



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

Åldersbalans och generationssamverkan i statliga myndigheter



Åldersbalans
och generationssamverkan
i statliga myndigheter

Produktion: Statens kvalitets- och kompetensråd ©

ISBN: 91 974934-4-9

Layout: Ozelot Konsult AB

Tryck: Temo Tryck AB, 2004

Rapporten kan beställas från

Statens kvalitets- och kompetensråd

Adress: Box 3117, 103 62 Stockholm

E-post: kkkr@kkkr.se

www.kkr.se

Innehåll

FÖRORD	5
INLEDNING	7
DEL 1. KUNSKAPER OM ÅLDERSBALANS OCH GENERATIONSSAMVERKAN	9
Varför arbeta med åldersbalans och generationssamverkan?	9
Arbetskraftsutveckling och demografi	9
Behov och krav hos medarbetare	10
Lagstiftning och regelverk	11
Behov och krav hos medborgare och andra intressenter	13
Modeller, metoder, verktyg, handböcker m.m.	15
Forskning	17
Kunskapslänkar	18
DEL 2. EXEMPEL PÅ VERKSAMHETER SOM ARBETAR MED ÅLDERSBALANS OCH GENERATIONSSAMVERKAN	23
DEL 3. FÖRSLAG TILL ARBETSSÄTT	35
Förslag till arbetssätt för åldersbalans och generationssamverkan	35
Koppla arbetet med åldersbalans och generationssamverkan till strategiska mål för kompetensförsörjning och verksam- hetsutveckling	37
Genomför en nulägesanalys	38
Fastställ långsiktiga och kortsiktiga mål	39
Fastställ processer, prestationer och förväntade effekter	40
Åldersbalans och generationssamverkan ur ett chefs-/ ledarperspektiv	40

Åldersbalans och generationssamverkan ur ett kompetens- försörjningsperspektiv	41
Rekrytering, kompetenssamverkan och åldersstruktur	41
Arbetsförhållanden och arbetsorganisation	42
Kunskapsöverföring och generationssamverkan	44
Attityder och diskriminering	45
Följ upp och kommunicera resultat	46
DEL 4. LITTERATUR OCH LÄSTIPS	47

Förord

Det närmaste decenniet kommer att kännetecknas av en omfattande generationsväxling inom statsförvaltningen. Att under den perioden vidmakthålla och utveckla statsförvaltningens kompetens kräver ett strategiskt och systematiskt arbete. God åldersbalans och goda förutsättningar för samverkan och kunskapsöverföring mellan generationer är några områden som därför är betydelsefulla för att statsförvaltningen ska fortsätta att vara en förvaltning med hög kompetens. Som ett stöd i detta arbete har Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) låtit ta fram denna skrift med hjälp av Åsa Helg och Marthe Vakoufari från Sverige 2000-institutet.

Skriften innehåller flera delar. Den första delen är en kunskapsdel – vad innebär arbete med åldersbalans och generationssamverkan. Den andra delen innehåller exempel från organisationer som arbetar aktivt med dessa frågor. Den tredje delen innehåller förslag till metod för arbetet i den egna organisationen. Den sista delen innehåller litteratur- och lästips.

Materialet presenteras också som pdf-fil på KKR:s hemsida: www.kkr.se.

Vi hoppas att materialet ska kunna tjäna som en stimulans och en introduktion till ett systematiskt sätt att leda och utveckla verksamheten med ett medvetande om betydelse av att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan.

Stockholm i oktober 2004

Kerstin Borg Wallin
Generaldirektör

Inledning

Under senare tid har allt fler svenska organisationer – däribland myndigheter – börjat inse behovet av att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan bland sina medarbetare. Argumenten för att påbörja ett arbete med dessa frågor är många. Arbetskraftsutveckling, generationsväxling, lagstiftning, ohälsa i arbetslivet samt medarbetares behov och krav utgör några exempel på pådrivande faktorer.

Vad innebär det att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan? Det finns inte någon entydig definition av vad detta kan innebära. Begreppen i litteratur och praktik varierar och man talar bl.a. om livsfasorienterat eller individorienterat ledarskap, Age Management, åldersorienterat arbete m.m.

Ibland likställs arbetet med åldersbalans och generationssamverkan med att få äldre medarbetare att stanna kvar i arbetslivet och att förändra attityderna till ålder och åldrande. Fokus ligger då ofta på initiativ att få äldre medarbetare att arbeta längre före pensionering. Arbetet med åldersbalans och generationssamverkan inbegriper emellertid även andra initiativ som strategisk kunskapsöverföring och initiativ att attrahera och rekrytera medarbetare från olika åldersgrupper.

Ålder i sig är inte heller ett entydigt begrepp. Åldrandet är en process med stor variation mellan olika människor. Det finns förmågor som kan försämrans med stigande ålder t.ex. nedsättning av den fysiska funktionsförmågan medan andra förmågor förbättras med stigande ålder t.ex. förmågan till abstrakt tänkande. I samhällsekonomiska analyser avförs människor efter 65 års ålder ofta automatiskt från den ”arbetsföra” eller ”produktiva” delen av befolkningen.¹ Ålder kan handla om:

- subjektiv ålder (hur gammal en person känner sig),
- psykologisk ålder (minne, drömmar, intelligens m.m),
- biologisk ålder (kroppens utveckling) samt
- funktionell ålder (personens arbetskapacitet).

¹ Ålderstrappan! Livslopp i förändring, SOU 2002:29, Senior 2005

Detta gör att många organisationer väljer att tala om ett individorienterat eller livsfasorienterat arbete istället för ett åldersorienterat arbete.

Hur skapar vi en myndighet som attraherar och förmår behålla såväl yngre som äldre medarbetare och där vi har en effektiv kommunikation, kunskapsöverföring och generationssamverkan såväl inom generationer som mellan generationer? Hur uppnår vi en bra balans mellan tradition och förnyelse?

En ursprunglig obalans i åldersstrukturen med till exempel alltför många äldre anställda, kan påverka värderingarna i organisationen. Detta kan skapa svårigheter att rekrytera unga och behålla dem, vilket i sin tur kan öka obalansen i åldersstrukturen. Motsättningar mellan olika värderingar kan också få som konsekvens att kommunikation och kunskapsöverföringen mellan generationerna försvåras eller omöjliggörs.²

Det är viktigt att påpeka att arbetet med åldersbalans och generationssamverkan inte handlar om att kategorisera medarbetare utifrån ålder eller att målgruppen för arbetet måste vara äldre eller yngre medarbetare. Arbetet innebär strategiskt arbete utifrån verksamhetens behov för att uppnå en eftersträvad åldersbalans och för att skapa en arbetsorganisation där alla medarbetare, oavsett ålder, trivs och ges möjlighet att utvecklas för att kunna bidra till verksamhetens mål.

Ett strategiskt arbete med åldersbalans och generationssamverkan är en viktig förutsättning för att staten ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning och för att kunna nå sina verksamhetsmål. Åldersbalans är ett av de nio prioriterade områden som ingår i KKR:s modell för strategisk kompetensförsörjning *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*, Statens kvalitets- och kompetensråd, 2003.

² Rolf Ohlsson, Per Broomé, Generationsväxlingen och de sju dödssynderna, SNS förslag, 2003.

Kunskaper om åldersbalans och generationssamverkan

Varför arbeta med åldersbalans och generationssamverkan?

Arbetskraftsutveckling och demografi

Sverige liksom övriga västvärlden står inför en kraftig ökning av antalet pensionärer i förhållande till antalet yrkesverksamma. Den främsta orsaken är den demografiska situationen med ökande medellivslängd och lågt barnafödande. Det antas uppstå en brist på arbetskraft som ytterligare förstärks av ett för tidigt utträddande från arbetsmarknaden. Vad gäller utvecklingen av äldres deltagande på arbetsmarknaden är den generella tendensen att antalet äldre som lönearbetar minskar och utslagningen ökar, trots att det allmänna hälsotillståndet samtidigt förbättras.³

Fram till år 2015 ska närmare 40 % av den nuvarande arbetsstyrkan i Sverige pensioneras. Aldrig tidigare har det varit fråga om att så många ska lämna arbetskraften under så kort tid. Den offentliga sektorn kommer i större utsträckning än övriga näringslivet att påverkas av den framtida generationsväxlingen beroende på att 40-talisterna är överrepresenterade inom sektorn. Under perioden 2000–2015 är det fråga om mer än en halv miljon medarbetare som ska pensioneras från den offentliga sektorn.⁴

Under den kommande 10-årsperioden kommer en stor del av erfaren och kvalificerad arbetskraft inom statsförvaltningen att gå i pension. I många myndigheter handlar det om upp till en tredjedel av arbetskraften. I personalgruppen av 40-talister återfinns en stor andel av statsförvaltningens chefer samt experter. Här finns också stora grupper administrativ personal inom personal- och ekonomiområdet. Den kompetens som successivt under de närmaste åren

³ Utvecklingsrådets hemsida.

⁴ Rolf Ohlsson, Per Broomé, Generationsväxlingen och de sju dödssynderna, SNS förslag, 2003.

kommer att försvinna handlar alltså inte bara om olika sakområden utan även om sådan kompetens som lednings- och förvaltningskompetens.⁵

Allt fler myndigheter har börjat uppmärksamma denna problematik och generationsväxlingen är ett av de främsta argumenten till att allt fler myndigheter påbörjar ett arbete med åldersbalans och generationssamverkan.

Behov och krav hos medarbetare

Ytterligare en anledning till att börja arbeta med åldersbalans och generationssamverkan är att medarbetare i olika åldrar och livsfaser kan ha varierande behov, önskemål och krav.

Även myndigheter rankas i olika undersökningar om attraktiva arbetsplatser bland studenter. På Företagsbarometerns lista över de 100 mest attraktiva arbetsplatserna bland ekonomistuderanden vid universitet och högskolor fanns år 2003 12 statliga myndigheter. På Universums lista år 2003 över de mest attraktiva arbetsplatserna bland handläggare i åldersgruppen upp till 40 år fanns 11 statliga myndigheter bland de 100 högst rankade arbetsplatserna.⁶ Dessa siffror ska vägas mot att statens anställda inte utgör mer än 6 % av samtliga på arbetsmarknaden.

Av regeringens förvaltningspolitiska skrivelse till riksdagen från 2004 framgår att rörligheten bland personal under 35 år var förhållandevis hög. Flera myndigheter uppmärksammar därför denna grupp av anställda genom särskilda åtgärder.

En undersökning som har genomförts av Statens kvalitets- och kompetensråd visar att en stor andel unga handläggare inom statlig förvaltning vill byta arbetsplats och detta i första hand för att få högre lön, få ett intressantare arbete eller för att få bättre utvecklingsmöjligheter. Man bör emellertid notera att av dem som inte funderat på att sluta uppger samtidigt tre fjärdedelar att de känner stolthet över de grundläggande samhällsvärden demokrati, rättsäkerhet och effektivitet som arbetsplatsen står för.⁷

Ohälsan i arbetslivet är stor. Ett stort antal faktorer påverkar den faktiska sjukfrånvaron. Allmän livssituation och privata förhållanden spelar naturligtvis en stor roll för människors hälsa men som ”Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet” (S 2000:07) påpekar visar tillgängligt material att sjukfrånvaron är starkt arbetsplatsberoende.

⁵ En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

⁶ En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

⁷ Statens kvalitets- och kompetensråd, Därför byter unga i staten jobb – orsaker till personalomsättningen bland yngre handläggare inom statsförvaltningen, 2003.

Ohälsotalen inom den statliga sektorn är lägre än inom övriga arbetsmarknadssektorer men fortfarande höga jämfört med år 1997. Regeringen har i budgetpropositionen för år 2005 ånyo lyft fram målet att sänka sjukfrånvaron: ”Frånvaron från arbetslivet på grund av sjukdom skall i förhållande till 2002 halveras fram till 2008. Parallellt ska antalet nya aktivitets- och sjukersättningar minska.”

Enligt bilaga 1 till regeringsbeslut om upprättandet av ”Forum för ökad hälsa och lägre sjukfrånvaro i staten” är målet med den kraftsamling regeringen gör för ökad hälsa inom den statliga sektorn ”att stärka förvaltningens arbete att skapa en attraktiv och effektiv förvaltning i syfte att verka för regeringens mål att antalet sjukdagar ska halveras till 2008”. Vidare skriver regeringen att ”ansvaret för att skapa en attraktiv statlig förvaltning med en god arbetsmiljö vilar på arbetsgivaren. Statlig förvaltning ska vara ett föredöme som arbetsgivare i arbetslivet.”⁸

Behov och krav hos potentiella och befintliga medarbetare ställer krav på myndigheterna att arbeta åldersorienterat och är en pådrivande faktor till arbetet med åldersbalans och generationssamverkan.

Lagstiftning och regelverk

Flera länder har förbjudit åldersdiskriminering i arbetslivet. USA har haft en sådan lag sedan 1967 (Age Discrimination in Employment Act). Även Australien har en liknande lag.

Alla EU:s medlemsländer ska ha infört en lag mot åldersdiskriminering före år 2006. Den svenska Diskrimineringskommittén som är knuten till Justitiedepartementet ska vara klar med sitt arbete senast den 1 juli 2005.

EG-direktivet 2000/78/EG av den 27 november 2000 handlar om inrättande av en allmän ram för likabehandling i arbetslivet. Direktivet utgör en del av ett antidiskrimineringspaket. Det behandlar arbetslivet i vid mening och omfattar diskrimineringsgrunderna religion eller övertygelse, funktionshinder, ålder och sexuell läggning.⁹

Vidare ska de myndigheter som lyder direkt under regeringen och har minst fem anställda enligt riktlinjer för kompetensförsörjningsredovisning år 2003 redovisa i vilken omfattning myndighetens mål för kompetensförsörjningen under 2003 har uppnåtts, vilka åtgärder som vidtagits samt vilka mål som gäller för myndighetens kompetensförsörjning under åren 2004, 2005 och

⁸ En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

⁹ Riv ålderstrappan, SOU 2002:39, Senior 2005.

2006. Redovisningen ska göras i myndighetens årsredovisning. Redovisningen av mål ska i första hand fokusera på personalens åldersstruktur, könsfördelning, etnisk och kulturell mångfald samt rörlighet.

Bestämmelser om arbetsgivarens ansvar för att anpassa arbetsförhållandena till den enskilda arbetstagarens förutsättningar för arbetet finns i arbetsmiljölagen samt i flera av Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

Lagen om anställningsskydd (LAS) ger arbetstagare som har nedsatt arbetsförmåga på grund av sjukdom eller ålder ett starkt skydd mot uppsägning av personliga skäl eftersom sådana orsaker i princip inte godtas som saklig grund för uppsägning. Äldre arbetstagare särbehandlas positivt även vid uppsägning på grund av arbetsbrist eftersom äldre arbetstagare vid beräkning av anställningstidens längd i samband med såväl uppsägningen som vid företrädesrätt till återanställning har rätt att tillgodoräkna sig en extra anställningsmånad för varje anställningsmånad som arbetstagaren har påbörjat efter fyllda 45 år, dock högst 60 sådana extra anställningsmånader.¹⁰

Enligt Arbetsgivarverkets beräkningar har den faktiska pensionsåldern inom staten sjunkit under de senaste fem åren och är nu knappt 61 år. Bakom denna utveckling ligger dels den omfattande omstruktureringen av statlig verksamhet under 1990-talet, dels det faktum att de statliga myndigheterna kunde genomföra denna omstrukturering i stort sett utan eget kostnadsansvar genom att tillämpa det statliga trygghetsavtalet med kollektiv finansiering. En uppsagd statlig anställd, som fyllt 60 år och väljer att inte stå till arbetsmarknadens förfogande, har enligt Trygghetsavtalet rätt till pensionsersättning. Dessutom finns det fr.o.m. 60 års ålder möjlighet att frivilligt avgå med pensionsersättning om någon annan uppsagd eller uppsägningshotad arbetstagare därigenom får fortsatt anställning.¹¹

Samtidigt med det nya pensionsavtalet inom den statliga sektorn träffades ett nytt avtal som ger dem som fyllt 61 år vissa möjligheter att ta ut delpension till högst hälften av heltidsarbete. Från Arbetsgivarverkets sida ser man avtalet som ett led i strävan att höja den faktiska pensionsåldern och skapa möjligheter till den kompetensväxling som måste ske när alla 40-talister går i pension. I rapporten "En statsförvaltning i utveckling och förnyelse" (SOU 2004:65) ifrågasätter man emellertid om inte det nya delpensionsavtalet är så pass förmånligt att det snarare kan motverka arbetslinjen för äldre inom den statliga sektorn.¹²

¹⁰ Riv hindren för äldre i arbetslivet, Ds 2002:10, Näringsdepartementet.

¹¹ En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

¹² En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

Lagstiftning och regelverk nämns inte alltid som argument för att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan men förstärkt diskrimineringslagstiftning kommer säkerligen att förändra detta.

Behov och krav hos medborgare och andra intressenter

Samhället befinner sig i stor förändring, vilket i hög grad påverkar och kommer att påverka statsförvaltningen framöver. Förutom utmaningar som generationsväxling, höga ohälsotal och en minskad yrkesverksam del av befolkningen handlar det också om en utveckling mot en alltmer avancerad teknikanvändning i arbetslivet, ett ökat internationellt samarbete, nya behov i ett mångkulturellt samhälle m.m.

Medborgarorienteringen av den statliga förvaltningen har varit en central förvaltningspolitisk fråga sedan 1970-talet. Ansatsen var då som nu att det är för medborgarna och företagen som förvaltningen finns och att det är ur ett sådant perspektiv som förvaltningen bör utvecklas. I rapporten ”En statsförvaltning i utveckling och förnyelse” (2004:65) står att ”Ett grundläggande mål för statsförvaltningen, för att den ska kunna leva upp till medborgarnas krav på en effektiv förvaltning, måste vara att bli en attraktiv arbetsgivare. En attraktiv arbetsgivare erbjuder en arbetsplats dit människor söker sig och finner meningsfull sysselsättning, en arbetsplats som man gärna förblir trogen eller återkommer till och där arbetsmiljö och arbetsförhållanden är hälsosamma och inte gör människor sjuka eller slår ut dem.”

Som ett led i medborgarorienteringen satsar regeringen bl.a. på 24-timmarsmyndigheten, vilket syftar på myndigheter som är elektroniskt tillgängliga för medborgarna dygnet runt. 24-timmarsmyndigheten innebär ett paradigmskifte för många statstjänstemän, vilket kräver förändrade kompetenser, arbetsmetoder och arbetsorganisation, synsätt och värderingar.

Medborgarorienteringen ställer krav på myndigheterna både vad gäller ledarskap, medarbetarskap, arbetsformer, attityder och värderingar. Demokratiutredningen (SOU 2000:1) konstaterar att utvecklingen av statsförvaltningen innebär att den enskilde statstjänstemannen erhåller en mycket mer central position än tidigare, då vederbörande kunde luta sig mot detaljerade föreskrifter och ekonomiska villkor. Nu är det andra faktorer som styr hur mötet mellan statstjänstemannen och medborgaren utfaller.¹³

¹³ En statsförvaltning i utveckling och förnyelse (SOU 2004:65).

Statsförvaltningen i sin helhet kännetecknas av en obalans i åldersstrukturen. Många myndigheter kännetecknas av en stor obalans i åldersstrukturen med många äldre och få under 35 år.¹⁴ Om statsförvaltningen ska lyckas motsvara alla krav på hög kompetens och god service i ett föränderligt samhälle är det viktigt att skapa myndigheter som bättre speglar samhällets befolkningssammansättning och där myndigheterna tillförs ny kompetens. Att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan kan bidra till att man når målet en effektiv och attraktiv förvaltning.

¹⁴ Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning, Statens kvalitets- och kompetensråd, 2003.

Modeller, metoder, verktyg och handböcker m.m.

Nedan ges några exempel på verktyg och metoder som kan användas i arbetet med åldersbalans och generationssamverkan.

Age Management

*Institutet för Arbetshygien,
Helsingfors*

Vid Institutet för Arbetshygien i Helsingfors har sedan början av 1980-talet bedrivits ett omfattande forskningsarbete om sambandet mellan arbetsförmåga och ålder.

Resultatet av den finska forskningen har utmynnat i en omfattande kunskapsmassa, som kan användas för att förbättra arbetsförmågan hos äldre anställda – Age Management.

Anpassning av arbetsförhållandena med åldersperspektiv – en handledning om att anpassa arbetsmiljön till äldre arbetstagens särskilda förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende

Arbetsmiljöverket, Arbetslivsinstitutet

Handledningen är framtagen i samarbete mellan Arbetsmiljöverket och Arbetslivsinstitutet och är baserad på vetenskaplig forskning kring ålder utifrån ett flertal fysiologiska och psykologiska aspekter. Handledningen lyfter fram delar ur arbetsmiljölagen samt Arbetsmiljöverkets föreskrifter som kan motivera tillsyn med avseende på ålder.

BCS-metoden för åldersmedvetet ledarskap®

Age Management i Sverige AB

Företaget Age Management i Sverige AB har utvecklat en modell, BCS-metoden för Åldersmedvetet Ledarskap® (BCS-metoden), som bygger på den finske forskaren Ilmarinens forskning kring ålder.

Dialogmetoden – Combitech Learning Lab

Combitech Systems

Företaget Combitech Systems har i samverkan med avdelningen för Yrkeskunnande och teknologi, KTH, utvecklat en metod för kunskapsöverföring där dialogen används som verktyg.

Dialogverktyg Ålder

Utvecklingsrådet

Utvecklingsrådet har tagit fram ett verktyg för myndigheter som vill starta en dialog om långsiktig kompetensförsörjning och generationsväxling. Verktöget består av

- en låda kort med olika påståenden och frågor. Korten hjälper till att hitta vägar i dialogen och identifiera viktiga frågeställningar,
- en informationsfolder ”Anna du kan väl stanna” samt
- en instruktionsfolder om hur verktöget kan användas.

Medarbetarvärdet – Personalekonomisk modell

Alecta

Alecta har bidragit med en underlagsrapport till regeringens äldreberedning Senior 2005. Syftet var att belysa den äldre arbetskraftens värde från en företagsekonomisk synvinkel. Alecta fick då möjlighet att pröva en modell som man tidigare utvecklat. Modellen, Medarbetarvärdet, kan användas för att synliggöra värdepotentialen hos personal på både individ-, grupp- och företagsnivå.

50+? – en resurs för framtiden (film)

Prevent

Prevent har tagit fram en film för att visa att den äldre arbetskraftens erfarenhet är en tillgång för företag och samhälle. I filmen medverkar arbetsmarknadens parter, liksom experter och forskare. Filmen visar även exempel på företag som arbetar aktivt med dessa frågor.

Forskning

Internationell forskning

Forskning om de äldres situation i arbetslivet har en lång internationell tradition (Salthouse 1994, Aronson och Kilbom 1996, Warr 1998, Griffiths 1999, Ilmarinen 1999, Shephard 1999 och Winn 1999) och forskning kring samband ålder och arbetsprestation förekommer också (Ilmarinen 1999, Solem och Hallsten 1996). Flertalet studier visar att äldre är lika produktiva och kvalificerade som yngre (Ilmarinen 1999, Solem och Hallsten 1996).

Institutet för Arbetshygien i Helsingfors bedriver forskning om sambandet mellan ålder och arbetsförmåga och i rapporten "Ageing workers in the European Union" har professor Ilmarinen sammanställt den forskning som bedrivs på institutet. Forskningsresultaten visar att förändringar av arbetsförmågan hos personer över 50 år är mycket individuell, och att det går att behålla äldre i arbete genom att anpassa arbetsförhållandena och arbetsmiljö. I rapporten sammanfattas forskningsresultaten i 28 rekommenderade åtgärder för att förbättra arbetsförmågan hos äldre.

Svensk forskning

Institutet för framtidsstudier bedriver ett forskningsprogram "Människan i framtiden", som löper från år 2000 till 2004. Fokus ligger på tekniska, institutionella och demografiska aspekter av långsiktig samhällsförändring. Programmets syfte är dels att utveckla kunskap om möjliga utvecklingstendenser i framtidens samhälle, dels att ge underlag för en framgångsrik problemlösning inom ramen för demokratin.

Arbetslivsinstitutet bedrev ett tvärvetenskapligt forskningsprogram som avslutades år 1996. I detta forskningsprogram deltog en rad forskare med olika perspektiv på äldre i arbetslivet. Idag bedrivs inte något specifikt forskningsprogram inom Arbetslivsinstitutet men institutet deltar däremot som part i olika projekt.

Margareta Thorgén och Gunnel Ahlberg på Arbetslivsinstitutet har tagit fram en förteckning över svensk och internationell forskning om arbetsmiljöfaktorer och ålder.

Forskning bedrivs även vid ett antal universitet. Som exempel kan nämnas att Eskil Wadensjö vid Stockholms Universitet (SOFI – Institutet för Social Forskning) under flera års tid har forskat kring ålder och arbetsliv. Dessutom bedrivs forskning på Sociologiska Institutionen vid Göteborgs universitet.

Kunskapslänkar

Nedan följer några exempel på användbara kunskapslänkar.

Age Management i Sverige AB

(www.agemanagement.se)

Företaget Age Management i Sverige AB har utvecklat BCS metoden för Åldersmedvetet Ledarskap™ och bedriver utbildning och konsultation inom området Age Management.

Alecta

(www.alecta.se)

Alecta har bidragit med en underlagsrapport till regeringens äldreberedning Senior 2005. Syftet var att belysa den äldre arbetskraftens värde från en företagsekonomisk synvinkel. Alecta fick då möjlighet att pröva en modell som man tidigare utvecklat. Modellen, Medarbetarvärdet, kan användas för att synliggöra värdepotentialen hos personal på både individ-, grupp- och företagsnivå.

Arbetslivsinstitutet

(www.arbetslivsinstitutet.se)

Arbetslivsinstitutet har under många år bedrivit forskning inom området ålder. I början av 90-talet initierades forskningsprogrammet "Arbete efter 45". Programmet bedrevs som ett tvärvetenskapligt samarbete mellan forskning inom olika discipliner.

Populärvetenskapligt magasin "50 + en tillgång i arbetslivet" kan beställas gratis via webbplats www.arbetslivsinstitutet.se

Arbetsmarknadsstyrelsen

(www.ams.se)

AMS har bl.a. tagit fram rapporten "Arbetskraftsutbudet i Sverige – en utblick mot 2030" som överblickar befolkningsutveckling och arbetskraftsutbud under de kommande 25 åren.

FTF – Facket för försäkring och finans

(www.ftf.org.se)

En arbetsgrupp inom förbundsstyrelsen har utarbetat ett förslag till seniorpolitik, som antagits av förbundsstyrelsen. Förslaget utgörs av en "kravlista" över tänkbara åtgärder.

Forum 50+

(www.forum50plus.com)

Forum 50+ är en politiskt obunden ideell förening som vill stödja en opinionsbildande verksamhet vars mål är att förändra samhällets attityder till ålder och arbetskraft.

Institutet för Framtidsstudier

(www.framtidsstudier.se)

Institutet för Framtidsstudier är en forskningsstiftelse med uppgift att i egen regi eller i samarbete med andra bedriva framtidsstudier, långsiktig analys och därmed sammanhängande verksamhet. Målet är att därigenom stimulera till en öppen och bred diskussion om framtida hot och möjligheter i samhällsutvecklingen. Verksamhetsexempel är bl.a. deras *Ungdomsundersökning 2000* (www.framtidsstudier.se/index4.htm)

Kairos Future

(www.kairosfuture.se)

Kairos Future arbetar bl.a. med framtids- och omvärldsanalys. Man kan bl.a. läsa Kairos ungdomsundersökningar som syftar till att studera och analysera ungdomars värderingar.

Landstingsförbundet

(www.landstingsforbundet.se)

Landstingsförbundet har bl.a. tagit fram rapporten ”Jobbet lockar mer än pension”. Rapporten belyser viktiga förutsättningar i arbetslivet för att fler ska vilja och kunna arbeta även i hög ålder.

LO

(www.lo.se)

LO har bl.a. tagit fram rapporten ”Att åldras på arbetsmarknaden – politik för ett helt arbetsliv”.

Näringsdepartementet

(www.regeringen.se)

Näringsdepartementet tillsatte 2001 en utredning för att undersöka vilka hinder som finns i avtal och lagstiftning för äldre att vara kvar på arbetsmarknaden samt föreslå ändringar i författningen.

I rapporten ”Riv hindren för äldre i arbetslivet” Ds 2002:10 ges förslag till förändringar.

Pensionsforum

(www.pensionsforum.nu)

Pensionsforum är en ideell förening som har till uppgift att stödja det nya pensionssystemet.

Prevent

(www.prevent.se)

Prevent är kunskaps- och utbildningsförmedlare inom arbetsmiljöområdet som bl.a. tagit fram filmen ”50+? – en resurs för framtiden”.

Regeringens 11-punktsprogram för ökad hälsa i arbetslivet

(www.naring.regeringen.se)

Mot bakgrund av ohälsan i arbetslivet presenterade regeringen i budgetpropositionen för år 2002 ett brett åtgärdsprogram för ökad hälsa i arbetslivet, det s.k. 11-punktsprogrammet.

Riksrevisionen – tidigare riksdagens revisorer och riksrevisionsverket

(www.riksdagen.se)

Dåvarande Riksdagens revisorer har bl.a. utarbetat rapporterna ”Arbetslinjens tillämpning för de äldre” samt ”Statens avtalsförsäkringar”.

Riksförsäkringsverket

(www.riksforsakringsverket.se)

Riksförsäkringsverket har genomfört undersökningar som bl.a. handlar om arbetsgivarnas attityder till äldre arbetskraft och vilka faktorer som påverkar äldres motivation till att vilja jobba kvar till normal pensionsålder. Exempel på rapporter är ”Vad får oss att arbeta fram till 65?”, ”Flexibel pensionsålder” samt ”Arbetsgivares attityder till äldre yrkesverksamma”.

SACO

(www.saco.se)

Inom Saco har man bl.a. börjat kartlägga regelverk som försvårar för de äldres deltagande i arbetslivet, både kollektivavtal, lagar och andra system, m.fl. (LAS).

Senior 2005

(Senior2005.gov.se)

Senior 2005 var en parlamentariskt sammansatt beredning under Socialdepartementet. Huvuduppgiften var att skapa förutsättningar för en långsiktig utveckling av äldrepolitiken. Analyser och förslag har utformats med tanke på äldres situation i samhället år 2005 och framåt.

SIF

(www.sif.se)

SIF har bl.a. genomfört en undersökning där tjänstemän i åldersgruppen 50+ tillfrågats om vilka faktorer som kan få dem att jobba längre.

Skandia

(www.skandia.se)

Skandia har en återkommande seniorbarometer som är en undersökning som mäter seniorers åsikter och attityder. Seniorbarometern är ett led i Skandias totala satsning på äldreomsorgsområdet.

Statens kvalitets- och kompetensråd

(www.kkr.se)

Statens kvalitets- och kompetensråd har identifierat nio prioriterade områden som särskilt viktiga för den strategiska kompetensförsörjningen. Åldersbalans utgör ett av dessa områden. Bland annat skrifter och kunskaps- och genomförandestöd utarbetas för att stödja myndigheterna i deras strategiska kompetensförsörjningsarbete.

Svenska kommunförbundet

(www.lf.svekom.se)

Svenska kommunförbundet har bl.a. tagit fram skriften "Personal i fokus 2001 – äldre arbetskraft i kommuner". Gatu- och Fastighetssektionen har startat ett nätverk för yngre medarbetare med syfte att skapa en arena för erfarenhetsutbyte och för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Svenskt Näringsliv

(www.svensktnaringsliv.se)

Svenskt Näringsliv har bl.a. tagit fram rapporterna "Både politiker och företagare måste planera för generationsskiften" och "Aktivera företagets dolda tillgångar".

TCO

(www.tco.se)

TCO har genomfört en intervjuundersökning inom ramen för ett EU-projekt där Sverige är ett av sex länder. Syftet har varit att kartlägga vilka faktorer som påverkar äldre att stanna kvar i arbetslivet. Resultaten från denna och andra undersökningar som TCO genomfört kan man läsa mer om i deras rapporter "Vem ska göra jobbet?" och "Vi vill gå hem före sextiofem". TCO har även skrivit rapporterna "Befolkningsutvecklingen och den framtida välfärden", "Program för ökat arbetskraftsdeltagande bland äldre" samt "Vi har inte råd att missa kompetensen. Om attityder till äldre arbetskraft". TCO har också utarbetat konkreta förslag på åtgärder för att höja arbetskraftsdeltagandet bland äldre.

Ungdomsbarometern

(www.ungdomsbarometern.se)

Ungdomsbarometern samlar in kunskap och information om den unga generationens värderingar, attityder och intressen genom olika undersökningar.

Ungdomsstyrelsen

(www.ungdomsstyrelsen.se)

Ungdomsstyrelsen stödjer bl.a. utvecklingen av kommunal ungdomspolitik och följer upp nationell ungdomspolitik. Skrifter är bl.a. *De kallar oss unga – Ungdomsstyrelsens Attityd- och värderingsstudie 2003* (www.ungdomsstyrelsen.se).

Utvecklingsrådet

(www.utvecklingsradet.se)

Utvecklingsrådet har bl.a. bedrivit projektet "Ålder och arbetsliv". Målet med projektet har varit att på sikt kunna bidra till att lösa statens kompetensförsörjning, dels genom att äldre arbetstagare vill och kan arbeta längre, dels genom att locka yngre medarbetare.

Vinnova

(www.vinnova.se)

Vinnova bedriver ett forskningsprogram där myndigheten bl.a. tar upp det minskade arbetskraftsdeltagandet bland äldre.

Exempel på verksamheter som arbetar med åldersbalans och generationssamverkan

Nedan redovisas några exempel på verksamheter som har påbörjat ett arbete inom området ålderbalans och generationssamverkan.

Ung-grupper hos Länsstyrelserna

År 2000 initierade Länsstyrelseenheten på Finansdepartementet en länsstyrelsegemensam ung-grupp – De Ungas Råd. De Ungas råd var mellan åren 2000–2003 en central arbetsgrupp som bestod av tio deltagare, åtta från åtta olika länsstyrelser och två från Länsstyrelseenheten, alla under 35 år. Syftet med rådet var att bidra med idéer kring en framtida attraktiv arbetsplats såväl för unga som äldre och att belysa olika frågor och idéer utifrån ett ”ungt” perspektiv.

Rådet träffades ca fyra gånger per år och diskussionerna som fördes under mötena utmynnade i ett antal förslag, bl.a. underlag till en strategi för att forma länsstyrelsen till en attraktiv arbetsplats. De Ungas Råd på Länsstyrelseenheten upphörde år 2003 men arbetet med ung-grupper fortsätter på länsstyrelserna.

Nedan följer två exempel på ung-grupper på länsstyrelserna.

De Ungas Råd (DUR) hos Länsstyrelsen i Värmlands län

Länsstyrelsen i Värmlands län bildade år 2000 en lokal DUR – grupp, där alla anställda upp till och med 35 år får delta.

År 2000 fick representanter från De Ungas Råd möjlighet att medverka på den årliga verksamhetsplaneringskonferensen där rådet förde fram olika idéer och förslag.

De Ungas Råd anordnade samma år en heldagskonferens där det bl.a. lyftes fram ett antal prioriterade områden att arbeta med. Dessa var:

- Arbetsformer och anställningsvillkor
- Omvärldsbevakning och jämförelse
- Personalvård samt social och fysisk miljö
- Karriär och kompetensutveckling, organisation och ledarskap

De Ungas Råd bjuder regelbundet in till möten. Under vissa perioder är mötena mer frekventa än under andra perioder. Rådet präglas av ett öppet klimat. Den som vill och har tid kan medverka utifrån egna förutsättningar och välja att arbeta med de frågor som mest intresserar. Om tidsbrist uppstår under viss period kan arbetet lämnas över till andra intresserade. Efter varje möte läggs också minnesanteckningar ut på intranätet för att andra medarbetare ska ges möjlighet att ta del av arbetet.

En av framgångsfaktorerna för De Ungas Råd anses vara att deltagarna inte enbart arbetar med frågor som rör unga medarbetare utan med frågor som är av intresse för alla medarbetare, oavsett ålder. Verksamheten i De Ungas Råd har bl.a. lett till en större medvetenhet vid t.ex. tillsättning av arbetsgrupper så att länsstyrelserna idag tänker på att inkludera yngre personer i arbetet. Just nu pågår en omorganisation och i detta arbete har också specifikt tagits upp vikten av att satsa på de yngre medarbetarna.

Unga Rådet hos Länsstyrelsen i Stockholms län

Unga Rådet hos Länsstyrelsen i Stockholms län har funnits sedan 1999 och består idag av nio representanter från olika avdelningar, som har det gemensamt att alla är under 35 år. Syftet med Unga Rådet är att tillföra ledningen kunskap om hur ett ”ungt perspektiv” på verksamheten kan se ut. Gruppen fungerar som bollplank för länsöverdirektören i frågor där det är intressant att diskutera hur de yngre medarbetarna ser på olika frågor. Länsöverdirektören är sammankallande och gruppen träffas 8–12 gånger per år.

Rådet har bl.a. arbetat med en enkät om personalens nyttjande av friskvårdstimmen, lämnat synpunkter på den kompetensutveckling som bedrivs på länsstyrelsen och arrangerat sociala aktiviteter.

Domstolsverkets arbete med generationsväxlingen

Inom domstolsväsendet visar åldersstrukturen på en hög medelålder och verket har insett att det är viktigt med åtgärder som syftar till att föryngrar personalgrupperna. Ett sätt att möta generationsväxlingen är att personal som närmar sig pensionsåldern får möjlighet att minska sin arbetstid. Under 2003 har mer än 80 personer kunnat minska sin arbetstid och fått delpension.

Domstolsverket har satt upp konkreta mål för sin åldersstruktur: När det gäller åtgärder för att nå målen kommer bl.a. erbjudanden om delpension att fortsätta. Våren 2004 bildades också en tvärgrupp på Domstolsverket för att diskutera hur verket på bästa sätt ska kunna förbereda sig inför generationsväxlingen och ge domstolarna olika verktyg som de kan använda för att kunna upprätta handlingsplaner och vidta konkreta åtgärder.

De områden verket har diskuterat är vad generationsväxlingen egentligen medför utöver att yngre ersätter äldre. Generationsväxlingen medför även att mångfald ersätter homogenitet, nya/ändrade kompetenser ersätter tidigare kompetenser och sannolikt även att färre ersätter fler.

Gruppen har diskuterat framtida kompetenskrav, vad som kan göras i rekryterings- och utbildningsväg och vilka praktiska hjälpmedel domstolarna har (exempelvis medarbetarenkät, handböcker och handledningar av olika slag, metod för karriärplanering samt guideline för generationsväxlingen).

Den guideline för generationsväxlingen som håller på att utarbetas ska stödja domstolarnas arbete med att:

- göra en analys
- upprätta en målplan
- utarbeta en handlingsplan

För varje delområde kommer ett antal frågor (både diskussionsfrågor och riktade frågor) att ställas som domstolarna får besvara. Därefter kommer exempel på verktyg och olika slag av dokument och beslut att presenteras.

55+ – ett program hos FöreningsSparbanken för att utveckla och behålla medarbetare som fyllt 55 år

För att möjliggöra ett tillvaratagande av företagets hela kompetens och bidra till att förändra attityder och skapa en attraktiv arbetsplats initierades år 2003 ett långsiktigt program för alla medarbetare som är över 55 år. Arbetet med det nya programmet inleddes med ett stort antal intervjuer där frågor ställdes till medarbetare och chefer över 55 år om vad som skulle få dem att känna stimulans i sina arbeten. Några svar som återkom var att bli sedd och hörd, att hålla sig frisk och få mer flexibel arbetstid. Dessa åsikter tog FöreningsSparbanken fasta på när programmet utformades.

Programmet 55+ gäller från och med januari 2003 och omfattar följande områden:

- Friskvård
- Kompetensutveckling
- Nedtrappning av arbetstiden eller PlusTid

Friskvård erbjuds medarbetare över 55 år och innebär möjlighet till en timmes motion per vecka som arbetstid samt möjlighet till en årlig hälsoundersökning. Kompetensutveckling ingår också som ett led i programmet och tillsammans med närmaste chef utarbetas en individuell handlingsplan för medarbetaren. Banken har också inkluderat ”Att leda medarbetare i olika faser i livet” i interna chefs- och ledarutbildningar. För att påverka attityder kring ålder och åldrande publiceras artiklar kring lärande och att inlärningsförmågan är bestående oberoende av ålder.

Nedtrappning av arbetstiden innebär att medarbetaren kan minska från 100 % tjänstgöringsgrad till 80 % med en lönenivå motsvarande 90 %. Medarbetare som arbetar heltid har rätt att trappa ned från och med månaden efter 58 årsdagen. För de medarbetare som hellre vill fortsätta arbeta heltid efter att de fyllt 58 år har banken infört PlusTid, vilket innebär tre dagars ledig tid per år med full betalning. Syftet är att främja balans i livet.

Programmet har blivit mycket uppmärksammat såväl externt som internt. Vid årsskiftet kommer programmet att utvärderas för att följa upp hur många medarbetare som medverkat. Redan idag noteras att ett stort antal medarbetare nyttjar såväl friskvården som hälsokontrollen och att ca 50 % av målgruppen nyttjat möjligheten till nedtrappning av arbetstid.

Kunskapsbaserade åtgärder för att stärka och utveckla den äldre arbetskraften – ett program för Kiruna kommun som den goda arbetsgivaren

År 2002 initierade Kiruna kommun projektet ”Kunskapsbaserade åtgärder för att stärka och utveckla den äldre arbetskraften – ett program för Kiruna kommun som den goda arbetsgivaren”. Programmet genomfördes med stöd av BCS-metoden för Åldersmedvetet Ledarskap®¹⁵ och innehöll bl.a. följande delar:

- Intervjustudie där enskilda samtal med 10 chefer och 10 medarbetare (ålder 50+) genomfördes. Samtalen handlade om arbete-ohälsa/hälsa, rehabilitering, kompetensutveckling, utvecklingssamtal, introduktion vid ny-anställning samt ledarskap. Med samtalen som utgångspunkt planerades det fortsatta arbetet.
- Endagsseminarier för ledande tjänstemän på förvaltningsnivå samt för fackliga företrädare och huvudskyddsombud.
- Endagsseminarier för förtroendevalda.

¹⁵ Företaget Age Management i Sverige AB har utvecklat en modell, BCS-metoden för Åldersmedvetet Ledarskap® (BCS-metoden), som bygger på den finske forskaren Ilmarinens forskning kring ålder.

- Två dagars seminarier för ca 60 operativa arbetsledare/chefer som handlade om kunskapsspridning och ledarutveckling.
- Inspirationsseminarier i form av storföreläsningar för de anställda inom kommunen.
- 45 arbetsledare/chefer tillämpade BCS-metoden för Åldersmedvetet Ledarskap ® som en del i sitt ledarskap med hjälp av löpande internt erfarenhetsutbyte samt externt mentorstöd.

Efter att projektet avslutades har diskussioner förts kring hur man kan föra in projekterfarenheterna och de nya idéerna i organisationens verksamhet. Projektet har lett till översyn av det personalpolitiska programmet och åldersfrågan har lyfts in i detta. Exempelvis kommer åldersfrågan/arbetsförmågan att tas upp i de ordinarie medarbetarsamtalen och åldersfrågan har också förts in i rehabiliteringsarbetet.

Projektet har utvärderats av Arbetslivsinstitutet. På grund av den korta tid som förflutit sedan projektet startades har utvärderingen fokuserat på effekterna av de genomförda utbildningarna. Utvärderingen har kommit fram till att programmet varit effektivt genom att arbetsledarna erhållit och medvetandegjorts om kunskaper som de ser nyttan av i sina roller som ledare/chefer. Dessutom tillämpas erhållna insikter och kunskaper redan nu av flera chefer/arbetsledare. Projektledaren påpekar också att en positiv effekt av projektet har varit att personalfrågorna hamnat i fokus hos politikerna.

Svårigheterna under projektet har bl.a. varit svårigheten att nå ledare som redan har en hög arbetsbelastning och ont om tid. Ett förbättringsområde som också identifierats har varit behovet av att bättre nå ut med information om projektet i hela organisationen.

Senioravdelning vid Kriminalvårdsmyndigheten i Göteborg

I mars 2004 startade Kriminalvårdsmyndigheten en senioravdelning vid häktet i Göteborg. Projektet finansieras av kriminalvårdsmyndigheten och Utvecklingsrådet och ska pågå t.o.m. år 2006.

Syftet med senioravdelningen är

- att möjliggöra för äldre medarbetare att med bibehållen hälsa, lägre sjukfrånvaro och god tillfredsställelse i arbetet kunna arbeta kvar inom kriminalvården till ordinarie pensionsålder
- att ta tillvara den erfarenhet och kunskap som äldre medarbetare besitter genom kunskapsöverföring till yngre medarbetare.

Senioravdelningen har en fast personalstyrka på nio personer som är över 50 år, varav en samordnare som ska ansvara för att kunskapsöverföringen fungerar i praktiken. Utöver den fasta personalen kommer två yngre vårdare åt gången att jobba frivilligt på avdelningen i tvåmånaders intervaller, för att lära sig av seniorerna. Detta innebär att personaltätheten höjs och man har redan några månader efter projektstart märkt att tempot har minskat vilket ses som väldigt positivt.

Förhoppningen från projektledningens sida är att den ökade personaltätheten ska leda till att sjukfrånvaron minskar och att de anställda ska trivas bättre på jobbet. Dessutom är det tänkt att de äldres, ofta tysta kunskap, ska komma de yngre till godo eftersom det finns mycket inom vårdaryrket som inte kan föras över på något annat sätt än från person till person.

Projektet kommer löpande att följas upp och utvärderas internt. Dessutom kommer psykologiska institutionen vid Göteborgs Universitet att genomföra en slutlig utvärdering av projektet år 2006. Om projektet faller väl ut är tanken att senioravdelningen ska vara en permanent del av verksamheten.

En fullt frisk 25-åring ska inte bli en fullt sjuk 55-åring – Landstinget Kronoberg

År 2002 initierade Landstinget Kronoberg projektet ”En fullt frisk 25-åring ska inte bli en fullt sjuk 55-åring” som kommer att pågå t.o.m. oktober 2004.

Projektet har bestått av ett antal olika delar:

- En attitydundersökning har genomförts bland landstingets chefer. En uppföljning av undersökningen har genomförts år 2004 för att utvärdera om attityderna har förändrats men har ännu inte hunnit sammanställas.
- Seminarserie (fyra utbildningsdagar) som har handlat om individinriktat ledarskap, attityder till äldre och äldres arbetsförmåga och lärande. Målgruppen för seminarieserien har varit chefer på de enheter som medverkat i projektet.
- Cheferna har erbjudits individuella samtalstillfällen med kursledarna.
- Frågeställningar kring ålder och åldersbalans har inkluderats i utvecklingssamtalet.
- S.k. separata samtal vid 55 års ålder där en dialog förs om vad medarbetaren kan tänkas jobba med i framtiden. Syftet med dessa samtal är att få medarbetare som fyllt 55 år att förlänga antalet år i yrket och få medarbetare att tänka framåt.
- Dialog med medarbetare som fyllt 64 år och som arbetar inom psykiatri för att höra om de kan tänka sig att fortsätta arbeta efter 64 års ålder.

Syftet är att möjliggöra en smidig övergång från arbete till pension för äldre medarbetare och anpassa arbetstider och arbetsformer efter den enskildes behov och önskemål.

- Under sommaren år 2004 har ett antal medarbetare som gått i pension valt att arbeta som sommarvikarier.
- Två KY-utbildningar (kvalificerad yrkesutbildning) har utarbetats i samarbete med kommunerna i regionen. Utbildningarna är inom vård- och omsorg och inom psykiatri. Tanken är att deltagarna ska ges den kompetens som behövs för att komma till en ny arbetsplats. Man har också initierat ett arbete för att skapa lärcentra med datorer i närheten av medarbetarnas arbetsplatser vilket är tänkt att underlätta för medarbetare som vill studera och arbeta parallellt.

Dialogmetoder för kunskapsöverföring hos Combitech Systems

Combitech Systems är ett högteknologiskt företag inom SAAB AB. Företaget expanderade mycket snabbt under mitten 90-talet och man fann att kunskapsspridningen till de nya medarbetarna inte gick så fort som var önskvärt och att företaget blev allt mer beroende av de medarbetare som arbetat där länge. År 1997 inleddes därför ett samarbete med KTH och forskningsområdet kring yrkeskunnande och teknologi.

Inom forskningsprojektet påbörjades ett utforskande av det egna yrkeskunnandet för att söka metoder för kunskapsöverföring på de mer kvalificerade områden där formella metoder inte är tillräckliga, nämligen erfarenhetsområdet. Detta skedde genom utarbetandet av en metod där dialogen lyftes fram som verktyg för att skapa en kreativ miljö. Dialogseminarierna initierade ett arbete att identifiera delar i systemutvecklarens yrkeskunskap som är för komplexa eller oförutsägbara för att kunna styras av formella regler.

Att dialogseminariet som metod fungerat har påvisats i forskning och yttrar sig t.ex. genom att anställda spontant och på spridda håll i organisationen identifierar situationer där dialogseminarier kan passa och tar egna initiativ till att genomföra dessa med stöd från erfarna seminarieledare. Dialogseminarierna har bl.a. använts för att överföra kunskap och erfarenheter från en grupp människor till en annan, som ett sätt att förbereda sig inför en viktig fas i ett projekt, i arbetet med att utarbeta och etablera en ny praxis och i förändringsledning inom organisationer.

Under projektets gång utvecklades en intern utbildningsstege med en grundutbildning som är gemensam för alla konsulter samt en vidareutbildning i flera nivåer för de mer seniora teknikledarna – nivåer som också omfattar de metoder för erfarenhetsöverföring och reflektion kring egna erfarenheter från forskningsprojektet med en möjlighet att gå vidare med egen forskning.

År 2000 startades Combitech Learning Lab för att sprida insikterna och för att pröva arbetsmetoderna inom hela företaget. Metoden sprids sedan flera år till andra branscher och verksamheter, främst genom KTH och Combitech Systems i samverkan med Dialoger förlag som samlat en omfattande resurs av de texter och den litteratur som spelar en avgörande roll i metodiken.

Skatteverket

Inom Skatteverket finns en stor andel tjänstemän som är 50 år eller äldre. Det är ofta fråga om tjänstemän med lång anställningstid som representerar ett stort kapital av kompetens, erfarenhet och lojalitet och är av stor betydelse för att Skatteverket ska kunna fullgöra sitt uppdrag och ha medborgarnas förtroende. Inför den kommande generationsväxlingen restes en rad strategiska frågor för Skatteverket:

- Hur kan motivationen att vilja stanna kvar i arbetslivet upprätthållas?
- Hur finner personalen stimulans i arbetet och ser nya möjligheter?
- Hur påverkas ledarskapet i organisationen med många äldre medarbetare?
- Hur byggs broar mellan generationer?

Med anledning av dessa frågor utarbetade dåvarande Riksskatteverket rapporten ”Positivt arbetsliv för äldre medarbetare”. Syftet var att ge koncernens ledning ett underlag för att möjliggöra en diskussion om strategiska frågor kring generationsväxlingen. Rapporten tar upp frågeställningar kring äldre medarbetare och innehåller förslag till åtgärder och aktiviteter.

Rapportens innehåll har tagits upp och diskuterats i olika nyckelgrupper (direktion, regionchefer, personalchefer m.fl.). Skatteverket har kommit fram till att åldersfrågorna inte kommer att bedrivas som en separat fråga utan arbetet är idag en integrerad del i det ordinarie kompetensförsörjningsarbetet.

Propeller – ett utvecklingsforum för livs- och karriärplanering

Hösten 1999 initierades Propeller – ett utvecklingsforum för livs- och karriärplanering. Inom Propeller finns professionella samtalspartners för medarbetare och chefer som behöver och vill stanna upp, tänka till och aktivt fundera kring sin framtida utveckling. Propeller ägs gemensamt av Kronofogdemyndigheten och Skatteverket i Stockholm samt Skatteverkets huvudkontor till vilkas medarbetare och chefer Propeller vänder sig.

Propeller samverkar dessutom med Polismyndigheten i Stockholm, Rikspolisstyrelsen, Tullverket, Kriminalvårdsstyrelsen och Arbetsmarknadsstyrelsen och ESF-rådet.

Målen med Propeller är:

- Utveckla istället för att senare avveckla
- Kompetensväxling
- Öka rörligheten inom och mellan myndigheterna
- Skapa en gemensam arbetsmarknad för de tre myndigheterna
- Öka attraktionskraften hos myndigheterna
- Öka medarbetarnas anställningsbarhet.

Innehållet i programmet är individuellt men det kan handla om enskilda samtal som stöd för en utvecklingsplan samt livs- och karriärplanering individuellt eller i grupp. Inom ramen för verksamheten anordnas också chefsseminarier som bygger på erfarenhetsutbyte samt forskarseminarier med teman som angränsar till livs- och karriärplanering. Hittills har 750 personer deltagit i programmet.

Propeller får i den utvärdering som gjorts av första årets verksamhet högt betyg av kunder och uppdragsgivare. Projektledarna upplevs som professionella och handlingskraftiga, lokaler och verksamhetens framtoning är inbjudande och trevlig vilket förhöjer graden av professionalism. Utvärderingen visar på ett mycket positivt resultat där de mål som sattes för verksamheten har uppfyllts. Propeller kommer att övergå i ett riksgemensamt utvecklingsforum för livs- och karriärplanering.

Balans är Skatteverkets och Kronofogdemyndigheternas rikstäckande stöd för Livs- och karriärplanering, som ersätter de nuvarande verksamheterna Delta i Göteborg, LOK i Malmö och Propeller i Stockholm. Den rikstäckande Livs- och karriärplaneringsverksamheten kommer att införas från årsskiftet inom Skatteverket och Kronofogdemyndigheterna.

Mentorskap inom vård och omsorg hos Övertorneå kommun

År 2003 initierade Övertorneå kommun projektet ”Mentorskap inom vård och omsorg”.

Kommunen ville satsa på en bestående förändring och utveckling kring organisation, arbetsvillkor och arbetsförhållande.

Utgångspunkten i projektet var att erbjuda heltidstjänster till undersköterskor/vårdbiträden som är födda 1948 och tidigare (ålder 55 +). Yrkesrollen utvecklades genom att vissa arbetsuppgifter överfördes från chefer till undersköterskor/vårdbiträden. Heltidstjänsterna i projektet bestod av 75 % vård och omsorgsarbete medan resterande 25 % av arbetsuppgifterna hade annat innehåll.

De förändrade arbetsuppgifterna var följande:

- Mentorskap/handledning för nya medarbetare
- Verksamhetsutveckling avseende de boendes situation
- Uppsökande verksamhet
- Kommunikationsstrategier
- Administrativa uppgifter

För att möjliggöra förändringen av arbetsuppgifter gick deltagarna en åtta veckor lång grundläggande utbildning. I februari 2004 anordnades också en tvåveckors koncentrerad handledning med fokusering på deltagarnas praktiska tillämpning av utbildningen vid enheterna.

Projektet avslutades maj 2004 och kommer att utvärderas av bl.a. Umeå universitet.

Projektledaren uppger att det redan nu kan noteras att sjukfrånvaron minskat avsevärt för deltagarna i projektet jämfört med en ökning av sjukfrånvaron för övriga medarbetare.

Vad som också upplevts som positivt med projektet är att självförtroendet hos de medverkande i projektet har ökat. Resultatet från projektet har också visat att de boende och anhöriga uppfattat att verksamheten utvecklats. Gemensamt för samtliga enheter är att mentorerna kunnat ägna mer tid åt de boende.

Ett förbättringsområde som identifierats är behovet av bättre information om projektet till övriga medarbetare. Det visade sig också vara svårt att föra över arbetsuppgifter från områdescheferna till deltagarna, vilket till stor del berodde på tidsbrist.

Ett nytt projekt har initierats för fortsatt arbete med mentorskap parallellt med utarbetande av arbetstidsmodeller, schemalagda lösningar, förtroendetid m.m.

Avsikten är att föra in erfarenheterna från projekten i ordinarie verksamhet, framförallt när det gäller arbetstidsmodellerna. Kommunstyrelsen kommer efter genomförd utvärdering att fatta beslut om budgetramar för att klara verksamheten utifrån dessa nya förutsättningar.

SVS-special Vehicles and Service

Under början av 1990-talet förändrades arbetsorganisation och arbetsmiljö på Volvo Torslanda. Produktionsarbetet utgjordes av en alltmer industriell och automatiserad arbetsmiljö med självstyrande arbetsgrupper och höga effektivitetskrav, då en del äldre medarbetare, av skilda skäl, valde att övergå till VTR (Volvo Torslanda Resurs) som skulle arbeta med tjänster som tidigare köpts in utifrån och där äldre medarbetare som inte längre orkade med produktionstempot skulle ges möjlighet att arbeta. VTR har bytt namn till SVS-Sverige.

Produktionsledning tillsammans med personalavdelning beslutar om vilka personer som ska erbjudas denna möjlighet. Vid starten arbetade ca 100 personer och idag arbetar ca 340 personer på avdelningen. Avdelningen arbetar bl.a. med packverksamhet, miljöhantering, bygg & reparationsarbete, buss & personal-service samt produktionsmaterialsjusteringar.

Viktigt att betona är att samma lönsamhetskrav ställs på denna verksamhet som på övriga verksamheter inom Volvo. Den finansiella utvecklingen för avdelningen har under åren varit positiv och bland de medarbetare som arbetar på SVS-Service märks hög närvaro och hög trivsel.

En av framgångsfaktorerna anses vara att det görs en noggrann matchningsprocess när rätt person ska identifieras till rätt arbete och att samarbetet mellan SVS-Service och produktionsledning, personal, friskvård, fackföreningar, försäkringskassa och andra intressenter fungerar mycket väl. Medarbetarna upplever att de behandlas som individer och många medarbetare som kanske inte nådde upp till mer än 10 % kapacitet i produktionsarbetet når idag 100 % kapacitet på SVS-Service. Arbetsmiljön är också lugnare och arbetsgrupperna inte lika stora som inom produktion.

Volvo betraktar inte denna avdelning som en social verksamhet utan ställer som tidigare nämnts lika höga krav på denna verksamhet som på andra verksamheter inom Volvo. Företaget poängterar emellertid att det upplevs som mycket positivt att kunna ge medarbetare som troget och länge arbetat på Volvo och som inte har möjlighet att längre arbeta kvar inom produktionen möjligheten att avsluta sin tid på Volvo med arbetsuppgifter som är bättre lämpade för dem.

Förslag till arbetsätt för åldersbalans och generationssamverkan

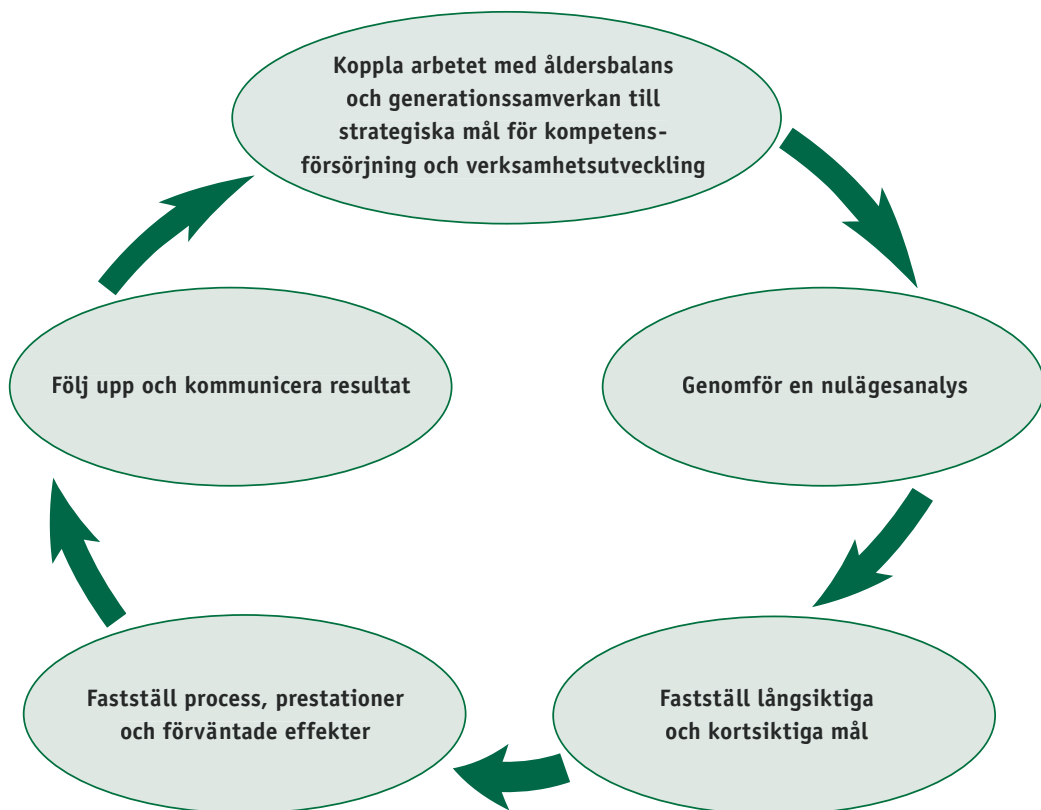
Denna del innehåller förslag på hur en myndighet kan gå tillväga i sitt arbete med åldersbalans och generationssamverkan. Förutom att belysa viktiga steg i arbetet ges också stöd i form av frågeställningar.

Vägledningen kan anpassas till den egna verksamheten och kan kompletteras med begrepp, modeller och utvärderingssystem som redan används. KKR har utarbetat en självvärderingsmetod för att myndigheter ska kunna fastställa hur framgångsrikt kompetensförsörjningsarbetet är i den egna verksamheten.¹⁶ Denna metod kan med fördel användas i arbetet med åldersbalans och generationssamverkan.

För att nå framgång med arbetet med åldersbalans och generationssamverkan bör arbetet integreras i myndighetens befintliga system och processer – bli en naturlig del av verksamheten och planeringen för denna. Arbetet kan med fördel synkroniseras med myndighetens process för VP-arbetet.

¹⁶ En metod för självvärdering av kompetensförsörjningen i statliga myndigheter, KKR, 2003

Arbetet med åldersbalans och generationssamverkan kan schematiskt beskrivas på följande sätt.



Koppla arbetet med åldersbalans och generationssamverkan till strategiska mål för kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling

Vilka är de verksamhetsmässiga skälen till att börja arbeta med åldersbalans och generationssamverkan? Vad har vår myndighet att vinna på arbetet och vilka negativa konsekvenser kan det få för vår verksamhet om arbetet inte kommer till stånd?

Hur arbetet med åldersbalans och generationssamverkan ska bedrivas och vilka mål som ska formuleras är bl.a. beroende av myndighetens nuvarande och framtida verksamhet. Det är därför av vikt att arbetet med åldersbalans och generationssamverkan kopplas till myndighetens strategiska mål för kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling samt till myndighetens kompetensidé. Strategier för åldersfrågan bör utvecklas parallellt med övriga strategier och ingår som en naturlig del i verksamhetsplanering och uppföljning. Liksom för andra aspekter av kompetensförsörjningsfrågorna finns det både en intern och extern sida att ta hänsyn till när kompetensidén formuleras.

Eftersom det inte finns en entydig definition av vad det innebär att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan är det också av vikt att definiera vad man inom den egna myndigheten menar med att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan. Hur definierar vår myndighet arbetet med åldersbalans och generationssamverkan?

Kompetensidé

En samlad idé om hur behovet av kompetens i organisationen ska kunna tillgodoses. Kompetensidén tar hänsyn till hur organisationens human- och struktureresurser kan utvecklas internt och externt.

Att diskutera:

- Vilka är våra verksamhetsmässiga skäl till att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan?
- Hur kan arbetet med åldersbalans och generationssamverkan bidra till att vi klarar vårt framtida kompetensbehov?
- Vad kan det få för konsekvenser för vår myndighet om arbetet inte kommer till stånd?
- Hur definierar vi arbetet med åldersbalans och generationssamverkan?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har identifierat de verksamhetsmässiga skälen till att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan.
- Vår myndighet har gjort en tydlig koppling mellan arbetet med åldersbalans och generationssamverkan och våra strategiska mål/VP.
- Vår myndighet har definierat vad vi menar med att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan.

I del 2 beskrivna exempel

- Skatteverket har tagit fram rapporten ”Positivt arbetsliv för äldre medarbetare” med syfte att ge koncernledningen underlag för de strategiska frågorna kring generationsväxlingen.

Genomför en nulägesanalys

Om arbetet med åldersbalans och generationssamverkan ska vara en del av myndighetens kompetensförsörjningsstrategier är det viktigt att sätta mål för arbetet som är baserade på fakta och som har en tydlig koppling till myndighetens kompetensförsörjningsmål.

En nulägesanalys kan innebära mer än att kartlägga myndighetens åldersstruktur. Nulägesanalysen kan innebära att myndigheten identifierar hur exempelvis medarbetare skulle vilja utforma sin arbetssituation för att orka/vilja arbeta längre, vilka attityder och fördomar som finns inom den egna myndigheten kring ålder, arbetsförmåga och generationsskillnader samt hur kunskapsöverföring mellan generationer fungerar i praktiken m.m.

Som stöd i kartläggningsarbetet kan KKR:s metod för självvärdering av kompetensförsörjningen användas.¹⁷

Att diskutera:

- Vad behöver vi kartlägga och varför?
- Vem/vilka ska samla in informationen?
- Hur ska kartläggningen genomföras?
- Hur kommunicerar vi resultaten till våra medarbetare och andra intressenter?

¹⁷ En metod för självvärdering av kompetensförsörjningen i statliga myndigheter, KKR, 2004.

Känner vi igen oss?

- En nulägesanalys ligger till grund för vår myndighets arbete med åldersbalans och generationssamverkan.

I del 2 beskrivna exempel

- Domstolsverket har för avsikt att utarbeta guidelines som stöd i arbetet med nulägesanalys, målformulering och handlingsplaner.
- Kiruna kommun har fört in arbetsförmåga/ålder i medarbetarsamtalet.
- Landstinget Kronoberg fört in åldersfrågan i utvecklingssamtalet.

Fastställ långsiktiga och kortsiktiga mål

För att arbetet med åldersbalans och generationssamverkan ska bli framgångsrikt fordras konkreta mål. Det är därför viktigt att fråga sig hur framgången ska mätas och hur målen ska följas upp.

Såväl kvalitativa som kvantitativa mål kan sättas. Mål i det ålderorienterade arbetet kan bl.a vara:

- Arbetsförhållandena inom vår myndighet ska lämpa sig för våra medarbetare, oavsett ålder och livsfas.
- Åldersdiskriminering ska inte förekomma på vår arbetsplats.
- Vår rekryteringsprocess ska vara fri från åldersdiskriminerande strukturer.
- Myndighetens medarbetare ska uppleva att de arbetar i en inkluderande organisation där medarbetare, oavsett ålder, ges möjlighet att bidra till verksamhetens mål.

Att diskutera:

- Vad är lämpliga indikatorer på framgång i arbetet med åldersbalans och generationssamverkan för vår myndighet?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har upprättat långsiktiga och kortsiktiga mål för vårt arbete med åldersbalans och generationssamverkan.

I del 2 beskrivna exempel

- Domstolsverket har satt mål för sin åldersstruktur.
- Domstolsverket har för avsikt att utarbeta guidelines som ska ge stöd i arbetet med att fastställa mål och upprätta handlingsplaner åldersbalans.

Fastställ processer, prestationer och förväntade effekter

Strategier för kompetensförsörjningen är avgörande för att nå verksamhetens mål och detta gäller även för arbetet med åldersbalans och generationssamverkan. I denna vägledning beaktar vi arbetet med åldersbalans och generationssamverkan dels ur ett chefs-/ledarperspektiv, dels ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Åldersbalans och generationssamverkan ur ett chefs-/ledarperspektiv

Ledarskapets agerande har stor betydelse för en organisations välbefinnande och vilka resultat den uppnår. Ledarskapet har en viktig roll som kulturbärare och normsättare och det är cheferna som skapar förutsättningar för ett tillvaratagande av medarbetarnas resurser.

Idag ställs höga krav på statsförvaltningens chefer där det bl.a. förväntas att cheferna ska kunna hantera generationsväxlingen på ett optimalt sätt. I det åldersmedvetna ledarskapet talas om vikten av ledare som har förståelse för ett individorienterat ledarskap, som förmår ta hänsyn till den enskilde medarbetarens speciella styrkor och svagheter oavsett ålder.

Frågor att ställa sig är bl.a:

- Är vi medvetna om våra egna attityder och fördomar kring ålder, arbetsförmåga och generationsskillnader och hur dessa påverkar vårt dagliga ledarskap?
- Har vi en förståelse och acceptans för vår egen ålder och arbetsförmåga samt eventuella behov av kompletterande kompetens?
- För vi en diskussion kring hur vi kan föra in dessa frågor i vår strategiska planering och i vårt dagliga ledarskap?

Att diskutera:

- Hur försäkrar vi oss om att vår myndighet har ett medvetet ledarskap för generationssamverkan?
- Behöver våra chefer kompetensutveckling och/eller annat stöd i arbetet med åldersbalans och generationssamverkan?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet eftersträvar ett åldersmedvetet ledarskap.
- Våra chefer erhåller kompetensutveckling och/eller annat stöd i sitt arbete med åldersbalans och generationssamverkan.

I del 2 beskrivna exempel

- Kiruna kommun fört in "Age Management" konceptet bland sina chefer. Bl.a omfattande utbildningssatsningar, intervjuer med chefer, konsultstöd chefer.
- Landstinget Kronoberg fört in "Age Management" konceptet bland sina chefer. Bl.a. omfattande utbildningssatsningar, konsultstöd m.m.

Åldersbalans och generationssamverkan ur ett kompetensförsörjningsperspektiv

Vilka strategier och angreppssätt som används i det ålderorienterade arbetet varierar mellan olika verksamheter. Vi lyfter i denna vägledning fram några områden som kan vara av betydelse för arbetet ur ett kompetensförsörjningsperspektiv med sin grund i myndighetens kompetensidé. Dessa är:

- Rekrytering, kompetenssamverkan och åldersstruktur
- Arbetsförhållanden och arbetsorganisation
- Kunskapsöverföring och generationssamverkan
- Attityder och diskriminering.

Rekrytering, kompetenssamverkan och åldersstruktur

Utifrån myndighetens kompetensidé är frågorna om åldersbalans och generationssamverkan såväl interna som externa frågor. Med ett externt fokus kan myndighetens egen åldersstruktur kompletteras genom samverkan med andra myndigheter och partners så att en intern obalans får en minskad betydelse.

Rekryteringsarbetet är naturligtvis ändå en viktig del i arbetet för att nå en önskad åldersstruktur. En kartläggning av rekryteringsprocessen kan identifiera vilka förändringar som behöver göras och huruvida det förekommer åldersdiskriminerande strukturer i rekryteringsarbetet.

Några frågor att ställa sig är bl.a:

- Har vår myndighet en rekryteringsprocess som bidrar till önskad åldersstruktur inom vår myndighet?
- Hur kan vi formulera våra rekryteringsannonser så att vi attraherar önskade åldersgrupper och inte diskriminerar vissa åldersgrupper?
- Kan vi använda oss av alternativa rekryteringskanaler?
- Kan vårt samarbete med högskolor och olika intressegrupper i samhället förbättras?
- Kan vår urvalsprocess förbättras för att säkerställa en objektiv rekrytering som inte bidrar till åldersdiskriminering?

- Behöver vår rekryteringspersonal kompetensutveckling för att säkerställa en objektiv och icke-diskriminerande rekrytering?
- Hur ser åldersstrukturen ut bland våra externa samverkanspartners?

Att diskutera

- Har vi kartlagt vår åldersstruktur och om inte hur kan vi gå tillväga?
- Vilka strategier och angreppssätt ska vi använda oss av för att nå önskad åldersstruktur, internt och hos våra externa samverkanspartners?
- Har vi kartlagt vår rekryteringsprocess och om inte hur kan vi gå tillväga?
- Hur kan vi förändra vår rekryteringsprocess så att rekryteringsarbetet främjar vårt arbete för att nå önskad åldersstruktur?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har kartlagt sin nuvarande åldersstruktur och har strategier för att nå önskad åldersstruktur, internt och hos våra externa samverkanspartners.
- Vår myndighet har kartlagt sin rekryteringsprocess och arbetar för att säkerställa en objektiv och icke-diskriminerande rekryteringsprocess för såväl chefer som för övriga medarbetare.

I del 2 beskrivet exempel

- Diskussioner förs inom Domstolsverket kring vad som kan göras i rekryteringsväg, utarbetande av handböcker m.m.

Arbetsförhållanden och arbetsorganisation

I arbetet med åldersbalans och generationssamverkan ingår också arbetet med att skapa en inkluderande arbetsorganisation och arbetsförhållanden som lämpar sig för medarbetare i olika åldrar och livsfas.

Några frågor att ställa sig är bl.a:

- Hur kan vi individualisera arbetsuppgifter och arbetstider?
- Hur kan vi på bästa sätt anpassa arbetsmiljön till våra medarbetares särskilda förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende?
- Hur uppnår vi en optimal löneutveckling för olika åldersgrupper?
- Kan vi införa utbytestjänstgöring som ett komplement till myndighetsinterna utvecklingsaktiviteter?
- Hur skapar vi förutsättningar för våra medarbetare att bättre kombinera arbetsliv och privatliv?

- Kan vi förbättra våra insatser för hälsoläget och hur ser våra friskvårdsaktiviteter ut?
- Hur kan vi införa system för livsvägledning och karriärutveckling?
- Har vi ett åldersperspektiv i vår systematiska kompetenskartläggning?
- Finns behov av kompetensutveckling för medarbetare och chefer för att möjliggöra en åldersorienterad myndighet?
- Kan vi införa alternativa karriärvägar?
- Kan vi införa tidsbegränsat och/eller delat chefsskap?
- Hur kan vi arbeta med karriärväxling och andra alternativ för de medarbetare och chefer som av någon anledning inte kan fortsätta med sitt nuvarande arbete?

Att diskutera:

- Vet vi om våra medarbetare och chefer upplever att de arbetar i en inkluderande organisation där det ges möjlighet att utvecklas och bidra till myndighetens mål, oavsett ålder och livsfas? Om inte, hur kan vi kartlägga?
- Har vår myndighet strategier för hur vi kan utveckla vår arbetsorganisation och arbetsförhållanden så att förutsättningarna lämpar sig för medarbetare i olika åldrar och livsfas?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet vet i vilken omfattning medarbetare och chefer upplever sig arbeta i en inkluderande organisation där det ges möjlighet att utvecklas och bidra till myndighetens mål, oavsett ålder och livsfas.
- Vår myndighet har strategier för hur vi ska utveckla en arbetsorganisation och arbetsförhållanden som är anpassade till medarbetare i olika åldrar och livsfas.
- Vår myndighet har alternativa strategier för de chefer och medarbetare som av någon anledning inte kan fortsätta med sitt nuvarande arbete.

De exempel som följer finns utförligare beskrivna i del 2.

Exempel

- Länsstyrelsernas Ung-grupper som används för att skapa attraktiva arbetsplatser och få in ett ”ungt” perspektiv
- Domstolsverket erbjuder delpension m.m.
- Föreningssparbanken 55+ program
- Senioravdelning Kriminalvårdsmyndigheten

- Landstinget Kronoberg s.k. separata samtal vid 55 års ålder för dialog fortsatt arbete
- Landstinget Kronoberg dialog med 64+ vissa avdelningar för dialog fortsatt arbete
- KY-utbildningar för rörlighet Landstinget Kronoberg
- Propeller – livs- och karriärplanering hos Skatteverket
- Övertorneå kommun – inom sjukvården sjuksköterskor ändrat yrkesinnehåll
- Volvo speciell avdelning för äldre medarbetare.

Kunskapsöverföring och generationssamverkan

”Om du vill lära känna vägen framför dig fråga dem som går åt andra hållet.”

Kinesiskt ordspråk

För att kunna hantera generationsskiftet är det av vikt att myndigheterna skapar effektiva system för överföring av kunskap och erfarenheter, inte enbart från äldre medarbetare som kanske snart ska pensioneras utan även från yngre till äldre medarbetare.

Frågor att ställa sig är bl.a:

- Hur kan vi skapa system för överföring av kunskap och erfarenheter, inte enbart från äldre medarbetare som kanske snart pensioneras, utan även från yngre till äldre medarbetare?
- Hur kan vi skapa en bra generationssamverkan och finna rätt balans mellan tradition och förnyelse?
- Kan vi skapa belöningssystem som stimulerar till ökad kompetensöverföring?
- Hur kan vi utveckla kloka mentor-adeptsystem och hur tar vi tillvara alla medarbetares idéer och kompetens?

Att diskutera:

- Hur kan vi skapa effektiva system för överföring av kunskap och erfarenheter?
- Hur kan vi arbeta för att skapa en bra generationssamverkan inom vår myndighet?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet har effektiva system för överföring av kunskap och erfarenheter.
- Vår myndigheter arbetar strategiskt för att skapa en bra generationssamverkan.

I del 2 beskrivna exempel

- Ung-grupper hos Länsstyrelserna för att för in ett ”ungt” perspektiv
- Senioravdelning hos Kriminalvårdsstyrelsen
- Combitech utvecklat metod för kunskapsöverföring.

Attityder och diskriminering

Att arbeta med åldersbalans och generationssamverkan kan också handla om att motverka attityder och fördomar kring ålder och åldrande och om att förebygga och motverka åldersdiskriminering.

I det moderna arbetslivet finns gott om förutfattade meningar om såväl äldre som yngre medarbetare. Yngre och äldre medarbetare har olika kompetenser och erfarenheter som snarare kan komplettera än ersätta varandra. Såväl yngre som äldre medarbetare behövs i en verksamhet och frågan att ställa sig som myndighet är hur man kan arbeta för att motverka åldersdiskriminering och negativa attityder kring ålder och åldrande.

Frågor att ställa sig är bl.a:

- Har vi en tydlig policy som slår fast att trakasserier eller diskriminering p.g.a. ålder inte tolereras?
- Har vi en handlingsplan som ger exempel på hur åldersdiskriminering kan förebyggas och rutiner om diskriminering ändå förekommer?
- Behövs utbildningsinsatser för medarbetare och chefer?

Att diskutera:

- Vet vi om det förekommer åldersdiskriminering inom vår myndighet? Om inte, hur kan vi kartlägga?
- Hur kan vi arbeta för att systematiskt och effektivt motverka åldersdiskriminering?
- Känner vi till vilka fördomar och attityder vi har på vår myndighet kring ålder och åldrande?
- Hur kan vi arbeta för att motverka negativa attityder och fördomar kring ålder och åldrande?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet känner till i vilken omfattning det förekommer åldersdiskriminering samt vilka fördomar och attityder som finns kring ålder och åldrande.
- Vår myndighet har strategier för att motverka åldersdiskriminering och negativa attityder och fördomar kring ålder och åldrande.

I del 2 beskrivna exempel

- Kiruna kommun omfattande utbildningssatsning
- Attitydundersökning genomförd Landstinget Kronoberg.

Följ upp och kommunicera resultat

Kontinuerlig uppföljning av arbetet med åldersbalans och generationssamverkan kan bl.a. genomföras med stöd av KKR:s metod för självvärdering av kompetensförsörjningen i statliga myndigheter.¹⁸ Hur arbetet fortlöper kan kommuniceras via interna e-postnät, nyhetsbrev, artiklar i personalmedier, personalmöten eller liknande forum.

Att diskutera:

- Hur kan vi arbeta systematiskt med uppföljning och utvärdering av våra mål för arbetet med åldersbalans och generationssamverkan?
- Hur kan vi försäkra oss om ett ständigt förbättringsarbete?
- Hur kan vi uppmärksamma goda initiativ och fortlöpande förmedla arbetets resultat?

Känner vi igen oss?

- Vår myndighet arbetar systematiskt med uppföljning av vårt arbete med åldersbalans och generationssamverkan.
- Vår myndighet bedriver ett ständigt förbättringsarbete.
- Vår myndighet kommunicerar fortlöpande arbetets resultat.

I del 2 beskrivna exempel

- Kiruna kommun fört in arbetsförmåga/ålder i medarbetarsamtalet
- Landstinget Kronoberg fört in åldersfrågan i utvecklingssamtalet.

¹⁸ En metod för självvärdering av kompetensförsörjningen i statliga myndigheter, KKR, 2004.

Litteratur och lästips

- Ahlberg G, Strempl, Thorgén M (2004), *Anpassning av arbetsförhållandena med åldersperspektiv*, Arbetsmiljöverket, Arbetslivsinstitutet
- Ahlberg G, Marklund S, Stenlund C, Thorgén M (2001), *Ett hållbart arbetsliv för alla åldrar*, Arbetslivsinstitutet
- Arbetsgivarverket, *Avtal om delpension för arbetstagare hos staten*, cirkulär 2003:A 4
- Arbetslivsinstitutet, *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*
- Aronsson G, Kilbom Å, *Arbete efter 45, Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*, Arbetslivsinstitutet
- Boethius M (2001), *Ett liv till förfogande. Om pensionärerna och arbetslivet*
- Bohlin N, Gidehag R (2002), *Lönar det sig att jobba – en rapport om marginaleffekterna i pensionssystemet*, Pensionsforum
- Broomé P, Ohlsson R (2003), *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, SNS förlag
- Ekelöf E, Kindenberg V (2002), *Grått Guld*, Arbetsmiljöforum
- Elfving A-S, *Vem ska göra jobbet? – Mer än varannan vill gå i pension före 65*, TCO granskar, 2002-06-17, nr 8/02
- Elfving A-S, *Vi vill gå hem före sextiofem – Varannan planerar tidig pension*, TCO
- En statsförvaltning i utveckling och förnyelse*. SOU 2004:65
- Fock N, (2004), *Eventyrslust och risker – en explorative studie om framväxten av dialogseminariemetoden*, Kungliga Tekniska Högskolan
- Forum 50+, *Ett arbetsliv för alla åldrar*
- Fölster S, Larsson S, Lund J, *Fel att betala friska personer för att sluta arbeta*, Pensionsforum
- Gatu H, Tunbjörk L, *Hållbara arbetsplatser – botemedel mot ett sjukt arbetsliv?* SALTSA
- Grahn M-L (2003), *Hur ska vi orka till 65?* Arbetslivsinstitutet

- Griffiths A (1999), *Work design and management – the older worker*, *Experimental Aging Research* 25 (4):411-420
- Grip L, *Barndomens födelse, ålder domens hädanfärd*, Forum 50+
- Grip L, *De evigt unga, de redan gamla*, Forum 50+
- Grip L, *Vad hindrar oss från att arbeta längre?* Forum 50+
- Grip L (2001), *Vad får oss att arbeta fram till 65?*, Riksförsäkringsverket analyserar 2001:4
- Gustavsson B, Israelsson T, *Arbetskraftsutbudet i Sverige – en utblick mot 2030*, AMS
- Göteborgs Universitet, *Vill vi jobba till 65? En sociologisk undersökning av äldre kvinnors och mäns inställning till att förvärvsarbeta*
- Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*, SOU 2002:5
- Hedenmo M, U Ödling (2001), *Att åldras på arbetsmarknaden – politik för ett helt arbetsliv*, LO
- Hedlund A, Pontén B, Åteg M, (2004), *Attraktivt arbete*, Arbetslivsinstitutet
- Henriksson K (2001), *Vem vill spela golf i trettio år? Seniorekarriär i USA*, Pensionsforum
- Herbertsson T (2001), *Riskerar Sverige en kompetensdränering?* Pensionsforum
- Hoberg C (red) (1998), *Precision och improvisation – om systemutvecklarens yrkeskunnande*, Dialoger
- Ilmarinen Juhani (1999) *Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment*, Helsingfors, Finland: Finnish Institute of Occupational Health
- Jegers I (2001), *Rekordgenerationen slår till igen*, Konsultförlaget
- Johansson I (1997), *Ålder och arbete. Föreställningar om ålderns betydelse för medelålders tjänstemän*, Doktorsavhandling, Stockholm, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet
- Johansson M, Lindh T (2001), *Demografisk utveckling och påverkan på ekonomin*, Institutet för framtidsstudier
- Jonsson A, Petersson L-O (2002), *Ålderschocken – den bortglömda frågan*, Pensionsforum
- Kairos Future, *Generationsmöten i arbetslivet*
- Kairos Future, *Morgondagens arbetskraft och kompetensförsörjning*
- Kan vi räkna med de äldre*, SOU 2004:44
- Kilbom Å (1999), *Evidence-based programs for the prevention of early exit from work*, *Experimental Aging Research* 25 (4):291-299
- Lagergren M, *Hälsan allt bättre i 50+ gruppen*, Forum 50+

- Landstingsförbundet, *Jobbet lockar mer än pension*, Personalens kapacitet, augusti 2002
- Larsson B, Larsson P, Sundström C (2001), *Äldre arbetskraft ur ett företags-ekonomiskt perspektiv*, Senior 2005
- Lind T, *Åldersfördelningens betydelse för framtida generationens arbetsmarknad*, Institutet för Framtidsstudier
- Lindh T, Malmberg B (2000), *40-talisternas uttåg*, Uppsala universitet, på uppdrag av Finansdepartementet
- Lindgren S (1998), *Ungdomsbilder*, Umeå universitet
- LO, *Att åldras på arbetsmarknaden – politik för ett helt arbetsliv*
- Marklund S och Tomingas A (2000), *Åldersskillnader i arbete, arbetsmiljö och ohälsa*, Arbetsliv och hälsa 2000, 195–200, Arbetslivsinstitutet
- Nenzén B (2001), *Fördel 50+*, Prevent
- Nordén C, Olsson H, *Befolkningsutveckling och framtida välfärd: De demografiska förändringarnas inverkan på de offentliga utgifterna och dess finansiering*, Konjunkturinstitutet/RFV/TCO
- Nylén L, Thorgén M (2002), *Under vilka förhållanden vill äldre personer yrkesarbeta*, Arbetslivsrapport nr 2002:2, Senior 2005
- Näringsdepartementet, *Riv hindren för äldre i arbetslivet*, Ds 2002:10
- Ohlin H, Rinman I (2001), *Upplevelsen av pensioneringen. Rapport från en fokusgruppstudie*, Seniornätverket
- Olsson H (2002), *Den äldre arbetskraften*, Prognosinstitutet
- Oremark A (1990), *Äldre men yngre – Att utveckla och motivera de äldre medarbetarna*, Svenska Arbetsgivarförbundet (SAF)
- Palme J (2001), *Hur blev den stora kompromissen möjlig? Politiken bakom pensionsreformen*, Pensionsforum
- Palme J (2001), *Pensionsreformer World Wide – Europa och Amerika möter åldrande befolkningar*, Pensionsforum
- Palme J, *Privata och offentliga pensionsformer i Norden slut på folkpensionsmodellen*, Pensionsforum
- Pensionsforum (2001), *Avtalspension – dagens ätttestupa*
- Pensionsforum (2000), *Ja må vi leva ut i hundra år*
- Pensionsforum, *Why Icelanders Do not retire early?*
- Pensionsforum, (2000), *Äldre och arbete – en undersökning bland allmänheten och arbetsgivare*
- Pontén B, Hedlund A, Åteg M, *Attraktivt Arbete – från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*, 2004:1, Arbetslivsinstitutet
- Riksdagens revisorer, *Statens avtalsförsäkringar*, 2001/02:11

Riksdagens revisorer, *Arbetslinjen tillämpning för äldre*, Riksdagens revisorer 1999/2000

Riksförsäkringsverket (2000), *Socialförsäkringsboken 2000, Efter 55 – Välfärd, arbete och fritid*

Riksförsäkringsverket (2001), *Trött på att jobba? RFV 2000:10*

Riksskatteverket (2001), *Positivt arbetsliv för äldre medarbetare*, RSV Rapport 2001:8

Riksskatteverket, *Vad får oss att arbeta fram till 65?*

Riksskatteverket, *Flexibel pensionsålder*

Riksskatteverket (2001), *Arbetsgivarens attityder till äldre arbetskraft*, RVF analyserar 2001:9

Riksskatteverket (2001), *Flexibel pensionsålder*, RVF analyserar 2001:7

Riksskatteverket, *RVF Socialförsäkringsboken 2000*

Riksskatteverket, *Äldres utträde ur arbetskraften – nu och i framtiden*, RVF analyserar 2002:3

Rollen B, *Inget jobb att gå till*, Forum 50+

Salthouse TA, (1994), *Age-related differences in basic cognitive processes: Implications for work!* Experimental Aging Research 25(4):331-343

SCB, *Möjligheten att orka jobba fram till ordinarie pensionsålder*

SCB, *Regler och konjunkturen styr*, Välfärd nr 1 2003

Senior 2005, *Allt fler blir äldre – hur blir framtiden då?*

Senior 2005, *Den mest erfarna arbetskraften – konferensdokumentation*

Senior 2005, *I livsloppet – tio röster om ålder och åldrande*

Senior 2005, *Riv ålderstrappan*

Senior 2005, *Ålderstrappan! Livslopp i förändring*

Senior 2005, *Äldrepolitik för framtiden – 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning*, Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SOU 2003:91

Senter för Seniorpolitik, *Kartläggning av befolkningens o ledres holdning till arbetstakere över 50*

Svenska kommunförbundet, *Tanter gillar blommiga klänningar*

Senior 2005, *Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen*

Stark A, Regnér Å, *I vems händer? Om arbete, genus, åldrande och omsorg i tre EU-länder*

Statens kvalitets- och kompetensråd, (2003), *Därför byter unga i staten jobb*

Statens kvalitets- och kompetensråd, *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*

Svenska kommunförbundet, *Personal 2100*

- Svenska kommunförbundet (2002), *Personalen i fokus 2001 – äldre arbetskraft i kommunerna*
- Svenskt Näringsliv (1992), *Aktivera företagets dolda tillgångar*
- Svenskt Näringsliv, *Både politiker och företagare måste planera för generationsskiften*
- Söderqvist M, Öberg S, *Varför jobbar inte äldre?* Pensionsforum
- Söderqvist M (2002), *Vi kan, vi vill men får inte – en rapport om nya möjligheter på arbetsmarknaden*, Pensionsforum
- TCO (2001), *Program för ökat arbetskraftsdeltagande bland äldre*
- TCO, *Vems ska göra jobbet*
- TCO, *Vi vill gå hem före sextiofem*
- TCO, *Befolkningsutvecklingen och den framtida välfärden*
- TCO, *Vi har inte råd att missa kompetensen*
- Thorvall K, *Upptäckten*, Albert Bonniers Förlag
- Tudor Sandahl P (1999), *Den tredje åldern*
- Tuomi K, Ilmarinen J, Jakhola A, Katajarinne L & Tuulki A (1998), *AMF-indexet. En metod att bedöma och uppfölja arbetsförmågan*, Institutet för arbetshygien, Helsingfors
- Utveckla.nu: *Arbete för alla – men hur?* #2, 2003
- Waara P (1996), *Ungdom i gränsland*, Umeå: Boréa
- Westberg G (2000), *Vad varje femtioåring bör veta om framtiden*, Pensionsforum
- Wetterberg G, *Arbetet – välfärdens grundval*, SNS förlag
- Wetterberg G, *Gärna en rejäl pension men först ett långre arbetsliv*, Axess
- Winn FJ (1999), *Structural impediments to the efficient use of older workers in the United States*, *Experimental Aging Research* 25(4): 451-459
- Younger and older. Younger people's perceptions and experiences of older colleagues. Managers, and subordinates in Sweden and the UK*, Mälardalen University Press, Västerås 2001
- Åhsberg E, Gamberale F & Hallsten L (1993), *Föreställningar om åldersförändringar och arbetsprestation – en enkätundersökning bland yngre och äldre tjänstemän*, Vetenskaplig skriftserie, Arbetsmiljöinstitutet, Solna

KKR har till uppgift att stödja och främja den strategiska kompetensförsörjningen i statlig verksamhet. Flera skrifter och material finns att tillgå för detta arbete. Här är några exempel:

- Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning – en idéskrift.
- Planera för kompetens – en handledning.
- Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter – ett kunskaps- och genomförandestöd.
Material finns på hemsidan. Tryckt kortversion kan beställas.
- Nätverk för lärande och utveckling (finns både som kortare häfte och bok).
- Analys av de statliga myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar 2004.

Mer finns att hämta på KKR:s webbplats www.kkr.se

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning.



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

BOX 3117, 103 62 STOCKHOLM,
TFN 08-786 97 00, FAX 08-786 97 99, KKR@KKR.SE, WWW.KKR.SE