

10.3.2014

Livscykelmodellen för arbetslivet - ett sätt att förlänga arbetskarriärerna.

Handbok för uppgörande av åldersprogram

*Bjarne Andersson, Karoliina Haggrén, Kari Haring, Päivi Lanttola,
Oili Marttila, Jan Schugk och Riitta Työljärvi*

Översättning: Stefan Stenberg

Innehåll

1. **Sammanfattning: Livscykelmodellen för arbetslivet – arbetsplatsens åldersprogram**
 2. **Inledning**
 3. **Grunderna för och målsättningen för arbetsplatsens åldersprogram**
 4. **De viktigaste elementen i arbetsplatsens åldersprogram**
 - 4.1 **Åldersmedvetet ledarskap**
 - 4.2 **Planering av arbetskarriären och att orka fortsätta jobba**
 - 4.3 **Att säkerställa kompetens och yrkeskunskap**
 - 4.4 **Arbetstidsarrangemang**
 - 4.5 **Att forma arbetet**
 - 4.6 **Hälsoundersökningar**
 - 4.7 **Att främja sunda levnadsvanor och coping**
 5. **Att i praktiken förverkliga åldersprogrammet enligt livscykelmodellen för arbetslivet**
 - 5.1 **Faktaunderlag för ett åldersprogram enligt livscykelmodellen för arbetslivet**
 - 5.2 **Förverkligandet på arbetsgemenskaps- och individnivå**
 - 5.3 **Verktyg och processer**
 6. **Att bedöma åldersprogrammets resultat och effekt**
 7. **Exempel på olika organisationers åldersprogram**
 8. **Litteratur och andra källor**
- Bilaga 1. Ramavtalets anteckningar om åldersprogram**
- Bilaga 2. Arbetskarriärvtalets anteckningar som hänför sig till åldersprogrammet**

1. Sammanfattning: Livscykelmodellen för arbetslivet

– arbetsplatsens åldersprogram

För arbetsplatser som vill slå vakt om produktiviteten och personalens ålders- och livssituationsbaserade behov och där man ser personalens åldersstruktur som en resurs, lönar det sig att utveckla rutinerna med tanke på personalens ålders- och livssituationsbaserade behov. Det gäller också att se personalens åldersstruktur som en resurs. Ett sådant perspektiv gagnar arbetsgivaren men är också till nytta för arbetstagarna, eftersom deras möjligheter att påverka välbefinnandet i olika skeden av karriären förbättras.

Utgående från arbetsplatsens egna behov och utgångsläge och med beaktande av de avtal som ingåtts för den aktuella branschen definieras åtgärder och rutiner som beaktar personalens ålder och livssituation. Man kan göra upp ett separat åldersprogram för arbetsplatsens utveckling och rutiner. Man kan också komplettera arbetsplatsens befintliga program och planer med åtgärder som betonar åldersperspektivet. Detta gäller t ex för arbetsplatsens planer för personal, arbetsförmåga, fortbildning och jämställdhet och också för arbetarskyddets verksamhetsprogram, företagshälsovårdens verksamhetsplan samt arbetsplatsens rutiner. För att uppnå ett gott slutresultat är det viktigt att verksamheten är långsiktig och systematisk och att utvecklingsåtgärderna och rutinerna motsvarar de behov som arbetsplatsen och arbetstagare av varierande ålder har. Dessa frågor ska behandlas med personalen och deras representanter och det gäller att följa upp förverkligandet och utvärdera effekten av åtgärderna.

Då man på arbetsplatserna gör upp åldersprogram och vidtar övriga åtgärder som betonar åldersperspektivet kan man utnyttja den bifogade åldersprogrammodellen. Vi har valt att tala om en **livscykelmodell för arbetslivet**, eftersom åldersprogrammet måste beakta hela personalen om man på arbetsplatsen vill uppnå en reell förlängning av de anställdas yrkesaktiva tid. Av orsaker som sammanhänger med arbetets karaktär eller arbetsplatsens åldersstruktur kan det vara motiverat att betona behoven hos en viss ålderskategori.

Tanken är inte att modellen för arbetsplatsens åldersprogram ska tillämpas direkt i någon organisation. Däremot utgör den en kunskapsbas som innehåller element från åldersprogrammet. I vilken utsträckning dessa element kan användas eller tillämpas på arbetsplatsen för att förlänga de anställdas arbetskarriär och uppnå arbetsplatsens övriga mål måste alltid bedömas separat. Samtidigt måste man också ta hänsyn till lagstiftningen och de avtal som tillämpas i branschen. Det lönar sig också att bekanta sig med övriga organisationers åldersprogram. Dessutom ska man studera den litteratur som behandlar frågan om åldersprogram och det material i ämnet som finns tillgängligt på webben.

Modellen utgår från att åldersprogrammet ska bygga på tillräcklig kunskap om arbetsplatsens åldersstruktur och de därmed förknippade resurserna och möjligheterna samt svagheter och hoten. På basis av kunskapen är det möjligt att fastställa mål för åldersprogrammet och senare bedöma hur programmet förverkligats och att utveckla rutinerna.

Åldersprogrammet kan innehålla utvecklingsåtgärder som stärker ledningens åldersperspektiv, utvecklar chefernas åldersmedvetna ledarskap och personalens s.k.

medarbetarkompetens. Det är viktigt att ta i bruk och utveckla strukturer som möjliggör växelverkan mellan chef och arbetstagare i fråga om de behov som arbetsplatsen och arbetstagarna i olika ålder har. En sådan struktur är utvecklingssamtalen (medarbetarsamtalen) som borde föras i olika skeden av karriären. Under samtalen kan man t ex diskutera kompetens- och utvecklingsbehoven, arbetskarriären och välbefinnandet i arbetet. I början av karriären lönar det sig att diskutera karriärplanering. Detta gäller särskilt för sådana yrken där risken för att mista sin arbetsförmåga är stor. Under samtalen som förs i slutet av karriären inleder man planeringen av de sista yrkesaktiva åren, förbereder arbetstagaren på pensioneringen och planerar hur kunskap och kompetens ska överföras.

I åldersprogrammodellen för arbetsplatsen presenteras också metoder för sammanlänkandet av arbetsplatsens och personalens behov. Detta gör man genom att hantera och organisera arbetet, arrangera arbetstiden, göra upp program för hälsoundersökning samt genom att främja sunda levnadsvanor och arbetstagarens förmåga att hantera sitt liv (copingstrategi).

2. Inledning

I ramavtalet som arbetsmarknadsorganisationerna godkände den 13.10.2011 enades man om att arbetsmarknadsparterna tillsammans ska göra upp en modell för företags-, kommun- eller ämbetsverksvisa åldersprogram. (anteckning i ramavtalet, Bilaga 1).

Man tillsatte en arbetsgrupp som skulle utarbeta åldersprogrammet. Till ordförande utsågs Jan Schugk från Finlands Näringsliv. Arbetsgruppens övriga medlemmar var Bjarne Andersson (Kommunarbetsgivarna), Karoliina Haggrén (Akava), Kari Harin (Finlands Fackföreningars Centralförbund), Päivi Lanttola (Statens arbetsmarknadsverk), Oili Marttila (Kyrkans arbetsmarknadsverk) och Riitta Työläjärvi (Tjänstemannaorganisationen STTK)

I arbetskarriäravtalet som arbetsmarknadsorganisationerna godkände den 22.3.2012 gjordes också anteckningar om åldersprogrammet och de individuella karriärplanerna (anteckning om arbetskarriäravtal Bilaga 2). Utöver det under arbete varande åldersprogrammodellen nämner man i avtalet att man på arbetsplatserna t ex med individuella karriärplaner ska säkerställa att åldersprogrammet tillämpas på individnivå. I planen beaktas bland annat behovet av att utveckla arbetet, t ex arbets- och arbetstidsarrangemang samt förlängning av arbetskarriären och en eventuell kunskapsöverföring.

I enlighet med sitt uppdrag har arbetsgruppen utarbetat en åldersprogrammodell som innehåller:

- element som berör alla åldersgrupper, inte enbart seniorer
- kunskap och alternativ för uppgörandet och utvecklandet av arbetsplatsvisa åldersprogram.

Åldersprogrammet görs upp utgående från arbetsplatsens egna premisser och behov och med beaktande av lagstiftningen och de i branschen tillämpade arbets- och tjänstekollektivavtalen. Det är naturligt att göra det till en del av de program som finns för att utveckla personalen och verksamheten på arbetsplatsen. Alla element som nämns i denna modell behöver inte inlemmas i den enskilda arbetsplatsens åldersprogram.

I åldersprogrammet ingår sådana element som tagits upp i branschforskningen eller som upplevts som fungerande i olika organisationers åldersprogram. Vi rekommenderar att man på arbetsplatserna vid uppgörandet av åldersprogrammen breddar sin kunskapsbas och bekantar sig med den litteratur som finns i ämnet och med de källor som finns på webben. I slutet av denna modell finns en förteckning över dessa. I kapitel 7 finns också exempel på sådana åldersprogram som redan är i användning.

Satsningarna på åldersprogrammet ska ställas i relation till den effekt de har och till investeringens avkastning. Gott åldersmedvetet ledarskap gynnar både arbetsgivaren och arbetstagarna och ger utdelning i form av välbefinnande i arbetet, bättre produktivitet, minskad sjukfrånvaro och arbetsoförmåga och lägre sjukvårdskostnader. Med hjälp av åldersprogrammet kan den resurs som arbetstagarna i olika ålder medför utnyttjas i stället för att detta ses som en belastning.

3. Grunden för och målsättningen med arbetsplatsens åldersprogram

Åldersprogrammen och åldersmedvetet ledarskap har på senare tid varit mycket på tapeten. Detta beror på att den arbetsföra befolkningens medelålder stiger medan åldersklasserna som går in i arbetslivet blir mindre. Tillgången på arbetskraft gör att man medvetet eftersträvar allt längre arbetskarriärer. För nationalekonomin, hållbarhetsunderskottet i den offentliga ekonomin samt pensionssystemet och den därmed förbundna avgiftsbördan är det av kritiskt betydelse att så många i Finland bosatta arbetsföra personer som möjligt kan och vill delta i arbetslivet och att arbetskarriärerna förlängs betydligt från nuvarande genomsnittliga 34 år. Ur organisationens perspektiv kan man med åldersprogrammet förlänga förhöjningstrycket på socialförsäkringarna, minska de störningar som fluktuationen och avbrotten i arbetet medför, främja rekryteringen och framför allt förbättra produktiviteten. Ur arbetstagarens perspektiv återspeglas åldersprogrammet och förlängningen av arbetskarriären positivt i form av bättre inkomstnivå samt att arbetet känns meningsfullare och livskvaliteten förbättras.

Det finns många positiva och negativa fördomar kring ålder. Hittills har åldersdebatten närmast kretsat kring de negativa fenomen som hänför sig till åldrandet, t ex försämrade prestationsförmåga, minskad arbetseffektivitet och att de äldre arbetstagarna upplever diskriminering och har svårt att hitta ett arbete. De positiva aspekterna gäller i regel unga arbetstagare som anses vara fördomsfria innovatörer som är redo att experimentera. Man utgår från att de behärskar IT och att man måste ha möjlighet att främja deras arbetskarriär t o m på de äldre anställdas bekostnad. Med tanke på det praktiska arbetslivet och de enskilda arbetstagarnas karriär är detta synsätt alltför generaliserande och leder till konfrontation som inte gagnar någon. På arbetsplatsen ska anställda av olika ålder däremot ses som en resurs som då den leds rätt ger arbetsplatsen möjlighet till framgång.

Åldersmedvetenhet är en del av gott ledarskap. Framför allt gäller det hur man leder arbetsförmågan och välbefinnandet, uttryckligen med beaktande av arbetstagarnas ålder och varierande levnadsskeden och de särdrag som är förknippade med detta. Målsättningen är att fungera så att arbetstagarna, oberoende av ålder, kan uppleva arbetet som meningsfullt och så att man på arbetsplatsen kan förebygga arbetsoförmögenhet eller utslagning. Samtidigt ökas engagemanget i arbetslivet, den livslånga arbetsmängden och det finska arbetets produktivitet.

Målet för åldersprogrammet är också att hjälpa arbetsgemenskaperna att se arbetstagarnas varierande ålder som en resurs och att dra nytta av den heterogena arbetsgemenskapens styrkor. Detta innebär i praktiken att man främjar den s.k. medarbetarkompetensen, godkänner olikheter och, med hjälp av olika stödåtgärder och flexibilitet, klarar av att hantera de belastningsfaktorer som arbetstagare i olika åldrar utsätts för. För att skapa en sådan arbetsgemenskap krävs det att man öppet kan diskutera och, framför allt, att ledningen föregår med gott exempel. Förverkligandet kan främjas med ett åldersprogram som utgår från arbetsplatsens behov. Ett sådant centralt mål är att det på arbetsplatserna blir rutin att regelbundet diskutera med alla arbetstagare om frågor som gäller ålder, livsskeden, arbete och arbetskarriär.

Med ett åldersprogram kan man på arbetsplatsen främja personalens åldersmedvetenhet och diskussionen om ålder och livssituation. Detta är ett framgångsrikt sätt att tackla de utmaningar som personalens ålder utgör samtidigt som man identifierar behovet av och möjligheterna till åldersmedvetet ledarskap. Ett välorganiserat arbete minskar riskerna och stärker grunden för verksamheten, arbetets produktivitet, resultat och konkurrenskraft. Mest nytta får arbetsgemenskapen om man utnyttjar arbetstagarnas resurser och kompetens och behandlar arbetstagarna jämlikt, oberoende av deras ålder.

För att åldersprogrammet ska vara effektivt måste man utgå från behovet på arbetsplatsen. Programmet ska samla arbetsplatsens parter till samarbete. Åldersprogrammet kan med fördel sammankopplas med arbetsplatsens övriga program, som strävar efter att utveckla personalen och skapa välbefinnande i arbetet. Nedanstående figur är ett sätt att åskådliggöra de områden som utgör delar av välbefinnandet i arbetet.



Figur 1. Faktorer som gäller välbefinnandet i arbetet och som ingår i åldersprogrammet (enligt TTK 2011)

4. De viktigaste elementen i arbetsplatsens åldersprogram

4.1 Åldersmedvetet ledarskap

Åldersmedvetet ledarskap innebär att man tar hänsyn till att arbetstagarna inte alla är lika gamla och därför behöver olika slags ledarskap. Arbetstagarens ålder och livssituation påverkar också arbetet. I åldersgranskningen beaktas utöver den kronologiska åldern (kalenderålder) också att arbetstagarens subjektiva och biologiska ålder som ger åldern olika betydelse. Med biologisk ålder avses åldern enligt personens fysiska kondition och hälsa medan den subjektiva åldern avgörs av hur personen själv upplever sin ålder. Personer kan vara i mycket olika skick trots att de har samma kronologiska ålder och deras livssituation kan variera kraftigt. Personer vars kalenderålder är helt olika kan å andra sidan subjektivt uppleva att de är i samma livssituation.

I åldersmedvetet ledarskap är det av central betydelse att man noterar och beaktar de behov som människorna beroende på ålder och livssituation har på jobbet. Det finns skillnader i sätt och kommunikationskultur, behovet av att individuellt planera jobben, möjligheterna att påverka det egna jobbet och arbetstiden och hur samarbetet fungerar mellan de erfarna och de oerfarna arbetstagarna. Negativa åldersattityder ska inte accepteras i arbetsgemenskapen utan man måste ingripa genast.

Att utveckla chefernas kompetens i åldersmedvetet ledarskap

Åldersmedvetet ledarskap är en del av ledarskapskulturen i en fungerande arbetsgemenskap. Med åldersmedvetet ledarskap avses hur arbetet organiseras och leds utgående från arbetstagarnas livsförlopp och kraftresurser. Genom fortbildning, inskolning och träning som tar fasta på de särdrag som präglar olika åldrar och hur dessa ska behandlas av arbetsgemenskapen kan cheferna utveckla sin förmåga till åldersmedvetet ledarskap. Målsättningen är att cheferna ska få fortbildning så att de kan förbättra sina färdigheter inom detta område.

Exempel: träningsprogrammet "Ikävoimaa työhön".

Programmet har utarbetats av en expertgrupp vid Arbetshälsoinstitutet i samarbete med arbetslivets intressentgrupper. Programmets modulstruktur kan skraddarsys enligt arbetsplatsens behov. Träningsprogrammets syfte är att utnyttja de resurser som arbetstagare av varierande ålder har och att hitta fungerande lösningar på arbetsplatsens åldersrelaterade utmaningar. Det är viktigt för organisationens framgång och för samhällets välbefinnande och funktion att man på ett fullödigt sätt utnyttjar samtliga arbetstagares kompetens. Samtidigt främjar man arbetstagarnas välbefinnande och försöker motivera dem att stanna kvar i arbetslivet. Under kurserna granskas arbetslivets ålderrelaterade frågor ur arbetsgivarens och arbetstagarnas perspektiv. Träningsprogrammet ger deltagarna färdigheter att slå vakt om arbetstagarnas ork och fortsatta arbetskarriär.

Att utveckla medarbetarkompetensen

Då man talar om utveckling av medarbetarkompetensen med beaktande av åldersperspektivet avses att man främjar sådana rutiner som kan minska de åldersrelaterade belastningsfaktorerna och friktionen på arbetsplatsen och på motsvarande vis ökar utnyttjandet av de resurser och den kompetens som arbetstagare av olika ålder har. Åldersvänlighet – dvs en positiv attityd till arbetstagare av alla åldrar – innebär att rutiner som stöder såväl äldre som yngre arbetstagares arbetsförmåga och deras behov beaktas. Åldersintegrationen har lyckats om man får arbetstagare av olika ålder att samarbeta på ett framgångsrikt och motiverat sätt och att samtidigt dela med sig av sin skrytade kunskap. I en god arbetsgemenskap ger man respons, stöder varandras idéer och upprätthåller en lösningscentrerad verksamhetsmodell.

Kännetecknande för en god arbetsgemenskap är bl a att chefen är rättvis och behandlar alla jämlikt, att arbetstagarnas livssituation beaktas, att arbetsplatsens ledning är intresserad av personalens hälsa och välbefinnande samt att arbetsmiljön sporrar personalen till att föra fram nya idéer.

Till de individuella faktorerna räknas att arbetstagaren har goda påverkningsmöjligheter i arbetet, likaså erfarenhet av att den kompetens som ackumulerats under arbetet kan utnyttjas i arbetet. Till de positiva erfarenheterna hör också att man kan använda sin kompetens för att handleda och inskola sina kolleger.

Medarbetarkompetensen kan utvecklas så att man lär sig bli en god teammedlem. Särskilt viktigt är det att öva sig att lösa konflikter och att förhandla. En uppskattande växelverkan och att lyssna på andra är väsentligt.

Till den centrala medarbetarkompetensen hör bl.a. förmågan till växelverkan med kollegerna, mellan chefer och medarbetare, att förstå den egna rollen och de gemensamma målen i gruppen, att beakta andra, att ha ett aktivt grepp om arbetet och dess utvecklande, en positiv och samlade attityd, att acceptera avvikande åsikter samt förmåga att godkänna och stöda gruppens ledarskap.

Åldersrelaterad olikhet – en resurs för arbetsgemenskapen

Åldersmedvetet ledarskap är ett centralt delområde inom det mångformiga ledarskapet. Då man leder mångfald ska man beakta arbetsgemenskapen och arbetstagarna som helhet och fästa uppmärksamhet vid hur dessa påverkar arbetsförmågan. Till dessa dimensioner räknas bl a ålder, livssituation, familjesituation, värdegrund och fritidens betydelse. För att leda mångfald måste arbetsgemenskapens medlemmar klara av att utnyttja den styrka som spirar ur kollegernas olikhet och ur det att de kan jobba effektivt med alla, trots att deras bakgrund, erfarenhet eller identitet kan vara en annan än den man själv har.

Den åldersrelaterade olikheten och mångfalden kan vara en resurs. Individens erfarenhet av hur den egna särarten värderas i arbetet ökar välbefinnandet och effektiviteten. Å andra sidan kan en mångsidig personal skapa förutsättningar för en mer omfattande förståelse samt för nya synpunkter och idéer. Det är bra om grundtanken kan kopplas till

organisationens strategi och ledarskapskultur. Toleransen ökar vanligtvis om förhållandena tillåter det. I dessa arbetsgemenskaper är det ändå skäl att hålla i minnet att även om frågorna som gäller atmosfären är gemensamma så svarar varje enskild arbetstagare för sina egna tankar, sin attityd och sina handlingar.

OBSERVERA:

- *en mångfaldig arbetsgemenskap ska ledas i uppskattande och lyssnande anda, ledarskapet ska slå vakt om samtliga arbetstagares arbetsförmåga och ork*
- *åldersstrukturen på arbetsplatsen ska utredas, utvecklingen förutses och erforderliga åtgärder planeras*
- *beakta skillnaderna som beror på ålder och levnadssituation samt kompetensen och utvecklingsbehovet hos personer av olika ålder*
- *acceptera att personer av olika ålder kan ha olika förväntningar på ledarskapet*
- *utveckla medarbetarkompetensen så att man på arbetsplatsen diskuterar, ger respons, stöder kollegernas idéer och sporrar samt upprätthåller lösningsorienterade rutiner*
- *identifiera och åtgärda eventuella problem med arbetsförmågan i ett tidigt skede*

4.2 Planering av arbetskarriären och att orka fortsätta jobba

Arbetskarriären förväntas sträcka sig över tiotals år men förändringarna i arbetslivet har ändå lett till att arbetskarriärerna ändrat karaktär. Fortsättningsvis finns det många arbetstagare vars yrkeskarriär präglas av långa arbetsförhållanden och av samma eller nästan samma fortlöpande uppgifter. Det finns också en växande skara människor vars karriär består av snuttarbete och upprepade korta arbetsperioder på flera olika arbetsplatser. Utöver dessa grupper finns det specialister som fritt kan välja både jobb och arbetsplats och kan planera sin karriär själv. Situationen påverkas väsentligt av arbetstagarens utbildning, kunskaper och kompetens. Mot denna bakgrund kan man konstatera att förutsättningarna för en karriärplanering är mycket varierande och att förväntningarna på karriären kan vara mycket olika. Att formulera livslånga befattningsbeskrivningar blir allt mer sällan möjligt.

Utvecklingssamtal (medarbetarsamtal)

En god arbetskultur kännetecknas av en naturlig och daglig växelverkan mellan cheferna och medarbetarna, men av olika skäl är detta ändå inte alltid möjligt. I viss mån kan växelverkan ökas med hjälp av utvecklingssamtal. Samtalen har på många arbetsplatser blivit rutin och innebär att man tillsammans går igenom arbetet och organisationens mål samt hur dessa förverkligats. Dessutom diskuterar man arbetstagarens egna mål, förväntningar och hur de tidigare målen förverkligats. Samtidigt är det möjligt att tillsammans utvärdera behovet av utveckling och kompetens, att gå igenom arbetsplatsens möjligheter att stöda arbetsförmågan och att utreda vilka åtgärder arbetstagaren själv kan vidta för att upprätthålla och utveckla sitt kunnande och sitt välbefinnande. Utvecklingssamtalen är

nyttiga under hela karriären. Beroende på i vilket skede av karriären arbetstagaren är, kan man under samtalen betona olika frågor.

Det är skäl att förbereda sig inför utvecklingssamtalen. Vid utvecklingssamtalen kan man använda sig av färdiga diskussionsunderlag som finns i många olika versioner. Då man talar om arbetsförmåga och välbefinnande kan man som referensram t ex använda Arbetshälsoinstitutets s.k. *arbetsförmågehus* och under samtalets gång ta upp de frågor som placerats i husets olika våningsplan. Utvecklingssamtalen förs på individnivå men kan också kompletteras med samtal på gruppnivå.

Under karriären hinner arbetstagaren gå igenom väldigt varierande livsskeden. Det är viktigt att man under utvecklingssamtalen också beaktar frågor som gäller förhållandena utanför arbetslivet, t.ex. småbarnsföräldrarnas behov av flexibel arbetstid eller de behov arbetstagare som tar hand om sina åldrande föräldrar har.

Att planera karriären

Det finns yrken där man på basis av den till buds stående informationen kan räkna med att karriären sannolikt leder till arbetsoförmögenhet före ordinarie pensionsålder. Särskilt gäller det för vissa fysiskt belastande arbeten. I fråga om dessa yrkesgrupper vore det meningsfullt att redan i början av karriären vara förutseende och fundera över hur man ska lägga upp karriären så att arbetstagaren kan behålla sin handlingsförmåga ända fram till pensionen. Detta kan man t ex göra genom att planera karriären så att arbetstagaren medvetet övergår till mindre belastande uppgifter innan arbetsförmågan hunnit sjunka väsentligt.

Då pensionsåldern närmar sig är det skäl att planera de återstående åren i arbetslivet. Under medarbetarsamtalen eller i andra sammanhang kan man också ta upp frågan om när arbetstagaren ska gå i pension och diskutera om arbetstagaren är intresserad av att delta i arbetslivet också efter pensioneringen. De centrala arbetsmarknadsorganisationerna ingick den 22.3.2012 ett s.k. *arbetskarriäravtal* i vilket man fastställde att man ska föra ett utvecklingssamtal senast i det skede då arbetstagaren fyllt 58-60 år. I detta sammanhang är det väsentligt att diskutera vilka åtgärder som behövs för att förlänga yrkeskarriären, det kan t ex vara fråga om att anpassa arbetsuppgifterna eller arbetsbelastningen till den ifrågavarande arbetstagarens ork. Under samtalet kan man också fundera över hur den ackumulerade kunskapen kan överföras på yngre kollegor.

OBSERVERA:

- *Utvecklingssamtalen ska föras i olika skeden av karriären och ta upp också behovet av kompetens och utveckling, karriären samt välbefinnandet i arbetet*
- *I början av karriären ska man föra samtal om karriärplanering särskilt i sådana yrken där risken för arbetsoförmåga är överhängande*
- *Vid utvecklingssamtalen ska man också beakta livssituationen utanför arbetslivet*
- *I slutet av karriären ska man inleda planeringen av de sista åren i arbetslivet, förbereda arbetstagaren på den kommande pensioneringen och planera hur kunskapen och kompetensen ska överföras.*

4.3 Att säkerställa kompetens och yrkeskunskap

Kompetenta och yrkeskunniga arbetstagare är en grundförutsättning för organisationens framgång. Organisationens kompetenskrav är kopplade till organisationens strategiska mål och utvecklingsfas. Förändringarna i arbetslivet utmanar organisationen att identifiera vilken kompetens som behövs och som systematiskt måste utvecklas för att organisationen ska nå framgång. Det är viktigt att fästa uppmärksamhet vid att personalen består av personer i olika ålder, olika skeden av karriären, att arbetstagarna har olika kompetens och att arbetstagarna och arbetstagargrupperna har särskilda inlärnings- och utvecklingsbehov och kanske också har olika sätt att lära sig nytt eller utveckla sin kompetens. Särskilt viktigt är det att fästa uppmärksamhet vid att personal av olika ålder ändå har samma möjligheter att samarbeta och använda IKT och de möjligheter informationsteknologin erbjuder då arbetstagarna ska inhämta nya kunskaper.

I åldersprogrammet kan organisationen fastställa principer för hur kunskap och yrkeskompetens ska utvecklas. På så sätt säkerställer man sina möjligheter att utnyttja kunskaper och kompetens hos anställda av varierande ålder samt sättet att gestalta arbetslivet och dess utmaningar. Genom att förhålla sig positivt till utvecklandet av kunnande och kompetens sörjer organisationen för produktiviteten och resultatet men också för arbetsförmågan och det fortgående lärandet bland de anställda som är i olika skeden av karriären. Arbetstagarna får således möjlighet att engagera sig i de gemensamma målen och det fortlöpande lärandet.

Att utveckla kunskap och kompetens

Att utveckla personalens kunskaper och kompetens är en långsiktig process såväl på organisations- som individnivå. Det är fråga om vilka åtgärder som behövs för att upprätthålla och utveckla yrkeskompetensen så att den motsvarar de krav arbetet och uppgifterna ställer samt de förväntade förändringarna i kompetenskraven. Ur organisationens perspektiv är det fråga om vilka åtgärder som krävs för att förverkliga de strategiska målen. För arbetstagaren är det fråga om möjligheten att bevara sin arbetsmarknadskompetens under hela karriären samt om förutsättningarna att utveckla det egna arbetet och den egna arbetsmiljön. Oberoende av vilket perspektiv man anlägger, är det väsentligt att kompetensen motsvarar de krav arbetet ställer och att både arbetsgivaren och arbetstagaren känner sitt ansvar för utvecklingen.

Att utveckla kunskapen och kompetensen är ett centralt inslag i ledarskapet och chefsarbetet. Ledningen och cheferna ska aktivt leda och sporra arbetstagarna till att utveckla sitt kunnande och skapa strukturer, processer och stödsystem som passar för olika kunskapsbehov och –situationer. En viktig del av dessa strukturer är att skapa möjligheter för professionell växelverkan på arbetsplatsen. Arbetstagaren ska för egen del sörja för att kunnande och kompetens motsvarar de krav arbetet och uppgifterna ställer, att kompetensen leder till att verksamheten förnyas och ger bättre resultat samt till att atmosfären på arbetsplatsen uppskattar kompetens, inläring och att de delar med sig av sitt kunnande.

En del av organisationens kompetens kan vara ganska permanent och klart strukturerat. Kunskapsbehoven kan förändras snabbt. Det kan vara en utmaning att i ett så tidigt skede som möjligt identifiera behovet av att utveckla kompetens. Bäst identifieras behovet av att utveckla kompetensen då chefen och den enskilde arbetstagaren eller arbetsenhetens samtliga arbetstagare diskuterar tillsammans. Samtidigt kan man också sträva efter att identifiera eventuella problem som hänför sig till inlärningssvårigheter och till att komma överens om att utveckla ändamålsenliga metoder.

På basis av det identifierade utvecklingsbehovet kan organisationen göra upp en plan för hur personalens utbildning ska utvecklas. I lagen om samarbete stadgas närmare om organisationens skyldighet att göra upp en fortbildningsplan. Om detta kan man också bestämma i de branschvisa tjänste- och arbetskollektivavtalen.

Utvecklingen av personalens kunskaper och kompetens kan ske på många olika sätt på arbetsplatserna eller utanför dessa. Bäst betjänas arbetstagare i varierande ålder av ett mångsidigt utnyttjande av utvecklingsformerna. Kompetensutvecklingen och dess olika former kan indelas t ex på följande vis: utveckling genom utbildning, handledning eller utökade arbetsuppgifter samt andra sätt att utveckla kompetensen.

Exempel på olika sätt att utveckla kunskap och yrkeskompetens:

- 1) Fortbildning och påbyggnadsutbildning, t ex kurser som inte leder till examen, utbildning som leder till examen, läroavtalsutbildning, fristående examina, utbildning av läroavtalstyp för högtutbildade samt utbildning som arbetstagaren själv tar initiativ till
- 2)Handledningsuppgifter, t ex arbetshandledning, att fungera som utbildare och inskolare, att handleda och fungera som mentor för studerande
- 3) Att utvidga arbetsuppgifterna och att utvecklas genom förändringar t ex arbets- och personalrotation, att delta i projekt och nätverk
- 4) Andra sätt att utveckla kompetensen t ex responsprocesser, inskolning, traineeprogram, coaching och arbetshandledning.

Då man utvecklar yrkeskunskapen och kompetensen gäller det att ta hänsyn till åldersperspektivet bl.a. då man gör det möjligt för anställda av olika ålder och i olika skede av karriären att dela med sig av sitt kunnande och lära sig av varandra. Det är också bra att beakta de möjligheter som sociala media och andra redskap erbjuder att tillsammans lära sig och dela med sig av sitt kunnande.

Organisationen kan stöda arbetstagarnas självständiga kompetensutveckling och arbetsmarknadskompetens genom att förhålla sig positivt till läroavtal då arbetstagarens kompetensutveckling kan knytas till att arbetstagaren avlägger en examen eller del därav. Arbetstagarna kan också spurras till att på eget initiativ upprätthålla sin yrkeskunskap med stöd från Utbildningsfonden (stöd för vuxenutbildning och stipendier för yrkesexamen).

Utbyte av arbetstagare och deras kompetens

Organisationen får en möjlighet att förnya sitt kunskapskapital då arbetstagarna byts ut t ex då någon går i pension eller av någon annan orsak lämnar organisationen. Detta kan man sköta genom att förbereda sig på personbyten och identifiera den kunskap som

organisationen inte har råd att förlora. Beredskapen är särskilt viktig om arbetstagarnas tysta, erfarenhetsbaserade kunskap utgör en viktig resurs för organisationen. Vid rekryteringen är det viktigt att de sökande bedöms på basis av sin kompetens och sin yrkeskunskap och att de hos sökande av olika ålder bedöms på lika grunder. Organisationen kan genomföra en lyckad rekrytering om personalplaneringen gjorts omsorgsfullt, man använt mångsidiga rekryteringskanaler och t ex skapat kontakter till högskolor och andra utbildningsinrättningar och deras studerande. Inom ramen för ett sådant samarbete kan man bl.a. erbjuda studerande i alla åldrar läroavtals- och praktikplatser, prestationsplats för dem som avlägger en s.k. fristående examen samt arbetsplatser för unga och vuxna som avlägger examen på basis av läroavtalsutbildning.

OBSERVERA:

- ***Att utveckla kompetensen och yrkeskunskapen är en central del av ledarskapet och chefsarbetet.***
- ***Arbetstagarna ansvarar för att de upprätthåller sitt kompetens och sin yrkeskunskap.***
- ***Ledningen, cheferna och arbetstagarna skapar tillsammans en positiv atmosfär som uppskattar kunnande, lärande och att man delar med sig av sitt kunnande.***
- ***Behovet av att utveckla kompetensen identifieras vid samtal som chefen för med arbetstagaren eller arbetstagarna.***
- ***Det är viktigt att fästa uppmärksamhet vid behovet som de anställda och arbetstagargrupper beroende på ålder, karriärskede och yrkeskunskap har av att lära sig och utvecklas i arbetet och på sätten att lära sig och utveckla sitt kunnande.***
- ***I lagstiftningen om samarbete bestäms närmare om organisationernas skyldighet att göra upp fortbildningsplaner och de krav som ställs på planerna. Om detta kan också bestämmas i de branschvisa tjänste- och arbetskollektivavtalen.***
- ***Kompetensutvecklingen kan ske på många sätt på arbetsplatsen eller annat håll, bl.a. genom utbildning, handledning, utvidgning av arbetsuppgifterna eller på andra sätt som utvecklar kompetensen.***
- ***Vid rekrytering är det viktigt att de sökande bedöms på basis av sitt kunnande och sin kompetens och att kompetensen och kunnandet hos sökande i olika åldrar bedöms på ett likvärdigt sätt.***

4.4 Arbetstidsarrangemang

Arbetsplatsens, kundernas och arbetstagarnas behov kan sammanjämkas med hjälp av olika arbetstidsarrangemang. Med mångsidiga arbetstidsarrangemang kan man bl.a. förbättra kundservicen och –tillfredsställelsen, anpassa verksamheten till säsongsvariationerna, göra verksamheten säkrare, bättre bereda sig på oförutsedda produktionsstörningar, minska driftstiden och förkorta genomlopps- och leveranstiderna. Med arbetstidsarrangemang som stöder en produktiv och framgångsrik verksamhet kan man samtidigt också främja arbetstagarnas arbetsvälbefinnande och deras ork samt erbjuda dem arbetstider som passar med tanke på deras respektive livssituation. Det är bra om man tillsammans på arbetsplatsen kan hitta lösningar som stöder de enskilda arbetstagarnas

åldersrelaterade behov och önskemål i fråga om arbetstiden och bedöma hur de fungerar med tanke på arbetsplatsen och arbetsgemenskapen.

Syftet med de flexibla arbetstidsarrangemangen är att stöda välbefinnandet så att personalen stannar kvar i arbetslivet och man i mån av möjlighet undviker sjukfrånvaro och förtidspensionering. Samtidigt strävar man med dessa åtgärder efter att allt fler arbetstagare som ett alternativ till att gå i pension ska uppleva det som attraktivt att fortsätta i arbetslivet också sedan de uppnått minimipensionsåldern.

Att stegvis gå i pension och att jobba deltid har i vissa situationer visat sig vara en fungerande modell för både arbetsgivaren och arbetstagarna. Forskningen visar att många arbetstagare är redo att fortsätta längre i arbetslivet om det är möjligt att anpassa arbetstiden och –belastningen till arbetstagarens livssituation och krafter.

Flexibel arbetstid

Arbetsgivaren har direktionsrätt i fråga om arbetstidsplaneringen. Utöver verksamheten och arbetsplatsens behov ska man i en balanserad arbetstidsplanering beakta personalens och de enskilda arbetstagarnas behov. Arbetstagarnas möjligheter att använda flexibel arbetstid enligt livssituation kan inkluderas i arbetsplatsens personalplan om arbetssituationen och arbetets karaktär medger flexibilitet. En positiv attityd till olika arbetstidsmodeller och spelregler som parterna behandlat tillsammans underlättar diskussionen om arbetstiden. Planeringen av individuella arbetstidsarrangemang kan göras som en del av de regelbundna återkommande utvecklingssamtalen.

Småbarnsföräldrarna kan välja bland flera olika former av familjeledighet. Utöver mamma- och pappaledighet kan föräldrarna dela på den s.k. familjeledigheten. Vårdledighet kan utnyttjas på hel- eller deltid. I arbetsavtalslagen stadgas närmare om ledigheterna och i tjänste- och arbetskollektivavtalen bestäms närmare om de lokala särlösningarna. FPA betalar föräldrapenningen, hemvårdsstödet och den partiella vårdpenningen.

Möjligheten att flexibelt välja när man börjar och slutar jobbet för dagen gör det avsevärt lättare att samordna arbete och fritid, särskilt för småbarnsföräldrar. Redan nu är det vanligt att personer som huvudsakligen jobbar självständigt utnyttjar möjligheten att flexa. Om man kommit överens om detta i förväg, kan partiell flexitid oftast tillämpas också av dem som jobbar i team eller sköter kundkontakter. Det lönar sig att vid behov utveckla och prova olika lösningar då man planerar arbetsskiftet, hur de placeras in och hur långa de är.

Äldre arbetstagare behöver ofta fler pauser och det kan ta litet längre tid för dem att återhämta sig från arbetet. Detta gäller både för pauserna under arbetsdagen och på lediga dagar. Då arbetsmängden, innehållet och arbetstiden beräknas ska man särskilt i slutet av stressiga eller på annat sätt belastande arbetsperioder se till att arbetstagarna ha möjlighet till tillräcklig vila och återhämtning.

Arbetsplatsspecifika arrangemang

Man kan också komma överens om andra arbetstidsarrangemang på arbetsplatsen. Deltidsarbete är ett sätt att stöda arbetstagare i olika ålder så att de orkar jobba och i de branschvisa tjänste- och arbetskollektivavtalen ingår närmare bestämmelser om avlöningen. Utöver deltidarbete finns det också andra möjligheter till flexibel arbetstid, t ex individuell arbetstid, förlängd arbetstid, altemneringsledighet och deltidspension. Dessa alternativ kan ge den enskilda arbetstagaren en möjlighet att anpassa arbetstiden till den livssituation arbetstagaren befinner sig i. Det är bra om man kan göra upp gemensamma spelregler angående de arbetsplatsspecifika arbetstidsarrangemangen. Dessutom ska man säkerställa att inte arrangemangen som överenskommit med den enskilde arbetstagaren leder till att de övriga anställda överbelastas.

Distansarbete kan i vissa situationer ge flexibilitet i fråga om arbetstiden, underlätta samordnandet av arbete och familjeliv och samtidigt ändå öka arbetseffektiviteten. Distansarbete kräver en hel del självdisciplin av arbetstagaren och passar inte för alla former av arbete. Om man går in för distansarbete måste man bl.a. tydligt komma överens om arbetsuppgifterna, målen, hur arbetstiden disponeras, hur arbetsresultatet följs upp, vilka arbetsredskap som behövs och hur dessa används. En möjlig avigsida med distansarbete kan vara att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut, vilket kan leda till överdriven bindning vid arbetet, belastning och ergonomiska problem. Fördelarna med distansarbete är bl.a. ökad frihet att periodisera arbetsdagen så att den passar en själv, att arbetsresorna och den tid dessa tar minskar och att behovet av utrymme på arbetsplatsen minskar. I vissa branschvisa tjänste- och arbetskollektivavtal eller andra anvisningar stadgas om förutsättningarna för distansarbete.

På arbetsplatsen kan man komma överens om altemneringsledighet för arbetstagare i alla åldrar och om de generella möjligheterna för äldre anställda att gå i deltidspension. Dessutom måste arbetstagaren alltid komma överens om detta med sin arbetsgivare. Fastän de som utnyttjar dessa arrangemang vanligtvis upplevt dem som nödvändiga och nyttiga för egen del finns det inte ännu forskningsresultat som kunde påvisa att de förlänger den yrkesaktiva tiden. På arbetsplatsen kan man införa särskilda arrangemang framför för allt äldre arbetstagare som överskridit en viss ålder. I ett sådant program kan man inkludera åtgärder som riktar sig speciellt till seniorer, t ex ålderscentrerade utvecklingssamtal, åtgärder från företagshälsovården och extra ledighet. Alla arbetstagare i den aktuella åldersgruppen ska ha rätt till de extra semesterdagarna som beviljas äldre arbetstagare. För att bevilja eventuella extra ledigheter som ingår i programmet måste det ändå finnas särskilda villkor, t ex arbetsförhållandets längd eller andra åtgärder som främjar arbetstagarens engagemang t.ex. att arbetstagaren deltar i hälsoundersökning eller konditionstest och följer det överenskomna hälsoprogrammet. I dessa program ökar antalet extra årliga semesterdagar vanligtvis ju äldre personen blir. I de arbetsplatsspecifika programmen är det skäl att beakta de av programmet föranledda kostnaderna och hur dessa ska finansieras, branschens och arbetsplatsens utgångsläge samt de branschvisa avtalen.

På väldigt många arbetsplatser har man infört riktade ledigheter för seniorer. Detta har visat sig vara särskilt nyttigt då den extra ledigheten inte sammankopplas med den normala semestern, utan används för att stöda återhämtning efter belastande arbetsperioder. Om

man förfar på detta sätt betalar investeringen i extra ledighet igen sig själv i form av en avsevärd förlängning av den yrkesaktiva karriären.

Man kan bransch- eller arbetsplatsvis komma överens om hur man kan ackumulera arbetstid i en arbetstidsbank och utnyttja tiden vid ett senare tillfälle. Kom ihåg att arbetstagaren inte ska överbelasta sig i jakt på arbetstidssaldo och att den ackumulerande ledigheten ska periodiseras jämnt med beaktande av arbetet, arbetstagaren, arbetsgemenskapen och kunderna.

Partiell sjukdagpenning och delinvalidpension

Partiell sjukpenning gör det lättare för arbetstagaren att återgå till arbetet efter att ha varit sjukskriven på heltid. Systemet är frivilligt och syftar till att göra det lättare att utnyttja arbetstagarens partiella arbetsförmåga utan att arbetstagarens hälsa och återhämtning riskeras. Partiell sjukdagpenning som betalas av FPA kompenserar den inkomstförlust som uppstår vid deltidarbete. Villkoren för partiell sjukdagpenning kan förändras de närmaste åren. Nuvarande villkor finns på FPA:s webbplats.

Delinvalidpension kan beviljas en arbetstagare vars arbetsförmåga försämrats med $\frac{2}{5}$ men som ändå förmår fortsätta i deltidarbete eller i uppgifter som är lättare än dem han/hon tidigare haft. Man kan gå i delinvalidpension direkt från arbetet och hos arbetspensionsanstalten kan man anhålla om ett förhandsbeslut om rätten till delinvalidpension. Efter förhandsbeslutet har arbetstagaren och arbetsgivaren nio månader på sig att komma överens om de arbetsarrangemang som behövs och meddela arbetspensionsanstalten om att personen gått i delinvalidpension.

OBSERVERA:

- **Med olika arbetstidsarrangemang kan man stöda organisationens förmåga att svara på de förändringar som sker i verksamhetsmiljön, hur arbetsgemenskapen fungerar samt personalens och arbetsgivarens behov av att göra arbetstiden mer flexibel. Fokus ligger på de lösningar som görs på arbetsplatsnivån och varmed man sammanjämkar verksamhetens, arbetsplatsens och personalens behov.**
- **På arbetsplatsen ska man följa med de arbetstidsarrangemang som är i bruk och bedöma hur dessa inverkar på organisationen och personalen.**
- **Dialogen mellan arbetsgivaren och arbetstagarna ska utökas på arbetsplatsen. I dialogen ska man utvärdera olika lösningar som bättre lämpar sig för den egna arbetsplatsen.**
- **Man kan utveckla arbetstidsmodeller som stöder arbetsplatsens produktivitet, resultat och personalens ork och välbefinnande.**
- **På arbetsplatsen kan man skapa en positiv atmosfär så att olika alternativa arbetstidslösningar kan användas. Detta kan man göra genom att bygga upp tydliga spelregler och rutiner, t ex:**
 - **med vem ska man diskutera och komma överens om frågan?**
 - **hur ska man söka lösningar på en viss arbetstidsfråga och hur utreder man de därmed förknippade förutsättningarna?**

- vilka konsekvenser har detta på arbetsgemenskapen och hur fördelas arbetsuppgifterna: vilka uppgifter ska den som går i deltidspension fortsättningsvis sköta och hur ska de övriga uppgifterna fördelas?
- hur ska eventuella nya arbetstagare eller vikarier inskolas?

4.5 Att forma arbetet

Arbetsförmågan beror långt på om arbetstagarens kraftresurser är i balans med de krav arbetet ställer. Arbetstagarens resurser påverkas av den fysiska och psykiska hälsan och konditionen, de sociala färdigheterna, utbildningen och den kunskapsmängd arbetstagaren tillägnat sig samt arbetstagarens beredskapen att utnyttja dessa färdigheter – liksom självfallet också hans/hennes värderingar och attityder. Å andra sidan ställer arbetet sina krav i fråga om de fysiska, psykiska, sociala och kunskapsmässiga kompetensen. Då arbetets krav överstiger arbetstagarens resurser hotas också arbetsförmågan. Om man på arbetsplatsen konstaterar en konflikt mellan arbetets krav och arbetstagarens resurser måste man fundera ut metoder med vilka konflikten kan elimineras. Utgångspunkten kan vara en utveckling av arbetet och arbetsmiljön, att stärka arbetstagarens resurser eller att anpassa arbetet till arbetstagarens kraftresurser.

På arbetsplatsen varierar arbetstagarnas kraftresursprofil mellan olika ålderskategorier. Hur de åldersrelaterade förändringarna påverkar oss varierar från person till person. Åldrandet och hur fort man åldras påverkas av både externa och nedärvda faktorer. Bland de externa faktorerna kan nämnas levnadssätt och arbetsmiljö. Det är ändå bra att hålla i minnet att åldrandet är en naturlig del av människans liv.

Förändringar i handlingsförmågan

Med stigande ålder förändras människans handlingsförmåga och den arbetsmängd som tidigare inte medfört problem kan bli en allt större fysisk belastning för arbetstagaren. Det tar längre tid än tidigare att återhämta sig efter en fysisk belastning. Fastän den fysiska handlingsförmågan och prestationsförmågan vanligtvis avtar med stigande ålder kan den psykiska, och sociala handlingsförmågan t o m bli bättre. Unga arbetstagare har inte nödvändigtvis sådan kunskap och livserfarenhet som kunde hjälpa dem att behärska den psykosociala belastningen. Erfarenheten ger ofta äldre en förmåga att hantera helheter och lösa problem med stöd av sin erfarenhet. Man måste följa upp arbetsförmågan under hela karriären. Tecken som tyder på förändringar i arbetsförmågan kan ofta iakttas redan långt före det arbetstagaren blir sjukskriven. Ofta märker arbetstagaren, närförmannen eller medlemmarna av arbetsgemenskapen de första tecknen på att arbetstagarens arbetsförmåga avtagit. Frågan kan också komma upp hos företagshälsovården. Det blir lättare att ta itu med problemet om arbetsplatsen tillämpar en modell för tidigt stöd. Det är väsentligt att man försöker forma arbetet och arbetsförhållandena redan i detta skede så att man kan undvika arbetsoförmåga. Företagshälsovården ska sörja för att behandling och rehabilitering koordineras och sätts in i rätt tid.

Då man följer upp hur arbetstagaren klarar sina uppgifter är det väldigt viktigt att både arbetsgivaren och arbetstagaren förhåller sig öppet och sakligt. Till den del det är fråga om hälsan och arbetsförmågan ska företagshälsovården delta i utvärderingen av arbetsförmågan, uppföljningen och stödet. På arbetsplatsnivå styrs upprätthållandet av

arbetsförmågan av den modell för uppföljning, hantering och tidigt stöd som man tillsammans utarbetat för arbetsplatsen. FPA kräver också en sådan plan för att bevilja den högre ersättningsprocenten för företagshälsovårdens förebyggande verksamhet.

Utgångspunkter för anpassandet av arbetet

Utgångspunkten då man anpassar arbetet är att man känner till vilka krav eller belastningsfaktorer i arbetet som kan bli särdeles kritiska för arbetstagarnas arbetsförmåga. Då man strävar till att förhindra arbetstagarnas överbelastning, blir sjuka och förlorar sin arbetsförmåga måste man på arbetsplatsen göra en ordentlig riskbedömning och vidta erforderliga exponeringsmätningar om situationen kräver det. Också företagshälsovården måste få sätta sig in i belastningsfaktorerna i arbetet och förhållandena på arbetsplatsen. Arbetsbelastningen har ett klart samband med risken för att arbetstagaren blir sjukpensionerad. Om man vill trygga en lång yrkeskarriär är det viktigt att man har kontroll över arbetets fysiska och psykosociala belastning. Sjukdomar och stigande ålder gör att arbetsbelastningen kan bli ett hinder som gör att arbetstagaren inte kommer tillrätta med sitt arbete. Därför måste man försöka minska belastningen genom att anpassa eller byta ut uppgifterna. Man kan minska belastningen genom att utveckla arbetets innehåll, ta i bruk hjälpmedel som underlättar arbetet, övergå från individuellt arbete till att jobba i par, införa rotation i arbetet eller använda individuella och flexibla arbetstidsmodeller. Anpassningen av arbetet kan hänföra sig till kompetensen och förkovrandet av yrkeskompetensen genom utbildning och praktik. Att identifiera risken för våld, störande beteende och osakligt bemötande minskar också den upplevda belastningen.

Att anpassa arbetet kan också innebära att arbetet för en viss tid eller permanent görs lättare genom att man förkortar arbetstiden, t ex med hjälp av partiell sjukpenning eller delinvalidpension. Å andra sidan kan man i detta sammanhang bli tvungen att fundera över också andra sätt att göra arbetet lättare så att arbetstagaren kan fortsätta i arbetet inom ramen för sin återstående arbetsförmåga.

Många upplever skiftesarbetet som en avsevärd belastningsfaktor med tanke på hälsan och det sociala livet. Då man planerar arbetsskiftet är det viktigt att beakta att människornas resurser varierar från individ till individ särskilt gäller detta den individuella anpassningen till arbetsskiftet. Vid planeringen av arbetsskiftet måste man beakta flexibiliteten och framför allt måste det finnas tillräckligt tid för äldre arbetstagare att återhämta sig mellan passen. Ofta är det motiverat att minska både nattarbetet och de på varandra följande nattskiftet. Det verkar som om den mänskliga fysiologin bäst skulle anpassa sig till en snabbt roterande modell.

I fråga om arbetsskiftsarrangemangen liksom vid all anpassning av arbetet ska man beakta hur detta eventuellt inverkar på verksamhetens flyt och kundernas behov liksom också vilken nytta detta eventuellt innebär för arbetsplatsen och produktiviteten.

Då arbetsgemenskapen genomgår förändringar är det viktigt att man kommunicerar öppet för att förändringen ska lyckas. Företagshälsovården ska stöda arbetsplatsen vid eventuella förändringar. Då man talar om förändringar som berör enskilda arbetstagare, t ex anpassning av arbetsuppgifterna, kan förändringarna ofta genomföras till en ringa kostnad. För att anpassa arbetet till en arbetstagare med nedsatt kondition kan man ofta få

ekonomiskt stöd eller råd av sitt arbetspensionsbolag, olycksförsäkringsbolagen, FPA eller TE-centralen.

OBSERVERA:

- **Arbetsuppgifterna ska vid behov anpassas under karriären**
- **Utred möjligheterna att underlätta arbetet**
 - hjälpmedel
 - arbetsrotation
 - möjligheterna att jobba i par
 - flexibla arbetstider
 - skiftesarbetsarrangemang mm
- **Kom överens om hur man övergår till ett anpassat arbete**
- **Överväg hur man kan utveckla påverkningsmöjligheterna i fråga om arbetet, dess innehåll, arbetstakten och arbetstiderna**
- **Se till att företagshälsovården koordinerar vård- och rehabiliteringsinsatserna så att de infaller vid rätt tidpunkt.**

4.6 Hälsoundersökningar

Arbetsplatsens program för hälsoundersökningar utgår från de i lagen om företagshälsovård stadgade regelbundet återkommande arbetsplatskartläggningarna, vid vilka företagshälsovården tillsammans med arbetsgivaren och personalens representanter mångprofessionellt utvärderar förhållandena på arbetsplatsen och eventuella hälsorisker. Företagshälsovården agerar sakkunnig i fråga om vilka hälsoundersökningar som behövs på arbetsplatsen.

I samband med kartläggningarna på arbetsplatsen ska man också beakta hur arbetstagarna i respektive ålderskategori har det, t ex belastning av rörelse- och stödorganen hos de äldre anställda eller vilka risker arbetsplatsen medför med tanke på den reproduktiva hälsan och särskilt för gravida anställda. På basis av arbetsplatskartläggningen ges hela personalen handledning och råd om hur man skyddar sig mot riskerna och hur man kan stärka resurserna. Utöver företagshälsovårdarens och -läkarens tjänster kanske man också måste konsultera en arbetsfysioterapeut eller en arbetspsykolog. Beroende på situation, bransch och exponering kanske det också behövs en arbetshygieniker eller en expert på arbetssäkerhet. Utöver risk- och resursfaktorerna i arbetet gäller det att också beakta ergonomin, förebyggandet av sjukdomar i rörelse- och stödorganen samt de psykosociala belastningsfaktorerna och det psykiska välbefinnandet i arbetet. Allmänna folkhälsorisker kan kartläggas enligt vad man kommit överens om med arbetsgivaren.

Arbetsplatsens program för hälsoundersökningar ska planeras tillsammans

Att anpassa de traditionella hälsoundersökningarna till arbetsplatsens och arbetsgemenskapens behov är något som man ska göra i samråd med företagshälsovården och personalen. Med tanke på arbetsförmågan är det bra om arbetstagarna utöver arbetsplatsens förebyggande verksamhet också har möjlighet till personlig kontakt med företagshälsovården och tillgång till företagshälsovårdens preventiva tjänster t ex har

möjlighet att delta i hälsoundersökningar. Välformulerade enkäter om hälsan, arbetsförmågan och välbefinnandet i arbetet är användbara verktyg vid självutvärderingen och kan användas för att slå vakt om den egna arbetsförmågan. På så sätt blir det också lättare att allokera stödet till de arbetstagare som behöver det bäst.

För personer med arbetsuppgifter där risken för att insjukna är särskilt stor ska hälsoundersökningar ordnas på det sätt som angetts i förordningen och anvisningarna om detta.

På basis av hälsoundersökningarna gör arbetstagaren i samråd med företagshälsovården upp en hälsoplan i vilken man kartlägger den individuella hälsan och de risker som hotar arbetsförmågan och resurserna. Dessutom ska man beskriva hur arbetet och levnadsvanorna påverkar arbetstagarens hälsa och arbetsförmåga. Nyckelpersoner för förverkligandet av planen är arbetstagaren själv och hans/hennes chef. Vid behov kan åtgärderna som vidtas och stödet från arbetsgemenskapen bidra till att upprätthålla och främja hälsan och arbetsförmågan hos arbetstagare i olika åldrar.

Det är också bra om man utöver mottagning för enskilda arbetstagare också utarbetar olika åtgärder som riktar sig till större grupper. Gruppverksamheten passar bra som förebyggande åtgärd och för att ge råd och handledning i fråga om hälsan och arbetsförmågan.

Att bedöma den återstående arbetsförmågan

Nu är tyngdpunkten i företagshälsovården lagd vid bedömningen av arbetsförmågan och stöd vid längre sjukfrånvaro. Dessa åtgärder måste inledas så fort som möjligt eftersom en bedömning av den återstående arbetsförmågan och möjligheterna att återgå till arbetet måste göras senast då arbetstagaren varit sjukskriven i 90 sjukdagpenningdagar. På så sätt kan den återstående arbetsförmågan vid behov tas i bruk t ex genom att man i samråd med arbetsgivaren anpassar arbetet, arbetsförhållandena eller arbetstiden. Till den lagstadgade förebyggande verksamheten hör också hälsoundersökningar hos företagshälsovården då det uppstår problem med arbetsförmågan och vid långvarig sjukfrånvaro.

Att ge arbetstagaren remiss till rehabilitering, att koordinera denna och att ge arbetstagaren stöd efter rehabiliteringen då han/hon återgår till arbetet är viktiga åtgärder om man vill förlänga arbetskarriärerna.

OBSERVERA:

- **Rikta hälsoundersökningarna på basis av riskbedömningen och arbetsplatsutredningarna**
- **Stöd och stärk arbetsförmågan hos män och kvinnor av olika ålder genom att göra upp ett hälsoundersökningsprogram som tar fasta på de risker som hotar deras arbetsförmåga och hälsa**
- **På basis av kontrollerna ska företagshälsovården tillsammans göra upp företagshälsovårsplaner**

- **Säkerställ ett handledande grepp i hälsorådgivningen och stödet för arbetsförmågan som den enskilda arbetstagaren och hela gemenskapen får**
- **Se till att den medicinska och professionella rehabiliteringen förverkligas**
 - **tidig identifiering av rehabiliteringsbehovet**
 - **rehabiliteringsplan**
 - **förverkliga rehabiliteringen och följ upp resultatet.**

4.7 Att främja sunda levnadsvanor och coping

Arbetstagarens arbetsförmåga påverkas av hur sunda hans/hennes levnadsvanor är. Detta är något som varje arbetstagare långtgående själv bär ansvar för. En välmående arbetsgemenskap, gott ledarskap och ett meningsfullt arbete kan öka arbetstagarens känsla av livsbalans och ge honom/henne förutsättningar att slå vakt om sina sunda levnadsvanor. Arbetsplatsen kan också aktivt och systematiskt stöda och sporra arbetstagarna till att sköta sitt välbefinnande. Åtgärder som stöder den enskilde arbetstagarens välbefinnande kan ha en särskild betydelse för arbetstagarna som annars skulle fästa mindre uppmärksamhet vid att sköta sin hälsa.

Man kan göra frågan om hur man främjar sunda levnadsvanor, arbetsmetoder och rutiner till en del av arbetsplatsens åldersprogram. På så sätt säkerställer man att det fästs tillräcklig uppmärksamhet vid eventuella åldersrelaterade faktorer och att de behov som anställda i olika ålderskategorier har blir tillräckligt beaktade. I samråd med arbetstagarna och företagshälsovården ska man göra upp en plan för hur arbetsplatsen kan sporra och stöda personalen att göra hälsofrämjande val och gå in för sunda levnadsvanor. Detta kan man t ex göra utgående från en riskprofil för arbetstagarna. Det lönar sig att fästa uppmärksamhet vid sådana allmänt kända faktorer som påverkar hälsan och välbefinnandet, t ex för stor andel sittande arbete, anspråkslös vardagsmotion, övervikt, stress, bristande återhämtning, sömnbrist, rökning och alkoholmissbruk. Dessa faktorer ligger också bakom de vanliga folksjukdomarna t ex diabetes, hjärt- och kärlsjukdomar samt sjukdomar i rörelse- och stödorganen.

Möjligheter till hälsosam näring

Med hälsosam näring och viktkontroll kan man påverka många folksjukdomar. Därför är det med beaktande av arbetstidslagen och de branschvisa bestämmelserna om arbetstid viktigt att arbetstagarna ges möjlighet att under arbetsdagen/arbetsskiftet äta en hälsosam måltid i lugn och ro. I mån av möjlighet ska man sträva efter att beakta alla arbetstagare på arbetsplatsen, deras arbetstid och arbetsplats. Måltiden under arbetsdagen är viktig också som social händelse, den är en paus som ger möjlighet att återhämta sig under arbetsdagen/arbetsskiftet.

Man kan också satsa på hälsosam näring och viktkontroll genom att tänka igenom det som serveras t e x vid olika möten på arbetsplatsen. Vid behov kan man ordna kostrådgivning och viktkontrollgrupper för personalen.

Motionsprogram och stöd för motion

Vi rekommenderar att man på arbetsplatsen sporrar arbetstagarna till att motionera på ett sätt som främjar hälsan. Särskilt de som inte rör på sig så mycket måste spurras till regelbunden konditions- och hälsomotion och till att fortsätta med det. Arbetsplatsen kan utnyttja extern sakkunskap för att utveckla dessa funktioner, t.ex, företagshälsovården och instanser som producerar motionstjänster. Det är viktigt att den verksamhet arbetsplatsen ordnar är systematisk och att effekten av verksamheten följs upp med hjälp av i förväg definierade mätare.

De eventuella motionsprogrammen borde göras till en del av arbetsplatsens vardag. Detta kan man bl.a. göra genom att ge arbetstagarna möjlighet att under arbetsdagen minska på sittandet t.ex. genom att ibland stå då de arbetar eller genom att lägga in tillräckligt många pauser under arbetsdagen. Dessutom rekommenderar vi att man sporrar personalen till att motionera genom att om möjligt gå, springa eller cykla till jobbet. Detta kan man understöda på olika sätt, t ex genom att för personalen bygga tvättutrymmen, förvaringsplats för utrustningen och bra möjligheter att parkera cyklar.

På arbetsplatsen kan man också ordna motionsevenemang vid vilka man tar upp motionens betydelse för arbetstagarnas fysiska handlingsförmåga och psykiska välbefinnande, hjärnverksamheten och för sömnkvaliteten. Man kan också erbjuda arbetstagarna möjlighet att bekanta sig med olika motionsformer.

Med företagshälsovårdens hjälp kan man få särskilt dem som inte rör på sig tillräckligt att använda olika motionstjänster. Vid behov kan man skriva ut ett motionsrecept för att få dem att motionera för att förbättra sin hälsa.

Med de valda åtgärderna kan man vid behov sporra personalen till att börja hälsomotionera också på fritiden, man kan t ex stöda dem ekonomiskt.

Exempel på hälsofrämjande motion:

Enligt UKK-institutets rekommendationer om hälsomotion ska man idka uthållighetsmotion genom att hurtigt motionera minst två och en halv timme i veckan eller idka ansträngande motion i en timme femton minuter varje vecka. Dessutom ska man höja muskelkonditionen minst två gånger i veckan.

Rökning och rusmedel

Att vara rök- och spritfri har stor betydelse för den som vill förebygga folksjukdomar och upprätthålla sin arbetsförmåga. Åtgärder som sporrar till rök- och spritfrihet har således en särskild betydelse. Därför är målsättningen att i alla enheter på arbetsplatsen gå in för rök- och spritfrihet och att överlag gå in för att minska bruket av rusmedel.

Arbetsplatsen kan på olika sätt stöda och hjälpa arbetstagare som vill sluta röka. Man kan också förbjuda rökning på arbetsplatsen och förklara arbetsplatsen för rökfri. Arbetsplatsen kan tillsammans med företagshälsovården grunda t ex avvänjningsgrupper för rökare. På så sätt får arbetstagarna kamratstöd och uppmuntran. Företagshälsovården kan dessutom aktivt framhålla de positiva effekterna av att sluta röka. Dessutom kan arbetsplatsen stöda

anställda som på eget initiativ försöker sluta röka genom att premiera dem som förbundit sig till att inte röka.

Arbetsplatsens mål då det gäller att förebygga rusmedelsmissbruk och rutinerna i fråga om hur man på arbetsplatsen behandlar missbrukare kan skrivas in i arbetsplatsens rusmedelsprogram. Som en del av rusmedelsprogrammet kan man också fastställa gemensamma rutiner för hur man i ett tidigt skede ingriper i oroväckande situationer och problem. Det är viktigt att man på arbetsplatsen säkerställer att företagshälsovården har tillräcklig kompetens att hantera missbruksproblem och med en s.k. mini-intervention, dvs en kortfattad rådgivning försöker identifiera riskkonsumenterna och behandla dem i ett så tidigt skede som möjligt. Arbetsmarknadsorganisationernas rekommendationer om rusmedelsmissbruk kan tjäna som ram då man ordnar det erforderliga stödet för personer med missbruksproblem.

Vi rekommenderar att man informerar och utbildar arbetstagarna så att de kan identifiera de problem och skador som missbruket orsakar. Dessutom gäller det att öppet och konstruktivt behandla dem, att främja och synliggöra arbetsplatsens gemensamma rutiner (missbrukspolitik) och förbinda sig till att följa dem, att främja ett direkt och tidigt ingripande i missbruk och att hänvisa missbrukarna till vård.

Vila, återhämtning och stresshantering

Arbetstagarna kan också behöva arbetsplatsens stöd för att säkerställa stresshanteringen och tillräcklig återhämtning. Genom planering av arbetstiden och arbetsskiften och med olika arbets- och vikariearrangemang kan man ge arbetstagarna, oberoende av uppgifter och ställning, möjlighet att frigöra sig från arbetet efter jobbet, på helger, under lediga skift och på semestern. Arbetstagarna kan i sin tur delta i sådan hobby- och rekreationsverksamhet som stöder återhämtningen. Arbetsgivaren kan understöda detta t ex genom att finansiera hobbyverksamheten eller bevilja motions- och kultursedlar.

Informationsteknologin har väsentligt påverkat sättet att arbeta i många branscher. De traditionella gränserna mellan när och var man jobbar har försvunnit. Som ett led i hanteringen av arbetsbelastningen på arbetsplatsen kan man fastställa gemensamma spelregler för den elektroniska kommunikationen, man kan t.ex. bestämma när jobbrelaterade meddelanden ska sändas och när avsändaren ska kunna räkna med att mottagaren läst dem, hur lång mottagaren har på sig att skriva sitt och när eventuella uppgifter ska vara utförda.

Med vettigt inlagda pauser och olika snabbavslappningsmetoder kan man upprätthålla arbetsivern och förbättra arbetets kvalitet och produktivitet. Sömnen har överlag minskat vilket försämrar prestationsförmågan och ökar risken för övervikt och vissa sjukdomar, t ex diabetes. Därför är det viktigt att framhålla vikten av tillräcklig sömn är nödvändigt för välbefinnandet, orken och arbetsförmågan.

Tidig rehabilitering

I åldersprogrammet kan man också inkludera fortbildningskurser som främjar arbetstagarnas arbets- och funktionsförmåga, t ex det konditionshöjande programmet "Kuntoremontti" eller

Aslak kurserna. Detta kallas tidig rehabilitering och gör det möjligt att proaktivt ta sig an de risker som hotar arbetsförmågan eller att vidta åtgärder då man sett tecken på att arbetsförmågan försämras och varken arbetsplatsens eller företagshälsovårdens insatser räcker för att upprätthålla arbetstagarens arbetsförmåga. Beroende på vilken modell för tidig rehabilitering som valts, kräver arrangemangen samarbete med arbetstagaren, arbetsplatsen och företagshälsovården samt den part som producerar rehabiliteringstjänsten och FPA.

Syftet med den tidiga rehabiliteringen är att stöda den enskilda individens och hela arbetsgemenskapens arbetsförmåga, att främja sunda levnadsvanor och psykiskt välbefinnande samt de anställdas ork. Rehabiliteringen kan förverkligas på olika sätt t ex på individ-, bransch- eller arbetsplatsnivå. Kursernas längd, innehåll och periodisering varierar också. Det viktiga är att rehabiliteringen har en nära koppling till personens arbete, arbetsmiljö och vardag.

Beroende på form innebär den tidiga rehabiliteringen för arbetstagarna en möjlighet att bekanta sig bl.a. med olika motionsformer och möjligheterna till vardagsmotion, information om betydelsen av näring, vila och andra frågor som gäller hälsa och välbefinnande. Dessutom ger den möjlighet till information om det egna fysiska och psykiska välbefinnandet. Detta kan sporra arbetstagarna till att ta ansvar för det egna välbefinnandet och till att stöda och sporra kollegernas strävanden att öka det egna välbefinnandet.

OBSERVERA:

- **Kartlägg de faktorer som berör personalens arbets- och levnadssätt som kan utgöra en risk för arbetsförmågan, välbefinnandet eller den fortsatta karriären**
- **Planera hur arbetsplatsen kan sporra och stöda personalen att göra val som främjar hälsan och att se till att de egna levnadssätten är sunda:**
 - **möjlighet till hälsosam näring**
 - **motionsprogram och stöd för motionen**
 - **få bukt med/minska rökningen och rusmedelsbruket**
 - **vila, återhämtning och stresshantering**
 - **tidig rehabilitering**

5. Att i praktiken förverkliga åldersprogrammet enligt livscykelmodellen för arbetslivet

5.1 Faktaunderlag för ett åldersprogram enligt livscykelmodellen för arbetslivet

Redan innan man fastställer en livscykelmodell för arbetsgivaren eller arbetsplatsen ska man genom att undersöka arbetsgemenskapen och arbetsplatsen skaffa sig information om förhållandena på arbetsplatsen, om chefernas och personalens uppfattning om behovet av ett åldersprogram och om behovet av och förutsättningarna för åldersmedvetet ledarskap. Det är fråga om en del av arbetsplatsens normala inhämtande av information om arbetet och personalfrågor till grund för verksamheten.

Enligt arbetarskyddslagen ska arbetsgivaren identifiera arbetsplatsens faror och bedöma de därmed förknippade riskerna samt vidta nödvändiga förebyggande åtgärder. Enligt lagen om företagshälsovård ska arbetsgivaren inhämta information om arbetsförhållandena och på basis av informationen ordna den erforderliga företagshälsovården. På varje arbetsplats ska arbetstagaren ha tillgång till information om riskerna i arbetet och hur man kan förebygga och minska konsekvenserna. En del av informationen kan insamlas i personalförvaltningens databaser.

På arbetsplatsen kan man genom enkäter som görs med lämpligt mellanrum bilda sig en uppfattning om utvecklingen och de förändringar som skett, men personalen ska ändå inte alltför ofta belastas med enkäter. Det finns goda IT-lösningar för detta, t.ex. enkäter på webben eller mobilen. De som besvarar enkäterna har alltid orsak att få respons på resultatet och de åtgärder dessa föranlett. På basis av enkätsvaren kan man foga aktuella och konkreta utvecklingsfrågor till t ex åldersprogrammet, arbetarskyddets verksamhetsprogram och företagshälsovårdens årsplan.

För åldersprogrammet behövs också andra bakgrundsuppgifter. Enligt lagen om företagshälsovård ska företagshälsovården göra arbetsplatsutredningar på det sätt som överenskommit i avtalet mellan arbetsgivaren och företagshälsovårdsenheten. Då utredningarna görs ska man bl.a. bedöma vilka belastande faktorer som ingår i arbetet och hur dessa påverkar orken och göra upp ett åtgärdsprogram för att få kontroll över belastningen.

Med hjälp av utredningarna om arbetsklimatet, personalrapporteringen och företagshälsovårdens rapporter följer man upp och utvärderar det åldersmedvetna ledarskapet och hur åldersprogrammet förverkligas på arbetsplatserna. Då man på arbetsplatserna behandlar informationen om personalen (t ex uppgifter om ålder och hälsotillstånd) måste man bl.a. beakta bestämmelserna om skydd av personuppgifter.

5.2 Förverkligandet på arbetsgemenskaps- och individnivå

Åldersprogrammets innehåll och hur det förverkligas kan variera beroende på arbetsplatsens storlek och behov. Då man vill knyta arbetsplatsen och hela organisationen (företag, kommun, ämbetsverk, församling) till åldersprogrammet lönar det sig att använda sig av etablerade samarbetsstrukturer. Arbetarskyddsorganisationen och företagshälsovården är viktiga samarbetsparter för arbetsgivaren i detta sammanhang.

För att man ska kunna skapa enhetliga rutiner är det viktigt att man förverkligar åldersprogrammet på organisationsnivå, men avgörande med tanke på den eftersträlvade effekten och resultatet är hur det praktiskt förverkligas på arbetsplatsen och i arbetsgemenskapen. Den enskilda arbetstagaren får stöd bl.a. för att utveckla sin kompetens och arbetshälsa, sitt arbete och sina arbetsarrangemang så att de står i samklang med åldersprogrammet.

Cheferna spelar en central roll för förverkligandet av det åldersmedvetna ledarskapet. De måste få tillräckligt information om de frågor som berör åldersprogrammet.

För åldersprogrammet behövs inte nödvändigtvis nya planer eller utvecklingsprojekt på arbetsplatsen. Det väsentliga är att man identifierar och vidtar de för organisationen nödvändiga åtgärderna. De redskap som personalförvaltningen använder kan också användas då man förverkligar åldersprogrammet:

- arbetarskyddets verksamhetsprogram
- företagshälsovårdens verksamhetsplan
- jämställdhetsprogram
- personalplan
- utbildningsplan

Då man förverkligar åldersprogrammet får man inte diskriminera någon på basis av ålder, men det är klart att vissa åtgärder – t ex företagshälsovårdens hälsoundersökningar för vissa åldersgrupper – genomförs på basis av arbetstagarnas ålder.

De arbetsplatsvisa utvecklingsstigarna och målnivåerna vid förverkligandet av åldersprogrammet

Arbetsplatsens egna behov måste beaktas då man förverkligar åldersprogrammet. De i utvecklingsstrategin för arbetslivet (ANM 2012) avsedda utvecklingsstigarna för de enskilda arbetsplatserna och de eftersträlvade målen fungerar som arbetsplatsernas redskap med vilka man kan identifiera nuläget och fastställa målen. Strategin tar upp följande nivåer: god grundnivå, utvecklarnivå och föregångarnivå. Att flytta sig till en högre och mer krävande nivå sker på basis av resultaten av det åldersmedvetna ledarskapet med hjälp av vissa inlärningsprocesser. Åldersprogrammets innehåll kan också utvecklas och fördjupas på arbetsplatsens nuvarande nivå.

5.3 Verktyg och processer

Den nedanstående tabellen tar upp de centrala praktiska verktyg och åtgärder som behövs för att förverkliga ett åldersprogram som överensstämmer med livscykelmodellen för arbetslivet

Tabell 1: Centrala element vid förverkligandet av livscykelmodellen för arbetslivet

Verktyg	Centrala frågor för förverkligandet
Standardverktyg; samverkan mellan arbetsgivaren och personalen	Information om personalens åldersstruktur och andra grundläggande frågor för personalledningen Resultatet av personalenkäterna Arbetsplatsens befintliga planer (arbetarskydd, företagshälsovård, välbefinnande i arbetet, utbildning osv) Arbetsplatsmöten Utvecklingssamtal Projektgrupper Utnyttjandet av interna och externa sakkunniga (bl.a. företagshälsovården) Arbetsgivarens och personalens samarbetsförfarande (representativt organ och direkt samarbete)
Att gå från tanke till handling	Gemensamma samtal om de rutiner som åldersprogrammet eftersträvar Beslut om de rutiner och redskap som används på arbetsplatsen Arbetsgivaren beslutar i sista hand om hur arbetet organiseras och om utvecklingsåtgärderna
Utvärdering av resultatet	Se kapitel 6
Granskning och utveckling	Vi lär oss av åldersprogrammets resultat och av chefernas och personalens erfarenheter Vi utvecklar åldersprogrammet och förverkligar åtgärderna i den granskade modellen

Då man på arbetsplatsen gör upp åldersprogrammet måste man också ta ställning till eventuella den eventuella nyttan och kostnaderna. I detta arbete är det skäl att använda också företagshälsovårdens och pensionsförsäkringsbolagets faktabaser (bl.a. de arbetsplatskartläggningar och andra rapporter som gjorts av företagshälsovården) och sakkunskap.

Ansvar för förverkligandet av åldersprogrammet

Att utarbeta ett åldersprogram hör till de uppgifter som ingår i samarbetet mellan arbetsgivaren och personalen, men arbetsgivaren ansvarar för förhållandena på arbetsplatsen och för personalen och för utvecklingen av dessa. Detta innebär att arbetsgivaren också ansvarar för att åldersprogrammet förverkligas på arbetsplatsen. Trots det måste också arbetstagarna komma med uppslag och delta i utarbetandet av åldersprogrammet och förverkligandet av olika åtgärder.

Sammanfattning

Då man förverkligar åldersprogrammets mål gör man klokt i att använda de existerande samarbetsformerna och personalförvaltningens verktyg bl.a. för att utveckla hälsan, kompetensen och förmansarbetet. Till de användbara verktygen räknas bl.a. arbetarskyddets verksamhetsprogram, företagshälsovårdens verksamhetsplan, jämställdhetsprogrammet och personalplanerna. Dessutom kan åldersprogrammet på arbetsplatsnivå genomföras bl.a. då man planerar personalens kompetens, välbefinnandet i arbetet och karriärstigarna.

Då man granskar och uppdaterar planerna måste man utreda hur åldersprogrammet lyckats. I samma veva måste man bedöma vilka åldersprogrammets resultat och framgångsfaktorer är.

OBSERVERA:

- **Åldersperspektivet ska i tillräcklig utsträckning tas upp i alla personalenkäter på arbetsplatsen**
- **Resultatet av enkäterna ska delges respondenterna då resultatet är klart**
- **Då åldersprogrammet förverkligas ska man först få uppgifter om arbetstagarnas ålder och andra grundläggande uppgifter och därefter planera åtgärder, genomföra dem och slutligen utvärdera resultatet**
- **Resultatet av åldersprogrammet delges öppet**
- **Man utreder hur man på ett ändamålsenligt sätt kan utnyttja arbetsgivarens och personalens samarbetsförfarande då åldersprogrammet förverkligas på arbetsplatsen**
- **Man utreder vilka av arbetsgemenskapens nuvarande personalpolitiska redskap som lämpar sig för att förverkliga åldersprogrammet**
- **Man överväger vilka nya redskap eller verksamhetsformer som behövs för att förverkliga åldersprogrammet**

6. Att utvärdera åldersprogrammets resultat och effekt

Det är väsentligt att man på arbetsplatsen bedömer hur åldersprogrammet förverkligas och dess resultat. Detta gäller på små, medelstora och stora arbetsplatser. Det finns goda redskap som kan användas för att utvärdera åldersprogrammets resultat och dess effekt.

Representanter för arbetsgivaren och personalen kan tillsammans utvärdera åldersprogrammet. De kan också få hjälp av andra aktörer t ex arbetarskyddskommissionen (samarbetskommittén), ledningen, cheferna, personalen och företagshälsovården.

Utvärderingen kan bygga både på aktörernas fria utvärderingar och på utvärderingssamtal som förs i grupp (dialog och sökande efter konsensus). Man kan använda såväl kvalitativ utvärdering (att söka synpunkter och åsikter) som kvantitativ utvärdering (man fastställer ett värde för vissa frågor, t ex med skolvitsorden 4-10) för att utvärdera åldersprogrammets arbetskarriärmodell.

Nedan beskrivs två sätt att utvärdera åldersprogrammet.

SWOT-analys

I en traditionell SWOT-analys (SWOT= **S**trengths [styrkor], **W**eaknesses [svagheter], **O**pportunities [möjligheter], **T**hreats [hot]) behandlas verksamhetens interna styrkor, interna svagheter, externa möjligheter och externa hot. En SWOT-analys är ett tvådimensionellt fyrfält. Nedanstående fyrfält är ett exempel på hur man med en SWOT-analys på arbetsplatsen kan bedöma resultatet av åldersprogrammet.

Styrkor <u>Exempel:</u> <ul style="list-style-type: none">- gott samarbete mellan ledning och personal- kompetent grupp som förverkligar åldersprogrammet	Svagheter <u>Exempel</u> <ul style="list-style-type: none">- negativa åldersattityder- långsamt beslutsfattande- dålig förändringsförmåga
Möjligheter <u>Exempel</u> <ul style="list-style-type: none">- välresurserad företagshälsovård med goda verksamhetsmöjligheter	Hot <u>Exempel</u> <ul style="list-style-type: none">- brist på arbetskraft och belastningen ökar fortsättningsvis- de ekonomiska problemen ökar

Figur 2. Exempel på hur en SWOT-analys kan användas för att utvärdera resultatet av åldersprogrammet

Åldersprogrammets SWOT-analys i praktiken

Åldersprogrammets SWOT-analys används då man vill fundera över:

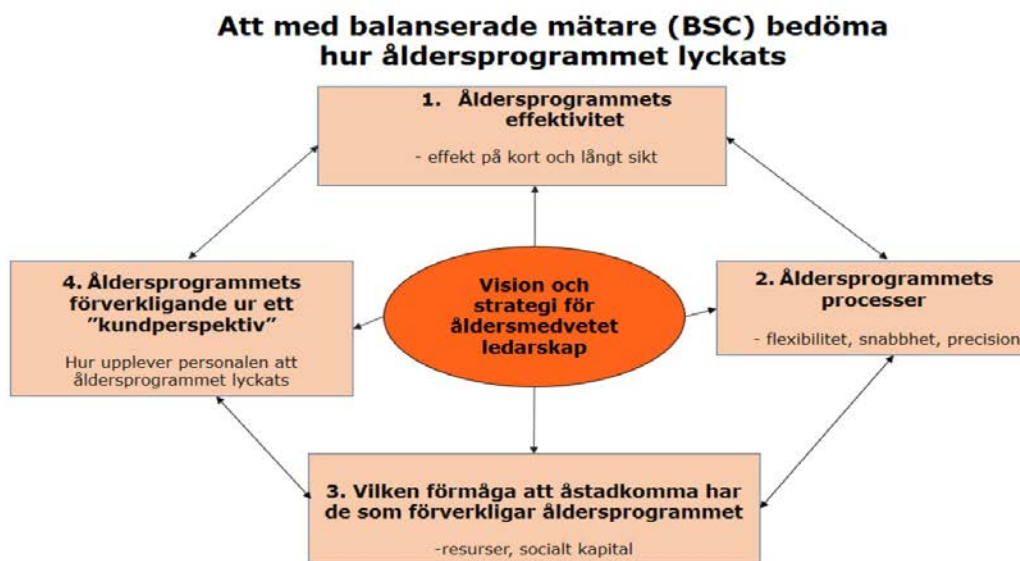
- hur man kan upprätthålla och stärka arbetsplatsens styrkor
- hur man kan undgå svagheter och med vilka åtgärder man kan minska dem
- hur man kan utnyttja möjligheterna
- hur man avvärjer hoten och hur man hittar lösningar på dessa

Det väsentliga är hur man på basis av analysen kan övergå från utvärdering till konkreta åtgärder för att utveckla det åldersmedvetna ledarskapet. På så sätt får man en god kunskapsbas och underlag för utvecklingen av åldersprogrammet.

Balanserade mätare (BSC)

Ett alternativt sätt att bedöma åldersprogrammet och dess mål är de balanserade mätarna (Balanced Scorecard BSC). Särskilt i organisationer och på arbetsplatser där man använt BSC för att utvärdera och planera produktionen och personaladministrationen kan konceptet också användas för att utvärdera hur åldersprogrammet lyckats.

Den nedanstående figuren ger ett exempel på detta:



Figur 3. Att utvärdera åldersprogrammet med hjälp av BSC

Med hjälp av de fyra mätarna (effektivitet, flexibilitet, prestationsförmåga och kundperspektiv) utreder man hur målen för det åldersmedvetna ledarskapet har förverkligats och hur åldersprogrammet lyckats med hänsyn till respektive mätare.

I lådorna som beskriver respektive synvinkel finns exempel på vissa möjliga synvinklar, mätare och indikatorer. För vissa mätare (t ex resultatet av personalenkäten) kan man fastställa kvantitativa värden medan värdet för andra (t ex arbetsplatsens ledningskultur) måste fastställas genom verbal diskussion innan man eventuellt kan ge ett kvantitativt skolvitsord. Låt oss slutligen påpeka att mätarna endast är exempel och att man på varje arbetsplats i samråd måste välja sina mätare.

OBSERVERA:

- **Man ska fastställa mål för åldersprogrammet och programmets resultat måste utvärderas**
- **På basis av utvärderingen ska man fundera om åldersprogrammet måste justeras**
- **På så sätt blir det åldersmedvetna ledarskapet en systematisk process där både arbetsgivarens och personalens erfarenheter av åldersmedvetenheten och behovet av att utveckla den här typen av ledarskap blir en källa för förnyandet av åldersprogrammet**

7. Exempel på olika organisationers åldersprogram

I detta kapitel finns några exempel på åldersprogram som används på arbetsplatserna. Exempelen är tagna ur stora organisationer och utgår från de behov som funnits på respektive arbetsplats. Som sådana lämpar sig exemplen inte för alla organisationer men de ger en bild av vad slags åldersprogram som just nu används. Programmen tar främst upp åtgärder som riktar sig till den övre ändan av åldersspannet eftersom det fallit sig naturligt att börja där. Då arbetet med åldersprogrammet framskrider är det skäl att på lämpligt vis utsträcka programmen till alla åldersgrupper på arbetsplatsen.

FPA

Under kollektivavtalsförhandlingarna i oktober 2007 kom man vid Folkpensionsanstalten överens om att börja utarbeta ett åldersprogram. Åldersprogrammet (Kela-työssä kaikenikäisenä) utarbetades som en del av ett arbetsvälbefinnandeprojekt och det togs i bruk år 2010. Det året var åldern och FPA:s åldersprogram det gemensamma temat vid utvecklingssamtalen. För att stöda samtalen utarbetades ett avsnitt om ålder (Kela-työssä kaikenikäisenä) för bolagets webbskola (Minä työhyvinvoinnin tekijänä). I detta avsnitt behandlade man följande rubriker

- 1) ålderns olika dimensioner
- 2) generationerna möts på arbetsplatsen
- 3) vi måste tala om åldern

FPA:s åldersprogram syftar till att öka den positiva attityden till åldersrelaterade frågor inom hela arbetsgemenskapen. Målsättningen för åldersprogrammet är att FPA:s arbetsplatser ska ledas så att skillnaden mellan individerna respekteras. Arbetet ska ordnas på så sätt att de olika ålderskategoriernas särdrag och livssituation beaktas. Individerna stöds på olika sätt så att de utvecklas och samarbetar på ett sätt som gör att så många som möjligt kan och vill jobba länge för FPA.

Målet för FPA:s åldersprogram är att öka kunskapen om och förståelsen för hur åldern inverkar på arbetet och att inom arbetsgemenskaperna stärka en accepterande attityd till arbetstagare av alla åldrar. Dessutom vill man förbättra chefernas förutsättningar att anpassa arbetet till arbetstagarens ålder, resurser och livssituation, med olika åtgärder göra det möjligt att bibehålla arbetsförmågan och slå vakt om att personalen, oberoende av ålder, upprätthåller och utvecklar sin kompetens i karriärens olika skeden.

Åldersprogrammet omfattar:

- hur kan man genom positiv kommunikation öka kunskapen om ålder
- hur kan man utveckla chefernas kunskaper om åldersrelaterade frågor
- hur kan man i god tid planera hur den anställda ska orka med sitt arbete (vid de årliga utvecklingssamtalen går man igenom karriärutvecklingen för personalen oberoende av åldern. Med alla arbetstagare som fyllt 58 år diskuterar man hur arbetstagaren ser på sin ork)

- flexibilitet i arbetet i mån av möjlighet (som bilaga till åldersprogrammet, FPA:s modell för flexibel arbetstid)
- företagshälsovårdens stöd för olika åldersgrupper
- försök med kurs kring temat resurser (som en del av åldersprogrammet har man prövat på gruppträning för att stärka de äldre arbetstagarnas resurser)
- mentorering för att stöda kompetensutvecklingen
- IT-stöd på arbetsplatserna (som en del av åldersprogrammet har man utrett hur IT-stödet organiserats)

Nordkalk

Åldersprogrammet omfattar Nordkalks hela personal. Det finns åtgärder som riktas till olika åldersgrupper, eftersom livssituationen och behoven varierar beroende på respektive arbetstagares ålder.

Programmet riktar sig till tre ålderskategorier:

- 35 minus (startades 2008)
- Middle Ages (startades 2009)
- 55 plus (startades 2002)

Då åldersprogrammet planerades år 2002 intervjuade man "55 plussare" om vilka behov/önskemål de hade och år 2010 gjordes en uppföljningsintervju.

Det åldersmedvetna ledarskapet beaktas i chefsutbildningen. Man skapade rutiner för hur den tysta kunskapen ska överföras. Det kan gälla kunskap om arbetssäkerhet, arbetsmetoder eller hur man ska tackla problemsituationer.

35 minus-programmet syftar till att hjälpa unga att nätverka och skapa stödgrupper, förbättra välbefinnandet i arbetet och knyta de unga till Nordkalk. Vid träffarna erbjuds grupperna aktuell information och aktiviteter (t.ex. samordnande av arbete och familj, att utveckla sig själv samt att nätverka). Man bildar s.k. mentoringspar. Särskilda fortbildningsprogram och inskolning utöver den traditionella inskolningen för dem som jobbar med internationella-, sakkunnig- eller chefsuppgifter. Arbetstagarna har möjlighet att vid sidan av jobbet också avlägga en yrkesexamen.

Med gruppen Middle Ages (36-54 år) behandlas aktuella frågor i samråd med företagshälsovården. Årligen ordnas en rekreationsdag och genom att understöda fritidsaktiviteterna (motions/ kultursedel) strävar man till att främja arbetstagarnas ork och välbefinnande. Möjligheterna till mentorering och yrkesexamen gäller också denna grupp. De som hör till gruppen 55 plus har rätt till extra frivillig hälsoundersökning. Årligen förs utvecklingssamtal med hela personalen. Med dem som fyllt 55 år förs ett djupare utvecklingssamtal vid vilket man försöker planera den återstående arbetskarriären fram till pensioneringen. Varje år ordnas en rekreationsdag för gruppen 55 plus och dessutom ordnas träffar som varar i några timmar och vid vilka man t ex redogör för olika hälso- och pensionsfrågor. Gruppen 55 plus deltar i mentoreringen.

Hos Nordkalk gäller nolltolerans i fråga om rusmedel. Under arbetsdagen serveras aldrig alkohol, inte ens vid avskedskaffet för arbetstagare som går i pension eller andra

motsvarande evenemang. Företaget ger aldrig alkohol som gåva. Bolagets tunga fordon är försedda med alkoholås. Slumpmässigt ordnas blåstest i enheterna (t.ex. fabrik/kontor/avdelning).

Helsingfors stad

Åldersprogrammet bygger på Helsingfors stads strategi för perioden 2009-2012. Målsättningen är att staden ska kunna fungera som modell i fråga om åldersmedvetet ledarskap.

Efterträdarmodellen

Enligt den s.k. efterträdarmodellen ska efterträdaren anställas innan den som avgår lämnat sitt jobb. På så sätt kan den som slutar sköta inskolningen av sin efterträdare. Då man utvärderade erfarenheterna av hur detta fungerat konstaterade man att kunskapsöverföringen löpte snabbare och grundligare på detta sätt. Modellen har också haft positiv inverkan på personalens engagemang.

HKR-Tekniikkas(nuvarande Stara) åldersprogram

Stara (fd HKR-Tekniikka) är Helsingfors stads produktionsenhet som är underställd byggnadskontoret och arbetar med nettobudget. Personalens medelålder är hög. Under perioden 2004-2008 då enheten ännu kallades HKR-Tekniikka genomfördes ett åldersprogram som förbättrade kunskapen om frågor som berör arbetshälsan och åldern. Stara införde en hälsogaranti genom att förkorta tiden mellan hälsoundersökningarna då arbetstagaren blir äldre. Åldersprogrammet omfattar följande åtgärder:

- Arbetets belastning följs upp
- Utvecklingsplan för en åldersfokuserad personlig arbetslivscykel (HEKS)
- Åldersfokuserade utvecklingssamtal
- Hälsogaranti (hälsoundersökning minst en gång per år för dem som fyllt 56)
- Växelverkan mellan arbetstagaren, chefen och företagshälsovården och samarbete inom det elektroniska eHR-systemet

Till stöd för förmansarbetet och företagshälsovården utvecklades det elektroniska eHR-systemet i vilket man bl a registrerar basuppgifter om arbetstagarens kompetens och utbildning, arbetshistorik, vad som behandlats vid utvecklingssamtalen samt personens frånvarostatistik. Arbetsbelastningen följs också upp för dem som fyllt 56 år. Arbetstagaren, chefen och företagshälsovården bedömer var för sig arbetsbelastningen och de egna erfarenheterna, på basis av konditionstest och andra mätare. På basis av företagshälsovårdens iakttagelser fattas beslut bl.a. om arbetstagarens rätt till på arbetsbelastningen baserad ledighet (s.k. åldersledighet). Uppgifterna som registrerats i det elektroniska systemet kan ses av arbetstagaren, chefen och företagshälsovården. För ledningen sammanställs uppgifter som gör det möjligt att följa med den enskilda arbetstagarens och hela personalens utvecklingsbehov.

Efter att åldersprogrammet löpt ut år 2011 inledde Stara ett antal påbyggnadsprojekt, bl.a. det treåriga Stydi-programmet som fokuserade på strategiskt arbetsvälbefinnande.

Programmet omfattar chefsutbildning, bl.a. ett program som kallas "Esimies Staran keittäminen osajana" (ungefär: Chefen som expert vid utvecklingen av Stara) och webbkursen "Hyvän esimiehen ABC" (den goda chefens ABC). I Stydi-programmet ingår en enkät om välbefinnandet i arbetet, ledningens Safety walk - säkerhetsrundor på arbetsplatserna och deltagande i Helsingfors stads arbetarskyddsutbildning Oiva Akatemia.

Abloy

Vid Abloy kan arbetstagarna gå med i det s.k. Ikämestari-programmet (åldersmästare) då de fyllt 55 år. Programmet syftar till att hantera åldersstrukturen, orken och överföringen av kunskap. Avsikten är att främja personalens arbetsförmåga och välbefinnande, minska sjukfrånvaron, höja den genomsnittliga pensionsåldern, öka uppskattningen för de äldre arbetstagarna och att säkerställa att den tysta kunskapen överförs.

Ikämestari-programmet innebär bl a extra lediga dagar för arbetstagare som är 58 år eller äldre. Med stigande ålder ökar också antalet lediga dagar från 6 ända upp till 20 dagar. En förutsättning för att arbetstagaren ska beviljas dessa lediga extradagar är att han/hon varje år deltar i ett av arbetsgivaren ordnat konditionstest. Det finns flera sätt att utföra konditionstestet och det finns inte någon viss nivå som man måste uppnå i testet. Testresultatet delges endast den ifrågavarande arbetstagaren. Åldersmästarna kan ta ut högst tre dagar ikämestari-ledighet per gång och arbetstagaren måste komma överens om detta i förväg med sin chef. Målsättningen är att ge arbetstagaren möjlighet att återhämta sig från arbetet.

Åldersprogrammets är uppbyggt på samma sätt i alla fabriker men sättet på vilket programmet förverkligas kan variera beroende på det lokala serviceutbudet mm. För en åldersmästare är det en hederssak att aktivt och målmedvetet överföra sitt kunnande till de yngre kollegerna.

Sedan åldersprogrammet togs i bruk har den genomsnittliga pensionsåldern hos Abloy stigit från 59,5 till 63 år.

Oras

Målet för Oras åldersprogram är att slå vakt om arbetsförmågan och trivseln hos dem som fyllt 55 år och att få dessa arbetstagare att stanna kvar i arbetslivet tills de uppnått ordinarie pensionsålder.

Programmet omfattar hälsoundersökningar, hälsokonditionstest samt individuella konditionsprogram och uppföljning vid behov. Arbetsvälbefinnandeprogrammet omfattar 1-3 dagar med handledning kring olika temata. För att beviljas seniorledighet måste arbetstagaren delta i hälsokonditionstestet, handledningen och välbefinnandedagarna. För att överföra den s k tysta kunskapen från seniorerna till de yngre arbetstagarna har man utarbetat ett systematiskt koncept. Som fortsättning på den egna grunduppgiften har man utarbetat särskilda senioruppgifter, t ex att stå fadder för studerande och nya arbetstagare,

att vara mentor för dem som inleder sin karriär, utbildning enligt principen mästare-gesäll samt att överföra den egna kunskapen och fungera som utbildare i det s.k. Hanaopisto (kraninstitutet).

Seniorintervjuer görs fr.o.m. det arbetstagaren fyllt 55 år i samband med utvecklingssamtalet. Under samtalets gång funderar man närmare över karriärutvecklingen under senioråren, bedöma eventuella hinder och utmaningar och söker lösningar på dessa samt kartlägger arbetstagarens intresse för eventuella senioruppdrag.

Seniorledigt

Seniorledigheten är avsedd att främja arbetstagarnas arbetsförmåga och ork. Principen är att man kan ta ledigt efter ett belastande arbetspass innan utmattningen eventuellt leder till sjukskrivning. Högst fem dagar seniorledighet får tas ut per gång och ledigheten kan inte kombineras med den ordinarie semestern. Tidpunkten för de lediga dagarna måste man komma överens om med sin chef. Rätt till seniorledigt har alla seniorer som jobbar full arbetsvecka och som fyllt 55 år och som deltagit i alla arbetsförmågeprogram i den egna åldersklassen. Om senior under ett år är exceptionellt mycket borta på grund av sjukdom ska han/hon själv föreslå för sin chef hur frånvaron påverkar rätten till seniorledighet.

Saarioinen

Enligt kollektivavtalet för livsmedelsbranschen ska arbetsgivaren förhandla med arbetstagare som fyllt 50 år om hur man kunde göra det lättare för arbetstagaren att orka fortsätta i arbetslivet och förlänga hans/hennes karriär. Under förhandlingarna ska man sträva till att hitta en lösning som är ändamålsenlig för parterna. Man strävar också till att om möjligt trygga arbetstagarens inkomstnivå. Samtalet om åldersprogrammet kan utgöra en del av utvecklingssamtalet.

Hur blir man senior

Att anhölla om att bli senior är frivilligt. Den som fyllt 55 år kan ansöka om att bli senior genom att meddela sin chef om detta. Därefter för chefen ett utvecklingssamtal med arbetstagaren vid vilket man utreder personens eventuella arbetsbegränsningar, behov av rehabilitering och fortbildning samt andra faktorer som påverkar det nuvarande och kommande arbetet. Under utvecklingssamtalet gör man upp ett PM som läggs till grund då man planerar den kommande arbetskarriären. Seniorens fortbildning och inskolning i nya uppgifter anpassas till arbetstagarens inlärningstakt.

Förmåner som senior

Seniorens lönegrupp (den fasta lönen) sänks inte även om det nya arbetets kravnivå inte motsvarar de nuvarande uppgifterna. Tillägg och prestationslön betalas enligt den nya uppgiften. För seniorer som har hälso- eller andra problem försöker man ordna annat än treskiftsarbete. Man försöker undvika att cirkulera seniorerna i olika arbetsuppgifter om personen så önskar. Senioren har förtursrätt till "sitt eget" arbete.

Senioren kan om han/hon så vill ta ut både sina tjänsteårspremier och den årliga semesterpremier som semester. Arbetsgivaren fastställer datum för dessa ledigheter som

inte kan tas ut under den egentliga semesterperioden eller under högsäsong. Seniorerna har rätt till lagstad alterneringsledighet men de har förtursrätt till ledighet om antalet sökande överstiger den kvot man kommit överens om i företaget.

Åldersprogrammet som inleddes i början av 2000-talet har haft positiv inverkan på Saarioinens image. Och programmet har gett resultat eftersom den genomsnittliga pensionsåldern under åldersprogrammet stigit med drygt två år så att den år 2010 var 61,5 år.

Berner

Berner Ab är ett familjeföretag som grundades år 1883. Som en del av företagets åldersmedvetna ledarskap har Berner infört ett seniorprogram som lett till att den genomsnittliga pensionsåldern år 2012 steg till 64,5 år.

Ledningen, cheferna och arbetstagarna har tillsammans utarbetat ett program som är öppet för alla som fyllt 55 år. Dessa personer ska tillsammans med sina respektive chefer göra upp en karriärplan som omfattar en bedömning av arbetsuppgifterna, arbetstidsarrangemangen och behovet av att förändra arbetsförhållandena.

Då arbetstagaren fyller 58 år kan han/hon delta i ett seniorprogram som bl.a. omfattar hälsoundersökningar, arbetsförmågeprogram samt seniorledighet. 58-60-åringar har rätt till 5 seniorledighetsdagar och de som fyllt 60 år har rätt till åtta lediga dagar per år. Ett villkor för seniorledigheten är att arbetstagaren deltar i de program som företagshälsovården och arbetstagaren ordnat för upprätthållande av den fysiska funktionsförmågan. Berner satsar på åldersmedvetet ledarskap, dvs på ett ledarskap som stärker samarbetet och växelverkan mellan arbetstagare i olika ålder. Ett redskap som använd är seniorledarskap, som syftar till att öka chefernas positiva attityd till åldrandet, säkerställer att den tysta kunskapen tas tillvara och visar respekt för de äldres erfarenhet, kunnande och engagemang.

De som går i ålderspension har möjlighet att anmäla sig till en personalbank via vilken de kan kallas in för att sköta vikariat eller säsongbetonade uppgifter. Under utvecklingssamtalen med juniorerna och arbetstagarna i medelåldern gör man upp en personlig utvecklings- och karriärplan för respektive arbetstagare. Per definition betraktas åldersmedvetenheten som gott ledarskap som överensstämmer med Berners värderingar.

Litteratur och andra källor

Antti-Poika Mari ym. Työkyvyttömyysriskin hallinta. I verket Martimo Kari-Pekka ym. (red.). Työstä terveyttä. Arbetshälsoinstitutet och Duodecim, 2010.

Dufva Hilka. Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu. Akademisk doktorsavhandling, Östra Finlands universitet, 2012.

Hakola Tarja, Hublin Christer, Härmä Mikko ym. Toimivat ja terveet työajat. Arbetshälsoinstitutet, 2007.

Ilmarinen Juhani. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Arbetshälsoinstitutet, 2006.

Ilmarinen Juhani. Työtoveri toista ikäpolvea. Arbetshälsoinstitutet, 2006.

Korhonen Päivi. Monimuotoisuuden johtamisesta osa johtamiskulttuuria.

www.novetos.fi/1436.html

Kuronen-Mattila Tanja, Mäki Eerikki, Järvenpää Eila. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-universitetets publikationsserie Kauppa + Talous 5/2012.

Lundell Susanna, Tuominen Eeva, Hussi Tomi, Klemola Soili, Lehto Eija, Mäkinen Elina, Oldenbourg Rita, Saarema-Thiel Tiina, Ilmarinen Juhani. Ikävoimaa työhön. Arbetshälsoinstitutet, 2011.

Oksanen Tuula toim. Hyvinvointihavaintoja. Arbetshälsoinstitutet, 2012

Osaaminen muutoksessa. Kaiku-palvelut. Statskontoret, 2009.

Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Finlands Kommunförbund, 2011.

Otala Leenamajja. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network, 2011.

Simström Hannu. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akademisk doktorsavhandling. Tammerfors universitet, 2009.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Arbets- och näringsministeriet, 2012.

Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Arbetarskyddscentralen TTK, 2012.

Webbplatser:

Ikävoimaa työhön. Arbetshälsoinstitutet

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/sivut/default.aspx

Ikäjohtaminen. Arbetshälsoinstitutet

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_ esimiestyo/johtaminen_ ja_ esimiestyo/ikaiohtaminen/sivut/default.aspx

Ikäjohtaminen, Valtiokonttorin henkilöstöhallintoa ja –johtamista tukevat palvelut.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[Fl/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyon_ tuki/Ikajohtaminen](http://www.valtiokonttori.fi/fi-Fl/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyon_ tuki/Ikajohtaminen)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen kannanotto hyvistä työaikakäytännöistä, ”Työaikatarkaus tukemaan yritysten ja työyhteisöjen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia”.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/tyoaika/Documents/tyoaikatarkaus.pdf>

Työmarkkinajärjestöjen suositus päihdeasioista.

https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ ja_ asiakirjat/02_henkilostohallinnon_ asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_ asiakirjat/20060328VM8012/name.jsp

Sisäasiainministeriö. Yhdenvertaisuus etusijalle -hanke.

<http://www.yhdenvertaisuus.fi/>

Etätyö.

www.etatyopaiva.fi

Vuorotteluvapaa.

http://www.mol.fi/mol/fi/00_tyonhakijat/05_vuorotteluvapaa_ ja_ osa-aikatyo/index.jsp

Työkykytalo.

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/Sivut/tyokykytalo.aspx

Bilaga 1. Ramavtalets anteckningar om åldersprogram, 13.10.2011

Åldersprogram

- Man gör upp en gemensam åldersprogrammodell för företagen, kommuner och ämbetsverk
 - modellen utarbetas och förankras
 - bland elementen kan nämnas flexibel arbetstid för seniorer, program för hälsoundersökningar samt utbildning för seniorer

Bilaga 2. Arbetskarriärvtalets anteckningar som hänför sig till åldersprogrammet, 22.3.2012

Åldersprogrammen och de individuella arbetskarriärplanerna

- Arbetsmarknadsparterna gör tillsammans enligt ramavtalet upp en gemensam modell för arbetsplatsernas åldersprogram
- På arbetsplatserna säkerställer man att åldersprogrammen tillämpas på individnivå, t ex genom individuella arbetskarriärplaner
 - Arbetsmarknadsparterna utarbetar en gemensam modell för åldersprogrammen. Modellen består av arbetsplatsernas gemensamma flexibla arbetstidsarrangemang, program för hälsoundersökningar samt utbildning för seniorer. Åldersprogrammet gäller alla ålderskategorier
 - Utöver åldersprogrammet förs ett personligt utvecklingssamtal med alla äldre arbetstagare (som fyllt minst 58-60 år). Vid samtalet kommer man överens om vilka åtgärder som behövs för att stöda arbetstagaren och förlänga arbetskarriären. På basis av detta kan man göra upp en individuell plan (t ex karriärplan) Planen ska beakta t ex behovet av att utveckla arbetet (arbetsarrangemang, arbetstid mm), hur arbetstagaren kan fortsätta att jobba samt hur eventuell kunskap kan överföras
- De branschvisa arbets- och tjänstekollektivparterna utreder hur man kan främja bruket av åldersprogram och uppgörandet av individuella karriärplaner.