



SENIORPOLITIKK I KOMMUNESEKTOREN

Utarbeidet for KS



Dokumentdetaljer

Econ-rapport nr.	R-2011-020
Prosjektnr.	5Z100098.10
ISBN	978-82-8232-169-3
ISSN	0803-5113
Interne koder	EBO/SME/mbh, GHA
Dato for ferdigstilling	3. mai 2011
Tilgjengelighet	Offentlig

Kontakt detaljer

Oslo

Econ Pöyry
Pöyry Management Consulting (Norway) AS
Postboks 9086 Grønland,
0133 Oslo

Besøksadresse:
Schweigaards gate 15B
0191 Oslo

Telefon: 45 40 50 00
Telefaks: 22 42 00 40
e-post: oslo.econ@poyry.com

Stavanger

Econ Pöyry
Pöyry Management Consulting (Norway) AS
Kirkegaten 3
4006 Stavanger

Telefon: 45 40 50 00
Telefaks: 51 89 09 55
e-post: stavanger.econ@poyry.com

Web: <http://www.econ.no>

Org.nr: 960 416 090

Copyright © 2011 Pöyry Management Consulting (Norway) AS

INNHOLD

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER.....	1
1 INNLEDNING	4
2 RESULTATER FRA SPØRREUNDERØKELSEN	6
VEDLEGG 1: DOKUMENTASJON AV RESULTATER KOMMUNENE	12
VEDLEGG 2: DOKUMENTASJON AV RESULTATER FYLKESKOMMUNENE	19
VEDLEGG 3: UTVIKLINGSTREKK I 5 KOMMUNER	23

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

Resymé

En spørreundersøkelse mot kommuner og fylkeskommuner viser at 9 av 10 kommuner og fylkeskommuner har en seniorpolitikk. Tilrettelegging av arbeidet er det seniortiltaket som flest svarer at de tilbyr, men bonus eller redusert arbeidstid med uendret lønn for ansatte som er fylt 62 år er også vanlige seniortiltak. Kommunene anser disse tiltakene som virkningsfulle. Undersøkelsen gir likevel inntrykk av at kommunene er usikre på effektene av mange av de ulike tiltakene som tilbys.

Bakgrunn

I likhet med andre arbeidsgivere, står kommunesektoren overfor utfordringer knyttet til både nok arbeidskraft og tilstrekkelig kompetente og omstillingsdyktige arbeidstakere. Å øke avgangsalderen kan være et viktig virkemiddel for mange arbeidsgivere. Seniorpolitikk er også blant virkemidlene i IA-avtalen, som bl.a. har som mål å forlenge yrkesaktiviteten blant eldre arbeidstakere.

Det er gjennomført en rekke studier av hva enkelte kommuner eller arbeidsplasser i kommuner har gjort for å stimulere til at seniorer står i jobb istedenfor å gå over på trygd og pensjon. Dette har i imidlertid vært casestudier. Det foreligger ikke informasjon fra undersøkelser som gir et samlet, representativt, bilde av omfang, styrke og innretning av seniorpolitikken i kommunesektoren.

Problemstilling

KS har ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegg ulike sider ved seniorpolitikken i kommunesektoren. Hovedspørsmålet er: Hva er status for arbeidet med seniorpolitikk i kommunesektoren?

Konklusjoner

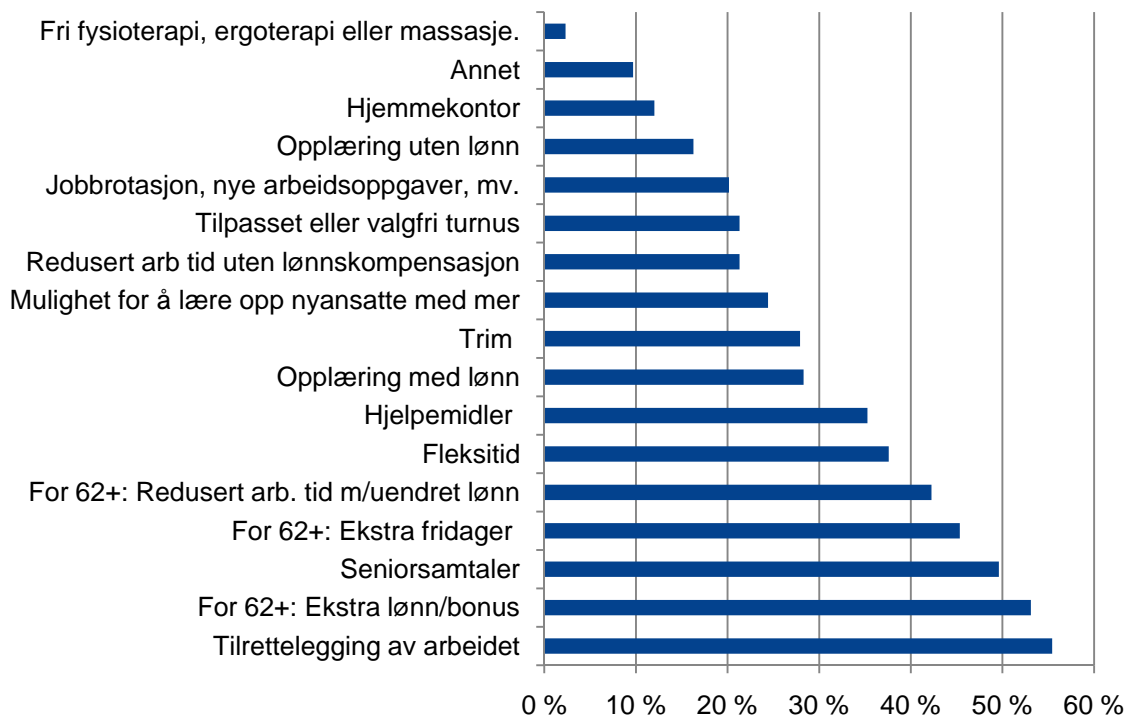
Nesten alle har seniorpolitikk

Seniorpolitikk er et område som nesten alle kommuner og fylkeskommuner er engasjert i, og det viktigste motivet er behovet for å sikre arbeidskraft og særlig arbeidskraft med spesifikk kompetanse. Det er en viss tendens til at satsingen på seniorpolitikk er noe økende med kommunestørrelsen, men både blant små og store kommuner er det en klar overvekt av kommuner som har seniorpolitikk og har definert seniorpolitiske mål.

Tilrettelegging er vanligste tiltak

Tilrettelegging av arbeidet er den typen tiltak som flest kommuner svarer at de tilbyr (drøyt halvparten av kommunene). En stor del av kommunene tilbyr også særskilte stimulerings tiltak for å stå i jobb for ansatte som er fylt 62 år. En oversikt over tiltakene er gitt i Figur A.

Figur A *Andel av kommunene som tilbyr ulike typer seniortiltak. Prosent.*



Økonomiske incentiver for ansatte over 62 anses mest effektivt

Vi har bedt kommunene gi karakterer ("skolekarakterer" fra 1 til 6) for de ulike tiltakene, som en indikasjon på hvor effektive kommunene anser de er til å heve avgangsalderen. Blant de 4 tiltakene som fikk best karakterer (mellom 4 og 4,5) var alle stimulerings tiltakene for ansatte fylt 62 år (reduisert arbeidstid til uendret lønn eller seniorbonus for å stå lenger i jobb), samt tiltaket tilrettelegging av arbeidet. Men også flere andre vanlige seniortiltak, slik som seniorsamtale, fleksitid og bruk av tekniske hjelpemidler for å lette arbeidet, fikk relativt høye karakterer.

De fleste, men ikke alle, anser at seniortiltak gir økonomiske gevinster

Omtrent 3 av 4 kommuner og fylkeskommuner anser at seniorpolitikk er lønnsomt for kommunen/fylkeskommunen. Hvordan redusert tidligpensjonering slår ut i en kommunes økonomi, avhenger mye av hva slags finansieringsordning for pensjoner kommunen har. Andelen som mener seniorpolitikken er lønnsom er ikke uventet klart høyere for kommuner som bærer en høy grad av pensjonskostnadene ved AFP selv, enn for kommunene som deltar i KLPs ordning med utgiftsdeling (utjevningsordningen). Blant kommunene med egen pensjonskasse eller avtale med Vital/Storebrand, anser praktisk talt alle kommunene at seniorpolitikken er lønnsom for kommunen.

Oppmerksomheten om konsekvenser for kommunens økonomi av tidligpensjoneringen er generelt mindre blant kommunene som er med i KLPs utjevningsordning enn blant andre kommuner, for eksempel når det gjelder å utarbeide data for avgangsalderen og når det gjelder å beregne konsekvenser for kommunens inntekter og utgifter av seniorpolitikk. Medlemmene i KLPs utjevningsordning er gjennomgående små kommuner.

Innstramminger og endringer

Knapt 1 av 5 kommuner rapporterer om innstramminger i seniorpolitikken i 2010 og 2011 og om forventede innstramminger i budsjettet for 2012, noe som må ses i sammenheng med den generelle kommuneøkonomien som har vært presset i mange kommuner.

Et klart inntrykk fra undersøkelsen er at de senioransvarlige har stor tro på at det er fornuftig å satse på seniorpolitikk. Det synes likevel å være en ikke ubetydelig usikkerhet blant de senioransvarlige om hva som egentlig er effektene av de ulike tiltakene man gjennomfører. En god del kommuner sier de gjennomfører eller planlegger å gjennomføre gjennomganger og evalueringer av sin tiltaksbruk. Oppmerksomheten om kostnadene ved seniortiltak synes å være økende, og en del kommuner nevner i sine generelle kommentarer at kostnadseffektivitet er et hensyn som det legges stor vekt på.

1 INNLEDNING

Hva er seniorpolitikk?

Seniorpolitikk er et flertydig begrep. En (snever) tolkning er å definere seniorpolitikken som alle tiltak rettet mot personer over for eksempel 62 år (alderen da man tidligst kan gå av med AFP), med formål å få flere til å fortsette i jobb. En utvidet, men mindre presis, tolkning er at seniorpolitikken er integrert i en livsfaseorientert personalpolitikk, der hensynet til å holde seniorer i jobb har betydning for personalpolitikken overfor ansatte som er vesentlig yngre enn 62 år. I prinsippet vil en rekke tiltak som har med både fysisk og psykososialt arbeidsmiljø og med arbeidsbelastninger å gjøre, ha betydning for de ansattes evne og ønske om å fortsette i jobb når de blir eldre, enten tiltakene kalles seniorpolitikk eller ikke.

I kommunene skjer kanskje den største avgangen før 67 år via uførepensjon, i alle fall innenfor pleie og omsorg. I andre sektorer (eksempelvis skolen) skjer en større del av avgangen før 67 år via AFP-ordningen. I noen grad vil derfor sykefraværstiltak eller elementer i personalpolitikken overfor ansatte mellom 50 og 60 år være like viktige for å holde seniorer i jobb, som tiltak som spesifikt defineres som seniorpolitiske tiltak. Slike tiltak synes ofte å være forbeholdt ansatte over 62 år.

I undersøkelsen kartlegges ulike aspekter ved seniorpolitikken, herunder utbredelsen på kommuner og fylkeskommuner, hvilke typer tiltak og ordninger som er i bruk, vurderinger av effekter av ulike tiltak, samt hvilke endringer i seniorpolitikken som for tiden gjennomføres.

I rapporten studeres forskjeller i svarene mellom kommuner av ulik størrelse, og mellom kommuner og fylkeskommuner. Kommunene har til dels store forskjeller i finansieringsmodellene for AFP og pensjon generelt. Mange kommuner er med i fellesfinansierte ordninger innen KLP, der den enkelte kommunes pensjonsutgifter ved tidligpensjon knapt påvirker egne pensjonsutgifter. Andre kommuner har egne pensjonskasser eller deltar i pensjonsordninger der kommunen selv må betale kostnadene ved "egne" pensjonister, men der også en nedgang i tidligpensjoneringen medfører reduserte utgifter for kommunen. På denne bakgrunn studeres også om det er variasjoner i svarene mellom kommuner som har ulike ordninger for finansiering av pensjonen til ansatte som går over på pensjon.

Spørreundersøkelsen

I forkant av spørreundersøkelsen gjennomførte vi telefonintervju med 5 kommuner. En viktig hensikt med dette var å få et grunnlag for å utforme et egnet spørreskjema.

En pilotundersøkelse mot 15 kommuner og 2 fylkeskommuner ble gjennomført i januar/februar 2011. Spørreskjemaet ble på noen punkter endret på bakgrunn av svarene.

Undersøkelsen ble sendt ut på e-post, gjennom dataverktøyet Questback, i februar. Kontaktpersonen i kommunen/fylkeskommunen besvarte skjemaet på e-post.

Det var relativt små variasjoner i svarprosent mellom kommuner av ulik størrelse, jf. Tabell 1.1.

Tabell 1.1 Svarprosent for kommuner av ulik størrelse.

<i>Ansatte i kommunen</i>	<i>Andel svar</i>
under 200	61 %
200-500	51 %
500-2000	63 %
Fler enn 2000	68 %
Total	58 %

Vi har også studert geografiske variasjoner i svarprosenten. Det er noe lavere svarprosent i det vi har definert som "Indre Østland", enn i de øvrige landsdelene, men forskjellen er ikke stor, jf. Tabell 1.2.

Tabell 1.2 Svarprosent for kommuner etter landsdel.

	<i>Andel svar</i>
Viken	62 %
Indre Østland	49 %
Vest	61 %
Midt	58 %
Nord	63 %
I alt	58 %

Note: Viken omfatter i tabellen Østfold, Vestfold, Oslo og Akershus. Indre Østland omfatter øvrige kommuner på Østlandet, Vest omfatter Agderfylkene, Rogaland, Hordaland og Sogn og fjordane. Midt er Trøndelag og Møre og Romsdal.

Samlet synes kommunene som er med i undersøkelsen å være rimelig representative for alle kommuner etter størrelse og geografisk fordeling.

Vi fikk svar fra 15 fylkeskommuner. Siden Oslo i denne undersøkelsen er behandlet sammen med kommunene, gir dette en svarprosent for fylkeskommunene utenom Oslo på drøyt 80, altså en del høyere enn for kommunene. De tre fylkeskommunene vi ikke har svar fra, er i hver sin landsdel.

2 RESULTATER FRA SPØRREUNDERØKELSEN

I dette kapitlet beskrives hovedtrekkene i svarene fra kommunene og fylkeskommunene. Tabeller og figurer som danner grunnlaget for innholdet i kapitlet finnes i Vedlegg 1 (data for kommunene) og Vedlegg 2 (data for fylkeskommunene). En oppsummering av resultatene fra intervjuene med 5 kommuner er gitt i Vedlegg 3.

Utbredelse

Kommunene står for nesten 90 prosent av årsverkene i kommunesektoren, og fylkeskommunene bare for ca. 10 prosent.

Før spørsmålet om kommunen har en seniorpolitikk, fikk respondenten presentert definisjonen i KS sin veileder om seniorpolitikk: "... det settet av virkemidler som arbeidsgiver tar i bruk for å nyttiggjøre seg og videreutvikle seniorenns ressurser, og som bidrar til at senioren velger å stå lenger i arbeid."

Ni av ti kommuner, og alle 15 fylkeskommuner, blant dem som har besvart spørreskjemaet, svarer at de har en seniorpolitikk. En del færre, drøyt 2 av 3 kommuner, svarer at de har formulert konkrete mål for seniorpolitikken. Enda noe færre kommuner, omtrent 60 prosent, oppgir at de har utarbeidet en seniorpolitisk plan. Vi hadde ikke presentert respondentene for noen mer presis definisjon av hvordan de skulle forstå begrepene "seniorpolitiske mål" eller "seniorpolitisk plan". Nesten uten unntak svarte kommunene som oppgav å ha utarbeidet en seniorpolitisk plan, at planen var vedtatt av kommunestyret eller et annet politisk organ. Blant fylkeskommunene er andelen som oppgir å ha utarbeidet en seniorpolitisk plan noe lavere enn for kommunene.

Blant kommunene har vi sett på hvordan flere av svarene varierer mellom kommuner av ulik størrelse. Vi har brukt antall ansatte (årsverk) som indikator, og skilt mellom 4 størrelsesgrupper. Gruppen av de minste kommunene har maksimalt 200 ansatte, mens gruppen av de største kommuner består av kommunene med minst 2000 ansatte.

Selv om det er en tendens til at seniorpolitikken gjennomgående står sterkere i de største kommunene enn i de minste kommunene, er likevel variasjonene mellom kommuner av ulik størrelse begrenset. I gruppen med de minste kommunene hadde 6 av 10 kommuner oppgitt at de har fastlagt seniorpolitiske mål. Denne andelen økte med kommunestørrelsen, og blant de største kommunene hadde 9 av 10 kommuner etablert seniorpolitiske mål.

Forankring

To av tre kommuner anser at seniorpolitikken er godt forankret i den administrative ledelsen, mens denne andelen er noe lavere blant fylkeskommunene. Omtrent halvparten av kommunene mente seniorpolitikken var meget godt administrativt forankret. Gjennomgående synes politikken i noe mindre grad forankret i den politiske ledelsen enn den er forankret i den administrative ledelsen. Svarene fra fylkeskommunene tyder på noe svakere forankring i administrativ og politisk ledelse enn hva som er tilfellet blant kommunene.

Omtrent 1/3 av kommunene svarer at de har holdt særskilt lederopplæring i seniorpolitikk. Andelen kommuner der lederne har fått slik opplæring er økende med kommunestørrelsen, og i gruppen av de største kommunene er denne andelen nesten 50 prosent. Blant fylkeskommunene er andelen som svarer at det er gjennomført lederopplæring i seniorpolitikk, noe lavere enn i kommunene (1/3 av fylkeskommunene svarer at slik opplæring er gitt).

Når er man senior?

Vi stilte et åpent spørsmål om når det er vanlig å tilby spesielle seniorpolitiske tiltak. Her varierer svarene fra 50 år og oppover til 62 år. Trolig fanger ikke et spørreskjema der man skal svare en spesifikk alder, opp mangfoldet av seniortiltak. Dessuten kan respondentene ha tolket spørsmålet ulikt. En klar tendens synes å være at ansatte yngre enn 55 år ikke er særlig i søkelyset for kommunesektorens ulike seniortiltak.

Motivasjon for seniorpolitikk

Å sikre kommunen arbeidskraft og i særlig grad arbeidskraft med spesifikk kompetanse er de viktigste grunnene kommuner og fylkeskommuner oppgir for å bruke ressurser på seniorpolitikk (70-90 prosent). Å øke trivselen blant de ansatte er også en grunn som kommer langt opp på listen, mens det å spare penger eller fordi man "må" fordi man har signert i IA-avtalen, ikke synes å være særlig viktige begrunnelser.

Hvorvidt man opplever utfordringer når det gjelder å rekruttere arbeidskraft, synes ikke å være viktig for om kommunen har en seniorpolitikk. Andelen kommuner med seniorpolitikk er omtrent 90 prosent enten man har små eller store utfordringer.

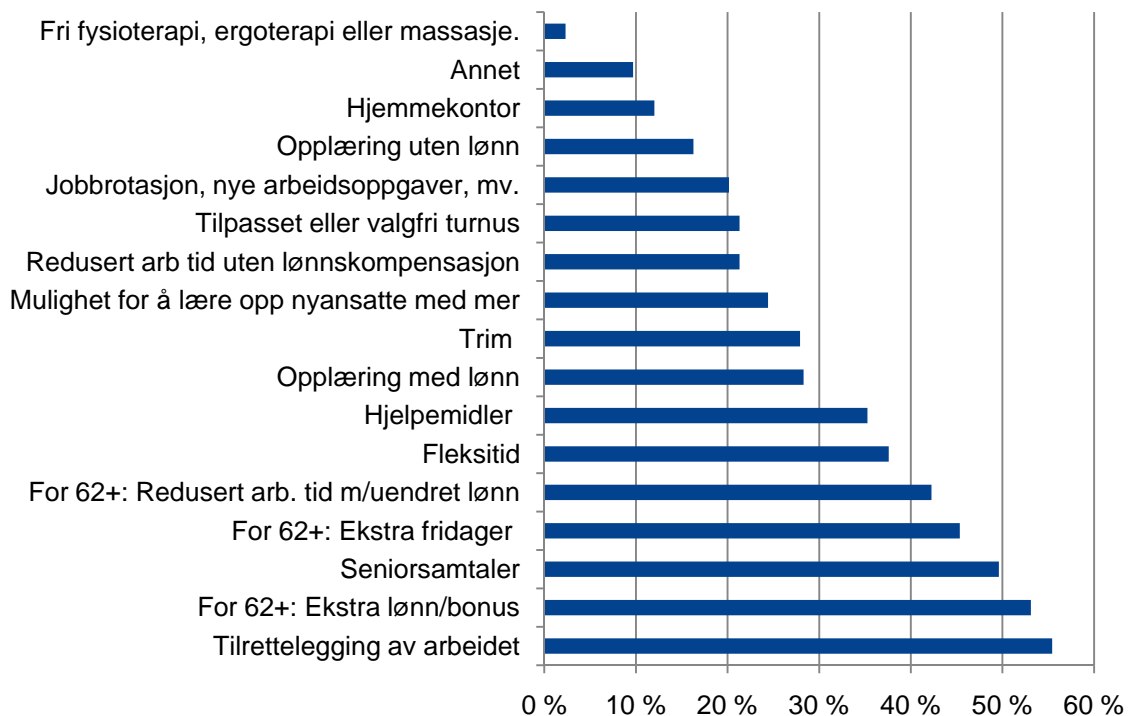
Hvilke tiltak tilbys?

Tilrettelegging av arbeidet er den typen tiltak som flest kommuner svarer at de tilbyr (55 prosent). En stor del av kommunene tilbyr også særskilte stimulerings tiltak for å stå i jobb for ansatte som er fylt 62 år. Ekstra lønn/bonus tilbys av en del flere kommuner enn redusert arbeidstid med uendret lønn. Dette kan synes litt overraskende, på bakgrunn av tidligere studier av enkeltkommuner som har vært foretatt. Der har enkelte av disse kommunene tilbudt redusert arbeidstid med uendret lønn for ansatte som er fylt 62 år, men ikke bonus/økt lønn.

Av generelle tiltak er seniorsamtale også ett som svært mange kommuner tilbyr.

10 tiltakstyper tilbys ifølge disse svarene i færre enn 30 prosent av kommunene. En oversikt over forekomsten av grupper av tiltak, er gitt i Figur 2.1.

Figur 2.1 Andel av kommunene som tilbyr ulike typer seniortiltak. Prosent.

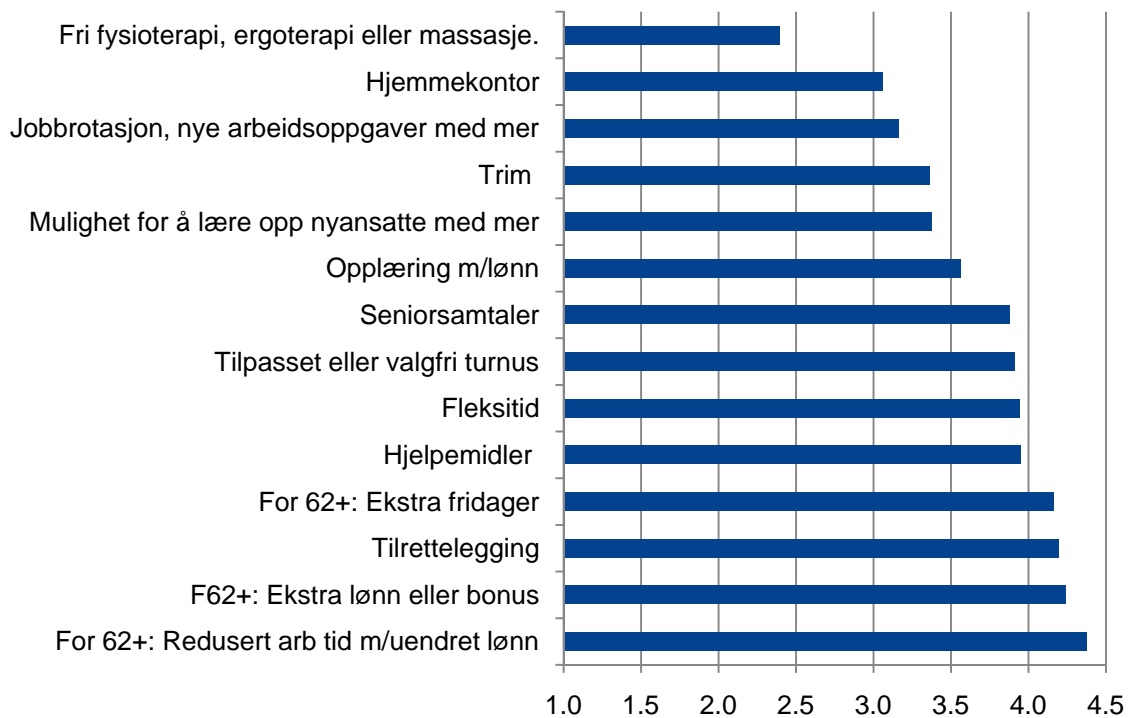


Det var drøyt 80 kommuner som besvarte spørsmålet om hvor stor andel av de ansatte som er fylt 62 år og som hadde særskilte seniortiltak, som valgte bonus og hvor stor andel som valgte redusert arbeidstid med uendret lønn. Det er en stor spredning i denne bonusandelen. Mange kommuner har nesten alle ansatte i målgruppen på bonus, mens i andre kommuner velger nesten alle redusert arbeidstid med uendret lønn. I gjennomsnitt var andelen som velger bonus på omtrent 50 prosent. Det var små variasjoner i denne andelen mellom kommuner av ulik størrelse.

Hva virker?

Vi bad kommunene og fylkeskommunene om å anslå hvor godt de anser hvert enkelt tiltak virker, gjennom å gi dem en karakter som varierer fra 1 (ingen eller minimal effekt) til 6 (svært stor effekt). Dette er en skala med sterke likhetstrekk med skolekarakterer, noe som skulle tilsi at respondentene burde kunne gi meningsfulle svar på spørsmålet. Selvsagt er det mange feilkilder, både med hensyn til om respondentene setter karakterene basert på en felles vurderingsnorm, og om de faktisk har et godt grunnlag for å vurdere de isolerte effektene av de ulike tiltak/programmer. Uansett gir svarene et inntrykk av hvordan personal/seniorpolitisk ansvarlige i kommunesektoren vurderer virkningene av de tiltakene de faktisk gjennomfører. Resultatene er vist i Figur 2.2.

Figur 2.2 Kommunenes vurderinger av effekt av ulike seniortiltak. Gjennomsnittlig karakterskår på en skala fra 1 (ingen effekt) til 6 (stor effekt).



Vurderingene i fylkeskommunene synes å variere noe mer enn i kommunene, men det kommer trolig av at det er langt færre respondenter der enn i kommunene. Erfaringsmessig reduseres spredningen når antall respondenter øker, så dette skal man ikke legge så stor vekt på.

Vi merker oss at kommunene anser de særskilte seniortiltakene for ansatte som er fylt 62 år som relativt virkningsfulle, med karakter på mellom 4 og 4,5. Fylkeskommunene gir på sin side høyest karakter til tiltaket fleksibel arbeidstid. Riktignok får redusert arbeidstid med full lønn for dem over 62 også høy karakter i fylkeskommunene, men fylkeskommunene gir en mindre positiv vurdering av "seniorbonus" for ansatte fylt 62 år, enn det som er tilfellet for kommunene.

Mulige endringer i seniorpolitikken

Omtrent 1/3 av kommunene og fylkeskommunene svarer at de vurderer å endre seniorpolitikken. Andelen som vil endre er noe lavere blant de største kommunene enn blant øvrige kommuner, men det er for øvrig ingen tendens til at andelen som vurderer endring varierer systematisk med kommunestørrelse.

I spørreskjemaet hadde respondentene anledning til å skrive inn kommentarer og synspunkter på tiltaksbruken. I disse åpne svarene er det en del kommuner som nevner at en del av ordningene er kostbare. Dette gjelder trolig ordninger med seniorbonus og med redusert arbeidstid til full lønn. Man forsøker å tilpasse tiltakene slik at de blir mer kostnadseffektive. Enkelte nevner også at det er et behov for individualiserte tiltak, noe som også kan ses på bakgrunn av behovet for å redusere utgiftene.

Mange kommuner sier de holder på med, eller skal sette i gang med, evaluering av tiltakene. Det tyder på at man kanskje ikke alle steder har en godt begrunnet oppfatning av hva som fungerer godt og hva som ikke gjør det.

Hvor lønnsom anses seniorpolitikk å være?

For at en kommune løpende skal kunne vurdere tiltak og måloppnåelse i seniorpolitikken på en god måte, trenger den å vite hvor gamle de ansatte er når de går av med pensjon.

Omtrent 1 av 3 kommuner svarer at de har data for pensjoneringsalderen/avgangsalderen for ansatte som er fylt 62 år. For yngre ansatte er andelen som svarer de har data for pensjoneringsalderen en del lavere. I fylkeskommunene er andelene noe høyere. Det synes ikke å være store forskjeller i om man utarbeider data for pensjoneringsalder mellom kommuner av ulik størrelse.

Knapt 10 prosent av kommunene svarer at de har regnet grundig på økonomiske gevinster og kostnader ved seniortiltakene sine, men 2 av 3 sier de har gjort grove anslag. Det er en relativt sett høy andel (1/3) blant kommunene med egen pensjonskasse som svarer at de har regnet nøye på gevinster og kostnader, men det er få variasjoner mellom de øvrige kategoriene finansieringsordninger. Blant dem som finansierer AFP-utgiftene gjennom KLPs ordning med full utgiftsutjevning mellom deltakerkommunene, er det en tendens til mindre fokus på gevinster og kostnader. Mens drøyt ¼ av alle kommunene svarer at de verken har regnet grundig eller gjort grove overslag over økonomiske gevinster og kostnader ved seniortiltakene, gjelder dette mer enn 40 prosent av de kommunene som deltar i KLPs finansieringsordning med full utgiftsutjevning mellom deltakerkommunene.

Om dette kan tilskrives at disse kommunene gjennomgående er små og har begrenset administrativ kapasitet til å gjennomføre slike utregninger, eller om det skyldes at finansieringsordningen gir svake økonomiske incentiver til å være opptatt av AFP-kostnader, kan vi ikke uten videre si ut fra disse tallene.

Omtrent 3 av 4 kommuner og fylkeskommuner anser at seniorpolitikk er lønnsomt for kommunen/fylkeskommunen. Andelen som mener seniorpolitikken er lønnsom er klart høyere for kommuner som bærer en høy grad av pensjonskostnadene ved AFP selv, enn for kommunene som deltar i KLPs ordning med utgiftsdeling (utjevningsordningen). Blant kommunene i KLPs utjevningsordning anser bare drøyt halvparten at seniorpolitikken gir økonomiske gevinster for kommunen. Blant kommunene med egen pensjonskasse eller avtale med Vital/Storebrand, anser praktisk talt alle kommunene at seniorpolitikken er lønnsom. Disse forskjellene må selvsagt ses på bakgrunn av at de sistnevnte ordningene som innebærer at kommunene tar en større risiko ved å bære egne pensjonskostnader, også gir kommunen større gevinster når de klarer å redusere omfanget av tidligpensjonering.

Bare et lite mindretall av kommunene og fylkeskommunene (i størrelsesorden 5 prosent) anser at pensjonsreformen har betydning for utformingen av seniorpolitikken. Ut fra de åpne svar som har vært gitt i tilknytning til dette spørsmålet, er det vanskelig å trekke noen konklusjoner om hvilke regelendringer som faktisk har vært utslagsgivende. Få av disse svarene gir noen egentlig begrunnelse for hvorfor pensjonsreformen skulle ha konsekvenser for kommunens seniorpolitikk, men beskriver isteden generelle endringer og vurderinger av seniorpolitikken uavhengig av pensjonsreformen.

Innstramminger i seniorpolitikken?

I størrelsesorden 15 til 20 prosent av kommunene rapporterer om innstramminger i seniorpolitikken i 2010 og 2011 og om forventede innstramminger i budsjettet for 2012.

Blant innstramminger som har vært gjort, kan nevnes

- Å endre ordningen med redusert arbeidstid med lønnskompensasjon fra 80/20 til 90/10 (bare gi 10 prosents arbeidstidsreduksjon med full lønn)
- Fjerne bonus for å stå i jobb etter 62 år
- Fjerne fri trening i arbeidstiden
- Sette en ramme for tilskudd, slik at mange som søker vil få avslag

Det er mye av de samme tiltakene som nevnes for dem som har oppgitt forventede innstramminger også i 2012-budsjettet.

Anbefalinger

Mange kommuner har kommentert fritt anbefalinger om utviklingen i seniorpolitikken. Det er ikke noe enhetlig bilde som kommer fram, noe som kanskje ikke er så rart siden både utfordringer og dagens tiltak kan variere mye mellom kommunene.

Blant informantene er det uansett et stort pågangsmot og tro på at seniorpolitikk er viktig. En god del gir uttrykk for at man ikke er sikker på effektene av alt man gjør, og at det skal foretas gjennomganger og evalueringer av seniortiltakene. Disse svarene peker i retning av en viss rådvillhet, kanskje.

Mange sier at man gjør mye bra og ønsker å fortsette med eksisterende tiltak.

Flere legger også vekt på at god personalpolitikk og ledelse som gir trivsel og mestring er svært viktig for å holde seniorene i jobb.

VEDLEGG 1: DOKUMENTASJON AV RESULTATER KOMMUNENE

Tabell V.1.1 Overordnet om seniorpolitikk i kommunene

	Ja	Antall svar
Har din kommune i dag en seniorpolitikk?	88%	257
Har kommunen formulert konkrete seniorpolitiske mål?	70%	257
Har kommunen utarbeidet en seniorpolitisk plan?	61%	252
Er planen vedtatt av kommunestyret eller andre politiske organ?	97%	152
Tilbyr kommunen spesielle tiltak for senioransatte?	86%	256

Tabell V.1.2 Seniorpolitikk etter kommunestørrelse (antall ansatte)

	Under 200 ansatte	200-500 ansatte	500-2000 ansatte	Over 2000 ansatte	Total
Har seniorpolitikk	80%	87%	91%	100%	88%
Har seniorpolitiske mål	59%	71%	74%	87%	71%
Antall kommuner	54	85	90	23	252

Tabell V.1.3 Forankring av seniorpolitikken

Hvor godt er seniorpolitikken forankret?	Under 200 ansatte	200-500 ansatte	500-2000 ansatte	Over 2000 ansatte	Total
Administrativ ledelse:					
Meget godt	60%	74%	72%	74%	70%
Ganske godt	35%	21%	25%	26%	25%
Sum meget eller ganske godt	95%	95%	96%	100%	96%
Politisk ledelse:					
Meget godt	37%	58%	51%	59%	52%
Ganske godt	53%	28%	39%	41%	38%
Sum meget eller ganske godt	91%	86%	90%	100%	90%

Tabell V.1.4 Seniorpolitisk plan

	<i>Under 200 ansatte</i>	<i>200- 500 ansatte</i>	<i>500- 2000 ansatte</i>	<i>Over 2000 ansatte</i>	<i>Total</i>
Har seniorpolitisk plan	42%	63%	65%	81%	61%
Planen er vedtatt av kommunestyret	96%	100%	95%	100%	97%

Tabell V.1.5 Hva er nedre alder (år) for seniortiltak. Alle som har svart.

50
55
55 og også tilbud hatt for alle
55 år
55 år - men med lønn/red arbeidstid fra 62 år
57
58
58 (55 for lærere)
58 år
58 år, tilbud om samtale ved 55 med moglegheit for tilrettelegging
59
60
60 år
60+
60år
62
62 år
62 (55 for undervisningspersonell)
62 /55 år
62 år
62 år (ansatte som ikke er lærere, disse har egen ordning)
62 år for alle (da kombinerer vi med avtalen for lærere)
62 år for alle. For undervisningspersonell, se avtaleverket.
62 år for å ta ut tiltakene. Kurs hvert annet år for alle over 60
62 år, og selvfølgelig yngre for undervisningspersonalet (sentralavtale)
62 år. For lærere 59 år.
Behov for tiltak viktigere enn alder
For lærere sentral avtale fra 55 - alle fra 62 økonomiske tiltak - tidligere for andre tiltak
I praksis 62 år
I utgangspunktet 58 år
Ikke angitt spesielt
Ikke definert en generell alder for hele kommunen.
Ingen
Noen tiltak fra 58 år, men hovedsaklig fra 62 år
Samtale senest innen fylte 60 år
Seniorsamtale fra 55 år
Tilpassing m m uansett alder. Ekstra lønn ved 60 år
variert ut fra tiltak, tiltak som krever ekstra økonomiske utgifter 62
Ved 55 år - seniorsamtale - konkrete tilbud 60 år
Total

Tabell V.1.6 *Finansieringsordning for AFP for ansatte utenom skoleverket*

	<i>Under 200 ansatte</i>	<i>200-500 ansatte</i>	<i>500- 2000 ansatte</i>	<i>Over 2000 ansatte</i>	<i>Total</i>
KLP Selvrisiko	12%	13%	23%	50%	20%
KLP Full utjevning	60%	40%	35%	18%	40%
KLP 50% utjevning	19%	33%	19%	5%	22%
Egen pensjonskasse	0%	0%	3%	18%	3%
Avtale med Storebrand eller Vital	9%	14%	20%	9%	15%
Sum	100%	100%	100%	100%	100%
Antall kommuner	43	70	69	22	204

 Tabell V.1.7 *Begrunnelser for å ha seniorpolitikk*

	<i>Andel</i>
Sikre nok arbeidskraft	73%
Sikre kompetanse	89%
Spare penger	32%
Økt trivsel blant ansatte	64%
Pga IA-avtalen	23%
Andre kommuner har det	5%
Antall svar	255

 Tabell V.1.8 *Seniorpolitikk og arbeidskraftutfordringer*

	<i>Andel med seniorpolitikk</i>
Store utfordringer i dag	94%
Små utfordringer i dag	88%
Store utfordringer om 5-10 år	91%
Små utfordringer om 5-10 år	100%

Tabell V.1.9 Differensiert tiltaksbruk?

	Andel
Tiltakene tilbys til alle sektorer/yrkesgrupper	90%
Vi har tiltak som bare tilbys enkelte grupper	10%
	206

Tabell V.1.10 Hvilke tiltak tilbyr kommunene?

	Andel av kommunene
Tilrettelegging av arbeidet	55%
For ansatte fylt 62 år: Ekstra lønn eller bonus	53%
Medarbeidersamtaler/seniorsamtaler med vekt på karriere- og kompetanseutvikling	50%
For ansatte fylt 62 år: Ekstra fridager ut over lovbestemt ferie med uendret lønn	45%
For ansatte fylt 62 år: Rett til redusert arbeidstid med uendret lønn	42%
Fleksitid	38%
Hjelpemidler for å redusere arbeidsbelastningen/for å lette arbeidet.	35%
Opplærings og kompetansetiltak med lønn	28%
Trim organisert i eller utenfor arbeidstiden	28%
Muligheten for å bidra til opplæring av nyansatte, eller å fungere som mentor mv.	24%
Rett til redusert arbeidstid uten lønnskompensasjon	21%
Tilpasset eller valgfri turnus	21%
Jobbrotasjon, nye arbeidsoppgaver, særskilte arbeidsoppgaver eller prosjekter o l)	20%
Opplærings- og kompetansetiltak (for eksempel tilbud om å ta formell utdanning)	16%
Hjemmekontor	12%
Annet	10%
Fri fysioterapi, ergoterapi eller massasje.	2%
Antall kommuner med svar	258

Tabell V.1.11 Spredning i andelen som velger seniorbonus (bonusandel). Prosent.

Andel som velger seniorbonus	Andel av kommunene
Færre enn 10%	21%
10-30%	18%
30-60%	24%
60-90%	31%
Fler enn 90%	6%
Total	100%
Antall kommuner	84

Note: Bonusandel definert som antall ansatte fylt 62 år som kan velge mellom seniorbonus og redusert arbeidstid med full lønn, som velger bonus.

Tabell V.1.12 Hvor stor andel av seniorer over 62 som velger bonus. Prosent.

<i>Antall ansatte i kommunen</i>	<i>Andel som velger seniorbonus</i>
under 200	48%
200-500	48%
500-2000	47%
Fler enn 2000	40%
Gjennomsnitt	47%
Antall kommuner	84

Note: Bonusandel definert som antall ansatte fylt 62 år som kan velge mellom seniorbonus og redusert arbeidstid med full lønn, som velger bonus.

Tabell V.1.13 Lederopplæring i seniorpolitikk

	<i>Under 200 ansatte</i>	<i>Mellom 200 og 500 ansatte</i>	<i>Mellom 500 og 2000 ansatte</i>	<i>Over 2000 ansatte</i>	<i>Totalt</i>
Ja, både toppledere og mellomledere	18%	24%	41%	41%	31%
Ja, bare toppledere	11%	10%	1%	0%	6%
Ja, bare mellomledere	0%	0%	3%	6%	2%
Nei	71%	66%	55%	53%	62%
	100%	100%	100%	100%	100%
Totalt antall kommuner	38	62	69	17	186

Tabell V.1.14 Andel av kommuner med data for pensjoneringsalder

	<i>Andel</i>
Ansatte generelt	27 %
Ansatte yngre enn 62	21 %
Ansatte fylt 62	29 %

Underlagsdata tyder på at det ikke er store forskjeller etter kommunestørrelse.

Tabell V.1.15 Anslåtte effekter av tiltakene (karakterer fra 1 til 6, der 1 er dårligst og 6 er best). Gjennomsnittlig karakterskåre. Sortert etter gjennomsnittskaraktter.

	Snitt
For ansatte fylt 62 år: Rett til redusert arbeidstid med uendret lønn	4,38
For ansatte fylt 62 år: Ekstra lønn eller bonus	4,24
Tilrettelegging av arbeidet	4,20
For ansatte fylt 62 år: Ekstra fridager ut over lovbestemt ferie med uendret lønn	4,17
Hjelpemidler for å redusere arbeidsbelastningen/lette arbeidet.	3,95
Fleksitid	3,94
Tilpasset eller valgfri turnus	3,91
Medarbeidersamtaler/seniorsamtaler med vekt på karriere- og kompetanseutvikling	3,88
Opplærings og kompetansetiltak med lønn	3,56
Muligheten for å bidra til opplæring av nyansatte, eller å fungere som mentor for yngre medarbeidere.	3,38
Trim organisert i eller utenfor arbeidstiden	3,37
Jobbrotasjon, nye arbeidsoppgaver, særskilte arbeidsoppgaver eller prosjekter, eller hospitering.	3,16
Hjemmekontor	3,06
Fri fysioterapi, ergoterapi eller massasje.	2,39

Note: Standardavvikene er på mellom 1,1 og 1,3 karakterpoeng.

Tabell V.1.16 Andel kommuner som vurderer å endre dagens ordninger for seniorer

	under 200	200-500	500-2000	Fler enn 2000	Total
Andel som vil endre dagens ordninger	31 %	35 %	38 %	21 %	34 %

Tabell V.1.17 Andel kommuner som vurderer å endre dagens ordninger for seniorer

	KLP selvriskokko	KLP full utjevning	KLP 50 % utjevning	Egen pensjonskasse	Avtale med Vital/Storebrand	Vet ikke	Total
Andel som vil endre dagens ordninger	35 %	31 %	45 %	33 %	27 %	33 %	35 %

Tabell V.1.18 Andel kommuner som vurderer å endre dagens ordninger for seniorer

	Andel
- seniorer generelt	15 %
- for dem som er fylt 62	24 %

Tabell V.1.19 Lønnsomhet ved seniorpolitikk

Kommunens finansieringsordning for AFP	Regnet grundig på gevinst/kostnad	Grove anslag på gevinst/kostnad	Enig i at seniorpolitikk er lønnsomt
KLP selvrisko	5 %	78 %	87 %
KLP full utjevning	8 %	50 %	54 %
KLP 50 % utjevning	7 %	77 %	73 %
Egen pensjonskasse	33 %	50 %	100 %
Avtale med Vital/Storebrand	8 %	73 %	95 %
Alle kommuner	8 %	65 %	74 %

18 av 250 kommuner sier at pensjonsreformen har hatt betydning for seniorpolitikken.

Tabell V.1.20 Innstramminger i 2010/11 og forventet i 2012.

	Innstramminger i 2010/11		Innstramminger i 2012	
	Stor grad	Liten grad	Trolig stor	Trolig mindre
Andel	9 %	5 %	3 %	17 %

VEDLEGG 2: DOKUMENTASJON AV RESULTATER FYLKESKOMMUNENE

Alle 15 fylkeskommuner sier de har en seniorpolitikk.

Bare 2 av fylkeskommunene svarer at de har regnet grundig på besparelser og kostnader for seniortiltak for ansatte fylt 62 år. 5 sier de har gjort grove anslag. Det er ingen sammenheng mellom det å regne på dette og hvilken finansieringsordning for AFP de har.

Tabell V.2.1 Overordnet om seniorpolitikk.

	Antall ja
Har fylkeskommunen i dag en seniorpolitikk?	15
Har fylkeskommunen formulert konkrete seniorpolitiske mål?	11
Har fylkeskommunen utarbeidet en seniorpolitisk plan?	6
Er planen vedtatt av fylkestinget eller andre politiske organ?	6
Tilbyr fylkeskommunen spesielle tiltak for senioransatte?	15

Tabell V.2.2 Forankring av seniorpolitikken. Vurdering av hvor godt seniorpolitikken er forankret blant politikere og blant den administrative toppledelsen. Antall fylkeskommuner.

	Politisk ledelse	Adm ledelse
Meget godt forankret	6	9
Nokså godt forankret	7	5
Svakt forankret	2	1

Tabell V.2.3 Finansieringsordning for AFP for ansatte i administrasjonen. Antall fylkeskommuner.

KLP selvrisiko	5
KLP full utjevning	3
KLP 50 % utjevning	2
Egen pensjonskasse	2
Avtale med Vital/Storebrand	1
Total	13

Tabell V.2.4 Hva er nedre alder for å få tilbud om spesielle tiltak for senioransatte?

År	Antall
55	7
58	1
62	4
Ingen alder	1
Antall svar	13

Tabell V.2.5 *Begrunnelser for å ha seniorpolitikk. Antall fylkeskommuner som svarer "svært viktig".*

	<i>Antall som sier dette er meget viktig</i>
Sikre nok arbeidskraft	8
Sikre kompetanse	9
Spare penger	1
Økt trivsel blant ansatte	8
Pga IA-avtalen	4
Andre fylkeskommuner/kommuner har det	2
Antall fylkeskomm som har svart	15

Tabell V.2.6 *Hvilke seniortiltak tilbyr fylkeskommunene?*

	<i>Antall svar</i>
Medarbeidersamtaler/seniorsamtaler med vekt på karriere- og kompetanseutvikling	12
Opplærings og kompetansetiltak med lønn	10
Tilrettelegging av arbeidet	9
Fleksitid	9
Muligheten for å bidra til opplæring av nyansatte, eller å fungere som mentor for yngre meda	8
Trim organisert i eller utenfor arbeidstiden	6
Hjelpemidler for å redusere arbeidsbelastningen/for å lette arbeidet.	6
For ansatte fylt 62 år: Rett til redusert arbeidstid med uendret lønn	6
Rett til redusert arbeidstid uten lønnskompensasjon	5
For ansatte fylt 62 år: Ekstra fridager ut over lovbestemt ferie med uendret lønn	5
Opplærings- og kompetansetiltak (for eksempel tilbud om å ta formell utdanning, anledning ti	4
For ansatte fylt 62 år: Ekstra lønn eller bonus	4
Jobbrotasjon, nye arbeidsoppgaver, særskilte arbeidsoppgaver eller prosjekter, eller hospite	3
Hjemmekontor	3
Annet	3
Fri fysioterapi, ergoterapi eller massasje.	0
Tilpasset eller valgfri turnus	0

Tabell V.2.7 *Har ledere gjennomført lederopplæring i seniorpolitikk*

	<i>Antall svar</i>
Ja, både toppledere og mellomledere	3
Ja, bare toppledere	1
Ja, bare mellomledere	1
Antall fylkeskommuner med svar	15

Tabell V.2.8 *Utarbeides data for pensjoneringsalder?*

	Antall ja
Ansatte generelt	7
Ansatte yngre enn 62	6
Ansatte fylt 62	7

Tabell V.2.9 *Anslåtte effekter av tiltakene (karakterer fra 1 til 6, der 1 er dårligst og 6 er best). Gjennomsnittlig karakterskåre. Sortert etter gjennomsnittskarakter.*

	Gjennomsnittskarakter	Antall svar
Fleksitid	4,88	8
For ansatte fylt 62 år: Rett til redusert arbeidstid med uen	4,75	4
Tilrettelegging av arbeidet	4,38	8
Hjelpemidler for å redusere arbeidsbelastningen/lette arbeid	4,29	7
Opplærings og kompetansetiltak med lønn	4,13	8
For ansatte fylt 62 år: Ekstra fridager ut over lovbestemt f	3,83	6
For ansatte fylt 62 år: Ekstra lønn eller bonus	3,50	4
Medarbeidersamtaler/seniorsamtaler med vekt på karriere- og	3,44	9
Hjemmekontor	3,33	3
Trim organisert i eller utenfor arbeidstiden	3,29	7
Muligheten for å bidra til opplæring av nyansatte, eller å f	3,13	8
Jobbrotasjon, nye arbeidsoppgaver, særskilte arbeidsoppgaver	3,00	3
Fri fysioterapi, ergoterapi eller massasje.	3,00	2
Tilpasset eller valgfri turnus	3,00	1

Tabell V.2.10 *Vurderinger av endringer i seniorpolitikken. Vurderer fylkeskommunen å endre...*

	Antall ja
Dagens ordninger for seniorer generelt	4
Dagens ordninger for seniorer fylt 62	5

Tabell V.2.11 *Har fylkeskommunen regnet på hva tiltakene rettet mot seniorer fra 62 år og eldre koster fylkeskommunen sammenlignet med eventuelle besparelser pga mindre tidligavgang?*

	Andel
Ja grundig	13 %
Ja, grove anslag	40 %
Nei	33 %
Vet ikke	13 %
Sum	100 %
Antall svar	15

Tabell V.2.12 Med utgangspunkt i slike regnestykker, anser du det som lønnsomt for fylkeskommunen å satse på seniortiltak i lys av den eksisterende finansieringsmodellen for AFP og uførepensjon?

	<i>Andel</i>
Ja	50 %
Nei	13 %
Verken eller	13 %
Vet ikke	25 %
Sum svar	100 %
Antall svar	8

Tabell V.2.13 Innstramminger og betydning av pensjonsreformen, fylkeskommunene

	Antall ja
Pensjonsreformen har hatt betydning for seniorpolitikken	2
Har vært innstramminger pga dårlig økonomi	2
Sannsynlig med innstramminger i 2012	4

VEDLEGG 3: UTVIKLINGSTREKK I 5 KOMMUNER

I forkant av spørreundersøkelsen gjennomførte vi semi-strukturerte intervjuer med 5 kommuner som alle hadde etablert en seniorpolitikk, og som var kommet godt i gang med satsingen. Dette gjorde vi for å få mer dybdeinformasjon om seniorsatsing i kommunene, og for å undersøke om det var ulike aspekter med seniorpolitikk i kommunene som vi ikke hadde tenkt på før, men som vi burde dekke i spørreundersøkelsen. Kommunene som ble intervjuet var Molde, Nedre Eiker, Skedsmo, Stord og Sørumsund, og var også omfattet av FAFO sin studie *Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner* (Bogen og Midsundstad, 2007). Vi valgte disse kommunene fordi vi visste at disse kommunene hadde en etablert seniorpolitikk.

Vi begynte med å spørre kommunene om bakgrunnen for seniorpolitikken deres, hva slags tiltak de hadde satt i verk ved introduksjon av seniorpolitikken i kommunen, og om det hadde blitt gjort endringer i ordningene etter at de var blitt innført.

Alle kommunene hadde hatt en seniorpolitikk i flere år på intervjudispunktet, og var stolte av at de hadde kommet i gang med dette arbeidet tidlig. Kommunene fokuserte i all hovedsak på senioransatte som hadde muligheten til å gå av med AFP, og tilbød denne gruppen ulike økonomiske fordeler som redusert arbeidstid med full lønn, og bonus eller ekstra lønn for at de stod lengre i arbeid. Alle kommunene tilbød også andre tiltak, hovedsakelig seniorsamtale med ansatte fra 58 år, for å kunne kartlegge behov og ønsker hos de ansatte, og for å kunne informere om tiltak som ble gjeldende fra 62 år dersom de valgte å stå lengre i jobb.

Hovedmotivasjonen for å sette i gang arbeidet med seniorpolitikk i kommunene vi snakket med var ønsket om å beholde kompetanse i kommunen, og å spare penger. Flere av kommunene la vekt på at seniorer er en verdifull og stabil arbeidskraft som kommunen trengte. Dette må sees i sammenheng med at alle kommunene hadde utfordringer med rekruttering av ansatte, spesielt innenfor helsesektoren, i ulik grad. Kommunene antok også at de ville spare penger på å få ansatte med muligheten til å ta ut AFP til å stå lengre i arbeid mot bonus eller redusert arbeidstid med full lønn, fremfor at de skulle ta ut AFP.

Samtidig opplevde flere av kommunene utfordringer med seniorpolitikken sin. Utfordringen som oftest gikk igjen i intervjuene dreide seg om byrden de andre ansatte opplevde ved at noen gikk over i redusert stilling med samme lønn. Kommunen plasserte ikke inn vikarer for å overta arbeidsbelastningen, og de andre ansatte ble sittende med mer å gjøre. I en av kommunene opplevde ansatte i administrative stillinger at arbeidsoppgavene hopet seg opp når de reduserte stillingen sin fra 100 prosent til 90. En av kommunene nevnte også utfordringer knyttet til at de ansatte så på tiltakene som en rettighet fremfor en mulighet, noe som gjorde at kommunen følte de mistet noe av fleksibiliteten sin til å bruke tiltakene på ønsket måte. Denne kommunen hadde på intervjudispunktet strammet inn noe på ordningen på grunn av dette, og endret det slik at tiltakene bare ble gitt for ett år av gangen, i tett dialog mellom kommunen og arbeidstakeren.

Alle de andre kommunene hadde også gjort evalueringer eller var i ferd med å gjennomføre evalueringer av seniorpolitikken, og noen hadde også endret på ordningene. En av kommunene hadde blant annet strammet inn på muligheten til å ta ut fridagene, slik at de ansatte ikke skulle kunne spare opp fri og bruke det på lengre ferie. Den nye ordningen innebar at ansatte enten må ta ut en hel dag fri annenhver uke, eller en halv dag hver uke. Denne kommunen hadde også inkludert lærerne i ordningene etter første runde med endringer i 2009.

Et tema som gikk igjen blant alle kommunene var problemet med å vite med sikkerhet om tiltakene hadde hatt ønsket effekt eller ikke. Som en av kommunene uttalte det: "De som vil slutte, slutter uansett, og de som ikke vil slutte, er glad for ordningene, men det har

ingen betydning for om de vil fortsette å jobbe eller ikke". Kommunene påpekte at det var mange andre hensyn som spilte inn i den enkeltes beslutning om å gå ut i AFP, som helse- og familiesituasjon, som kommunene ikke følte de kunne påvirke. I noen av kommunene hadde uttaket av AFP blitt redusert etter innføringen av seniortiltak, men kommunene var allikevel usikre på om dette var et bevis på at seniorpolitikken fungerte etter hensikten, eller om det var et resultat av tilfeldigheter.

En av kommunene påpekte imidlertid at for ansatte innenfor helsesektoren var det nok avgjørende for mange at de fikk tilbud om redusert arbeidstid med full lønn.

Det varierte del hvordan kommunene tenkte om fremtiden til ordningene. Ett av intervjuobjektene anså ressursbruken på seniortiltakene som "vel anvendte penger" i kommunen, fordi til tross for usikkerheten rundt effekten på den enkeltes beslutning om å stå lengre i arbeid "gir det et positivt signal fra kommunen om at man er høyt ønsket av arbeidsgiveren". Denne kommunen hadde derfor ingen planer om å redusere omfanget av ordningene, og hadde investert mer penger i tiltakene siden oppstarten.

En av de andre kommunene hadde imidlertid innført frys i ordningene, der de som allerede benyttet seg av ulike typer tiltak fikk fortsette med det inntil videre, men ingen som ikke hadde fått det før, ble tilbudt å gå inn i ordningen. Ordningen var ute på høring på intervjuetidspunktet, og kommunen vurderte å slutte å tilby denne typen seniorpolitiske tiltak. Intervjuobjektet mente grunnen var den stramme økonomiske situasjonen i kommunen, og også usikkerheten rundt effekten av tiltakene, selv om dette ikke var en uttalt begrunnelse.

Å redusere tilbudet til å gjelde kun ansatte som kommunen dekket AFP-utgifter for, var en mulighet som en tredje kommune vurderte. På intervjuetidspunktet tilbød denne kommunen tiltak for ansatte over 65 år, selv om kommunen kun tok hele kostnaden for AFP for ansatte mellom 62 og 65 år. Som en del av evalueringen av ordningen vurderte nå denne kommunen kun å tilby tiltak for dem mellom 62 og 65.

Flere andre kommuner hadde også en klar oppfatning om forholdet mellom kostnader ved seniortiltak og finansieringsordningen for AFP i kommunen, og muligheter for økonomiske besparelser i lys av dette regnestykket. En av kommunene hadde KLP selvrisiko for ansatte mellom 62 og 64, og hadde regnet seg frem til en sannsynlig besparelse på 1 million kroner fordi de tilbydde seniortiltak til ansatte som ellers kanskje ville tatt ut AFP. Selvrisiko gav derfor kommunene "insentiv til å holde senioren i jobb", som en annen kommune formulerte det.

For å oppsummere funnene fra case intervjuene var det derfor mye felles i motivasjonen for å starte med seniortiltak i de fem kommunene. De ønsket å ta vare på kompetansen til de ansatte, de ville møte rekrutteringsutfordringer i kommunen, og de så muligheter til å spare penger. Alle kommunene hadde hatt en veletablert seniorpolitikk i flere år, og hadde enten gjennomført en evaluering av ordningene eller skulle gjennomføre en slik evaluering i nær fremtid. En av de største utfordringene med seniorpolitikken var at kommunene slet med å se om tiltakene fungerte etter hensikten, og dette hadde medført diskusjoner og i noen tilfeller redusert tillit til ordningene i kommunene. En stram kommuneøkonomi hadde i noen tilfeller forsterket dette. Til tross for denne felles skepsisen til effektene var det imidlertid variasjoner i hvordan kommunene så på fremtiden til seniorpolitikken.

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringsselskap

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringsselskap som har en visjon om å bidra til balansert, bærekraftig utvikling. Vi tilbyr våre oppdragsgivere integrert forretningsrådgivning, helhetlige løsninger for komplekse prosjekter og effektiv, beste praksis design og prosjektledelse. Vår ekspertise dekker områdene industri, energi, byutvikling & mobilitet og vann & miljø. Pöyry har 7 000 eksperter lokalisert i ca. 50 land.

Pöyrys forretningsrådgivere veileder kundene og hjelper dem å finne løsninger på komplekse forretningsutfordringer. Gjennom årene har vi bygget opp betydelig næringsspesifikk kunnskap, tankelederskap og ekspertise. Vi setter denne kunnskapen i arbeid på vegne av våre kunder, og bidrar med ny innsikt og nye løsninger på forretnings-spesifikke utfordringer. Pöyry Management Consulting har omtrent 500 konsulenter i Europa, Nord-Amerika og det asiatiske stillehavsområdet.

Econ Pöyry er den norske delen av Pöyry Management Consulting, med kontorer i Oslo og Stavanger. Vi opererer i skjæringspunktet mellom marked, teknologi og politikk. Vi har bidratt til informert beslutningstaking for virksomheter, organisasjoner og offentlig sektor i mer enn 20 år. Vi tilbyr tre integrerte typer av tjenester og arbeidsmetoder: Markedsanalyse, Markedsdesign og Strategi- og forretningsrådgivning. Våre tre viktigste kompetanseområder er energi, samfunnsøkonomi og miljø og klima.

Econ Pöyry

Pöyry Management Consulting (Norway) AS

Schweigaards gate 15B
0191 Oslo

Tlf: 45 40 50 00

Faks: 22 42 00 40

E-post: oslo.econ@poyry.com

