

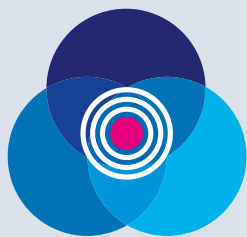


# BEST SAMMEN

om flere yrkesaktive år

# INNHOOLD

- Side 3** Forord
- Side 4** Inkluderende arbeidsliv
- Side 5** Livsfasepolitikk med seniorperspektiv
- Side 6** Erfaring og kompetanse
- Side 7** Tydelighet i roller og ansvar
- Side 11** Aktivt lederskap
- Side 12** Arbeidsmiljø
- Side 12** Forebygging og tilrettelegging
- Side 13** Sentrale regler knyttet til seniorperspektivet



## BEST SAMMEN

FOREBYGGING KOMPETANSE MULIGHETER

**Forebygging** handler om å skape et arbeidsmiljø som gir flere yrkesaktive år.

**Kompetanse** handler om å utvikle, beholde og gjøre nytte av erfaring og kompetanse.

**Muligheter** handler om å se, legge til rette for og bruke det potensialet som eldre arbeidstakere har.

God seniorpolitikk vil gjøre virksomheten mer attraktiv i et rekrutteringsmarked.







## BEST SAMMEN

FOREBYGGING KOMPETANSE MULIGHETER

*Best sammen om flere yrkesaktive år* er et hefte i serien Best sammen, som partene i kommunesektoren har utarbeidet i fellesskap. Heftene skal gi tips og inspirasjon til arbeidet med et inkluderende arbeidsliv. Systematisk arbeid for et inkluderende arbeidsliv er viktig – for den enkelte arbeidstaker, for virksomhetene og for samfunnet.

Den demografiske utviklingen vil i årene som kommer gi en høyere andel eldre arbeidstakere i arbeidslivet. Årsaken til denne utviklingen er en kombinasjon av flere forhold; bedre helse, høyere utdanningsnivå, pensjonsreform, arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv og en økonomisk utvikling som har bidratt til god vekst.

Avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) forplikter arbeidsgiver, tillitsvalgte, verneombud og ansatte til sammen å arbeide for at yrkesaktiviteten etter fylte 50 år forlenges. Det vil si at flere utsetter tidspunktet for å gå av med alderspensjon, og at færre går av med uførepensjon og tidlig alderspensjon (AFP). Målet med IA-avtalen er å forebygge og redusere sykefravær, inkludere og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Et godt arbeidsmiljø og en helhetlig personalpolitikk bidrar til et mer inkluderende arbeidsliv, også for senioren. For å hindre avgang til uførepensjon, eller tidlig alderspensjon, er det viktig med tidlig innsats. Det er derfor viktig med en god og aktiv livsfasepolitikk, for å beholde kvalifiserte medarbeidere.

- Senioren bidrar til økt verdiskapning og tjenesteyting.
- Virksomhetene beholder viktig kompetanse og erfaring.
- Den enkelte arbeidstaker får bedre kvalitet i senkarrieren.

Å være i jobb er i seg selv helsefremmende. Andre viktige faktorer for at folk skal ønske å jobbe lenger er varierte og meningsfulle arbeidsoppgaver, og innflytelse på egen arbeidssituasjon.

Medarbeidere kan ha behov for tilrettelegging i alle livsfaser. Tiltak med seniorperspektiv er et viktig virkemiddel for at eldre arbeidstakere får flere yrkesaktive år.

Med hilsen partene i kommunal sektor



Noen ønsker seg endringer og nye oppgaver i sin senkarriere. En erfaren senior som mentor for en nyutdannet eller nyansatt, kan være vinn-vinn for alle parter.

## Best sammen om et inkluderende arbeidsliv (IA)

Arbeidsplassen er den viktigste arenaen for et inkluderende arbeidsliv og tett samarbeid mellom partene er avgjørende for å få dette til. Å få fram gode løsninger lokalt gjennom dialog og samarbeid mellom ledelse og ansatte, bidrar til et godt og helsefremmende arbeidsmiljø. Tiltak på nasjonalt nivå er viktig, men det er innsats lokalt og samarbeid i den enkelte virksomhet som skaper resultater.

IA-avtalen har siden 2001 hatt tre overordnede mål; å redusere sykefraværet, å inkludere personer med redusert funksjons- evne, og forlenge yrkeskarrieren for seniorer. IA-arbeidet skal to ganger i året settes på agendaen som en integrert del av virksomhetens arbeidsmiljøarbeid hvor både ledelse, tillitsvalgte og verneombud er representert. NAV Arbeidslivssenter skal bistå IA-virksomheter i det langsiktige, systematiske og forebyggende IA-arbeidet. Kontakt med NAV Arbeidslivssenter gir økt forståelse og motivasjon for dette arbeidet.

### Sett partssamarbeidet i system

Partssamarbeidet er en bærebjelke i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv, og godt samarbeid er en forutsetning for felles mål og gjennomføringsevne. Arbeids- giver, tillitsvalgte og verneombud skal

- samarbeide om et godt arbeidsmiljø
- utvikle gode relasjoner og forståelse for hverandres roller og oppgaver
- etablere og forbedre pålagte rutiner i henhold til lov- og avtaleverk
- tydeliggjøre roller og status til verneombudet i arbeidsmiljøarbeidet



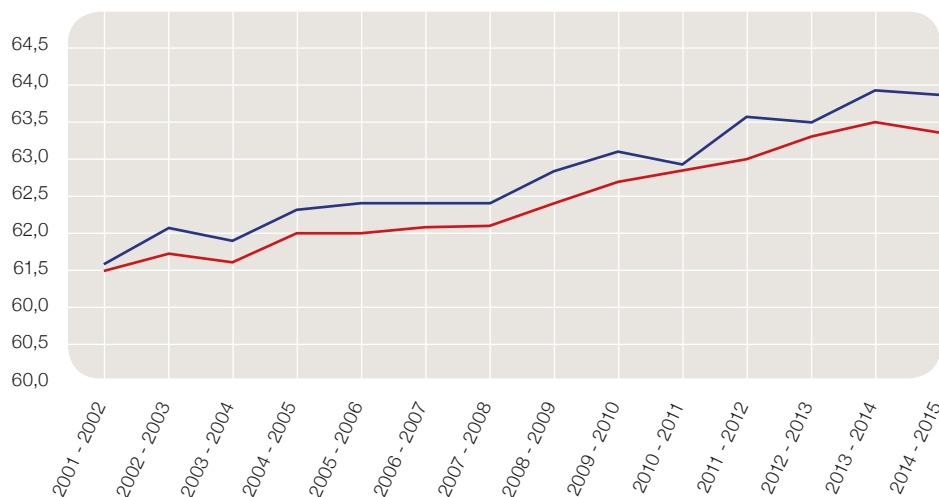
### TIPS OG RÅD:

- Etabler møteplasser for partsamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud.
- Felles opplæring i systematisk HMS- og IA-arbeid og lov- og avtaleverk.
- Ha seniorperspektivet med i etablerte møter der arbeidsmiljø og/eller IA er tema.

## Avgangsalder i kommuner og fylkeskommuner

Gjennomsnittlig avgangsalder for ansatte i kommunesektoren over 55 år var i 2015 63,4 år. Kommunene har hatt en forholdsvis jevn økning fra 2008 til 2014. Kilde: PAI 2016

Fylkeskommuner ■  
Kommuner ■



## Sammen om livsfasepolitikk med seniorperspektiv

Med økende levealder i befolkningen er det behov for at folk står lenger i arbeid. For å kunne gi befolkningen nødvendige tjenester er det viktig at eldre ansatte i kommunal sektor forlenger sin yrkeskarriere. Seniorene besitter viktig kompetanse som samfunnet har behov for. Siden IA-avtalen kom i 2001 har det vært økt fokus på yrkesdeltakelse, og vi ser at folk går senere av med pensjon.

Kommuner og fylkeskommuner har ansvaret for mange ulike tjenester og oppgaver, og samlet sett sysselsetter kommunesektoren ca 450 000 personer. Dette er mennesker med ulik alder, bakgrunn og kompetanse, og som befinner seg i forskjellige livsfaser. Vi utvikler oss som mennesker gjennom hele yrkeslivet, og betydningen av å kombinere arbeidsliv og privatliv har blitt en vesentlig personalpolitisk faktor. Det er mange ulike forhold som har betydning for menn og kvinners avgangsmønster. Dette er det viktig å ta hensyn til i en helhetlig livsfaseorientert personalpolitikk. Oversikt over personal sammensetning, kompetansebehov, arbeidsmiljøutfordringer og kunnskap om lærings- og motivasjonsspørsmål er viktige forutsetninger for å kunne utøve en god livsfaseorientert personalpolitikk. God livsfasepolitikk handler også om å kvalifisere og beholde arbeidskraft.

Et seniorperspektiv i personalpolitikken vil bidra til at virksomhetene har bedre forutsetninger for å lykkes med å øke avgangsalderen.

### Individ- og systemperspektiv

Seniorpolitikken har både et individperspektiv og et systemperspektiv. Individperspektivet handler om den direkte dialogen mellom leder og medarbeider. Verdsetting og anerkjennelse, nye oppgaver og ansvar, utvikling av kompetanse og tilpasninger i arbeidstid kan være eksempler på viktige temaer i denne dialogen.

Systemperspektivet handler om å utvikle et sett med generelle ordninger som partene kan ta i bruk for å sikre at seniorene både ønsker og klarer å stå lenger i arbeid.

Mange virksomheter i kommunesektoren har utviklet egne seniortiltak for å beholde eldre arbeidstakere i arbeid så lenge som mulig. Tiltak av økonomisk og velferdsmessig karakter er ofte benyttet, men gode seniorpolitiske tiltak består av ulike elementer. For de fleste vil en helhetlig og integrert personalpolitikk handle om å samle og systematisere eksisterende strategier og tiltak.

Sjekklista til Senter for Seniorpolitikk (SSP) er et godt utgangspunkt for diskusjoner om strategier og tiltak internt i virksomheten. Den gir en god pekepinn på de ulike faktorer som ligger til grunn for en god seniorpolitikk. Sjekkliste til SSP kan lastes ned på [ks.no/senior](http://ks.no/senior)

Senior brukes gjerne om aldersgruppen 55-66 år, og i internasjonal sammenheng har Norge en høy andel yrkesaktive som er 55 år eller eldre. Det er viktig å starte seniorarbeidet tidlig, f.eks ved 45-50 års alder, fordi den arbeidssituasjonen en har tidlig i yrkeslivet, er avgjørende for hvordan arbeidskarrieren avsluttes.

9 av 10 kommuner har en seniorpolitikk (KS FoU 2011). En vellykket satsing på eldre arbeidstakere er en vinn-vinn situasjon for samfunnet, arbeidsplassen og den ansatte.





Seniorer utgjør en verdifull ressurs i kraft av sin kompetanse og erfaring.

## Erfaring og kompetanse

Mange kommuner opplever at det blir stadig vanskeligere å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Kompetanseutvikling i tråd med virksomhetens mål og oppgaver er derfor viktig, også for å øke mobiliteten til de som av helsemessige årsaker ikke lenger kan utføre samme arbeid som tidligere. Kompetanseutvikling for seniorene må være en del av virksomhetens strategiske kompetanseplanlegging.

Det er viktig for alle medarbeidere å oppleve at kompetansen de har blir verdsatt og tatt i bruk i virksomheten. Ved å iverksette tiltak rettet mot arbeidstakere som ellers ville gått av med pensjon, vil arbeidsgiver kunne beholde nødvendig kompetanse. Det er utarbeidet en veiledningsmodell til hjelp for å utvikle en strategisk kompetanseplan: [www.ks.no](http://www.ks.no)

### GREP FOR BEDRE KOMPETANSEPLANLEGGING:

- involvere ledere og ansatte i utviklings- og læringsprosesser på arbeidsplassen
- planlegge og følge opp læringsaktiviteter i arbeidsutforming og årsplaner
- læring i det daglige arbeidet

Seniorer scorer høyt på viktige kvaliteter som lojalitet, vurderingsevne, samarbeidsevne og selvstendighet.

## Sammen om tydelighet i roller og ansvar

God seniorpolitikk handler om et godt systematisk nærværarbeid.

### Systematikk i det forebyggende arbeidet

For å nå målet om flere yrkesaktive år, er det viktig å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet. Dette for å unngå helse-skadelige arbeidsmiljøfaktorer, og for å fremme et godt arbeidsmiljø. Etter arbeidsmiljøloven (aml.), internkontrollforskriften og arbeidsmiljøforskriftene, skal virksomhetene også jobbe systematisk med helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS). Kartlegging, risikovurdering, handlingsplan, oppfølging og forebygging står sentralt i dette arbeidet. Linjeledelse, arbeidsledere, tillitsvalgte og verneombud må ha den kompetansen som er nødvendig for å utføre arbeidet.

### Felles forståelse av roller og ansvar

For å kunne drive et godt og systematisk nærværarbeid må alle aktuelle aktører være seg bevisst sin rolle. Leder, tillitsvalgt, verneombud og ansatte har ulike roller og ansvar. Mye av dette arbeidet forutsetter samarbeid. Det finnes flere arenaer for samarbeid. Viktige arenaer er blant annet

- Arbeidsmiljøutvalget (AMU)
- møter med arbeidsgiver, tillitsvalgte og verneombud
- personalmøter
- medarbeidersamtaler/seniorsamtaler

### Arbeidsgiver

Arbeidsgiver, eller den som til daglig leder virksomheten i arbeidsgivers sted, har det overordnede ansvaret for at arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er i samsvar med lov- og regelverk og skal utvikle og arbeide strategisk for å nå kommunens personalpolitiske mål.

Arbeidsgiver skal sørge for systematisk HMS-arbeid (internkontroll) på alle plan i virksomheten (aml. § 3-1). Arbeidsgiver skal også påse at arbeidsmiljøet er forsvarlig og ikke for fysisk eller psykisk belastende for den enkelte arbeidstaker (aml § 4-1). HMS-arbeidet skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte (aml. § 3-1).

### Øverste ledelse

Toppledelsen har en viktig strategisk rolle med hensyn til å utforme rammene for den framtidige seniorpolitikken. Toppledelsen gir signaler om hva som er viktig i organisasjonen. Ansvaret kan oppsummeres i følgende tre punkter:

- utvikling av strategiske mål og oppfølging av overordnede mål og resultater for kommunen
- skape oppmerksomhet og tilslutning til seniorpolitikken
- ledersamtaler med oppfølging av lokale mål

### Mellomlederne

Mellomlederne er også en viktig mål- og verdibærer i organisasjonen. De er

delegert et stort personalansvar og skal forvalte fullmakter og virkemidler. Vi kan oppsummere mellomledernes ansvar slik:

- skape oppmerksomhet rundt og få tilslutning til seniorpolitikken
- gjennomføre seniorsamtaler med seniorenne, inngå avtaler og ta i bruk de seniorpolitiske virkemidlene som er delegert
- fastsette og følge opp lokale mål for seniorpolitikken. Rapportere resultater

### Personalfunksjonen (HR)

Personalfunksjonen kan utvikle ekspertkompetanse på hva som skal til for å lykkes i seniorpolitikken, og er dermed viktig som utvikler, pådriver og rådgiver. Personalfunksjonens ansvar er ofte å

- forberede saker om overordnet seniorpolitikk og legge til rette for et beslutningsgrunnlag for å fastsette strategiske mål og årlige mål
- rapportere på utvalgte nøkkeltall for hele kommunen, med tilhørende analyse
- gi opplæring, råd og veiledning i seniorpolitikken til ledere. Utvikle verktøy
- arrangere opplæringstilbud, seniorseminar og dialogsamlinger med seniorenne
- legge til rette for medarbeiderundersøkelser og analyse av disse, med filtrering for seniorer
- bistå i saker om lettere arbeid, utføring, jobbrotasjon, fleksibel arbeidstid osv.
- legge til rette for aktiv bruk av NAV og bedriftshelsetjenesten i IA-arbeidet

For å stå lengre i jobb må folk trives, ha utfordringer og vite at det er bruk for dem.

## Den tillitsvalgte

Tillitsvalgte skal ivareta oppgaver hjemlet i lov- og avtaleverk og representere medlemmene overfor arbeidsgiver. De tillitsvalgte, sammen med verneombudet, skal tas med på drøfting og informeres om arbeidsmiljøspørsmål på den enkelte arbeidsplass.

I henhold til Arbeidsmiljøloven skal helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte (aml. § 3-1).

De tillitsvalgte har ansvar for å drøfte seniorpolitiske tiltak med arbeidsgiver og behandle overordnede personalpolitiske retningslinjer i partssammensatte utvalg (jf. Hovedtariffavtalen kapittel 3 § 3.2.3 og Hovedavtalen Del B § 4 tredje ledd).

### Vi kan oppsummere tillitsvalgtes ansvar slik:

- å være lyttepost og representant for de ansattes interesser
- å formidle erfaringer, synspunkt og ideer i møter med arbeidsgiver
- å skape oppmerksomhet rundt og få tilslutning om IA-arbeidet

## Verneombudet

Verneombudet representerer de ansatte overfor arbeidsgiver i arbeidsmiljøspørsmål (aml § 6-2). Han/hun skal blant annet se til at arbeidsmiljølovens krav blir oppfylt og gi råd under planlegging og gjennomføring av tiltak på arbeidsplassen. Verneombudet er også den personen som arbeidstakerne skal oppsøke dersom arbeidsmiljøspørsmål ikke løses på lavere nivå (arbeidstaker og nærmeste leder). Verneombudet har, som den tillitsvalgte, en bred kontaktflate i organisasjonen og er en viktig ambassadør for seniorpolitikken.

## Arbeidstaker

Arbeidstaker har i henhold til arbeidsmiljøloven en medvirkningsplikt (aml § 2-3). Arbeidstaker skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø, og skal også bidra til og delta i tilretteleggingstiltak ved sykdom. De øvrige ansattes holdning til seniorene og deres aksept for en aktiv seniorpolitikk betyr mye for hvordan seniorene opplever sin situasjon og sin arbeidsplass. Noen seniortiltak kan også direkte eller indirekte innvirke på situasjonen til de andre medarbeiderne. Det er derfor viktig å forankre og skape forståelse for livsfasepolitikk med seniorperspektiv blant alle ansatte. De ansatte kan være bidragsytere i en helhetlig diskusjon om framtidens arbeidsgiverpolitikk.

Arbeidstakerne har plikt til å

- følge de verneinstruksene og sikkerhetsrutinene som er fastsatt for sin arbeidsplass
- komme med forslag til tiltak for et bedre arbeidsmiljø
- bidra til og delta i tilretteleggingstiltak for å komme tilbake ved sykdom

## Seniorene

Seniorene selv er selvsagt viktige aktører. Gjennom dialogseminarer eller lignende gir seniorene innspill til seniorpolitikken i kommunen. I seniorsamtalen mellom leder og senior blir virkemidlene for den enkelte fastsatt på grunnlag av både senioren og arbeidsgivers behov. Seniorenens ansvar kan innebære å

- bruke virkemidlene man er blitt enige om
- ta ansvar for faglig oppdatering og karriere
- ta nye utfordringer

- påvirke seniorpolitikken gjennom dialogseminar
- bidra til et godt arbeidsmiljø og dele kompetanse

## Ikke glem politikerne

Seniorpolitikken er av strategisk betydning for kommunens framtidige evne til verdiskapning. Derfor er det viktig at politikerne har kunnskap om dette området, at de kan formulere overordnede mål og føringer, og stille krav til rapportering av resultater. En tydelig politisk bestilling vil være en viktig drivkraft i arbeidet med å utvikle og forankre en lokal seniorpolitikk.

En seniorpolitikk med økonomiske virkemidler vil gjerne være en sak som krever politiske vedtak. Finansiering av tiltak, og forventet innsparing som følge av redusert tidligpensjonering, må inngå som en del av økonomiplanleggingen i kommunen.

## TIPS OG RÅD:

I Arbeidsmiljøguiden får du

- kunnskap om hva det betyr å jobbe systematisk med arbeidsmiljø
- kjennskap til sentrale begreper i arbeidsmiljøarbeidet
- innblikk i krav til arbeidsplassen og selve utførelsen av arbeidet
- veiledning og råd for hvordan du skal arbeide med arbeidsmiljø

Les mer i Arbeidsmiljøguiden til Arbeidstilsynet.









En god leder ivaretar helheten  
og ser samtidig den enkelte medarbejder.

**TIPS OG RÅD:**

Viktige elementer i en seniorsamtale:

- meningsfulle oppgaver
- ansvar
- kontroll over egen arbeidssituasjon
- arbeidsbelastning
- tilrettelegging og fysisk arbeidsmiljø
- behov for kompetanseutvikling
- tilrettelagt og/eller redusert arbeidstid
- delvis AFP

Tenk over hvordan seniorsamtalen kan gjøres mest mulig konkret. Hvordan blir den noe mer enn en medarbeidersamtale?

## Aktivt lederskap

God ledelse innebærer å

- lytte, være synlig og ha en åpen dør
- etablere gode samarbeidsrutiner og dialog med tillitsvalgte og verneombud
- se og bruke seniorennes kompetanse ved å støtte, utfordre og stille krav
- legge til rette for mestring og motivasjon
- utvikle en felles organisasjonskultur som ser og anerkjenner medarbeiderne
- å sette sammen team som skaper vekst, åpenhet og læring
- legge til rette for møteplasser som skaper læring og refleksjon, for eksempel mellom unge og eldre medarbeidere
- ha oppmerksomhet på åpenhet, trygghet og samarbeid
- involvere og ansvarliggjøre den enkelte og teamene
- utvikle og følge opp HMS-systemer

- følge opp sykemeldte medarbeidere
- oppfordre og motivere hver enkelt senior til å stå lenger i jobb
- finne ordringer som kan tilpasses både senioren og arbeidsgivers behov

### Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtale er et av flere ledelsesverktøy som benyttes i arbeidet med å nå virksomhetens overordnede målsettinger. En god medarbeidersamtale skal være en planlagt, forberedt, strukturert og fortrolig samtale mellom medarbeider og nærmeste leder. Samtalen har fokus på mål og resultater, kompetanse, samspill leder/medarbeider og arbeidsmiljø.

En god medarbeidersamtale er avhengig av gjensidighet, åpenhet, ærlighet og likeverd hos samtalepartene.

### Seniorsamtale

Seniorsamtalen tar ofte utgangspunkt i medarbeiderens karriere de neste to til fem år. Ønsker og behov som kan få senioren til å stå lenger i arbeidet kartlegges og drøftes i lys av arbeidsgivers behov. Tilpasning og bruk av de generelle tiltakene i seniorpolitikken er viktige temaer for samtalen.

Er ledelse av seniorer noe annet enn ledelse av øvrige ansatte?

Er det tjenestesteder, grupper, eller fagområder hvor det er spesielt viktig å gå inn tidlig med tiltak?



## Sammen om et godt arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø i et samlet yrkesløp er viktig for å stå lenger i arbeid. Opplevde fysiske og psykiske arbeidsbelastninger kan være en underliggende årsak til uførepensjonering som medfører at ansatte går ut av arbeidslivet før oppnådd pensjonsalder. Et godt HMS-arbeid for alle medarbeidere er dermed et viktig tiltak for å beholde seniorenne lenge i arbeidslivet.

Alle har et medansvar for å bygge en god kultur på arbeidsplassen. Hver enkelt av oss skal bidra til en åpen, inkluderende og trygg arbeidsplass, men lederen har et spesielt ansvar for å

- sette etikk og verdier på dagsorden

- fremme likestilling, likeverd og utviklingsmuligheter for alle ansatte
- skape åpenhet og trygghet

### SPØRSMÅL TIL REFLEKSJON

- Har vi en åpen og inkluderende arbeidsplass?
- Hva legger vi i begrepene åpen og inkluderende og hvordan viser vi dette i praksis?
- Hvordan skaper vi trygghet på arbeidsplassen?
- Hvordan motiverer og støtter vi hverandre?

### TIPS OG RÅD:

Forsterk de positive arbeidsmiljøfaktorene. Hva er bra og hvordan kan dette forsterkes?

### TIPS OG RÅD:

Skap en helsefremmende arbeids- plass. Eksempler på helsefrem- mende faktorer er

- opplevd støtte og tillit
- gode sosiale relasjoner til leder og medarbeidere på arbeidsplassen
- opplevelse av tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgavene

## Sammen om forebygging og tilrettelegging

Et godt samarbeid mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og verneombud er viktig for å skape forankring og oppslutning om HMS-arbeidet.

Et viktig element i HMS-arbeidet er å forebygge arbeidsrelaterte skader og sykdommer. Et godt HMS-arbeid handler om å kartlegge risiko, utarbeide tiltak og følge opp tiltakene. Det handler om å vite hva som kan skape arbeidsrelaterte skader eller sykdommer, finne tiltak som kan gjøre noe med det og så gjennomføre dem.

### Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt

Noen ganger kan bemanning, type arbeidsoppgaver som skal ivaretas, type lidelser det skal tilrettelegges for (for eksempel belastningslidelser i yrker som

innebærer løft og annet fysisk arbeid), gjøre det vanskelig å tilrettelegge. Hvor går grensen for arbeidsgivers tilretteleggings- plikt? Tilretteleggingsplikten er ikke absolutt. Det skal «så langt mulig» iverkset- tes nødvendige tiltak for at arbeidstakere med redusert arbeidsevne skal kunne beholde eller få et annet passende arbeid (aml.§ 4-6). Hva som vil være «mulig» vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass og må derfor vurderes i hvert enkelt tilfelle.

For seniorer kan tilrettelegging på arbeids- plassen handle om

- kortere arbeidstid eller fleksible arbeidstidsordninger
- tilpasset arbeid med mer autonomi i arbeidssituasjonen
- mindre krevende arbeid
- andre arbeidsoppgaver

- mulighet til å tilpasse tempoet og oppgavene

### TIPS OG RÅD:

Ledelse, tillitsvalgte og verneombud:

- Gå sammen om å definere hvor mye tilrettelegging som er mulig på arbeidsplassen.
- Lag felles kjøreregler for tilrettelegging.
- Sørg for også å ivareta de friske medarbeiderne.
- Lag rutiner for tilrettelegging.

Dette vil gjøre det lettere å skape forståelse for og samarbeid om tilrettelegging.



Et godt HMS-arbeid er et viktig tiltak for å beholde seniorene lenge i arbeidslivet.

## Sentrale regler knyttet til seniorperspektivet

Det er viktig å kjenne til lover og sentrale avtaler som kan ha betydning for eldre arbeidstakere i arbeidslivet.

I tillegg til lover og sentrale avtaler kan den enkelte kommune ha lokale avtaler, interne retningslinjer og/eller reglement om seniorpolitikk og tiltak knyttet til å få eldre arbeidstakere til å stå lenger i arbeidslivet. Det er også viktig å ha en oversikt over slike avtaler, retningslinjer og/eller reglement. Her gis en oversikt over de mest sentrale regler i lov- og avtaleverk. Det gjøres oppmerksom på at listen ikke er uttømmende.

### Tilrettelegging

- Det skal tas hensyn til arbeidstakers alder ved organisering og tilrettelegging av arbeidet. Se arbeidsmiljøloven § 4-2 (2) bokstav b.

- Det gjelder et særskilt tilretteleggingsansvar overfor arbeidstakere med redusert arbeidsevne på grunn ulykke, sykdom, slitasje eller lignende. Arbeidsgiver skal så langt det er mulig iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et annet passende arbeid. Tilretteleggingsansvaret er ikke begrenset til å omfatte seniorer, men gjelder på lik linje som for øvrige arbeidstakere. Se arbeidsmiljøloven § 4-6 (1) og (2).

### Redusert arbeidstid

- Arbeidstakere som er fylt 62 år har rett til redusert arbeidstid dersom arbeidstidsreduksjonen kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten. Arbeidstidsreduksjonen kan innebære en kortere daglig arbeidstid, en fridag eller flere i uken, eller annet avvik fra den

ordinære arbeidstiden. Se arbeidsmiljøloven § 10-2 (4).

### Vern mot diskriminering

- Direkte og indirekte diskriminering på grunn av alder er forbudt. Forbudet gjelder alle sider av arbeidsforholdet. Deriblant ved utlysning av stilling, tilsetting, omplassering og forfremmelse, opplæring og annen kompetanseutvikling, lønns- og arbeidsvilkår og opphør av arbeidsforholdet. Se arbeidsmiljøloven §§ 13-1 og 13-2.

### Oppsigelse

- Arbeidstaker kan ikke sies opp utelukkende på grunn av alder før fylte 70 år. Ved slik oppsigelse gjelder særskilte regler for varsling og oppsigelsestid. Lavere aldersgrense kan følge av annet grunnlag, eksempelvis av særlovgivning eller sentrale avtaler.



Virksomheter med mange seniorer har ofte høy produktivitet og lønnsomhet.

En lavere aldersgrense må være saklig begrunnet og ikke uforholdsmessig inngripende. Se arbeidsmiljøloven § 15-13 a.

- For arbeidstaker som ikke har nådd en aldersgrense gjelder de alminnelige regler for oppsigelse. Oppsigelse må være saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. Se arbeidsmiljøloven § 15-7.
- Høy alder og lang ansettelsestid kan forlenge oppsigelsestiden. Se arbeidsmiljøloven § 15-3 (3).

### Ferie

- Arbeidstakere som fyller 60 år i løpet av ferieåret, skal gis ekstraferie på seks virkedager (en uke). Arbeidstaker bestemmer når ekstraferien avvikles, men må varsle arbeidsgiver om avvikling senest to

uker før. Ekstraferien kan tas samlet eller deles. Ved deling gis arbeidstaker fri så mange arbeidsdager som vedkommende normalt ville ha jobbet i løpet av en uke. Se ferieloven §§ 5 nr. 2 og 6 nr. 2.

### Arbeid og uttak av alderspensjon

- Arbeid kan kombineres med alderspensjon. Det er imidlertid ulike regler for hvordan arbeidsinntekten påvirker alderspensjonen, avhengig av om det er uttak av alderspensjon fra folketrygden eller tjenstepensjonsordningen. Arbeidsinntekten påvirker ikke alderspensjonen fra folketrygden, mens alderspensjonen fra tjenstepensjonsordningen vil kunne bli avkortet eller stanset. Se folketrygdloven kapittel 19 og 20.

### Seniorpolitiske tiltak

- Forpliktelser knyttet til utvikling av og forslag til lokale seniorpolitiske tiltak, se hovedtariffavtalen (HTA) kapittel 3 punkt 3.2.3.
- Seniorpolitiske tiltak i form av redusert undervisningstid for undervisningspersonalet, se SFS 2213 (undervisningspersonalet i kommunal og fylkeskommunal grunnopplæring) punkt 4. Se også tilhørende rundskriv (B-rundskriv nr. 3/2008) om på hvilken måte undervisningspersonalets sentralt avtalte rettighet om redusert undervisningstid, bør samordnes med generelle lokale seniorpolitiske tiltak.

### Partenes nettsteder

www.ks.no  
www.ys.no  
www.lo.no  
www.unio.no  
www.akademikerne.no

### Aktuelle nettsteder

www.seniorpolitikk.no  
www.lovdatab.no  
www.arbeidstilsynet.no  
www.idebanken.org  
www.vinnvinn.org  
www.regelhjelp.no  
www.regjeringen.no  
www.nav.no  
www.inkluderende.no  
www.vinnvinn.org  
www.stami.no

### Utgitt «Best Sammen»

Heftene kan lastes ned på  
www.ks.no

- Best sammen om å redusere sykefraværet i kommunal sektor
- Best sammen om å øke nærværet i barnehager
- Best sammen om å øke nærværet blant renholdere
- Best sammen om å øke sysselsettingen blant personer med redusert funksjonsevne

- Best sammen om å øke nærværet i helse- og omsorgssektoren
- Best sammen om flere yrkesaktive år



# Gruppeoppgave

I dette heftet «Best sammen om flere yrkesaktive år» finner dere en rekke råd og tips til hvordan utvikle et godt arbeidsmiljø. Noe vil dere kjenne godt til og annet vil kanskje være nytt. Vi håper dere gjennom dette heftet får ideer og inspirasjon til gode tiltak. Her er noen gruppeoppgaver som dere i fellesskap kan bruke på personalmøter eller i det daglige arbeidet. Lykke til!

## 1. Har vi en åpen og inkluderende arbeidsplass?

---

---

---

## 2. Hva legger vi i begrepene åpen og inkluderende og hvordan viser vi dette i praksis?

---

---

---

## 3. Hvordan skaper vi trygghet på arbeidsplassen?

---

---

---

## 4. Hvordan motiverer vi hverandre?

---

---

---

## 5. Hvordan støtter vi hverandre?

---

---

---

## 6. Hvordan ser vi og bruker vi seniorennes kompetanse?

---

---

---

## 7. Hvilke tiltak vil bidra til et langt arbeidsliv hos oss?

---

---

---



PROSJEKT: ELISABETH AXELSSON BERGE • DESIGN: HÅKON IMS • FOTO: MONICA LARSEN OG GEIR ØYVIND GISMERVIK • TRYKK: HBO

FEBRUAR 2017

