

Indsæt kommunenavn og kommunelogo

# Seniorindsatsen i jeres kommune

En arbejdshåndbog til den gode  
seniorindsats

# Indholds- fortegnelse

## Indledning

Introduktion til håndbogen	4
Gode råd til organisering og forankring	5
Tovholderens hovedopgaver	6

## Håndbog til Hovedudvalget

Forberedelse til drøftelse i Hovedudvalget	9 – 10
Seniorpolitikken i jeres kommune	11
Hvem kan indsatsen omfatte?	12
Mål og principper for seniorindsatsen	13
Systematisk indsats for seniorsamtaler	14 - 15
Udpegelse af arbejdsgruppe	16
Skriv det gode referat til arbejdsgruppen	17
Hovedudvalgets tjekliste	18

## Håndbog til arbejdsgruppen

Første opgave for arbejdsgruppen	21
Muligheder og barrierer for implementering	22
Behov for viden og data før implementering	23
Sådan tilrettelægger I den gode undersøgelse	24 - 29
Gode råd til implementeringen af seniorindsatsen	30 - 31
Opfølgingsplan og ansvarsfordeling	32

# Indledning

# Introduktion til håndbogen

## Introduktion til Seniorpartnerskabet

KL og Forhandlingsfællesskabet står sammen med 43 kommuner bag Seniorpartnerskabet. Seniorpartnerskabet arbejder for at give flere seniorer lyst til og mulighed for at blive længere tid på det kommunale arbejdsmarked.

Seniorpartnerskabet har udviklet værktøjer og løsninger, der kan inspirere jer og andre kommuner med jeres arbejde med seniorindsatser, der skal styrke fastholdelse og rekruttering af seniorer.

## Introduktion til håndbogen

Skal det lykkes at give flere seniorer lyst og mulighed for at blive længere i arbejde, kan der være behov for en systemisk indsats for at rykke på både kulturen og vanerne på arbejdspladsen/i organisationen. Derfor har Seniorpartnerskabet udarbejdet denne håndbog, der kan støtte jeres indsats på dette område.

Værktøjet henvender sig til Hovedudvalget og - alt efter jeres organisering - andre MED-udvalg. Første del af håndbogen er til Hovedudvalget og anden del til den nedsatte arbejdsgruppe, udvalgte MED-udvalg eller lignende.

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I læser og anvender håndbogen i den rækkefølge, som den bliver præsenteret, da den er bygget op efter en proces, som svarer til det forløb, de 43 kommuner i Seniorpartnerskabet har efterspurgt. For nogle kommuner gælder det, at I allerede har en stærk seniorpolitik og anvender seniorsamtaler, mens det for andre er en ny proces. Fælles gælder, at det er relevant for alle at (gen)overveje eksisterende eller nye seniorindsatser på tværs af kommunale arbejdspladser.

Hver kommune har sin egen struktur og egen situation med hensyn til særlige muligheder og udfordringer på seniorområdet. **Forskellige forudsætninger kalder på forskellige løsninger. I kender jeres kommune og arbejdsplads bedst - vi anbefaler jer derfor at tilpasse vejledningerne i håndbogen, hvor det giver mening for jer.**

# Gode råd til organisering og forankring i jeres kommune

En stærk og god forankring af jeres seniorindsats er afgørende for at skabe gode og varige resultater.

I bør sikre jer, at jeres seniorindsats forankres i jeres Hovedudvalg, fordi det er her, der findes de nødvendige kompetencer til at sætte gang i tiltag og få kickstartet den ønskede forandring. Derudover er det Hovedudvalget, som kan sikre ejerskab og legitimitet til seniorindsatsen i jeres kommune.

For at sikre en god fremdrift i jeres seniorindsats anbefaler vi, **at Hovedudvalget udpeger en arbejdsgruppe og en tovholder**. Vi anbefaler at vælge en tovholder, der er passioneret omkring dagsordenen, og som har det nødvendige kendskab til de forskellige nøglepersoner på området på tværs af kommunen – det kan både være en fra Hovedudvalget eller andre relevante MED-udvalg. Ved at udpege en tovholder sikrer I samtidig, at der bliver skabt en høj grad af medejerskab over for implementeringen af seniorindsatsen.

## Arbejdsgruppen

Hovedudvalget har som sin første opgave at få nedsat en arbejdsgruppe, der skal sørge for den løbende udvikling og implementering af indsatsen. Det er op til jer at udforme arbejdsgruppen, så den består af de personer i jeres kommune, som er vigtige at inddrage. Overvej om eksisterende nedsatte arbejdsgrupper kan inddrages.

Vi anbefaler, at der i arbejdsgruppen sidder arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentanter fra et af de andre MED-udvalg. Overvej hvilke andre relevante medarbejdere, der kan deltage, fx fra HR-, løn- og kommunikationsafdelingen. Hvis I sætter fokus på specifikke fagområder eller arbejdspladser, bør I overveje at invitere medlemmer fra deres MED-udvalg.

I bør også invitere relevante fagchefer til at indgå i arbejdsgruppen, hvor de kan bidrage med deres kendskab til området og dets organisering. Ved at inddrage relevante fagchefer eller lignende, sikrer I desuden stærkere ejerskab og ledelsesmæssig opbakning samt muligheden for at diskutere eventuel finansiering fra eksisterende budgetter.

# Tovholderens hovedopgaver



- 1 Sikrer løbende fremdrift af indsatsen.
- 2 Forbereder dagsordenspunkt til Hovedudvalgets møde(r).
- 3 Indhenter relevante data, der både afdækker den nuværende situation og sikrer, at I løbende følger op på arbejdet .
- 4 Orienterer løbende Hovedudvalget om seniorindsatsens resultater og andre ting angående seniorindsatsen, som har Hovedudvalgets interesse.

## Mulig organisering



Hovedudvalget



Tovholder



Arbejdsgruppe

- Tovholderen
- Arbejdsmiljø/tillids repræsentanter fra andre udvalg\*
- Fagchefer fra relevante områder

## En værktøjskasse til seniorindsatsen

Seniorpartnerskabet har udviklet i alt fire værktøjer til at arbejde med seniorindsatsen, hvoraf denne håndbog er det ene. Vi anbefaler, at I bruger eller bliver inspireret af alle fire værktøjer i jeres kommune, da de understøtter indholdet i denne håndbog. Alle fire værktøjer er vigtige for, at jeres seniorindsats lykkes, og I kan med fordel orientere jer i dem. Vi anbefaler, at I orienterer jer i Kommunikationsværktøjet, da det er målrettet Hovedudvalget.



### Seniorsamtalen

En guide til den gode seniorsamtale, som henvender sig til både senior og leder.



### Inspirationskataloget

Et overblik over gode seniorløsninger, der har fået seniorer til at fortsætte på andre arbejdspladser.



### Kommunikationsværktøjet

Et værktøj som sætter rammerne for, hvordan I på arbejdspladserne i kommunen kommunikerer om seniorer og jeres seniorindsats.

**DEL 1** - Håndbog til

# Hovedudvalget

Denne del af håndbogen er målrettet Hovedudvalget. Det er jer, som har overblikket og legitimiteten til at sikre, at seniorindsatsen kan komme godt fra start.

## Del 1

# Hovedudvalget

## Indholdsfortegnelse

1

### **Forberedelse til drøftelse i Hovedudvalget**

Gode råd til at udpege en tovholder og finde materiale, som drøftelserne i Hovedudvalget kan tage udgangspunkt i

2

### **Seniorpolitikken i jeres kommune**

Et eksempel fra Odsherred Kommune med inspiration til, hvordan I kan arbejde med at udvikle en seniorpolitik

3

### **Hvem kan indsatsen omfatte?**

Gode råd og refleksionsspørgsmål til eventuel udvælgelse af hvilke(t) fagområde(r), der kan arbejde med seniorindsatsen i jeres kommune

4

### **Mål og principper for jeres seniorindsats**

Inspiration til mål og principper, der rammesætter den gode seniorindsats

5

### **Systematisk indsats for seniorsamtaler**

Gode råd til hvordan I kan systematisere seniorsamtaler i jeres kommune.

6

### **Udpegelse af arbejdsgruppe**

Gode råd til at udpege en arbejdsgruppe, som kan arbejde med at få seniorindsatsen ud at leve i jeres kommune

7

### **Sådan sikrer I den gode fremdrift**

Anbefaling til hvordan I følger op på jeres arbejde og sikrer fremdrift på indsatsen og jeres drøftelser.



# Forberedelse til drøftelsen i Hovedudvalget

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I **udpeger en tovholder**, som er ansvarlig for forberedelsen til drøftelsen af seniorindsatsen i Hovedudvalget.

Vi foreslår, at den ansvarlige samler eksisterende materialer og/eller får udarbejdet en række nye materialer, herunder dataudtræk, som kan sætte rammen for drøftelsen. Materialerne skal klæde jer på til drøftelsen

## Data om medarbejdere i jeres kommune

- ✓ Det samlede antal medarbejdere i kommunen, inkl. deres aldersfordeling
- ✓ Dataudtræk for aldersfordelingen i forskellige faggrupper
  - ✓ Jeres fremtidige rekrutteringsbehovFor mere information se næste side

Læs side 25 for at blive klogere på fordele og ulemper ved brug af registerdata

## Politikker, indsatser og retningslinjer

- ✓ Eksisterende politik eller retningslinjer for seniorindsatsen – hvis I ikke allerede har én, så anbefaler Seniorpartnerskabet, at I udvikler en seniorpolitik. Gode råd til dette, kan findes på side 12
- ✓ Viden om andre indsatser eller arbejdsgrupper, der er relevante for seniorindsatsen, fx indenfor rekruttering og fastholdelse

## Seniorindsatsen

- ✓ Data fra eventuelle spørgeskemaundersøgelser eller interviews foretaget i kommunen blandt medarbejdere og ledere. På næste side kan I finde inspiration til at indsamle mere data. Seniorpartnerskabet anbefaler, at arbejdsgruppen er ansvarlig for eventuelt at indsamle mere data
- ✓ Overblik over den aktuelle seniorindsats i jeres kommune
  - ✓ Tjeklisten til seniorindsatsen (Se side 18)

# Inspiration til datatræk

## Data om fremtidige rekrutterings- og fastholdelsesbehov

Der findes allerede meget data og viden som I har til rådighed i kommunen, som I med fordel kan tage afsæt i under drøftelserne. Fx kan I estimere jeres fremtidige behov for rekruttering ved at kigge på den generelle demografiske udvikling blandt borgerne i jeres kommune og sammenholde den med, hvor mange medarbejdere i jeres kommune, som vil gå på pension inden for de kommende år (Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder blandt kommunalt ansatte var på 64,7 år i 2021). I kan også undersøge de nuværende rekrutteringsudfordringer, altså hvor mange ubesatte stillinger I har, og hvor mange timer det vil give, hvis flere seniorer blev længere på arbejdsmarkedet.

### (1) Den demografiske udvikling i jeres kommune

I kan hente den demografiske udvikling for jeres kommunes borgere på statistikbanken [her](#) og trække data ud for, hvordan udviklingen ser ud de næste 5, 10 eller 15 år. Det kan give jer et billede af om der skal bruges flere ansatte i eksempelvis skoler eller plejehjem..

### (2) Hvor mange medarbejdere går på pension i jeres kommune i løbet af de næste 10 år?

Her kan der hentes data om fx nuværende aldersfordeling blandt medarbejdere, typisk fra HR eller økonomiafdelinger. Her er det relevant at opdele i faggrupper for at få et overblik over, om nogle former for arbejdspladser bliver påvirket mere end andre. Bemærk, at pensionsalderen er stigende.

### (3) Rekrutteringsudfordringen nu

Her kan I eventuelt inddrage tidligere arbejdsgrupper, indsatser for bestemte faggrupper eller indsamle data om, hvor mange ubesatte stillinger I har nu.

### (4) Hvor mange timer kan I få, hvis flere blev til pensionsalderen?

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for kommunalt ansatte ligger under pensionsalderen. Nedenstående er et udregningsværktøj, som kan anvendes til at estimere, hvilken effekt en seniorindsats kan have i jeres kommune, hvis flere blev, indtil deres pensionsalder. Husk her at indregne balancen mellem fuldtids- og deltidsstillinger

#### Udregningsværktøj

Hvis 100 medarbejdere på 58 år går på pension som 67 årige, fremfor når de er 64, og arbejder 32 timer, giver det jer 499.200 ekstra timer til at løse kerneopgaver med god erfaring og kendskab til organisationen.

Udregning:  $1664 \times 3 \times 100$  (32 timer x 52 uger x 3 år)



## Seniorpolitikken i jeres kommune

En seniorpolitik fastsætter mange af de overordnede rammer for jeres ambition om at rekruttere og fastholde seniormedarbejdere. Derfor anbefaler Seniorpartnerskabet, at I **enten genbesøger jeres eksisterende seniorpolitik eller udvikler en. Jeres seniorpolitik kan også indarbejdes i en eventuel livsfase- eller personalepolitik.**

Dog gør en politik det ikke alene, og en større systematisk indsats med at få politikken ud at leve er derfor hovednøglen i denne håndbog. Som inspiration er der nedenfor et eksempel fra Odsherred Kommune, der beskriver deres proces til at udvikle en seniorpolitik.



Arbejdet med en seniorpolitik starter med det gode arbejdsliv og inkluderer et kontinuerligt fokus på jobkrav, job- og opgaveudvikling og medarbejderudvikling”

– *Mie Døvling Andersen, Chefkonsulent i Odsherred Kommune*

### Odsherred Kommunes arbejde med at udvikle en seniorpolitik

- I Odsherred Kommune nedsatte Hovedudvalget en arbejdsgruppe, der bestod af bl.a. medarbejderrepræsentanter, ledere og HR-konsulenter.
- Formålet med arbejdsgruppen var at udforme en seniorpolitik med fokus på det gode seniorarbejdsliv.
- Arbejdsgruppen tog bl.a. udgangspunkt i eksisterende viden om faktorer til fastholdelse
- Derudover udvalgte de en tovholder, Mie Døvling Andersen, som er chefkonsulent i HR.
- Seniorpolitikken præciserer, hvornår og hvordan seniorer får tilbudt en seniorsamtale – eventuelt i forbindelse med deres medarbejderudviklingsamtaler (MUS).
- Derudover skal seniorpolitikken også understøtte arbejdspladserne i at drøfte seniorarbejdslivet.
- Seniorpolitikken skal også hjælpe til, at der bliver indgået andre seniortiltag end ”ned i tid”, som Odsherred Kommune tidligere har erfaret har været den primære løsning.

*Læs mere om det i Seniorpartnerskabets Inspirationskatalog til ledere og medarbejdere, der netop også kan vise andre løsninger end nedsat arbejdstid.*

- I Odsherred Kommune er rammerne for økonomi og finansiering til seniorindsatsen stadig under udvikling. En del af udviklingen drejer sig om, hvorvidt senioraftaler kan indgås indenfor lederens eget budget eller, om der skal laves en central pulje for hele kommunen eller på centerniveau.



Dette kapitel hjælper jer med at prioritere og reflektere over, om der er områder i jeres kommune, der skal prioriteres i arbejdet med seniorindsatsen.

## Hvem kan indsatsen omfatte?

Denne del af håndbogen hjælper jer med at sætte rammer for seniorindsatsen i jeres kommune. Seniorpartnerskabet anbefaler, at I starter jeres drøftelser med at tage udgangspunkt i nedenstående materiale. Materialet vil guide jer til at vælge den kernemålgruppe, der vil give bedst mening for jeres kommune.

Seniorindsatser skal gælde alle seniorer i kommunen, men hvis der er behov for at prioritere den indledende indsats, så kan følgende spørgsmål inspirere til, hvor der kan sættes ind først. Desuden vil indledende prøvehandlinger også give Hovedudvalget et udgangspunkt for at justere og fintune den større seniorindsats løbende.

### Spørgsmål til strategisk drøftelse af seniorindsats og prøvehandlinger

- (1) Er der nogle områder i kommunen, hvor særligt mange seniorer vælger at gå fra?
- (2) Er der nogle områder i kommunen, hvor der er større rekrutteringsudfordringer nu og i fremtiden?
- (3) Er der nogle områder i kommunen, der bliver særligt påvirket af den fremtidige demografiske udvikling?
- (4) Er der nogle årsager til, at I har fastholdelses- eller rekrutteringsudfordringer på særlige områder netop i jeres kommune?

### Følgende område(r) skal arbejde med seniorindsatsen

---



---



---



---

### Hvem kan inddrages?

Hvis det bliver besluttet, at indsatsen skal fokusere specifikt på bestemte områder, kan der findes en kontaktperson fra det konkrete område.

---



---



---



Dette kapitel skal bruges til at sætte en tydelig retning og mål for jeres seniorindsats, så I kan følge op og se, om I lykkes eller må tilpasse jeres indsats.

## Jeres mål og principper på indsatsen

Hvis I skal kunne arbejde struktureret og skabe resultater med jeres seniorindsats, er det vigtigt, at I er enige om indsatsens formål og principper

Overvej derfor: Er I enige om behovet for indsatsen, og hvad vil I gerne opnå med den? Tag jer tid til at blive enige, da disse mål vil definere jeres indsats og også vil indgå i kommunikationsværktøjet, som Seniorpartnerskabet har udviklet (Se side 31).

### Eksempler på mål

Målet er, at flere indgår seniortiltag udover nedsat tid.  
Målet er at styrke trivslen hos seniorer.  
Målet er at styrke kommunens kernefortælling som led i en rekrutteringsindsats.

### Mål for indsatsen

---



---



---



---

### Eksempler på principper

Leder skal finansiere seniortiltag indenfor eget budget.  
Der skal sikres opfølgning i indsatsen.  
Indsatsen skal sammentænkes med eksisterende politikker og indsatser, fx livsfasepolitikker.

### Principper for indsatsen

---



---



---



---



## Systematisk indsats for seniorsamtalen

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I drøfter hvorvidt I skal systematisere jeres indsats omkring seniorsamtaler i kommunen, enten bredt eller på udvalgte områder. Dette kan gøres ved at implementere en adviseringsmail, som automatisk adviserer ledere og medarbejdere om seniorsamtaler.

Hvis I vælger at anvende et adviseringsystem, kan I med fordel drøfte følgende:

- ✓ Ved hvilken alder, skal jeres medarbejdere modtage en mail om muligheden for seniorsamtaler?
- ✓ Hvordan sikrer I, at de medarbejdere i kommunen som ikke anvender mailsystemer til dagligt bliver adviseret?

### Adviseringssystem

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Adviseringsmail til leder

Kære **(leders navn)**

**(Medarbejderens navn)** er fyldt **(alder)** og skal derfor tilbydes en seniorsamtale, hvor I har mulighed for at drøfte **(medarbejderens navn)** seniorarbejdsliv i **(kommune)**. **(Medarbejderens navn)** har også modtaget en mail som denne.

Ifølge **(kommunes)** retningslinjer opfordres du derfor til at invitere **(medarbejderens navn)** til en seniorsamtale i indeværende år. Dette kan enten gøres i forbindelse med næste MUS eller separat, hvis MUS er afholdt.

Forud for din samtale med **(medarbejderens navn)** er det en god idé at orientere dig i følgende materialer:

### Mere inspiration i Inspirationskataloget

Her kan du finde forskellige eksempler på hvilke seniortiltag, du kan drøfte med dine ansatte.

### Samtaleskabelon til seniorsamtalen

I seniorsamtale for ledere kan du finde den anbefalede seniorsamtalskabelon, som det anbefales at bruge til at drøfte eventuelle seniortiltag med dine ansatte.

**(Medarbejderens navn)** har modtaget samme skabelon og er også blevet om at orientere sig i materialet forud for samtalen.

Det er derudover også dit ansvar at sende inspirationskataloget og samtalskabelonen til dine medarbejdere i forbindelse med en invitation.

## Adviseringsmail til medarbejder

Kære **(indsæt navn på medarbejder)**

Tillykke med de **(indsæt år)** år.

I forbindelse med din fødselsdag får du muligheden for at få en seniorsamtale med din leder, hvor I har mulighed for at drøfte dit fremtidige arbejdsliv i **(kommune)**. Du får mulighed for at drøfte ønsker til arbejdsliv nu og på sigt, som kan understøtte et fortsat godt arbejdsliv.

Du vil blive tilbudt en seniorsamtale af din nærmeste leder. Dette er noget som **(kommune)** tilbyder alle ansatte, når de fylder **(indsæt år)**.

Forud for samtalen kan det være en god idé at overveje, hvad der skal til, for at du kan have en godt og langt arbejdsliv i kommunen. Derfor modtager du også et Inspirationskatalog og en samtalskabelon, som du og din leder kan tale ud fra.



## Nedsættelse af arbejdsgruppe

På baggrund af jeres mål og principper anbefaler vi, at I nedsætter arbejdsgruppen, der skal sørge for den løbende udvikling af jeres kommunes indsats.

Overvej hvilke MED-udvalg, der vil give bedst mening at engagere i forhold til jeres konkrete mål og principper.

I bør også invitere relevante fagchefer til at indgå i arbejdsgruppen, hvor de kan bidrage med deres kendskab til området og dets organisering. Ved at inddrage relevante fagchefer eller lignende, sikrer I desuden stærkere ejerskab og ledelsesmæssig opbakning samt muligheden for at diskutere eventuel finansiering fra eksisterende budgetter

## Sådan sikrer I den gode fremdrift

Når I har udvalgt de(t) relevante område(r), der indledningsvist skal arbejde med indsatsen, og fastsat mål og principper, overgår den videre arbejde til arbejdsgruppen.

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I løbende følger op på indsatsen, fx hvert halve år.

**Seniorpartnerskabet anbefaler, at I fastsætter et bestemt interval for, hvornår I vil følge op på arbejdsgruppens arbejde med seniorindsatsen.**

### Opfølgning på indsatsen

---



---



---



---





Ved at skrive et referat sørger I for, at arbejdsgruppen kan arbejde videre ud fra det udgangspunkt, I har skabt.

## Skriv det gode referat til arbejdsgruppen

På baggrund af de drøftelser, principper og mål der er aftalt i Hovedudvalget, anbefaler Seniorpartnerskabet, at tovholder indsamler materialer, nedskriver og samler pointer i et referat, som bliver bærende for arbejdsgruppens videre arbejde. Emnerne på nedenstående skabelon kan bruges som inspiration til, hvad der kan gives videre til arbejdsgruppen

### Emner til referat

#### Er der indhentet data, og hvad viser disse?

---

---

---

---

#### Nyt siden sidst

---

---

---

---

#### Aktiviteter til næste møde (husk at anføre de ansvarlige)

---

---

---

---

#### Eventuelt

---

---

---

---

## Hovedudvalgets

# Tjekliste

Seniorpartnerskabet anbefaler, at tovholder anvender tjeklisten under mødet for at sikre, at I gennemgår alle relevante punkter. Tjeklisten er ikke en facitliste, men blot et redskab til at sikre, at I kommer gennem de anbefalede trin.

### Tjekliste til Hovedudvalgets arbejde med seniorindsatsen

- Udpege tovholder fra Hovedudvalget, der har ansvar for indsamling og videregivelse af relevante materialer og overdragelse til arbejdsgruppe
- Indsamling af relevante materialer og data til Hovedudvalgets arbejde
- Udvikling eller genbesøg af seniorpolitik
- Strategisk udvælgelse af område, der skal arbejde med seniorindsatsen indledningsvist
- Rammesætning af principper og mål for seniorindsatsen i jeres kommune
- Valg af adviseringsystem til seniorsamtalen.
- Sammensætte arbejdsgruppe og planlægge opfølgning for seniorindsatsen
- Skrive referat til arbejdsgruppen

**DEL 2 - Håndbog til**

# Arbejdsgruppen

Denne del af håndbogen er tiltænkt den nedsatte arbejdsgruppe. Det er i høj grad jer, der kender hverdagen på de kommunale arbejdspladser og derfor kan tilrettelægge den gode proces.

# Arbejdsgruppen

## Indholdsfortegnelse

8

### **Muligheder og barrierer i implementeringen af seniorindsatsen**

Eksempler på muligheder og barrierer for jeres implementering

9

### **Har I behov for mere viden og data før I implementerer seniorindsatsen?**

Refleksionsspørgsmål om, hvordan I bedst bruger viden og data til at implementere jeres seniorindsats.

10

### **Sådan tilrettelægger I den gode undersøgelse**

Gode råd og refleksionsspørgsmål til, hvordan I kan indsamle ny data og viden.

11

### **Gode råd til implementering af seniorindsatsen**

Kom godt i gang med implementeringen med fire gode råd.

12

### **Oversigt over materiale**

Find en oversigt over andre værktøjer Seniorpartnerskabet har udviklet, som kan understøtte jeres kommunes seniorindsats.

13

### **Opfølgingsplan og ansvarsfordeling**

Uddeleger ansvarsområder og sikre en god opfølgning.

# Første opgave for arbejdsgruppen

Hovedudvalget har nedsat jer som en arbejdsgruppe, der skal udvikle den styrkede seniorindsats i jeres kommune.

For at komme godt fra start, anbefaler vi, at I orienterer jer i det referat, som Hovedudvalget har udarbejdet på baggrund af deres møde om nedsættelsen af denne arbejdsgruppe. I referatet har Hovedudvalget bl.a. formuleret nogle mål og principper for seniorindsatsen, som jeres kommende arbejde kan orientere sig efter.

Hovedudvalget har desuden valgt en tovholder, som også sidder med i denne arbejdsgruppe. Giver jeres arbejde anledning til spørgsmål til Hovedudvalget, kan denne tovholder assistere. Ligeledes kan tovholderen uddybe, hvis der er dele af referatet, som er uklart.

Denne håndbog er en af fire værktøjer, som er udviklet af Seniorpartnerskabet.

## En værktøjskasse til seniorindsatsen

Seniorpartnerskabet har udviklet i alt fire værktøjer til at arbejde med seniorindsatsen, hvoraf denne håndbog er det ene. Vi anbefaler, at I bruger alle fire værktøjer i jeres kommune, da de understøtter indholdet i denne håndbog. Alle fire værktøjer er vigtige for, at jeres seniorindsats lykkes, og I kan med fordel orientere jer i dem. Vi anbefaler, at I orienterer jer i Kommunikationsværktøjet, da dele af kommunikationsværktøjet er målrettet denne arbejdsgruppe.



### Seniorsamtalen

En guide til den gode seniorsamtale, som henvender sig til både senior og leder.



### Inspirationskataloget

Et overblik over gode seniorløsninger, der har fået seniorer til at fortsætte på andre arbejdspladser.



### Kommunikationsværktøjet

Et værktøj som sætter rammerne for, hvordan I på arbejdspladserne i kommunen kommunikerer om seniorer og jeres seniorindsats.



Ved at blive opmærksomme på muligheder og barrierer kan I imødekomme bump i implementeringsprocessen.

## Muligheder og barrierer i implementeringen af seniorindsatsen

Der kan være mange forskellige muligheder og barrierer i forhold til, at I kan lykkes med jeres seniorindsats. Det gælder både organisatorisk, men også i hverdagen på de kommunale arbejdspladser, som i høj grad kan være præget af vaner og kultur, der er vigtige at have for øje, når man skal udvikle en styrket seniorindsats.

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I åbent drøfter disse i arbejdsgruppen og evt. på arbejdspladserne for at tilrettelægge den bedst mulige implementering.

### Eksempler på muligheder

- Styrket rekrutteringsindsats
- Mulighed for få flere erfarne medarbejdere
- Højere livsindkomst for den enkelte medarbejder
- Overlevering af erfaring mellem erfarne og nye medarbejdere
- Bevare kvaliteten af kerneopgaver og nærhed

I har muligvis selv foretaget undersøgelser og indsamlet data. Hvis ikke kan I på side 24 finde nogle gode råd, der kvalificerer jeres overvejelser og selve processen med at indsamle ny viden. Derudover præsenteres to konkrete bud på, hvordan en undersøgelse kan tilrettelægges.

### Eksempler på barrierer

- Oplevelse af forskelsbehandling mellem medarbejdere, hvis lederen ikke kan tilbyde samme aftale til alle
- Større eller mindre planlægningsarbejde og omstrukturering hos den enkelte leder
- Kultur og vaner
- Økonomiske rammer

### Fremhæv de centrale pointer fra jeres drøftelse her

#### Barrierer

---



---



---



---



---

#### Muligheder

---



---



---



---



---



## Har I behov for mere viden og data, før I implementerer seniorindsatsen?

Måske I allerede har indsamlet data fra jeres database, lavet en spørgeskemaundersøgelse eller noget tredje. Hvis I ikke har, kan det være relevant at overveje, hvorvidt I har behov for mere viden forud for implementeringsprocessen.

Der eksisterer allerede en række studier og undersøgelser af seniorområdet fra eksempelvis VIVE og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Derfor anbefaler Seniorpartnerskabet, at I fælles drøfter, hvorvidt I har behov for ny viden. Nedenstående er en række refleksionsspørgsmål, der kan bruges i drøftelsen.

### Refleksionsspørgsmål

Hvad er jeres formål med at indsamle data? Hvilke spørgsmål eller problemer ønsker I at besvare eller løse gennem dataindsamlingen?

Er relaterede problemer eller spørgsmål allerede undersøgt nationalt eller andetsteds i kommunen?

Har I de nødvendige ressourcer (tid, penge, teknologi og medarbejderkompetencer) til at indsamle, analysere og anvende data på en meningsfuld måde? Hvis ikke, er det så ressourcer, I kan skaffe?

Hvordan kan I anvende de data, som I indsamler, så det bliver så relevant og anvendeligt som muligt?

Hvordan vil I kommunikere de data og resultater internt? Og hvem er den pågældende data relevant for?

### Formål og begrundelse for indsamling af data

---

---

---

---

---



Hvis I har valgt at indsamle mere data, kan dette kapitel give jer inspiration til de forskellige metoder, samt gode råd.

## Sådan tilrettelægger I den gode undersøgelse

Hvis I har besluttet jer for at indsamle ny data, kan I bruge denne del af håndbogen til at lade jer inspirere af andre kommuner og Seniorpartnerskabets råd til den gode undersøgelse

Seniorpartnerskabet anbefaler, at I drøfter nedenstående beslutningspunkter i arbejdsgruppen, før I vælger hvilken metode, I vil anvende til at indsamle data.

**Hvad er jeres formål med undersøgelsen?**

**Hvem vil I undersøge?**

**Er der nogle udfordringer ved at rekruttere denne målgruppe til undersøgelsen?**

**Hvor mange vil I inddrage?**

**Hvor meget økonomi kan I afsætte til det?**

**Hvem skal være ansvarlig for processen?**

**Er det relevant at inddrage økonomiafdelingen, HR konsulenter eller andre med særlig viden om dataindsamling?**

## Valg af undersøgelsesmetode

Når I har defineret et klart formål med indsamling af data, bør I beslutte jer for hvordan I vil indsamle viden. Seniorpartnerskabet har samlet en guide til tre anbefalede metoder. Metoderne er anbefalet på baggrund af Seniorpartnerskabets udviklingsrum med 43 kommuner, som har delt deres bedste anbefalinger

- Registerdata
- Spørgeskemaer
- Fokusgruppe

I kan læse mere om metoderne på de følgende sider.





Hvis I har valgt at indsamle mere data, kan dette kapitel give jer inspiration til de forskellige metoder, samt gode råd.

Overvejelser til indsamling af

# Registerdata



## Fordele

- Registerdata er data som alder, anciennitet eller faggrupper, og de er ofte meget detaljeret og omfattende, og indsamles bl.a. centralt i jeres kommune, KRL og af andre institutioner fx VIVES Ældre database.
- Registerdata har derfor typisk også en stor repræsentativitet, da de kan repræsentere hele populationen eller en stor del af den.
- Registerdata er typisk mere pålidelige end andre typer af data, der indhentes af professionelle og formelle organisationer med tydelige standarder og praksisser for indsamling af data.
- Det kan være nemmere og mere tidsbesparende at indsamle data gennem et register, da data allerede eksisterer og ikke skal indsamles på ny.
- Registerdata er typisk også mindre økonomisk ressourcekrævende.
- Registerdata giver mulighed for at indsamle data over tid. Det muliggør, at I kan følge udviklingen over en længere årrække.

## Udfordringer

- Registerdata kan kræve særlig adgang eller betaling, hvorfor det kan være svært at få adgang til.
- Da registerdata indeholder en begrænset mængde information, fx data om tilbagetrækningsalderen, kræver det særlig adgang for at undersøge, hvorvidt personer har forladt arbejdsmarkedet for at gå på pension, eller om de er blevet arbejdsløse.

# Spørgeskema



## Fordele

- Spørgeskemaer med faste spørgsmål, som sendes ud til mange, er typisk nemmere at analysere, hvis I har udvalgt en større målgruppe.
- Muligt at skræddersy de spørgsmål, som I gerne vil stille, og det I gerne vil undersøge.
- Endnu friere mulighed for at udvælge de respondenter, I gerne vil ramme, end ved brug af registerdata.
- Større repræsentativitet end ved fx kvalitative undersøgelser. Det skal dog altid eftertjekkes, hvem der har svaret på spørgeskemaet. Forskning viser fx at flere kvinder end mænd typisk svarer på spørgeskemaer. Hvis jeres fordeling af køn, etnicitet eller fx overenskomsttyper ikke er repræsentativt, kan det påvirke resultater.
- Afhængig af hvordan I sammensætter jeres spørgeskema, kan I også give mulighed for, at jeres medarbejdere kan svare anonymt.

## Udfordringer

- Et spørgeskema giver ikke altid en så dybdegående forståelse af et emne, som fx kvalitative undersøgelser kan give.
- Når I først har udsendt et spørgeskema, kan I ikke tilpasse spørgerammen. Derfor skal der lægges et større arbejde i at stille de rigtige spørgsmål. Det sker typisk, at spørgsmål kan være forvirrende eller blive misforstået, hvilket påvirker data.
- Det kan være svært at få en høj svarprocent. Spørgeskemaer med en lav svarprocent kan påvirke validiteten af undersøgelsen.
- Nogle medarbejdere har kun begrænset eller ingen brug af computer i løbet af dagen og vil derfor være svære at nå med digitale spørgeskema.

## Seniorpartnerskabets gode råd

- Afhængigt af hvilke(n) medarbejdergruppe(r) I udvælger, bør I være opmærksomme på, at ikke alle medarbejdere bruger computer eller anvender mails. Overvej derfor formatet: skal det være over e-boks, mail eller noget tredje?
- Mange kommunale medarbejdere forstår ikke nødvendigvis dansk. Overvej derfor om I skal lave et spørgeskema på andre sprog.
- Overvej, hvor mange respondenter I gerne vil have i undersøgelsen. Hvis antallet af besvarelser er under 30-40, er den statistiske validitet udfordret.
- En indledende pilottest kan være med til at kvalificere spørgsmålene og respondenternes forståelse af spørgsmålene.

# spørgeskemaundersøgelse

Medarbejderne ved bedst selv, hvad der har betydning for, hvornår de vælger at stoppe med at arbejde og hvad der skal til, for at få dem til at blive. Drevet af et ønske om at sætte kvalificerede målrettede handlinger i gang udsendte Halsnæs Kommune i januar 2023 et spørgeskema til alle medarbejdere over 50 år.



## Udvælgelse af spørgsmål og valg af metode

Output bliver ikke stærkere end det input undersøgelsen giver. Inden udsendelse var der en række relevante overvejelser, som blev ledetråd for planlægning og gennemførelse af undersøgelsen, herunder:

### Hvad vil vi gerne stå tilbage med af informationer?

- Hvem skal bruge resultaterne?
- Hvad skal resultaterne bruges til?
- Hvilke hypoteser har vi? Hvad er det for fortællinger, vi har brug for at få undersøgt - og få hhv. be- eller afkræftet?
- Hvem og hvor mange skal vi række ud til?
- Hvordan vil vi indsamle svar?
- Hvordan sikrer vi en tilfredsstillende svarprocent?

## Analyse og resultater

Halsnæs Kommune ønskede at stå tilbage med en "top 3" over mekanismer, der hhv. hæmmer og fremmer tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Viden om, hvornår man går i gang med at planlægge seniorarbejdslivet og effekten af seniorsamtalen. Resultaterne skulle kunne trækkes generelt for hele kommunen, med mulighed for at blive konkret i forhold til velfærdsområderne og for lederne.

Der blev udsendt elektronisk spørgeskemaet til 1.046 medarbejdere. Der blev kommunikeret ud bl.a. på fællesnettet, information til ledere og TR. Medarbejderne fik mulighed for at svare både elektronisk og manuelt via en printversion. Hver uge blev der udsendt en "Hjælp os med at blive klogere – vi vil stadig meget gerne have dit svar" mail. Undersøgelsen opnåede en svarprocent på 56 og dermed repræsentativ. På baggrund af resultatet vil der blive stillet forslag til initiativer, som skal drøftes i både leder og medarbejderfora.

Overvejelser til afholdelse af

# Fokusgrupper



## Fordele

- Ved brug af fokusgrupper kan I få en bedre forståelse af de emner, som I gerne vil undersøge, da I ved at afholde fokusgrupper kan få respondenterne til at nuancere og udfolde deres svar.
- En fokusgruppe kan altid tilpasses og justeres løbende, og det giver jer mulighed for at udforske emner eller idéer som opstår undervejs
- Fokusgrupper er gode til at bidrage med idéer og løsninger.

## Udfordringer

- En fokusgruppe er typisk mere begrænset i antal respondenter, hvorfor data er mindre repræsentativ. Seniorpartnerskabet anbefaler, at I læser side 29, hvor Rebild Kommune har formået at lave en større fokusgruppe som led i deres seniorindsats.
- Respondenter i en fokusgruppe kan være mere tilbøjelige til at påvirke hinandens holdninger og gruppens dynamik, hvilket svækker datavaliditeten.
- Fokusgruppetata kræver, at I har de rette analytiske kompetencer til rådighed, da det er en kompleks og flydende størrelse.
- Fokusgrupper kræver ligesom spørgeskemaer flere ressourcer end registerdata, da det både kræver tid at forberede, afholde og analysere på.
- Det kan også være en udfordring af rekruttere medarbejdere til at deltage i en fokusgruppe.

## Seniorpartnerskabets gode råd

- Afhængigt af hvilke(n) medarbejdergruppe(r) I udvælger, kan det være en god idé at adskille ledere og medarbejdere i fokusgruppen, så alle oplever, at de har et trygt rum til at udtrykke sig i.

## Rebild kommunes 'Seniortopmøde 2022'

I Rebild kommune ønskede man at blive klogere på, hvordan de kommunalt ansatte seniorer inden for pleje- og omsorgsområdet kunne få lyst og mulighed for at blive længere på deres arbejdsplads. Derfor inviterede man til 'Seniortopmøde'.

### Samlede medarbejdere og ledere til topmøde

Rebild kommune sendte en invitation til alle medarbejdere, som var fyldt 57 år, og som arbejdede på et af kommunens ældrecentre, i hjemmeplejen eller i sygeplejen. Ligeledes var alle ledere på disse områder inviteret.

I stedet for at afholde en konference, hvor seniorer og ledere kun skulle lytte, brugte Rebild kommune også topmødet som én stor fokusgruppe.

#### Reflektér, lyt og del

På topmødet blev de deltagende seniorer i forskellige gruppearbejder bedt om at reflektere, skrive ned og til sidst fortælle egne og lytte til andre seniorers tanker om, hvordan de kan fortsætte på deres arbejdsplads

#### Seniorerne blev bedt om at svare på:

##### 1. Hvad kan du?

- Hvordan kan vi få dig til at blive længere på arbejdsmarkedet?
- Hvad kan stoppe dig fra at blive længere på arbejdsmarkedet?

##### 2. Hvad vil du?

- Hvad skal der til for, at du har lyst til at blive på din arbejdsplads?

##### 3. Hvilke muligheder vil du gerne have?

- Hvad skal der til for, at du har en god balance mellem dit arbejdsliv og din fritid?
- Hvilke muligheder vil du gerne have for at få en god balance mellem dit arbejdsliv og din fritid?

#### Input fra topmødet blev til rammeaftale og kolleganetværk

På baggrund af topmødet og de input medarbejderne gav Rebild kommune, udarbejdede kommunen en rammeaftale for senioraftaler. Rammeaftalen forhandlede de med de lokale fællestillidsrepræsentanter fra FOA og DSR. Rammeaftalen beskriver de senioraftaler, der kan forhandles mellem leder og medarbejder.

Til topmødet blev deltagerne også engageret til at danne mindre kolleganetværk, hvor man også fremover kunne snakke om at være senior med kolleger i samme situation. Rebild kommune hjælper netværkene ved at svare på spørgsmål og give information, men kolleganetværkerne er 100% medarbejderdrevet.



## Gode råd til implementeringen af indsatsen

Skal det lykkes at få flere seniormedarbejdere til at blive længere, kræver det, at de ansvarlige kan få engageret både ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser. Aktive medspillere er den essentielle grundsten i indsatsen.

Hvordan I griber implementeringen an, kan I tilpasse efter, hvad I tror, der vil fungere bedst på den pågældende arbejdsplads. Seniorpartnerskabet har udarbejdet en generel tilgang, som I kan tilpasse.



### Sæt retning og definer formål og effekt – konkretiser og kommuniker

Arbejdspladserne kan ikke engagere sig, hvis ikke de bliver tilbudt muligheden. Derfor ligger der en stor kommunikationsopgave i starten af processen, hvor ordet om indsatsen skal spredes.

Dette gøres mest effektivt ved at identificere allerede eksisterende fora, hvor de relevante målgrupper for indsatsen mødes. Det kunne være i MED, ledergrupper eller andre steder, hvor der udveksles viden og perspektiver på muligheder og barrierer. Lederne af de kommunale arbejdspladser er en vigtig målgruppe, og det kan være relevant at forhøre sig om muligheden for at komme med et oplæg på de tværgående møder, der findes for kommunale ledere.

Det vil naturligvis altid være en mulighed for at komme på besøg hos enkelte, større arbejdspladser, der er essentielle for at skabe forandring i netop jeres kommune.



### Påvirk kulturen via involvering

Lyt og lær fra de erfaringer, som de lokale arbejdspladser har gjort sig. Følg med i deres resultater og tag imod deres forslag til ændringer. De kan bidrage med vigtig viden, som kan vise sig relevant på tværs af kommunens seniorindsats.

## Gode råd til implementeringen af indsatsen



### Forstå dem, der skal gøre noget anderledes

Det er vigtigt, at I får snakket med medarbejdere og ledere på de(n) udvalgte arbejdsplads(er) om, hvad de selv ser af muligheder og udfordringer i forhold til at rekruttere og fastholde seniormedarbejdere. Fordi de kender arbejdspladsen, kan dialogen med dem give vigtige inputs til, hvordan I løser udfordringerne. Lav en systematisk opsamling af de drøftelser I har med lederne og medarbejderne fra de kommunale arbejdspladser.



### Skab mulighed for forandring for den enkelte arbejdsplads

Det er de lokale ledere, der har de nødvendige værktøjer til at få gennemført de ønskede forandringer, men det er jeres ansvar at klæde dem på til at kunne gøre det. I kan gøre det nemt for lederen ved at lave en materialesamling. Den kunne indeholde en præsentation, som de kan vise til deres arbejdsplads. Det kan være Seniorpartnerskabets øvrige værktøjer: Inspirationskataloget der er udviklet og indeholder gode eksempler på området, kommunikationsværktøjet, samt endeligt det udarbejdede seniorsamtaleværktøj, der kan benyttes til fastholdelsessamtaler med seniormedarbejderne. Sørg for, at de kommer godt fra start, og vær tilstede og hjælp, hvor der kan være behov for det. Og følg op på, hvordan det går dem.



### Forbered jer – men vær åbne over for ændringer

Før jeres første møder er det en god ide at blive helt skarpe på den brændende platform, der eksisterer i jeres kommune. Brug de data og tal som Hovedudvalget har videregivet, som illustrerer det nuværende problem på området og synliggør det potentiale, der ligger for de enkelte arbejdspladser i at investere i fastholdelse og rekruttering af seniormedarbejdere. Læg en plan og arbejd ud fra den – men vær åben for, at jeres plan kan ændre sig, når I gør jer de første erfaringer og ser de første resultater.

## Opfølgingsplan og ansvarsfordeling

For at sikre systematisk opfølgning, anbefaler Seniorpartnerskabet, at I allerede nu uddelegerer ansvarsområder og ansvaret for, hvordan I sikre den gode opfølgning.

Opgave	Ansvarlig	Opfølgning
Overlevere viden og materiale til lokale med eller konkrete arbejdspladser		
Rapportere tilbage til Hovedudvalget om jeres erfaringer		