samtidigt ta hänsyn till verksamhetens förutsättningar. För att kunna balansera dessa krav och önskemål behövs kreativa lösningar.

I kommunen konstaterade en chef att även om medarbetarna ofta hade stort inflytande över hur ledigheten skulle förläggas, var det inte alltid möjligt att tillgodose individens behov, eftersom det kunde leda till för 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 i kommunen gav också exempel på hur de resonerade kring att jämka individens behov med kollegorna och andra förutsättningar som styr verksamheten, t.ex. 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.*

*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.*

## 6 Slutsatser

Det finns många olika studier som visar behovet av att vi fortsätter arbeta högre upp i åldrarna. Gränsen för uttag av pension har börjat höjas och kommer succesivt att höjas än mer.

Denna rapport visar hur man kan arbeta för att anställda ska kunna och vilja fortsätta arbeta högt upp i åldrarna. De intervjuer vi gjort, men även litteraturen visar att beslutet om att gå i pension påverkas av många olika faktorer. Några av dem handlar om individens privata förhållande bl.a. hälsa, familj, socialt sammanhang och ekonomi och andra handlar om samhällets regelverk och styrinstrument, t.ex. regler runt uttag av pension och nivån på pensionen. Detta kan arbetsplatserna knappast påverka.

Det finns goda möjligheter för arbetsplatser att påverka två faktorer, om anställda *vill* fortsätta arbeta och om de *kan* fortsätta arbeta. De insatser som arbetsplatserna arbetat med riktas vanligtvis till alla anställda, men har stor betydelse för att äldre ska kunna och vilja fortsätta arbeta.

Information om pension och individuell uppföljning inför pension görs på flera av arbetsplatserna. Speciellt lyfts betydelsen av att förmedla att det inte är självklart att man ska sluta arbeta vid 65. Exempelvis är information om rättigheten att arbeta till 67 (denna ålder kommer att höjas) viktig att lyfta fram.

De arbetsplatser som besökts har på olika sätt arbetat för att anställda ska *vilja* fortsätta arbeta. Insatserna har haft fokus på att skapa ett gott arbetsklimat och att äldre ska känna sig uppskattade och efterfrågade. Arbetsplatser med en besvärlig arbetsmiljö har lyckats skapa ett samarbete inom arbetsplatsen där man utgående från en förståelse för varandra och för vad åldrandet kan innebära, har byggt upp ett arbetsklimat som bygger på att man hjälps åt och känner tillit till varandra. I att hjälpas åt ligger också att det inte enbart är de yngre som avlastar äldre utan att man utbyter erfarenheter och att yngre också har nytta av äldres kunskaper och erfarenheter. Detta positiva arbetsklimat med en inriktning mot att hjälpas åt verkar vara en viktig förutsättning för att äldre ska vilja fortsätta arbeta. Hur man arbetar för att skapa detta goda arbetsklimat varierar mellan arbetsplatserna och de konkreta exemplen ovan visar att beroende på kontextuella förutsättningar så kan man behöva arbeta på olika sätt.

Arbetsplatserna har också arbetat för att *möjliggöra* fortsatt arbete. Detta möjliggörande innebär olika typer av insatser på olika arbetsplatser. Ibland handlar det om att minska den fysiska belastningen i arbetet, ibland om att anpassa arbetstider eller arbetsuppgifter. Även för dessa insatser har de kontextuella förhållandena stor betydelse. Exempelvis har en stor komplex arbetsplats helt andra förutsättningar än en liten arbetsplats.

De arbetsplatser som studerats illustrerar också att arbetet i högre åldrar kan se ut på olika sätt. Att fortsätta arbeta på hel- eller deltid hos samma arbetsgivare som tidigare är inte det enda sättet att fortsätta arbeta. Att byta till annan arbetsgivare där den kompetens man förvärvat är attraktiv är en möjlighet som telefonrådgivningen kan illustrera. Att gå i pension men ändå fortsätta arbeta är en annan möjlighet, såsom i en vikariepool för skolor eller som erfaren medarbetare som rycker in vid behov i tillverkningsindustrin. Ytterligare en möjlighet är att starta ett eget företag (egen firma) för



att kunna ta uppdrag även som äldre. Detta är en mycket vanlig arbetsform för äldre mellan 66 och 74 år.

Sammantaget visar de arbetsplatser som studerats att det inte finns ett enda sätt att arbeta för att äldre ska arbeta högt upp i åldrarna. Hur man motiverar och möjliggör fortsatt arbete beror i stor utsträckning på förhållandena på respektive arbetsplats. En analys och diskussion om vad som behövs på arbetsplatsen är därför en bra start på arbetet med att behålla eller rekrytera äldre medarbetare.

Att behålla äldre kan också innebära att olika dilemman behöver diskuteras och hanteras. Ett dilemma handlar om fysiskt eller mentalt tunga arbeten. Hur fördelar man arbetet så att de yngre inte får de tyngsta arbetsuppgifterna och därmed får ett mer slitigt arbete? Ett annat dilemma är om verksamheten är hårt kostnadspressad och äldre har högre löner än yngre. Hur motiverar och hanterar man det? Och ett tredje dilemma handlar om att balansera verksamhetens och individens behov och önskningar.

## 7 Referenser

- 2013/14:RFR8. (2013). *Ett förlängt arbetsliv – forskning om arbetstagarnas och arbetsmarknadens förutsättningar*.
- Andersson, M., & Gamerov, L. (2017). Vanligare att män arbetar efter pensionsåldern. Retrieved from
- Antonsson, A.-B., Sanne, J. M., Sjöström, J., & Schmidt, L. (2014). Arbetsmiljö för anställda i bemanningsföretag - Hur kan ett väl fungerande arbetsmiljöarbete utformas? *IVL-rapport(C40)*.
- Antonsson, A.-B., Sjöström, J., & Östlund, G. (2011). *Integrerade och levande ledningssystem: Inspirerande goda exempel*. Retrieved from Stockholm:
- Aronsson, G., Nilsson, K., Johansson, B., Albin, M., Torgén, M., Persson Waye, K., . . . Håkansta, C. *Kunskapssammanställning 2016:8. Friska arbetsplatser för kvinnor och män i alla åldrar*. Retrieved from
- Dupont, C., & Benin, A. (2016). *Safer and healthier work at any age: Review of resources for workplaces*. Retrieved from Europeiskt självständiga ramavtal om aktivt åldrande med ett generationsövergripande perspektiv. 8 mars 2017, (2017).
- Favero, F., Glimne, S., Eklund, J., & Teär Fahnehjelm, K. (2012). *Syn och belysning för äldre i arbetslivet*. *Kunskapsöversikt* (ISSN 1650-3171). Retrieved from
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 35(1), 1-5.
- Kadefors, R. (2012). Jobba till 75? Om ålder, arbete och pensionering. In T. i. A. i. Göteborg (Ed.).
- Kadefors, R., Nilsson, K., Rylander, L., Östergren, P.-O., & Albin, M. (2017). Work life length in different occupations: A Swedish population study. *Ageing & Amp*.
- Kadefors, R., Nilsson, K., Rylander, L., Östergren, P.-O., & Albin, M. (2018). Occupation, gender and work-life exits: a Swedish population study. *Ageing and Society*, 38(7), 1332-1349. doi:10.1017/S0144686X17000083
- Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl.. ed.). Lund: Lund : Studentlitteratur.
- Laun, L., & Palme, M. (2017). *Vad förklarar de senaste 20 årens ökade arbetskraftsdeltagande bland äldre i Sverige?*. Retrieved from
- Manpower. (2007). The New Agenda for an Older Workforce, A Manpower white paper. . In.
- Murphy, G. e., Belin, A., Dupont, C., Oulès, L., & KuipersYoline. (2014). *Safer and healthier work at any age – Final overall analysis report Executive summary*. Retrieved from
- Nilsson, K. (2016). *Hållbar arbetskraft i alla åldrar*. Retrieved from
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Rechel, B., Grundy, E., Robine, J.-M., Cylus, J., Mackenbach, J. P., Knai, C., & McKee, M. (2013). Health in Europe 6. Ageing in the European Union *Lancet*(381), 1312–1322. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)62087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(12)62087-X)
- Schmidt, L., Sjöström, J., & Antonsson, A.-B. (2011). *Vägar till framgångsrikt samarbete med företagshälsovård*. Retrieved from



Rapport B 2380 – Hållbart arbetsliv för äldre – Slutrapport, del 1. Vilka insatser på arbetsplatsen ger effekt, för vem och under vilka förhållanden?

- SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?* Retrieved from
- SKL. (2017). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018* (ISBN: 978-91-7585-610-0). Retrieved from
- SOU. *Åtgärder för ett längre arbetsliv. Slutbetänkande av Pensionsåldersutredningen*
- SOU. (2012). *Längre liv, längre arbetsliv Förutsättningar och hinder för äldre att arbeta längre.*
- Weigl, M., Müller, A., Hornung, S., Zacher, H., & Angerer, P. (2013). The moderating effects of job control and selection, optimization, and compensation strategies on the age–work ability relationship. *Journal of Organizational Behavior, 34*(5), 607-628.
- Wikman, A. (2000). *Arbetslivslängd i yrken*. Retrieved from Stockholm:
- von Bonsdorff, M. B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C.-H., von Bonsdorff, M. E., & Rantanen, T. (2011). Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year prospective follow-up study. *CMAJ : Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne, 183*(4), E235-E242. doi:10.1503/cmaj.100713

# Bilaga 1. Metodik för urval av 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.

Följande strategier användes för att identifiera goda exempel:

- Analys av ålderssammansättning på arbetsplatser inom utvalda branscher, med hjälp av SCB:s databaser och inbjudan till projektet till arbetsplatser med stor andel äldre.
- Referensgruppen tipsade om lämpliga arbetsplatser som kunde fungera som goda exempel. Detta är en metod som vi med gott resultat använt i flera tidigare projekt (Ann-Beth Antonsson, Sanne, Sjöström, & Schmidt, 2014; A-B Antonsson, Sjöström, & Östlund, 2011; Schmidt, Sjöström, & Antonsson, 2011).
- Deltagare vid en SKL-konferens "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.
- Media inklusive nyhetsbrev inom arbetsmiljöområdet, fackpress och branschtidningar bevakades för att kontakta eventuella företag som omnämndes som åldersmedvetna och där insatser gjordes för att äldre skulle kunna och vilja fortsätta arbeta (t.ex. Sunt Arbetsliv, Tidningen Arbetsliv, Arbetarskydd, Vårdfokus) och det skrevs även artiklar som berättade om projektet och efterlyste arbetsplatser som vill ingå.

## 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.

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

## 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

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.

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.

HÅLLBART ARBETSLIV [Screeningintervju]	
<p><b>INLEDNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation av oss...</li> <li>• Ok att spela in?</li> <li>• Materialet behandlas konfidentiellt</li> </ul>	<p><b>"PROGRAMMET"</b></p> <p><b>Vad?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du berätta om ert arbete? Vad gör ni för att behålla äldre medarbetare?</li> </ul> <p><b>Vem/vilka?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Målgrupper, vilka vänder ni er till?</li> <li>• Vem/vilka driver arbetet? Vem gör vad?</li> </ul> <p><b>När?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• När startade ni? Pågår fortfarande?</li> <li>• Projektform vs. integrerat i ordinarie vh?</li> </ul> <p><b>Resultat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka resultat har ni sett så här långt?</li> <li>• För vilka? (Lika/olika för olika målgrupper?)</li> <li>• Hur har ni skaffat info om resultat?</li> <li>• Vi är nyfikna på hur/på vilket sätt satsningen har lett fram till [dessa resultat]. Hur tror du att [satsningen] har bidragit till [...]?</li> </ul> <p><b>Varför?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varför just detta (Innehåll, åtgärder)</li> <li>• Varför just nu/då</li> </ul>
<p><b>INFO OM PROJEKTET</b></p> <p><b>Samarbetspartners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiering från AFA</li> <li>• Referensgrupp: Läraryrket, Vårdförbundet, Vision, IF Metall och så SKL och Industriarbetsgivarna</li> </ul> <p><b>Syfte</b></p> <p>Studera strategier för att behålla äldre i arbetslivet längre - vad som funkar för vilka under olika förutsättningar</p> <p><b>Upplägg</b></p> <p>Steg 1 - Hitta och intervjua organisationer som kan/vill/passar bra i projektet</p>	<p><b>BAKGRUND</b></p> <p>Vad är din roll?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I organisationen</li> <li>• I [satsningen]?</li> </ul>
<p><b>EXTRA INFO OM PROJEKTETS UPPLÄGG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslut om deltagare i samråd med referensgruppen</li> <li>• Intervjua ett antal aktörer med olika roller och kompletterande perspektiv (t.ex. HR, chef, SO, medarbetare)</li> <li>• Workshop med deltagare och intressenter för erfarenhetsutbyte och att diskutera resultat</li> </ul>	<p><b>NÄSTA STEG</b></p> <p>Fler ip för Steg 1-intervju?</p> <p>Vi sammanställer, får vi återkomma om fler frågor och ev fortsättning?</p>



## Slutligt urval

Utgående från det insamlade underlaget valdes sex arbetsplatser ut. Urvalet gjordes i samråd med referensgruppen. *Urvalskriterierna* för val av arbetsplatser att ingå i studien var:

- Arbetsstället ska ha gjort insatser som möjliggör för äldre att arbeta högt upp i åldrarna.
- Alternativ 1. Det ska gå att med stor sannolikhet visa att det finns många äldre som arbetar på arbetsstället, dvs. att de insatser som gjorts sannolikt har haft effekt (även om kausalitet naturligtvis inte kan bevisas i en screeningsintervju) och att andra faktorer (som inlåsningseffekter eller försäkringssystemen) inte är avgörande.
- Alternativ 2. Det görs insatser som verkar rimliga och effektiva mot bakgrund av arbetsplatsens förutsättningar och behov (tyvärr var det sällan möjligt att bevisa att insatserna hade haft effekt, eftersom effekten kommer först på sikt).

I urvalet eftersträvades variation med avseende på bransch (skola, vård och omsorg samt tillverkande industri), strategier och aktiviteter för att skapa hållbart arbetsliv för äldre.

En förutsättning för att arbetsplatserna skulle ingå i studien var förstås att de var 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.

## 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. 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

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

			Två äldre medarbetare Fysioterapeut
6	Tillverkningsföretag, privat regi	Tillverkningar av förpackningar	HR-chef Tre produktionschefer (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

<b>Om projektet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte</li> <li>• Upplägg</li> <li>• Referensgrupp</li> <li>• Fortsatt arbete</li> </ul>	<b>Om datainsamlingen</b> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">                 Syfte Upplägg Samtycke Konfidentialitet             </td> <td style="vertical-align: top;">                 Upplägg                 <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> </td> </tr> </table>	Syfte Upplägg Samtycke Konfidentialitet	Upplägg <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>	<b>1 BAKGRUND</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Namn?</li> <li>• Roll (i organisationen)?</li> </ul>
Syfte Upplägg Samtycke Konfidentialitet	Upplägg <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>			
<b>2 INTERVENTION</b>  <i>[visa bild]</i>  Detta är de stora delarna i delprojektet som handlar om att behålla äldre lärare i förskolan...  Stämmer det? Har vi missat något viktigt? Kompletterande information?  Hur har ni varit involverade i de olika delarna?	<b>3 OUTCOMES</b>  Vilka effekter kan ni se såhär långt? [med resp. del i satsningen]  Samma för alla målgrupper? [politiker- chefer- medarbetare] ...eller skillnader?  Exempel?  Vad är de långsiktiga målen? ...för vem/vilka? [med resp. del i satsningen]  Följer ni upp? Hur? [resp. del i satsningen]	<b>4 MECHANISMS</b>  Hur/på vilket sätt tror ni att [del i satsningen] bidrar till [effekterna alt. långsiktiga målen för delen]?  Tror ni att satsningen och delarna har påverkat hur [politiker- chefer- medarbetare] tänker eller kring att behålla äldre medarbetare (få dem att stanna)?  Hur? Exempel?	<b>5 CONTEXT</b>  Något i implementeringen som gjort skillnad för hur satsningen/delarna har fungerat? Vad? Hur?  Tror ni att det ni gör här skulle fungera någon annanstans? Alt. (Vad är det hos er som gör att det funkar, som kanske inte finns i andra kommuner?)  Om ni kunde förändra något i satsningen eller implementeringen för att det skulle fungera bättre - vad? Varför?  Något mer vi behöver veta för att förstå hur satsningen har fungerat här i xxx?	



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

I analysarbetet låg fokus på att identifiera och beskriva strategier, arbetssätt och aktiviteter som arbetsplatserna använde för att skapa hållbart arbetsliv för äldre, vilka effekter dessa insatser hade gett för olika aktörer eller delar av organisationen, vilka bakomliggande mekanismer och vilken inverkan kontexten hade på utfallet. De genomförda insatserna kommer att *analyseras* och *intressanta frågeställningar* är bland annat;

- Vilka insatser har genomförts och vilken effekt de olika har insatserna gett.
- Vilka mekanismer (enligt Pawson & Tilley 1997) det är som leder till att insatserna ger resultat.
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan de studerade goda exemplen med avseende på upplevelse, implementering, och effekten och hur kan dessa likheter och skillnader förstås?
- Hur har insatserna anpassats till kontexten, exempelvis arbetsmarknaden, arbetsplatsens behov av och tillgång på arbetskraft, konjunktur, branschens särskilda förutsättningar, gällande regelverk exempelvis för försäkringar?



