

FaOS

076

# Kommunernes praksis for seniorpolitik

- en evaluering af rammeaftalen om seniorpolitik

Steen E. Navrbjerg

**marts 2007**

ISBN 87-91833-09-4

Employment Relations  
Research Centre  
Department of Sociology  
University of Copenhagen

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds - og  
Organisationsstudier  
Sociologisk Institut  
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5A  
P.O. Box 2099  
DK - 1014 Copenhagen K  
Tel: +45 35323299  
Fax: +45 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk

**Kommunernes praksis for seniorpolitik – en evaluering af rammeaftalen om seniorpolitik**

1. udgave, 1. oplag, januar 2007

Kommunernes Landsforening  
Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Publikationen er udarbejdet af  
FAOS, Københavns Universitet:  
Steen E. Navrbjerg

Projektledelse:  
Nanna Steenbjerg Kolze, KL  
Henrik Højrup Hansen, KTO

ISBN: 87-91833-09-4

## Indholdsfortegnelse

Forord.....	4
Indledning .....	5
Rammeaftalens fornyede aktualitet.....	5
Undersøgelses formål.....	6
Sammenfatning.....	7
Seniorpolitikens karakter .....	7
Anvendelsen af de tre ordninger.....	11
Konkrete redskaber i seniorpolitikken.....	12
Barrierer for etableringen af seniorpolitik .....	13
Rammeaftalens betydning.....	14
Alternative seniorordninger .....	15
Den videre forskning.....	16
1.    Undersøgelsens metode og validitet .....	19
Undersøgelsens validitet.....	19
Bortfaldsanalysen.....	21
Kommunernes størrelse.....	21
Leder hhv. medarbejderrepræsentanter.....	22
Diskrepanser i svar fra hhv. ledelse og medarbejderrepræsentanter.....	23
2.    Seniorpolitik i kommunerne – et overblik .....	24
Udbredelsen af formuleret seniorpolitik .....	24
Hvornår er der lavet seniorpolitik? .....	25
Hvem er aktørerne i seniorpolitikken? .....	27
Er seniorpolitikken kendt i kommunen?.....	31
Karakteren af seniorpolitikken .....	33
Motiv for seniorpolitikken .....	35
Motiv for ikke at have en seniorpolitik .....	38
Finansiering af seniorpolitikken .....	40
3.    Seniorpolitikken lokalt og de tre ordninger .....	43
Redskaber i seniorpolitikken.....	43
De konkrete aftaler – udbredelse og anvendelse .....	47
Redskaber i de enkelte ordninger.....	51
Seniorstillinger .....	52
Generationsskifteordninger .....	54
Fratrædelsesordninger .....	56
Barrierer for brugen af de konkrete ordninger.....	56
Rammeaftalens betydning for de tre konkrete ordninger .....	60
Effekten af seniorpolitikken.....	63
4.    Rammeaftalens betydning for den lokale seniorpolitik.....	66
Rammeaftalens indflydelse på seniorpolitikken.....	66
Holdning til rammeaftalen .....	67
Kvaliteter og problemer ved rammeaftalen.....	70
Rettighed eller mulighed – rammeaftalens fleksibilitet .....	72
5.    Forskellige seniorpolitikker .....	77
Fire typer kommuner .....	77
Den Seniorpolitiske Kommune .....	81
Den Personalepolitiske Kommune .....	82
Den Selektive Kommune.....	83
Den Passive Kommune .....	84
Bilag 1: Spørgeskemaet.....	86

## Forord

En rapport som den foreliggende er kun mulig at lave, fordi mange stiller deres ressourcer – økonomiske eller tidsmæssige - til rådighed.

Først og fremmest skal ledere og tillidsrepræsentanter i kommunerne over det ganske land have en stor tak for at have sat tid af til at udfylde spørgeskemaet - trods det, at skemaet blev sendt ud midt under den sidste hektiske fase af Strukturreformen i efteråret 2006. Mange har tillige sendt kommentarer til skemaet – til dets logiske opbygning, de anvendte begreber etc. – som har været brugbare i den videre bearbejdning af datamaterialet.

En særlig tak skal rettes til ledere og/eller medarbejdere i de fire kommuner, som indgik i den kvalitative pilot-undersøgelse; deres kommentarer var en stor hjælp til skærpelsen af fokus i spørgeskemaet.

Den foreliggende rapport er et delresultat af en evaluering af seniorpolitik i kommunerne, igangsat og finansieret af KL og KTO. Nanna Steenbjerg Kolze fra KL og Henrik Højrup Hansen fra KTO har som projektledere været gode, konstruktive sparringspartnere såvel i udviklingen af spørgeskemaet som i kommentering af og rettelser i den endelige rapport.

Min gode kollega, professor fil.dr. Jørgen Steen Madsen fra FAOS, Københavns Universitet, har været den interne kritiker, som udover at fange de værste sproglige lapsuser også har leveret værdifuldt input til fortolkninger og analyser af de mange tabeller.

Endelig skal bach.scient.soc. Fasael Rehman takkes for sit store arbejde med bearbejdning af tabelmaterialet.

København, 17. januar 2007

Steen E. Navrbjerg

## Indledning

Den første rammeaftale om seniorpolitik trådte i kraft den 1. april 1995 i forbindelse med overenskomstfornyelserne det samme år. Aftalen blev indgået mellem de (amts)kommunale arbejdsgiverparter og KTO, og var en sammenkrivning af de indtil da gældende aftaler om fratrædelses- og seniorstillinger, som havde fokus på afvikling og nedtrapning. Der blev givet mulighed for at aftale generationsskifteordninger, og overordnet kom rammeaftalen til at dække bredere, idet den ikke kun havde fokus på chefstillinger, men også på mulighederne for forbliven på arbejdsmarkedet i mindre belastende jobs.

Over årene er aftalen blevet fornyet: I 1999 blev et fastholdelseselement indarbejdet i rammeaftalens indledende afsnit, hvor parterne anbefaler, at man tilbyder ansatte over 60 år mulighed for nedsat tid, men med fuld pension – hvis ellers forholdene tillader det.

I 2002 forenkledes aftalen. Hvor mulighederne for at aftale en seniorstilling eller en fratrædelsesordning tidligere var betinget af jobtitel, anciennitet og ansættelsesform, blev det nu uafhængigt af disse faktorer. Desuden blev det muligt at aftale en bonus i forbindelse med fratrædelsen for ansatte, der først fratræder efter det 62. år. Endelig blev det en *ret* at beholde hidtidig pension efter den hidtidige løn og beskæftigelsesgrad.

De sidste ændringer fandt sted i forbindelse med overenskomstforhandlingerne 2005, hvor bl.a. rammen for pensionsforbedringer i forbindelse med senior- og fratrædelsesordninger blev udvidet – men kun midlertidigt og som en mulighed i forbindelse med kommunalreformen. Det er denne seneste version af rammeaftalen, der er udgangspunktet for den foreliggende evalueringsrapport.

### Rammeaftalens fornyede aktualitet

En rammeaftale kan have forskellig aktualitet over tid. I rammeaftalens oprindelige form fra 1995 indgik, ligesom i dag, både et fastholdelseselement og et fratrædelseselement. Men hvor meget af samfundsdebatten i 1990'erne drejede sig om rettigheder og muligheder i forhold til et tidligt otium, er diskussionen i dag en helt anden. Nu handler det om, hvordan arbejdskraften kan tiltrækkes og fastholdes på den konkrete arbejdsplads såvel som på arbejdsmarkedet overhovedet. Det betyder også, at seniorpolitik har flyttet fokus i debatten: I 1990'erne var fokus på seniorernes udtrædelse af arbejdsmarkedet, så unge kunne komme til, og det var aktuelt i en tid, hvor arbejdsløsheden var omkring 10 procent. I dag er arbejdsløsheden fire procent og for nedadgående, og det betyder, at fokus i seniorpolitiske debatter er flyttet fra fratrædelseselementet til fastholdelseselementet.

Men i den kommunale sektor kan billedet netop nu være lidt broget, fordi seniorpolitiske tiltag kan have flere funktioner i forhold til kommunalreformen: Der kan både være et fastholdelsesbehov og et fratrædelsesbehov.

### Undersøgelses formål

Undersøgelsens overordnede formål er at belyse, i hvilket omfang og hvordan rammeaftalen om seniorpolitik rent faktisk bruges i kommunerne.

Mere konkret er formålet at se nærmere på

- hvor udbredt er anvendelsen af formulerede seniorpolitikker?
- hvad er motivet for anvendelsen af seniorpolitikker?
- hvad karakteriserer de forskellige former for seniorpolitik i kommunerne?
- hvilke redskaber er brugt lokalt?
- hvor udbredt er anvendelsen af de tre ordninger – seniorstillinger, generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger?
- hvordan bliver rammeaftalen opfattet af aktørerne i kommunerne?
- hvilke elementer fra rammeaftalen har man brugt?
- hvilke elementer har været barrierer for introduktionen af seniorpolitikker?

Et delmål ved undersøgelsen har været at belyse, om der er grupper, som ikke indfanges af seniorpolitikken, samt om der findes alternative seniorpolitiske tiltag, som kan være interessante også for andre end den kommune, der anvender dem. Dette vidensdelingsaspekt kan være særlig vanskeligt at indfange i en kvantitativ undersøgelse, som designmæssigt typisk er bygget op over på forhånd givne svarmuligheder. Vi har i denne undersøgelse ud fra en del spørgsmål givet muligheden for at uddybe eller komme med alternativer til det opgivne, ligesom der afsluttende gives mulighed for at levere egne uforbeholdne meninger om rammeaftalen. Dette netop for at opsamle viden om andre måder at tænke seniorpolitik, som så kan danne baggrund for videre belysning i en kvalitativ undersøgelse. For som med alle undersøgelser stiller ny viden også nye spørgsmål. Et væsentligt yderligere element i denne undersøgelse er således opsamling af disse emner for videre belysning i en kvalitativ undersøgelse.

## Sammenfatning

I princippet er datamængden i en undersøgelse af denne karakter uendelig – man kan krydse alverdens spørgsmål på alverdens måder og til stadighed få ny vinkler på de overordnede spørgsmål. Kunsten består i at lave de meningsfulde kryds – og analysere dem meningsfuldt, hvilket blandt andet gøres ved at sætte resultaterne ind i en større sammenhæng. Analysen viser sig imidlertid ofte at munde ud i lige så mange spørgsmål som svar – man får måske nok svar på det, som man som udgangspunkt ønskede at belyse, men samtidig opstår nye spørgsmål, hvis besvarelse yderligere kan kvalificere analysen. I princippet kan denne proces fortsætte for evigt. Men kunsten er også at vende tilbage fra de komplekse sammenhænge til de mere simple – at trække nogle hovedpointer ud af de komplekse analyser. Det vil vi her bestræbe at gøre, samtidig med at vi redegør for de områder, som kan trænge til yderligere belysning.

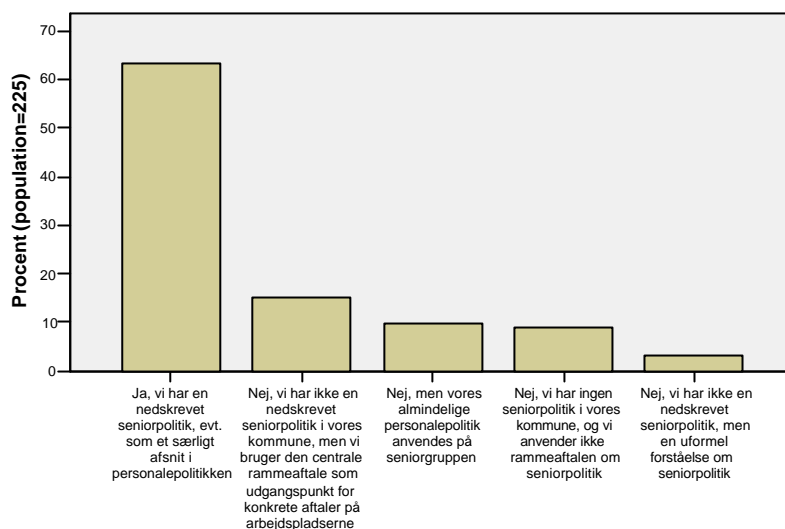
I denne sammenhæng står vi yderligere over for den udfordring, at en ikke uvæsentlig del af totalpopulationen har valgt ikke at svare (se det følgende kapitel, *Undersøgelsens metode og validitet*, s.19). Det kan man ikke gøre noget ved, når man sidder tilbage med spørgeskemaets database. Men det betyder i praksis, at en kvalitativ undersøgelse er særdeles relevant – for det er via den kvalitative undersøgelse, at vi kan få nogle svar på, hvad der måske karakteriserer den gruppe, der ikke har svaret på skemaet.

I dette afsnit vil vi redegøre for de overordnede resultater af undersøgelsen, og vi vil tillige give nogle bud på, hvor undersøgelsen kan bruge yderligere uddybning – og dermed bud på, hvor en kvalitativ undersøgelse kan supplere den foreliggende analyse.

### Seniorpolitikens karakter

63 % af de undersøgte kommuner har en nedskrevet seniorpolitik, mens 15 % ikke har en nedskrevet politik – men til gengæld bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for at indgå konkrete aftaler på arbejdspladserne. Hver 10. af de undersøgte kommuner anvender den almindelige personalepolitik på seniorgruppen, og endelig er der 9 %, som ikke har en seniorpolitik, og som ikke anvender rammeaftalen.

## Har I en seniorpolitik i jeres kommune?



Helt overordnet viser undersøgelsen desuden følgende om seniorpolitikken i kommunerne:

- 58 % fastslår overordnede værdier, mål og generelle retningslinjer (særligt brugt i små kommuner)
- 31 % præciserer rammeaftalens anvendelsesmuligheder i kommunen (bruges meget lidt i små kommuner)
- 9 % af seniorpolitikkerne har karakter af forhåndsftaler.

**Motiv for seniorpolitikken**

Overordnet er de væsentligste motiver for at have en seniorpolitik *fastholdelse*:

- ønsket om at skabe en attraktiv arbejdsplads (69 %)
- fastholdelse af viden (66 %)
- fastholdelse af medarbejdere (63 %)

I en 'gruppe to' er motiverne mere delte:

- aftale om fratrædelse af ældre medarbejdere (35 %)
- en lettere overgange til pension/efterløn (35 %)
- fastholdelse af ledere (30 %)
- ønsket om at vise en social profil (29 %)

At seniorpolitikken har en politisk prioritering angives kun af 7 % som en årsag, og seniorpolitikken synes heller ikke at være særlig meget brugt i forbindelse med problemer med at skaffe yngre medarbejdere.

Fastholdelseelementet spiller også en betydelig rolle i alle de tre konkrete ordninger – selv hvad angår fratrædelsesordninger fremhæves dette af flere respondenter som et element i fastholdelsen.



### **Fire typer af kommuner**

Et af undersøgelsens indledende spørgsmål viste sig i det videre arbejde ganske afgørende – nemlig spørgsmålet om, hvor formaliseret seniorpolitikken i kommunerne er. Spørgsmålet førte til en opdeling i fire kommunetyper, som repræsenterer fire forskellige tilgange til seniorpolitik.

*Den Seniorpolitiske Kommune* er karakteriseret ved følgende:

- at være stor
- en formaliseret, nedskrevet seniorpolitik.
- de tre seniorpolitiske redskaber bruges relativt meget
- særligt seniorstillinger er væsentlig mere udbredt i denne type kommune
- værktøjer som seniorsamtaler, seniorkurser, kompetenceudvikling og seniorfridage bruges i langt videre udstrækning end i andre kommuner
- evalueringer er udbredt
- rammeaftalen spiller en betydelig rolle til inspiration for udviklingen af den lokale aftale.

Opsamlende er den seniorpolitiske kommune alt andet lige den mest systematisk arbejdende kommune, når det gælder seniorpolitik, og der er ikke de store overraskelser i disse analyseresultater.

*Den Personalepolitiske Kommune* er karakteriseret ved

- at anvende den almindelige personalepolitik også i forhold til seniorer
- at have en relativt velfungerende seniorpolitik, der justeres over tid
- at gennemgå evalueringer af seniorpolitikken – og markant flere personalepolitiske kommuner har været igennem flere evalueringer i denne kommunetype end i den seniorpolitiske kommune
- at bruge værktøjer relativt lidt, dog anvendes seniorsamtaler og kompetenceudvikling i en del kommuner (hvor det sidste er udtryk for den almindelige personalepolitik)
- i lige så høj grad som i seniorpolitiske kommuner at benytte generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger, mens seniorstillinger er noget mindre anvendt
- at være inspireret af rammeaftalen i relativt lavt omfang.

Overraskende er det, at seniorpolitikken i denne kommunetype er så dynamisk og at man ofte har været igennem evalueringer. Men denne type af kommuner kan siges at komme til kort i forhold til den seniorpolitiske kommune i anvendelsen af seniorpolitiske værktøjer i bred forstand; de bruges væsentligt mindre. Også seniorstillinger bruges i noget mindre omfang i disse kommuner.

*Den Selektive Kommune* er karakteriseret ved

- ikke at have en nedskrevet seniorpolitik
- at bruge udvalgte dele af rammeaftalen direkte til at lave konkrete aftaler inden for de tre områder
- at fratrædelsesordninger bruges i stort omfang.
- at både seniorstillinger og generationsskifteordninger bruges væsentligt mindre i de selektive kommuner end i de to mere seniorpolitisk aktive kommuner
- at værktøjer bruges i noget mindre omfang; dog er kompetenceudvikling og seniorsamtaler anvendt i lige så stor grad
- at hver tredje af disse kommuner har været igennem en evaluering af deres seniorpolitik.
- at over halvdelen angiver, at rammeaftalen bliver brugt i denne kommunetype.

Denne kommunetype arbejder mindre systematisk med sin seniorpolitik end den personalepolitiske kommune.

*Den Passive Kommune* er der relativt få karakteristika ved. Dels er der relativt få respondenter fra denne gruppe (mindre end 10 procent), dels har undersøgelsen spørgsmål i vid udstrækning rettet sig mod aktører i kommuner, som har en eller anden mere eller mindre formaliseret seniorpolitik. Men resultaterne fra undersøgelsen vedrørende barrierer lægger op til en tese om, at denne kommune er karakteriseret ved et eller flere af følgende forhold:

- at være lille
- at vente på strukturreformen
- uenighed mellem ledelse og medarbejdere om finansiering
- uenighed mellem ledelse og medarbejdere om graden af restriktivitet i seniorpolitikken.

Samlet tegner der sig et billede af, at man fint kan have en seniorpolitik som en del af den overordnede personalepolitik. Men undersøgelsen viser også, at der seniorpolitisk synes at være områder, der overses, når man ikke har en selvstændig, formuleret seniorpolitik. Der tabes noget på to områder, når det er tilfældet: Det ene område er seniorstillinger, som anvendes i større grad i seniorpolitiske kommuner; det andet område er udbredelsen af værktøjer generelt, hvor undersøgelsen indikerer, at der er større sandsynlighed for en systematisk brug af seniorpolitiske værktøjer, hvis man har en selvstændig formuleret seniorpolitik.

Undersøgelsen viser, at de kommuner, der bruger den overordnede rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler, i markant mindre grad anvender seniorstillinger og generationsskiftstillinger – men til gengæld er anvendelsen af fratrædelsesordninger næsten lige så udbredt i sådanne kommuner som i de to andre kommuner. Igen ser vi altså, at der alt andet lige er en mindre udviklet og aktiv seniorpolitik i sådanne kommuner.

### **Aktører i seniorpolitikken**

Hvad angår aktører, ser vi at

- 76 % af ledere vurderer, at økonomiudvalg/kommunalbestyrelsen vedtager seniorpolitikken
- 51 % af medarbejderrepræsentanter vurderer det samme
- 20 % af ledere mener, at det vedtages i HSU/HovedMEDudvalget
- 46 % af medarbejderrepræsentanter mener det samme
- ingen mener, at ledelsen vedtager seniorpolitikken alene eller i samarbejde med organisationsrepræsentanter.

Vi ser altså betydelige forskelle i lederes hhv. medarbejderrepræsentanternes vurderinger af, hvor seniorpolitikken vedtages.

Tendensen er desuden, at det i store kommuner ses som et samarbejds-spørgsmål, mens det i små kommuner betragtes som en politisk opgave/en ledelsesopgave. Undersøgelsen viser desuden, at

- i store kommuner er personalechefen seniorpolitisk aktør
- i små kommuner er kommunaldirektøren aktør
- udefrakommende fagforeningsrepræsentanter bliver særlig ofte inddraget i helt små og helt store kommuner.

Anvendelsen af de tre ordninger

Udbredelsen af de tre ordninger varierer betydeligt. Overordnet viser undersøgelsen, at

- *fratrædelsesordninger* er det mest anvendte (64 %)
- *seniorstillinger* anvendes af 48 %
- *generationsskifteordninger* anvendes af mindre end hver femte kommune.
- jo *større*, kommunen er, jo mere sandsynligt, at man har aftaler på et eller flere af de tre områder.

Vi ser også, at

- *fratrædelsesordninger* anvendes i stort set lige stort omfang af alle kommuner, der har seniorpolitik – uanset denne politiks formaliseringsgrad
- *generationsskifteordninger* anvendes i lige høj grad af seniorpolitiske kommuner og personalepolitiske kommuner
- *seniorstillinger* anvendes væsentlig mere i seniorpolitiske kommuner end i personalepolitiske kommuner og selektive kommuner.

### **Seniorstillinger**

Når der anvendes seniorstillinger, er

- nedsat tid langt den mest brugte ordning (91 %)
- overførsel til andre opgaver brugt af 39 %

- en kombination af de forskellige muligheder brugt af 32 %
- ekstraordinær pensionsalder/ekstra pensionsbidrag til ikke-tjenestemænd er det meste udbredte værktøj.
- Særlig bonus og udligningstillæg er meget lidt udbredt.

### **Generationsskifteordninger**

Når der anvendes generationsskifteordninger, er

- fratrædelsesbeløb det mest udbredte (81 %), tæt forfulgt af
- pensionsforbedringer (72 %) mens
- blot 47 % anvender løntillæg.

### **Fratrædelsesordninger**

Når der anvendes fratrædelsesordninger, er

- det mest udbredte tillæg af pensionsalder (73 %)
- fratrædelsesgodtgørelse brugt af 60 %
- indbetaling af ekstra pension brugt af 52 %
- reduktion/bortfald af førtidsfradrag brugt af 38%
- tjenestefrihed brugt af 27 %

Konkrete redskaber i seniorpolitikken

Det uden sammenligning mest brugte redskab i *seniorpolitikken* er seniorsamtaler, som 55 % anvender. Blandt de mere udbredte værktøjer er tillige

- kompetenceudvikling (26 %)
- seniorfridage (19 %)

Herefter følger i faldende rækkefølge temadage, seniorkurser, tilknytning som konsulent eller vikar, omskoling – og endelig mentorordninger og seniorudvalg, som kun benyttes af hhv. fire og en procent af de adspurgte.

### **Hvad virker?**

Spørges der ind til, hvad der så har været succes med, tegner der sig et billede af, at især

- seniorfridage
- seniorsamtaler
- seniorkurser og
- tilknytning som konsulent/vikar

har været en succes for dem, som har prøvet det.

Blandt de svar, som blev fremhævet af rigtig mange respondenter, når der skulle kommenteres på værktøjer, man anvendte, var *nedsat tid* under en eller anden form meget udbredt. Herudover nævnes *MUS-samtaler* som et vigtigt værktøj.

**Kendskab til seniorpolitikken**

Hvad angår kendskab til seniorpolitikken ser vi, at

- 77 % vurderer, at seniorpolitikken er kendt ud på kommunens arbejdspladser
- fordelt på 66 % medarbejderrepræsentanter og 86 % lederrepræsentanter
- kendskabet er størst i små kommuner.

**Effekten af seniorpolitikken**

Halvdelen af kommunerne har været igennem en evaluering af seniorpolitikken, mens hver sjette har været igennem flere evalueringer. Interessant er det, at 42 % af de personalepolitiske kommuner har været i to eller flere evalueringer.

Undersøgelsen viser, at væsentlige effekter af seniorpolitikken er

- at kompetencer bevares
- at der fastholdes ledere
- at der opnås gode fratrædelsesordninger
- at det er et redskab i omstrukturering af organisationen.

Over én kam er ledelsen langt mest positiv i sin vurdering af seniorpolitikken effekter – selv når det gælder fratrædelsesordninger er langt flere ledere end medarbejderrepræsentanter positive i vurderingen.

**Barrierer for etableringen af seniorpolitik**

Undersøgelsen viser tydeligt to barrierer for etableringen af en seniorpolitik på lokalt plan: Den ene er finansieringen – altså spørgsmålet om, hvem og hvordan der skal betales for ordningen. Den anden er spørgsmålet om rettigheder versus muligheder – altså spørgsmålet om, hvor vejledende hhv. obligatoriske, de forskellige ordninger skal være.

**Finansiering – hvem skal betale?**

Gennem hele undersøgelsen går det økonomiske aspekt ved seniorordningerne igen som et problem. Fra medarbejderside efterlyses puljer af den ene eller anden art til at finansiere ordningerne, mens det fra lederside efterlyses, at medarbejdersiden kommer med bud på seniorordninger, der ikke nødvendigvis koster.

Undersøgelsen viser

- at økonomi fremhæves som den klart største barriere for indførelse af både seniorstillinger (54 %), generationsskifteordninger (47 %) og fratrædelsesordninger (54 %), når der spørges ind til, hvad der er den største barriere for etableringen af de respektive ordninger
- at medarbejdersiden i væsentligt højere grad fremhæver dette som et problem end ledersiden.

Selv om økonomien fremhæves som en betydelig barriere for etableringen af seniorpolitik, er der dog også et relativt stort mindretal af kommuner, som har fundet løsninger på økonomien. Vi ser, at

- hver fjerde kommune har oprettet en central pulje til seniorpolitik, finansieret af kommunen
- 8 % har en central pulje finansieret over lønbudgettet
- 13 % har ikke gjort sig nogle overvejelser over finansieringen.
- de resterende 50 % har et system, hvor den enkelte forvaltning eller institution selv skal klare finansieringen inden for deres budgetramme
- centrale puljer er særligt udbredte i seniorpolitiske kommuner.

Spørgsmålet er, hvori forskellen ligger mellem en kommune-finansieret central pulje og en central pulje, finansieret over lønbudgettet. Det kan være et emne for videre forskning.

### **Rettigheder og muligheder – rammeaftalens fleksibilitet**

Det andet aspekt, som gennemsyrrer undersøgelsen, når det gælder problemer vedrørende seniorpolitikken, er forholdet mellem rettigheder og muligheder – eller, som det ofte udtrykkes, 'skal'-bestemmelser eller 'kan'-bestemmelser.

Undersøgelsen viser overordnet, at mere end halvdelen af respondenterne (54 %) finder det problematisk, at rammeaftalen ikke giver ret til de tre ordninger. Det er dog i lang overvejende grad medarbejdere (77 %), som oplever det som et problem – men det er dog også hver femte leder, som finder, at aftalen kunne være mere forpligtende. Dette element går igen i stort set samtlige kvalitative markeringer i undersøgelsen (svar under 'andet' i holdninger til rammeaftalen m.m.), hvor det i vid udstrækning er 'skal'-bestemmelser, der efterlyses.

Spørger ind til, om rammeaftalen er for restriktiv, er der 18 % af lederne, der finder, at dette er tilfældet, og 6 % af medarbejderrepræsentanterne. Til gengæld finder hver tredje leder, at der i rammeaftalen gives for få muligheder for lokale løsninger – mod hver syvende medarbejderrepræsentant.

Alt i alt tegner der sig således et billede her af en væsentlig forskel mellem ledere og medarbejderrepræsentanter i vurderingen af rammeaftalens fleksibilitet.

### **Rammeaftalens betydning**

Et centralt spørgsmål i denne undersøgelse er, hvilken rolle rammeaftalen spiller for seniorpolitikken lokalt. Mange af de data, der er præsenteret hidtil, viser, at der er mange kommuner, der bruger elementer fra rammeaftalen.

- 67 % af kommunerne i undersøgelsen har brugt rammeaftalen til udvikling af egen seniorpolitik
- 24 % kommune har ikke brugt aftalen
- 17 % ved ikke, om aftalen er brugt,

Fordelt på de forskellige kommunetype ser vi at

- 79 % af de seniorpolitiske kommuner har brugt rammeaftalen
- 56 % af de selektive kommuner har brugt den

- 23 % af de personalepolitiske kommuner har brugt rammeaftalen.

Videre viser undersøgelsen, at

- 45 % er tilfredse eller meget tilfredse med rammeaftalen
- 32 % forholder sig middel i tilfredshed
- 13 % er mindre tilfreds eller ikke tilfreds
- at ledere i lange højere grad end medarbejderrepræsentanter er tilfredse eller meget tilfredse (66 % versus 30 %)

Desuden ser vi, som forventet, at

- tilfredsheden med rammeaftalen er relativt størst i seniorpolitiske og selektive kommuner (idet det jo er lykkedes at bruge aftalen her).

Et helt centralt element ved rammeaftalen, nemlig spørgsmålet om rettigheder versus muligheder, er diskuteret andetsteds – ligesom finansieringen er diskuteret.

Skal der på grundlag af disse data konkluderes overordnet om rammeaftalens betydning for kommunerne, tegner der sig et billede af, at

- ledersiden er markant mere tilfreds med aftalen end medarbejdersiden
- medarbejdersiden i højere grad efterlyser en mere forpligtende aftale
- finansieringen er helt og holdent et lokalt problem, som rammeaftalen ikke adresserer.

### Alternative seniorordninger

Spørgeskemaet har som udgangspunkt haft en del åbne kategorier – det vil sige, at respondenterne har haft mulighed for at skrive alternative svar i forhold til de svarmuligheder, som er givet ved spørgeskemaets udformning. Der har også været nogle flere muligheder af denne karakter, end man almindeligvis ser i en spørgeskemaundersøgelse. Ofte kan det være udtryk for, enten at designerne af spørgeskemaet er usikre på, om alle svarkategorier indfanges – eller at man reelt set skulle have lavet en kvalitativ undersøgelse. Det sidste er ikke undskyldningen i dette tilfælde, da denne undersøgelse følges op af en kvalitativ undersøgelse. I nogle tilfælde har vi i designet været usikre på, om vi har fået fat i alle muligheder – og i ganske få tilfælde kan det konstateres, at vi faktisk havde overset en mulighed.

Men nok så vigtigt i denne sammenhæng har det været, at vi har ønsket at indhente informationer om alternative seniorordninger og seniorpolitikker. Tanken har været, at der måske i de åbne spørgsmål ville dukke elementer op, som kunne give inspiration til de eksisterende forestillinger om seniorpolitiske ordninger, og som måske kunne finde anvendelse i en rammeaftale.

Overordnet set er denne forventning ikke blevet indfriet. Ved gennemgangen af spørgeskemaet har næsten alle kommentarer været justeringer af de eksisterende ordninger, og der har ikke vist sig markant uventede og nye idéer til seniorordninger.

Det afsluttende spørgsmål i spørgeskemaet lyder: 'Hvad kunne forbedre rammeaftalen om seniorpolitik?', og til dette spørgsmål er der i alt 85, der har

svaret. Et overvældende flertal af disse svar forholdt sig til rammeaftalens form og indhold – særligt blev finansieringen og spørgsmålet om muligheder versus rettigheder nævnt – men her var faktisk også nogle enkelte bud på alternative tilgange til seniorpolitikken: Flere respondenter påpegede, at seniorpolitik ikke bare er seniorpolitik, men bør inddrage hele arbejdslivet, og at der således også skal være en ungdomspolitik etc. i kommunerne. Blandt forslagene var, at man på et væsentligt tidligere tidspunkt end typisk diskuterer senior(arbejds)livet. Dette resultat er i fin overensstemmelse med, at mange respondenter fremhæver MUS-samtaler og seniorsamtaler som vigtige og succesrige redskaber i seniorpolitikken.

#### Den videre forskning

Denne rapport skal komplementeres af en kvalitativ undersøgelse af kommunernes seniorpolitik. Allerede i det her foreliggende materiale er der tyvstartet på denne undersøgelse. Dels blev der allerede inden undersøgelsen foretaget fire kvalitative pilotinterview for at sikre, at der ikke var alt for mange emner, som blev glemt i spørgeskemaet. Dels er der i spørgeskemaet faktisk 13 'open-ended' svarmuligheder – dvs. at der gives respondenterne mulighed for at give sit personlige bud på et svar, udover de på forhånd givne svarkategorier. Det gør ikke undersøgelsen kvalitativ, men det giver mulighed for at få input til det videre kvalitative arbejde.

Men fuldkommen bliver en sådan kvantitativ undersøgelse aldrig, og som påpeget i starten af dette kapitel opstår der ofte lige så mange nye spørgsmål som svar.

Derfor er det afsluttende relevant at se nærmere på, hvad der *ikke* er blevet besvaret i denne kvantitative undersøgelse.

#### Den passive kommune

Som udgangspunkt kan det konstateres, at relativt mange personer har valgt ikke at svare på spørgeskemaet. Med en svarprocent på lidt over 45, er det ikke mindst af betydning at se nærmere på denne gruppe. Problemet er, at vi har relativt lille faktisk viden om gruppen.

Vi ved positivt, at nogen har fravalgt, fordi de har travlt med strukturreformen. Men en tese er tillige, at mange har fravalgt at svare, simpelt hen fordi de ikke har en seniorpolitik, eller fordi den ikke fungerer særlig hensigtsmæssigt. Erfaringer fra andre undersøgelser tilsiger, at svarprocenten er markant større, hvis man kan fortælle en historie om et emne, som man selv har ansvar for.

Derfor vil det være oplagt at se nærmere på kommuner, som ikke har en seniorpolitik, idet tesen er, at disse er overrepræsenteret i bortfaldsgruppen og stærkt underrepræsenteret i denne undersøgelse. Mange af de spørgsmål, som bliver stillet i selve undersøgelsen vedrørende barrierer, kan målrettes denne gruppe. Oplagte indgangsspørgsmål er:

- Hvorfor har man ikke en seniorpolitik?



- Hvilken rolle har finansieringen spillet?
- Hvilken rolle har rammeaftalen spillet ('kan'-bestemmelser hhv. 'skal'-bestemmelser)

### De kvalitative spørgsmål

Overordnet foreslås det, at den videre forskning søger at belyse de barrierer, som der er i kommunerne for etablering af en seniorpolitik.

Mere konkret kunne følgende emner være værdifulde at belyse i den videre forskning:

### Seniorpolitikken overordnet:

- Der er to muligheder i seniorpolitikken: Enten at behandle seniorer som en *særgruppe* eller at integrere dem i personalepolitikken. Hvad er fordele og ulemper ved de to tilgange?
- *Finansiering* er et generelt problem. Der er behov for yderligere uddybning af finansieringsmuligheder, herunder en afklaring af forskellene mellem centrale puljer finansieret af kommunen og centrale puljer finansieret over lønbudgettet.

### De tre ordninger:

- *Fratrædelsesordninger* har vist sig noget overraskende at blive betragtet af en del respondenter som et fastholdelsesværktøj.
  - a. Hvordan bruges disse aftaler sådan – og er der forskellige opfattelser blandt ledere og medarbejdere i den opfattelse af ordningen?
  - b. Har der været en ændring over de sidste 10 år i forståelsen af disse ordninger?
- *Seniorstillinger* anvendes markant mindre i personalepolitiske kommuner og især i selektive kommuner. Hvorfor denne forskel på anvendelsen af fratrædelsesordninger (som bruges lige meget i de tre kommuner) hhv. seniorstillinger?
- Trods det noget tynde datamateriale antyder undersøgelsen, at der er markant flere aftaler inden for administration og markant færre inden for teknik og miljø. Hvorfor? Skyldes det rådhusseffekten?
- Endelig antyder de kvalitative input, at ønsket om *individuelle aftaler* uden overordnede principper er en barriere for etablering af en seniorpolitik. Hvorfor ønskes sådanne aftaler, og er det både ledelse og medarbejdere, der ser kvaliteter i dette?

**Rammeaftalen overordnet:**

- *Utilfredsheden* er overordnet er markant større i personalepolitiske kommuner end i seniorpolitiske og selektive kommuner. Det antyder, at en del af disse kommuner har integreret seniorpolitikken i personalepolitikken mere af nød end af lyst? Hvad skyldes det?
- Tilfredsheden med rammeaftalen er som forventet størst i kommuner med en mere formaliseret seniorpolitik. Men vi ser også, at 41 % af de kommuner, som bruger rammeaftalen til konkrete aftaler på arbejdspladserne (de selektive kommuner), ikke finder rammeaftalen anvendelig. Hvad er *barriererne* i disse kommuner for anvendelse af aftalen til en mere overordnet seniorpolitik? Spørgsmålet er særlig interessant, fordi de må forventes at være motiveret til at etablere en seniorpolitik, hvis blot de rette betingelser var tilstede.
- Noget overraskende udtrykker en del af dem, der ikke har brugt rammeaftalen, en vis tilfredshed med den (30 %). Hvad finder denne gruppe interessant ved aftalen – og hvorfor er man så ikke kommet længere i brugen af aftalen?

## 1. Undersøgelsens metode og validitet

Undersøgelsen er baseret på et web-baseret spørgeskema med i alt 46 spørgsmål (se bilag 1). Spørgsmålene fordeler sig inden for fem områder:

- Generelle oplysninger: Her spørges ind til kommunens størrelse, respondentens funktion i kommunen samt hvor lang tid, man har bestrebet denne funktion.
- Seniorpolitik i kommunen: Her spørges ind til hvilken form for seniorpolitik, hvem der har vedtaget den, motiver, udbredelse, finansiering m.m.
- Specifikt om de konkrete senioraftaler: Her spørges ind til de tre konkrete ordningers udbredelse og anvendelse – herunder motiver for deres anvendelse.
- Evaluering af seniorpolitikken: Drejer sig om, hvorvidt man i kommunerne har evalueret seniorpolitikken samt resultatet heraf.
- De centrale parters rammeaftale: Her spørges afsluttende ind til kvaliteter og problemer ved den centrale rammeaftale.

Herudover indgår to spørgsmål, som retter sig mod kommuner, som ikke har en seniorpolitik.

Spørgeskemaet er udarbejdet af FAOS i tæt samarbejde med projektledelsen. For at styrke fokus i undersøgelsen blev der foretaget kvalitative interview i fire kommuner om deres seniorpolitik. Disse data indgår ikke direkte i undersøgelsen, men har været af stor betydning i opbyggelsen af spørgeskemaet – og de har tillige styrket analysen ved at bidrage med mulige fortolkninger af datamaterialet. Endelig har disse data kunnet bidrage til analysen af undersøgelsens validitet og bortfald.

Spørgeskemaet er bygget op om en udbredt anvendelse af sluser, således at det sikres, at man kun svarer inden for områder, som er relevante for respondenter. Således bliver man fx ikke spurgt om, hvem der har vedtaget seniorpolitikken, hvis man tidligere har svaret, at man ikke har en seniorpolitik.

Spørgeskemaet blev sendt personligt til respondenternes e-mail, og en rykker sendtes en, hhv. to uger efter, det oprindelige skema var udsendt. Gallup stod for den tekniske del af undersøgelsen – dvs. udsendelse af skemaet til respondenter, rykkere samt administration af rå-data. Alle spørgsmål i forbindelse med skemaet blev besvaret af FAOS, enten via mail eller direkte telefonkontakt.

### Undersøgelsens validitet

Der var i alt 544 mulige respondenter – nemlig en leder og en medarbejderrepræsentant fra hver af de 272 kommuner. Via telefon blev alle kommuner i Danmark kontaktet med henblik på at få e-mail adresser på de to centrale aktø-

rer på leder, hhv. medarbejderside. På medarbejderside var det typisk næstformanden i hovedsamarbejdsudvalget eller hovedMED-udvalget, og på lederside kunne det være kommunaldirektøren eller en personaleleder. Af de 544 mulige adresser lykkedes det at opdrive 505. Årsagerne til, at de sidste 39 ikke lod sig opdrive, er mangfoldige, men tilbagemeldinger fra kommunerne indikerer, at af størst betydning har det været, at man på kontakttidspunktet, i efteråret 2006 har haft meget travlt med strukturreformen og derfor har fundet opgaven at finde de rette respondenter mindre vigtig. Endelig var der en betydelig del af kommunerne, hvor man var i færd med at etablere nye samarbejdsudvalg, og hvor det var uklart, hvem der skulle kontaktes.

Af de 505 mails, der blev sendt ud med link til spørgeskemaet, var der ni, der kom retur, fordi mailadressen ikke eksisterer. I alt blev altså 496 skemaer modtaget af ledere og medarbejderrepræsentanter.

Af disse fik vi i alt 225 besvarelser, svarende til en svarprocent på 45,3 %. Det er i underkanten af, hvad der var forhåbningen – men omvendt fremstod det meget tydeligt såvel i indsamlingen af e-mail adresser som i dataindsamlingen, at det primære problem er *timing*: Alle kommuner lå på dataindsamlingstidspunktet vandret pga. kommunalreformen, og besvarelsen af seniorpolitik har næppe haft første prioritet – samtidig med, at samarbejdssystemet har været under omstrukturering. Endelig er en mulig forklaring på svarprocenten, at man måske i nogle kommuner har koordineret en besvarelse af skemaet mellem medarbejderrepræsentanten og lederen – altså at man har ment, at det er nok, hvis én af parterne svarer.

Der blev udsendt to rykkere, hhv. en og to uger efter det oprindelige skema blev udsendt.

Det kan registreres, at relativt mange startede på skemaet, men aldrig fuldførte det – i alt 57 personer. Der er flere årsager til det: Nogle har ønsket at se, hvad skemaet indeholdt, inden man startede den egentlige besvarelse, og først for sent fundet ud af, at man ikke kan begynde forfra; andre har prøvet at gå tilbage i skemaet, hvilket ikke er muligt, da skemaet er bygget op omkring en række slusefunktioner – netop for at undgå, at den enkelte spilder tid med at svare på spørgsmål, som man reelt ikke kan besvare (fx hvad man har brugt i seniorpolitikken – efter at have svaret, at man ikke har en seniorpolitik). Endelig må det konstateres, at skemaet ikke er helt ukompliceret, på trods af sluser etc. Således er der særligt ét spørgsmål, som må formodes at have givet anledning til problemer, nemlig spørgsmålet om, hvor mange aftaler, man har indgået på forskellige områder (spørgsmål 16). Her er det ganske plausibelt, at en del ledere har opgivet at gå videre – og dermed er registreret som ikke-fuldførte ('incomplete')

Det positive ved denne historie er måske, at der trods alt er 225 plus 57 ud af 496, der har åbnet skemaet – dvs. at 56,8 % faktisk i et eller andet omfang har vist interesse for undersøgelsen.

De 225 respondenter fordeler sig på 103 ledere og 122 medarbejderrepræsentanter – dvs. hhv. 46 % og 54 % af populationen.

## Bortfaldsanalysen

I forbindelse med en nærmere analyse af undersøgelsens resultater er det afgørende at se på undersøgelsens validitet og bortfald, og med en svarprocent på under 50 er bortfaldsanalysen af særlig interesse. Formålet med bortfaldsanalysen er at undersøge, om der er signifikante forskelle mellem respondenter (svarpopulation) og ikke-respondenter (bortfaldspopulation). For at kunne analysere bortfaldspopulationen er hele undersøgelsespopulationen kortlagt i forhold til de respektive variable parametre, der opstilles og belyses. Vi har opstillet nogle baggrundsvariable med henblik på at vurdere bortfaldet.

Ser vi først på, hvor respondenterne kommer fra, viser det sig, at de 225 respondenter kommer fra 172 forskellige kommuner. Det betyder på den ene side, at vi i undersøgelsen har enten en medarbejder eller en leder fra 63 % af de 272 kommuner. 53 kommuner (225-172) er repræsenteret i undersøgelsen ved både en medarbejderrepræsentant og en lederrepræsentant, mens 119 kommuner (172-53) kun er repræsenteret i undersøgelsen ved enten en medarbejderrepræsentant eller en leder.

## Kommunernes størrelse

Ser vi på kommunernes repræsentativitet i forhold *størrelse*, kan det opgøres på flere måder. Ser vi først de 172 kommuner, som ved enten en lederrepræsentant eller en medarbejderrepræsentant er repræsenteret i undersøgelsen, så viser analysen, at kommuner med 5.000 til 20.000 indbyggere er en anelse underrepræsenteret i undersøgelsen – og altså noget overrepræsenteret i bortfaldet. Omvendt er de store kommuner med mere end 20.000 indbyggere, noget overrepræsenteret.

Hvor mange indbyggere er der i kommunen (Q1)? (fordeling på kommuner)	Svarpopulation	Totalpopulation
2.000-5.000	10 6 %	16 6 %
5.001-10.000	58 34 %	114 42 %
10.001- 20.000	42 24 %	80 29 %
20.001- 40.000	33 19 %	34 13 %
40.001 eller derover	29 17 %	28 10 %
Total	172 100 %	272 100 %

Man kan også belyse, om vi har fat i et størrelsesmæssigt repræsentativt udsnit af kommunerne, ved at se på den samlede population, de 225, som har svaret på skemaet. Det ændrer ikke ved det billede, som vi har set ovenfor. Det er stadig de mindre kommuner, der er underrepræsenterede og de større kommuner, der er overrepræsenterede i undersøgelsen.

Hvor mange indbyggere er der i kommunen (Q1)? (fordeling på respondenter)	Svarpopulation	Totalpopulation
2.000-5.000	12 5%	32 6%
5.001-10.000	81 36%	228 42%
10.001- 20.000	54 24%	160 29%
20.001- 40.000	42 19%	68 13%
40.001 eller derover	36 16%	56 10%
Total	225 100%	544 100%

Det betyder, at undersøgelsen i høj grad kan siges at være dækket ind i forhold til den nye kommunale virkelighed med 98 relativt store kommuner. Vi skal dog også her være opmærksomme på, at nogle af de nye kommuner er sammenslutninger af ret små kommuner – som altså ofte ikke har haft en seniorpolitik.

### Leder hhv. medarbejderrepræsentanter

I svarpopulationen, som består af 225 besvarelser, udgør ledelsesrepræsentanterne de 103 respondenter, svarende til 45,8 pct. mens medarbejderrepræsentanterne udgør de 122 respondenter, svarende til 54,2 pct.

I undersøgelsespopulationen blev 261 ledelsesrepræsentanter omfattet af undersøgelsen, hvor der i alt blev fremsendt spørgeskemaer til 244 medarbejderrepræsentanter. Forskellen skyldes blandt andet, at det særligt på medarbejdersiden i visse tilfælde var vanskeligt at finde den rette aktør – som nævnt af mange årsager, men måske mest udbredt på grund af omstruktureringen.

Repræsentant type	Respondenter (svarpopulation)	Procent	Totalpopulation (udsendte skemaer)	Procent
Leder	103	45,8	261	51,7
Medarbejder	122	54,2	244	48,3
Total	225	100,0	505	100,0

Som vi ser i tabellen ovenfor, er medarbejdersiden lidt overrepræsenteret mens ledersiden er lidt underrepræsenteret – og det er altså på trods af, at vi som udgangspunkt havde noget færre medarbejderrepræsentanter i den gruppe, som modtog spørgeskemaer. Lysten og viljen til at besvare spørgeskemaet har altså, alt andet lige, været noget større blandt medarbejderrepræsentanter end blandt ledere.

En anden måde at vurdere repræsentativiteten på er ved at se svarpopulationen i forhold til det helt ideelle tilfælde – som ville være 272 svar fra ledere og 272 svar fra medarbejderrepræsentanter. Så ser tabellen således ud:

Repræsentant type	Respondenter (svarpopulation)	Procent	Totalpopulation (potentielle respondenter)	Procent
Leder	103	45,8	272	50,0
Medarbejder	122	54,2	272	50,0
Total	225	100,0	544	100,0

Afvigelsen her er så lidt mindre, men stadig det samme billede: At medarbejdersiden i højere grad svarer end ledersiden.

#### Diskrepanser i svar fra hhv. ledelse og medarbejderrepræsentanter

Der er på nogle områder betydelige forskelle på ledelsens, hhv. medarbejdersidens vurdering af emnerne. Disse forskelle kan skyldes en række omstændigheder:

For det første er der simpelt hen 'politiske' overbevisninger, der spiller ind: Ledere og medarbejderrepræsentanter kan have forskellige forventninger til hinanden, man kan have forskellige forventninger til gennemslaget af en seniorpolitik, og man kan have grundlæggende forskellige holdninger til et bestemt emne, ligesom éns viden kan være forskellig. Når vi fx spørger ind til, om seniorpolitikken er bredt ud på arbejdspladserne, så kan medarbejdersiden have én opfattelse af dette og ledelsen en anden.

For det andet er lederrespondenter og medarbejderrespondenter kun i 53 ud af de 172 repræsenterede kommuner fra samme kommune. Det betyder, at man rent faktisk kan svare ganske objektivt, men at vi alligevel vil kunne se, at procentfordelingen af svarene på samme spørgsmål er ganske forskellige – simpelt hen fordi relativt mange forskellige typer kommuner er repræsenteret.

Vi vælger i analysen her at vurdere svarene fra hhv. ledere og tillidsrepræsentanter i hvert enkelt tilfælde, og hvis det konstateres, at man bevæger sig inden for samme område (fx angiver 61 % ledere og 54 % medarbejderrepræsentanter, at seniorpolitikken fastslår overordnede værdier, mål og generelle retningslinjer – med en total på 58 %), så tager vi udgangspunkt i totalpopulation, hvor tallet er 58 % - og vi tillader vi os at konkludere, at tre ud af fem kommuner har en sådan seniorpolitik, selvom der altså er en mindre forskel mellem ledersiden og medarbejdersidens vurdering af spørgsmålet.

## 2. Seniorpolitik i kommunerne – et overblik

I dette kapitel ser vi overordnet på tværs af kommuner og de forskellige ordninger på, hvor udbredt en formuleret seniorpolitik er, hvornår den er blevet formuleret i kommunerne, om den er kendt ude på arbejdspladserne, hvilke redskaber, man i kommunerne bruger til at udbrede seniorpolitikken, hvorfor man har valgt en bestemt seniorpolitik, hvilken karakter den har, hvad motiverne for de forskellige aktører er, og om vi kan identificere bestemte mønstre i brugen af de forskellige aftaler. Afsluttende redegøres ganske kort for effekten af kommunernes seniorpolitik – for så vidt, at den er blevet evalueret i den enkelte kommune.

### Udbredelsen af formuleret seniorpolitik

Et særdeles interessant spørgsmål i denne undersøgelse er, i hvilket omfang man i danske kommuner har en nedskrevet og dermed formuleret seniorpolitik.

Har I en seniorpolitik i jeres kommune? (Q4)	Total	Leder	Medarbejder
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	142 63 %	74 72 %	68 56 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	34 15 %	16 16 %	18 15 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	22 10 %	8 8 %	14 11 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	7 3 %	2 2 %	5 4 %
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik	20 9 %	3 3 %	17 14 %
Total	225	103	122

Godt 2/3 af de undersøgte kommuner angiver at have en nedskrevet seniorpolitik (evt. som en del af personalepolitikken). 15% angiver, at den centrale rammeaftale anvendes som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladser og institutioner, mens 10 % angiver, at den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen. Knap 10 % angiver, at man ingen seniorpolitik har i kommunen og at ej heller rammeaftalen anvendes. De 10 % svarer til 20 personer – heraf 3 ledere og 17 medarbejderrepræsentanter, og det er således en meget lille gruppe at benytte i analysen af, hvorfor man ikke har en formuleret seniorpolitik i kommunerne, særligt fordi balancen mellem lederrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter er så skæv.



Besvarelsen af dette spørgsmål indikerer altså, at i hvert fald fire ud af fem af de kommuner, der indgår i undersøgelsen, har en seniorpolitik – mere eller mindre formaliseret.

Men netop dette spørgsmål skal nok også tages med et gran salt. Det må som nævnt forventes, at en betydelig del af de aktører i kommunerne, som har valgt ikke at besvare spørgeskemaet, har fravalgt det simpelt hen fordi de ikke har en seniorpolitik. Det må således forventes, at netop de, der har en mere eller mindre formuleret seniorpolitik, er overrepræsenteret i undersøgelsen.

Undersøgelsen belyser generelt udbredelse og former af seniorpolitik i forhold til rammeaftalen. Men den valgte tilgang til seniorpolitik forventes at have afgørende betydning dels for gennemslagskraften af seniorpolitikker, dels for den påvirkning, som rammeaftalen har på den lokale politikudvikling. Dette samspil mellem den lokale seniorpolitiks *formaliseringsgrad* og de undersøgte faktorer vil således i høje grad være omdrejningspunkt for denne afrapportering af undersøgelsen. Vi vil med andre ord særligt fokusere på, hvad der karakteriserer de forskellige kommuner med forskellige grader af en formaliseret seniorpolitik, og i det munder blandt andet ud i en opsamling, hvor vi vil søge at typologisere fire typer kommuner og deres tilgange til seniorpolitik (i kapitlet *Forskellige seniorpolitikker*, s.77).

Hvornår er der lavet seniorpolitik?

Den første centrale rammeaftale om seniorpolitik blev indgået i 1995. Ser man på udviklingen år for år for, hvornår man har fastlagt en seniorpolitik, viser der sig forskelle. Det er ikke helt ujævnt fordelt, men især i 1995 og i perioden 2000 til 2004 er der relativt mange kommuner, der synes at have fastlagt en seniorpolitik.

1995 var det år, hvor den første rammeaftale blev indgået, og det kan meget vel have været en saltvandsindsprøjtning for mange kommuner. Det skal dog også bemærkes, at der i dette spørgsmål var et afgrænset tidsrum, inden for hvilket man kunne svare – nemlig 1995 til 2006. Det var således ikke muligt at svare besvare, at man fx har fastlagt kommunens seniorpolitik i 1993. Formentlig har de respondenter, som arbejder i kommuner, som har vedtaget en seniorpolitik før 1995, markeret ud for 1995 – og det kan således forklare, at tallet netop det år bliver relativt stort.

I 1999 revideres aftalen, og det kan måske forklare de følgende års relativt store aktivitet på området – måske også i sammenhæng med et generelt større fokus i perioden på seniorpolitik. Det fremgår således som et selvstændig, indledende afsnit i rammeaftalen, at:

*”Som et led i bestræbelserne på at fastholde ældre medarbejdere er parterne enige om at anbefale, at ansatte på 60 år og derover, der har til hensigt at gå på pension/efterløn, i stedet skal tilbydes nedsættelse af arbejdstiden*

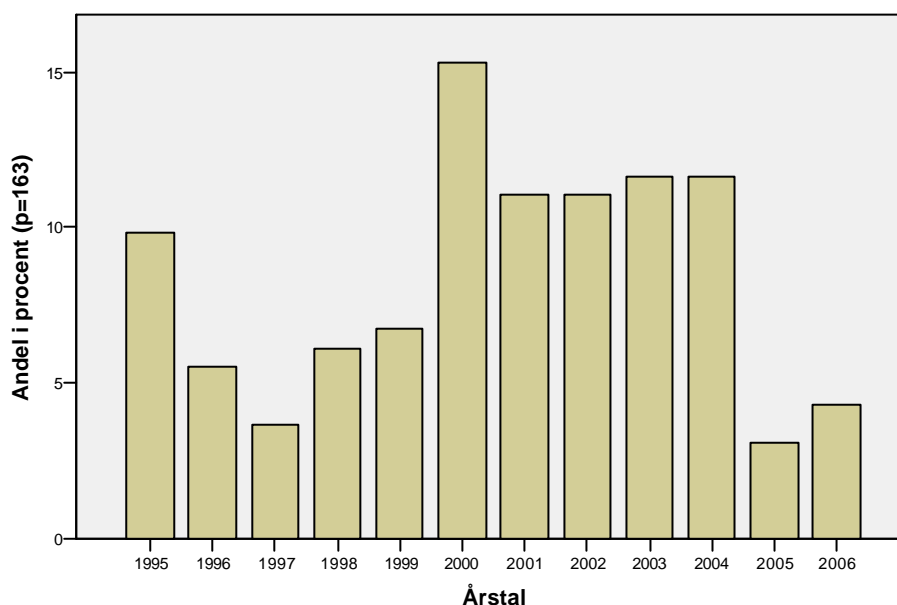
*med opretholdelse af fuld pension, hvis forholdene på tjenestestedet mv. tillader det.”*

Det er ikke usandsynligt, at denne indledende formulering i aftalen fra 1999 har været en katalysator i mange kommuner for etableringen af en seniorpolitik.

En anden forklaring kan være en større fokus på seniorpolitik i MED-håndbogen i 2000 udgaven, hvor det bl.a. fremgår, at rammerne for fratrædelsesordninger omfattende samtlige ansatte forhandles og indgås i hovedudvalget – en passus, som i MED-håndbogen fra 2003 blødes op til, at rammeaftalen om seniorpolitik *kan* indgå som led i drøftelserne af personalepolitiske emner.

I 2005 og 2006 falder frekvensen imidlertid drastisk – kun 3-4 % af de adspurgte angiver, at de har lavet en seniorpolitik i den periode. Det må formentlig tillægges det faktum, at kommunerne på det tidspunkt har været klar over, at den eksisterende struktur skulle ændres, og man har derfor sat udviklingen af en seniorpolitik i bero indtil den nye kommunalstruktur er kommet på plads.

#### Hvornår fastlagde I jeres seniorpolitik?



Halvdelen af de undersøgte kommuner har gennemgået en eller flere evalueringer af seniorpolitikken – og faktisk har hver sjette gennemgået mere end en evaluering. Man kan således sige, at blandt de kommuner, som er aktive på det seniorpolitiske område, er der relativt mange, der ser seniorpolitik som en dynamisk udviklingsproces og seniorpolitikken som noget, der konstant skal udvikles.

Har I været igennem en evaluering af seniorpolitikken? (Q37)	Repræsentant type		Total
	Leder	Medarbejder	
Ja, en gang	28 32 %	25 34 %	53 33 %
Ja, mere end en gang	14 15 %	14 19 %	28 17 %
Nej	47 53 %	35 47 %	82 50 %
Total	89 100 %	74 100 %	163 100 %

Hvem er aktørerne i seniorpolitikken?

Overordnet set er det i to ud af tre kommuner økonomiudvalget/kommunalbestyrelsen – altså det politiske niveau – der fastlægger seniorpolitikken, mens det i resten af kommunerne er hovedudvalget.

Hvem har vedtaget seniorpolitikken? (Q5)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Økonomiudvalg/kommunalbestyrelse	91 64 %	56 76 %	35 51 %
Hovedudvalget i samarbejdssystemet	46 32 %	15 20 %	31 46 %
Ledelsen og tillidsrepræsentanter	5 4 %	3 4 %	2 3 %
Ledelsen og organisations repræsentanter	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Ledelsen	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Andre	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Population = 142	142 100 %	74 100 %	68 100 %

Men der er betydelige forskelle mellem ledelse og medarbejdere i vurderingen af, hvem der vedtager seniorpolitikken. 76 % af ledere angiver, at seniorpolitikken lægges af det politiske system, mens det kun gælder 51 % af medarbejderrepræsentanterne. Omvendt vurderer 46 % af medarbejderrepræsentanterne, at beslutningen om seniorpolitikken træffes i hovedudvalget – det vurderer blot 20 % af lederrepræsentanterne.

Forskellen kan skyldes, at aktørerne kommer fra forskellige kommuner. En anden forklaring kan dog være en klassisk forskel i forståelsen af samarbejdssystemet, nemlig at man nok informerer og diskuterer i MED-udvalg og samarbejdsudvalg – men når der skal træffes beslutninger, er det ledelsen eller det politiske niveau, der sidste instans har ledelsesretten. Det er dog bemærkelsesværdigt, at så mange flere medarbejderrepræsentanter end ledere vurderer, at

øverste samarbejdsorgan vedtager seniorpolitikken. Spørgsmålet er, om det er udtryk for en reel forskel mellem de kommuner, som deltager i undersøgelsen – eller om dette er udtryk for markant forskellige forståelser af, hvor de afgørende personalepolitiske beslutninger tages.

Interessant er det dog, at ingen overhovedet angiver, at ledelsen egenhændigt har vedtaget seniorpolitikken – ligesom ingen mener, at den er vedtaget af ledelsen og organisationsrepræsentanter i samarbejde.

Ser vi på aktørernes rolle i forhold til kommunestørrelse, kan vi se en lille tendens til, at man i små kommuner (under 20.000) i højere grad fastholder ledesretten på dette område, mens man i mellemstore kommuner (20-40.000) tenderer lidt mere til at gøre det til et samarbejdsspørgsmål. I de allerstørste kommuner ser vi, at 56 % fastholder ledesretten, mens 44 % på den ene eller anden måde fastlægger seniorpolitikken i et samarbejde.

Kommunestørrelse i forhold til hvem der vedtager seniorpolitikken (Q1 x Q5)	Hvor mange indbyggere er der i kommunen?					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
Økonomiudvalg/ Kommunalbestyrelse	5	38	23	11	14	91
	83 %	81 %	68 %	37 %	56 %	64 %
Hovedudvalget i Samarbejdssystemet	1	8	11	17	9	46
	17 %	17 %	32 %	57 %	36 %	32 %
Ledelsen og tillidsrepræsentanter	0	1	0	2	2	5
	0 %	2 %	0 %	7 %	8 %	4 %
Ledelsen og organisationsrepræsentanter	0	0	0	0	0	0
	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ledelsen	0	0	0	0	0	0
	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Total (p = 142)	6	47	34	30	25	142
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

I undersøgelsen er der spurgt ind til, hvem der som udgangspunkt forhandler konkrete aftaler på plads. De personer, der er involveret i konkrete senioraftaler, fordeler sig bredt over hele systemet. Tendensen er, at det på arbejdsgiverside er personalelederen og lederen af den enkelte arbejdsplads, der spiller en hovedrolle – men i hver tredje kommune er kommunaldirektøren involveret. Det skal her huskes, at der var flere svarmuligheder – og at der altså i mange kommuner vil være flere indblandet, fx både kommunaldirektøren og lederen af den enkelte arbejdsplads.

Hvem forhandler som udgangspunkt de enkelte konkrete aftaler på plads på arbejdsgiverside? (Q17)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Kommunaldirektøren	65 32 %	31 31 %	34 32 %
Personaledirektøren el. personalechefen	106 52 %	65 65 %	41 39 %
Forvaltningsledelsen	49 24 %	28 28 %	21 20 %
Lederen af den enkelte arbejdsplads	83 40 %	37 37 %	46 44 %
Ved ikke	7 3 %	2 2 %	5 5 %
Population	205 100 %	100 100 %	105 100 %

På medarbejdersiden er der i halvdelen af tilfældene en organisationsrepræsentant udefra involveret, mens det i 43 % af tilfældene er en tillidsrepræsentant fra den enkelte arbejdsplads, der forhandler den konkrete aftale. Også her er flere involveret i mange kommuner.

Hvem forhandler som udgangspunkt de enkelte konkrete aftaler på plads på arbejdsagerside? (Q18)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
En fagforeningsrepræsentant udefra	103 50 %	58 58 %	45 43 %
En fællestillidsrepræsentant på forvaltningsniveau	66 32 %	26 26 %	40 38 %
En tillidsrepræsentant på den enkelte arbejdsplads	88 43 %	42 42 %	46 44 %
Ved ikke	20 10 %	8 8 %	12 11 %
Population	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Ser vi nærmere på kommunens størrelse, viser der sig nogle interessante tendenser – men måske ikke helt overraskende: Jo mindre kommunen er, jo oftere er kommunaldirektøren involveret. I de helt store kommuner er kommunaldirektøren kun involveret i knap hver 10. kommune, mens han eller hun er involveret i to ud af tre små kommuner. I de helt store kommuner – med over 40.000 indbyggere – ser vi høj grad, at personalechefen tager over i forhold til kommunaldirektøren. Over en kam ser vi, at forvaltningsledelsen er involveret i hver fjerde kommune, uanset størrelse. Og vi ser, måske lidt overraskende, at lederen af den enkelte arbejdsplads i særligt høj grad er involveret i små og store kom-

muner, mens han eller hun i noget mindre grad er involveret i mellemstore kommuner – 10-20.000 indbyggere).

Arbejdsgiversidens forhandler af konkrete aftaler (Q17) i forhold til kommune-størrelse (Q1)	Hvor mange indbyggere er der i kommunen?					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
Kommunaldirektøren	7 64 %	31 46 %	16 31 %	8 20 %	3 9 %	65 32 %
Personalechefen	5 46 %	27 40 %	27 53 %	20 49 %	27 79 %	106 52 %
Forvaltningsledelsen	2 18 %	16 24 %	12 24 %	11 27 %	8 24 %	49 24 %
Lederen af den enkelte arbejdsplads	5 46 %	26 38 %	13 26 %	23 56 %	16 47 %	83 41 %
Ved ikke	0 0 %	4 6 %	1 2 %	2 5 %	0 0 %	7 3 %
Total (multiple svarmuligheder for population 205)	11 100 %	68 100 %	51 100 %	41 100 %	34 100 %	205 100 %

På medarbejdersiden er tendensen, at en medarbejderrepræsentant udefra lidt flere forhandler de konkrete aftaler i de helt små og helt store kommuner. Det er et resultat, der er i overensstemmelse med MED-evalueringen, hvor vi så det samme mønster – organisationsrepræsentanter er involveret i de små kommuner, fordi tillidsrepræsentanten har brug for hjælp udefra, og i de store, fordi forhandlingsresultatet kan komme til at danne præcedens for store grupper i kommunen, måske endda for andre kommuner.

Arbejdstagersidens forhandler af konkrete aftaler (Q18) i forhold til kommune-størrelse (Q1)	Hvor mange indbyggere er der i kommunen?					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
En fagforeningsrepræsentant udefra	7 64 %	35 52 %	24 47 %	17 42 %	20 59 %	103 50 %
En fællestillidsrepræsentant på forvaltningsniveau	3 27 %	15 22 %	10 20 %	14 34 %	24 71 %	66 32 %
En tillidsrepræsentant på den enkelte arbejdsplads	2 18 %	32 47 %	23 45 %	16 39 %	15 44 %	88 43 %
Ved ikke	1 9 %	6 9 %	7 14 %	5 12 %	1 3 %	20 10 %
Total (multiple svarmuligheder for population 205)	11 100 %	68 100 %	51 100 %	41 100 %	34 100 %	205 100 %

Er seniorpolitikken kendt i kommunen?

Blandt de kommuner, der har en nedskrevet seniorpolitik, vurderes det af 77 % af respondenterne, at politikken faktisk kendes ude på arbejdspladsniveau. Men der er dog en vis forskel, når man spørger ledere hhv. medarbejderrepræsentanter:

Er det din vurdering, at seniorpolitikken er kendt ude på arbejdspladserne? (Q10)	Repræsentant type		Total
	Leder	Medarbejder	
Ja	64 86 %	45 66 %	109 77 %
Nej	10 13%	23 33 %	33 23 %
P = 142 Total	74 100 %	68 100 %	142 100 %

Blandt lederne er det hele 86 %, der mener, at politikken kendes på arbejdspladserne, mens kun 66 % af medarbejderrepræsentanterne vurderer, at det er tilfældet. Dette mønster, at ledere vurderer gennemslagskraften mere optimistisk end medarbejderrepræsentanter, er udbredt i undersøgelser af denne karakter (Se Navrbjerg et al. 2004)

Den gruppe, som angiver, at politikken ikke er kendt på arbejdspladsniveau, er relativt lille – de 23 % repræsenterer blot 33 personer, fordelt på 10 ledere og 23 tillidsrepræsentanter. Selv om vi har nogle data på, hvorfor det ikke bliver bredt ud på arbejdspladserne, skal vi således være meget forsigtige med at tillægge dem for stor betydning, da én leder repræsenterer 10 %. Dog kan et resultat måske fremhæves, nemlig at 15 tillidsrepræsentanter, svarende til 65 %, angiver, at ledelsen ikke har fået kommunikeret seniorpolitikken ud. Det samme angiver fire ledere – svarende til 40 %. Men vi ser også, at 40 % af lederne ikke mener, at ledelsen som sådan er god nok til at sprede seniorpolitikken som idé. Et tilsvarende antal ledere angiver, at medarbejderne ikke er interesserede – det angiver tillige 22 % af medarbejderrepræsentanterne. Men igen skal disse data vurderes forsigtigt på grund af den lille svarpopulation.

Hvorfor vurderer du, at seniorpolitikken ikke kendes lokalt ude på institutionerne? (Q11)	Total	Leder	Medarbejder
Medarbejderne er ikke interesseret	9 27 %	4 40 %	5 22 %
Ledelsen har ikke kommunikeret seniorpolitikken ud	19 58 %	4 40 %	15 65 %
Medarbejderne har ikke kendskab til seniorpolitikken	7 21 %	3 30 %	4 17 %

Hvorfor vurderer du, at seniorpolitikken ikke kendes lokalt ude på institutionerne? (Q11)	Total	Leder	Medarbejder
Seniorpolitikken ser for kompliceret ud	1 3 %	1 10 %	0 0 %
Andre opgaver tager for meget tid	8 24 %	1 10 %	7 30 %
Andet	13 39 %	5 50 %	8 14 %
Population = 33 med multiple svarmuligheder	33 100 %	10 100 %	35 100 %

Dette spørgsmål havde også den åbne mulighed 'andet', og her har 13 respondenter benyttet sig af muligheden for at kommentere. Det fordeler sig bredt, men dog kan der ses nogle tendenser:

- formidlingsproblemer af den ene eller anden art nævnes af fire respondenter; herunder at seniorpolitikken er 'lidt glemt efter 5 år' eller kun kendes af bestemte grupper
- Tre påpeger, at politikken ikke er konkret nok/ikke siger nok
- To nævner, at deres aftale mest er rettet mod ledere

Herudover påpeges det, at der ikke er afsat midler nok til lave en ordentlig seniorpolitik og at der kun beskrives muligheder og ikke rettigheder. Finansieringen diskuteres senere i afsnittet *Finansiering af seniorpolitikken*, s.40, og spørgsmålet om mulighed versus rettigheder tages op i afsnittet *Holdning til rammeaftalen*, s.67. Vi skal her være opmærksom på, at spørgsmålet kun er stillet til de kommuner, som har en nedskrevet seniorpolitik.

Ser vi på kendskabet af seniorpolitikken i forhold til *størrelse*, er det tydeligt, at man generelt vurderer, at seniorpolitikken er videst kendt i små kommuner. Alle seks respondenter fra kommuner mellem 2-5.000 indbyggere vurderer, at seniorpolitikken kendes på arbejdspladsen. Jo større, kommunen er, jo mindre kendt vurderes seniorpolitikken at være – og når kommunen er på over 40.000 indbyggere, vurderer hele 40 %, at seniorpolitikken ikke kendes på arbejdspladsniveau. En mulig forklaring er dog også, at respondenterne i store kommuner måske ved lidt mindre om, hvad der sker ude på arbejdspladserne.

	Kendskab til seniorpolitikken på arbejdspladserne i forhold til kommunistørrelse (Q10 x Q1)					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
Ja	6 100 %	40 85 %	26 77 %	22 73 %	15 60 %	109 77 %
Nej	0 0 %	7 15 %	8 24 %	8 27 %	10 40 %	33 23 %
Total	6 100 %	47 100 %	34 101 %	30 100 %	25 100 %	142 100 %



Blandt de kommuner, som har en nedskrevet seniorpolitik, har man over én kam gjort noget aktivt for at sprede politikken på kommunens arbejdspladser. Det mest udbredte værktøj har i den sammenhæng været, at man har behandlet det i MED eller SU. Det angiver hele 84 % at man har. Herudover har man i mere end 2/3 af kommunerne beskrevet seniorpolitikken i personalehåndbogen eller lignende, og næsten lige så mange angiver, at intranettet har været et værktøj. De mindst benyttede værktøjer er foldere eller pjecer om seniorpolitik (18 %) samt temadage/seminarer (21 %).

Hvad har man gjort for at gøre seniorpolitikken kendt på kommunens arbejdspladser? (Q9)	Total	Leder	Medarbejder
Afholdt temadage og seminarer	30 21 %	19 26 %	11 16 %
Udarbejdet foldere og pjecer	25 18 %	15 20 %	10 15 %
Behandlet i MED og SU-udvalgene	119 84 %	66 89 %	53 78 %
Beskrevet i personalehåndbogen eller lignende	97 68 %	50 68 %	47 69 %
Lagt ud på intranettet	86 61 %	51 69 %	35 51 %
Man har ikke gjort noget	1 1 %	0 0 %	1 1 %
Ved ikke	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Total	142 100 %	74 100 %	68 100 %

#### Karakteren af seniorpolitikken

Ser vi på karakteren af seniorpolitikken i kommunerne, viser det sig, at næsten tre ud af fem kommuner har en seniorpolitik, som fastslår overordnede mål, værdier og generelle retningslinjer. Godt hver tredje kommune præciserer, hvordan rammeaftalen skal bruges i kommunen, mens hver 11. indeholder elementer af en forhåndsftale. Der er her ret stor overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdersidens vurdering af karakteren af aftalerne.

Hvilken karakter har kommunens seniorpolitik fortrinsvist? (Q6)	Repræsentant type		Total
	Leder	Medarbejder	
Vores seniorpolitik fastslår overordnede værdier, mål og generelle retningslinjer	45 61 %	37 54 %	82 58 %
Vores seniorpolitik præciserer rammeaftalens anvendelsesmuligheder i kommunen	22 30 %	22 32 %	44 31 %
Vores seniorpolitik indeholder elementer af forhåndsftaler	5 7 %	7 10 %	12 9 %
Andet	2 3 %	2 3 %	4 3 %
<b>Total</b>	<b>74</b> 100 %	<b>68</b> 100 %	<b>142</b> 100 %

Ser vi nærmere på, om kommunens størrelse spiller en rolle for karakteren af seniorpolitikken, kan det konstateres, at det er de helt små kommuner med mindre end 5000 indbyggere, der i særlig grad arbejder med overordnede værdier mens større kommuner i højere grad arbejder med den mere præcise brug af rammeaftalens muligheder. Det kan skyldes, at de små kommuner ikke har det samme behov for en formaliseret politik – og måske heller ikke ressourcerne.

Kommunens seniorpolitiske karakter (Q6) i forhold til kommune størrelse (Q1)	Hvor mange indbyggere er der i kommunen?					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
Vores seniorpolitik fastslår overordnede værdier, mål og generelle retningslinjer	5 83 %	29 62 %	18 53 %	17 57 %	13 52 %	82 58 %
Vores seniorpolitik præciserer rammeaftalens anvendelsesmuligheder i kommunen	1 17 %	14 30 %	12 35 %	8 30 %	9 36 %	44 31 %
Vores seniorpolitik indeholder elementer af forhåndsftaler	0 0 %	4 9 %	3 9 %	3 10 %	2 8 %	12 9 %
Andet	0 0 %	0 0 %	1 3 %	2 7 %	1 4 %	4 3 %
<b>Total</b>	<b>6</b> 100 %	<b>47</b> 100 %	<b>34</b> 100 %	<b>30</b> 100 %	<b>25</b> 100 %	<b>142</b> 100 %

Under dette spørgsmål var der mulighed for selv at tilføje andre karakteristika ved seniorpolitikken. Det har blot fire personer benyttet sig af. En skriver, at den er 'meget overordnet', en anden at den er meget konkret, mens de to sidste opremser elementer, som mere må karakteriseres som værktøjer – se afsnittet *Redskaber i seniorpolitikken*, s.43.

#### Motiv for seniorpolitikken

Når der spørges ind til, hvorfor man har behov for en seniorpolitik, er der tre grupper af svar. Topscorere er tre svar, som alle handler om at *fastholde medarbejdere og viden*: Ønsket om at skabe en attraktiv arbejdsplads (69%), ønsket om at fastholde viden (66%) og behovet for at fastholde medarbejdere (63%). Og der er stor overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejderrepræsentanternes synspunkt på dette område.

I en gruppe to finder vi forhold, der relaterer sig til *overgangen til pensionisttilværelsen*. Ca. 1/3 angiver, at fratrædelsesordninger for ældre medarbejdere er et motiv for seniorpolitikken, og en tilsvarende andel angiver overgangen til pension/efterløn som et motiv.

Problemer med at rekruttere yngre medarbejdere er kun et motiv for hvert 10. kommune, og interessant nok er lidt flere fra medarbejdersiden bekymret på dette område. Her kunne man have forventet, at det var ledelsen, der så det som et personalemæssigt problem at sikre rekruttering af ny yngre medarbejdere, særligt i en tid, hvor konkurrencen på arbejdsmarkedet om de unge er hård.

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har en seniorpolitik? (Q7)	Total	Leder	Medarbejder
Vi har ønsket at skabe en attraktiv arbejdsplads	98 69 %	55 74 %	43 63 %
Vi ønsker at fastholde viden i organisationen	94 66 %	53 72 %	41 60 %
Vi har behov for at fastholde medarbejdere	90 63 %	48 65 %	42 62 %
Vi har behov for at fastholde ledere	43 30 %	32 43 %	11 16 %
Vi har ønsket at aftale fratrædelse for ældre medarbejdere	50 35 %	27 36 %	23 34 %
Vi har ønsket at lette overgangen til pension/efterløn	49 35 %	27 36 %	22 32 %
Vi ønsker at vise en social profil	41 29 %	26 35 %	15 22 %
Vi har problemer med at rekruttere yngre medarbejdere	14 10 %	5 7 %	9 13 %

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har en seniorpolitik? (Q7)	Total	Leder	Medarbejder
Det har været en politisk prioritering	10 7 %	9 12 %	1 1 %
Vi kunne få tilskud fra fonde el. lignende	1 1 %	1 1 %	0 0 %
Ved ikke	3 2 %	0 0 %	0 0 %
Total (multiple svarmuligheder)	142	74	68

Sammenholdes disse tal med de overordnede tal for, hvor meget man har brugt de forskellige ordninger, tegner der sig en interessant modsætning: På den ene side viser tallene, at fastholdelse er et væsentligt motiv; dobbelt så mange angiver det som motiv som fratrædelse. På den anden side viser tallene om anvendelsen af de konkrete ordninger, at fratrædelsesordninger er langt den mest brugte ordning i kommunerne; det anvender to ud af tre, mens ca. halvdelen anvender seniorstillinger og 18 % anvender generationsskifteordninger - jf. afsnittet *De konkrete aftaler – udbredelse og anvendelse*, s.47. Hvorvidt den udbredt anvendelse af fratrædelsesordninger hænger sammen med, at det også kan bruges i en fastholdelsessammenhæng, tages op nedenfor.

Ser vi nærmere på de enkelte ordninger, tegner der sig også mønstre. Når det gælder *seniorstillinger*, er fastholdelse – næppe overraskende – et væsentligt motiv, og det vil sige fastholdelse af medarbejdere og viden. Det angiver to ud af tre. Halvdelen angiver, at medarbejdersiden har ønsket seniorstillinger indført – men også her spiller problemet med at rekruttere nye unge medarbejdere en meget lille rolle, og for relativt få indgår seniorpolitikken i en nednormeringsplan. Forskelle mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter er på dette område begrænsede: dog ser vi, at fastholdelse af viden i højere grad er et motiv for ledere end for medarbejdere.

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om seniorstillinger? (Q21)	Total	Leder	Medarbejder
Vi har ønsket at fastholde vores medarbejdere	63 64 %	36 64 %	27 63 %
Vi har ønsket at fastholde værdifuld viden i organisationen	61 62 %	40 71 %	21 49 %
Det er et ønske fra lønmodtagersiden	52 53 %	30 54 %	22 51 %
Vi har ønsket at fastholde vores ledere	38 38 %	21 38 %	17 40 %
Vi har ønsket at sende et signal om seniorers værdi for organisationen	38 38 %	26 46 %	12 28 %

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om <i>seniorstillinger</i> ? (Q21)	Total	Leder	Medarbejder
Det er en del af en nednomineringsplan	20 20 %	14 25 %	6 14 %
Det betragtes som en bonus for langtidsansættelse og tro tjeneste	13 13 %	8 14 %	5 12 %
Det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere	13 13 %	9 16 %	4 9 %
Ved ikke	3 3 %	1 2 %	2 5 %
Total (multiple svarmuligheder)	99	56	43

Hvad angår *fratrædelsesordninger*, er det væsentligste motiv, at man ønsker at give nedslidte medarbejdere mulighed for at trække sig tilbage eller for at undgå egentlige afskedigelser – det angiver 46 %, hhv. 37 %. Hvor der er bred enighed om det første, er der noget større uenighed om det andet. Her er det 43 % af lederne, der angiver at undgå afskedigelser som et problem, mens det kun gælder 27 % af medarbejderrepræsentanterne.

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om <i>fratrædelsesordninger</i> ? (Q32)	Total	Leder	Medarbejder
Vi har ønsket at give nedslidte medarbejdere mulighed for tilbagetrækning	60 46 %	35 44 %	25 49 %
Det er en del af en organisationsomlægning	51 39 %	37 46 %	14 27 %
Det er et led i strukturreformen	49 37 %	33 41 %	16 31 %
For at undgå egentlige afskedigelser	48 37 %	34 43 %	14 27 %
Det er en del af en sparerunde	31 24 %	24 30 %	7 14 %
Det er en bonus for mange års tro tjeneste	28 21 %	19 24 %	9 18 %
Vi har ønsket at ansætte yngre kræfter i organisationen	18 14 %	15 19 %	3 6 %
Andet	5 4 %	2 3 %	3 6 %
Total (multiple svarmuligheder)	131	80	51

De fem personer, som har svaret andet, er forbløffende enige om, hvad *fratrædelsesordninger* også er et element i – nemlig fastholdelse og tilknytning. I designet af spørgsmålet har vi ikke været opmærksomme på denne dimension, fordi sådanne fastholdelsesordninger formelt set hører under *seniorstillinger*

eller generationsskifteordninger. Men ét er, hvad man måtte mene om det formelle tilhørsforhold af en aftale i forhold til rammeaftalen – noget andet er altså, at man øjensynligt i visse tilfælde ser fratrædelsesordninger som et middel til fastholdelse. Det kan i den videre forskning være relevant at se nærmere på, hvordan fratrædelsesordninger bruges, og om redskabet ses som et middel til fastholdelse.

Endelig er brugen af *generationsskifteordninger* i høj grad motiveret ved ønsket om at fastholde værdifuld viden i organisationen; det angiver 64% samlet, mens fastholdelse med henblik på at overdrage ansvar til efterfølgeren er motivet for 56%. Vi skal dog her være opmærksomme på, at der i alt kun er 36 respondenter mens der er hhv. 99 og 131, der har haft meninger om hhv. seniorstillinger og fratrædelsesordninger.

Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om <i>generationsskifteordninger</i> ? (Q28)	Total	Leder	Medarbejder
Vi har ønsket at fastholde værdifuld viden i organisationen	23 64 %	16 62 %	7 70 %
Vi har ønsket at fastholde med henblik på at overdrage ansvarsområdet til efterfølgere(n)	20 56 %	16 62 %	4 40 %
Vi har ønsket at fastholde vores ledere	13 36 %	10 38 %	3 30 %
Vi har ønsket at sende et signal om seniorers værdi for organisationen	7 19 %	6 23 %	1 10 %
Andet	3 8 %	2 8 %	1 10 %
Total	36	26	10

Tre respondenter har benyttet muligheden for at svare andet – og det har handlet om hhv. smidig afgang, lønforbedring og kommunesammenlægningen.

#### Motiv for ikke at have en seniorpolitik

Som nævnt er det samlet kun 20 ud af 225 respondenter, der angiver, at man ikke har en seniorpolitik, og derfor skal vi være meget varsomme med at basere større analyser på disse data. Vi ser dog, at hver fjerde af disse respondenter angiver, at man venter på, at den nye kommune kommer på plads, mens 1/3 – svarende til syv personer(!) - angiver 'uenigheder om præmisserne for en seniorpolitik' som en årsag.

Hvorfor har I ikke en seniorpolitik? (Q39)	Repræsentant type		Total
	Leder	Medarbejder	
Vi venter til den nye kommune er kommet på plads	2 67 %	3 18 %	5 25 %
Vi har ikke kunnet blive enige om præmisserne for en seniorpolitik	1 33 %	6 35 %	7 35 %
Vi har planlagt det, men er ikke kommet videre	0 0 %	1 6 %	1 5 %
Vi har ikke behov	0 0 %	1 6 %	1 5 %
Andet	0 0 %	6 35 %	6 30 %
Total	3 100 %	17 100 %	20 100 %

Spørger vi ind til uenighederne, er økonomien afgørende – det handler om, hvem der skal finansiere seniorordninger. Men som nævnt skal det altså tages med et stort gran salt, da respondentgruppen kun er på 10 % af den samlede population. Og blandt dem, der redegør for, hvad uenighederne handler om, er vi nede på syv personer, svarende til ca. tre procent af den samlede population.

Hvis der har været uenigheder om seniorpolitikken: Hvad drejede uenigheder sig om? (Q40)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Ledelsen ønskede at seniorordninger skulle være udgiftsneutrale	6 86 %	1 100 %	5 83 %
Medarbejdersiden ønskede tilført økonomi til seniorordningerne	2 29 %	1 100 %	1 17 %
Medarbejdersiden fokuserede på fratrædelsesordninger	1 14 %	1 100 %	1 17 %
Ledelsen fokuserede på seniorstillinger	1 14 %	0 0 %	1 17 %
Der kunne ikke opnås enighed på medarbejdersiden om en senioraftale	1 14 %	1 100 %	0 0 %
Medarbejdersiden fokuserede på seniorstillinger	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Medarbejdersiden fokuserede på generationsskifteordninger	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Ledelsen fokuserede på fratrædelsesordninger	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Ledelsen fokuserede på generationsskifteordninger	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Andet	0 0 %	0 0 %	0 0 %
P = 7 (!)	7 100 %	1 100 %	6 100 %

Det er dog værd at bemærke, at hele seks ud af de syv respondenter har valgt at udfylde 'andet' – og to ud af de seks angiver, at den afgørende barriere har været, at kommunen har ønsket individuelle aftaler, to angiver kommunens økonomi som årsag, og en enkelt, at kommunen ikke vil lave en seniorpolitik. Den sidste påpeger, at man netop er begyndt at skrive på en seniorpolitik. Det er oplagt at forske videre i disse kommuner, der har fravalgt en seniorpolitik.

### Finansiering af seniorpolitikken

Traditionelt er finansiering et væsentligt emne i forhandlinger om personalepolitik. Vi har i denne undersøgelse ikke spurgt 'bagud' til forhandlingerne om seniorpolitikken i kommunen. Til gengæld har vi spurgt de kommuner, som ikke har en seniorpolitik, om årsagen hertil, og en væsentlig årsag er, at de ikke har kunnet blive enige om finansieringen. Pilotundersøgelsen til denne spørgeskemaundersøgelse, som var en lille interviewrunde til fire kommuner, viste også, at finansieringsspørgsmålet kan være en betydelig barriere for implementeringen af seniorpolitiske ordninger, fordi det i mange tilfælde skal finansieres af den enkelte institution.

I spørgeskemaundersøgelsen ser vi tilsvarende, at økonomien angives som den største barriere for indførelse af såvel seniorstillinger, generationsskiftstillinger og fratrædelsesordninger. Omkring halvdelen af respondenterne angiver, at det, at kommunen ikke har afsat midler til ordningerne er blandt de største barrierer for deres indførelse. Og det angives mere end dobbelt så ofte som årsag som en lavere politisk prioritering; der angives af omkring hver fjerde som en barriere. Vi ser dog også, at lederne anser de manglende midler som et noget mindre problem end medarbejderrepræsentanter.

Hvad er de største barrierer for at indføre...	Seniorstillinger (Q22)		Generationsskifte (Q29)		Fratrædelsesordninger (Q32)	
	Leder	Medarbejder	Leder	Medarbejder	Leder	Medarbejder
Der er ikke afsat midler i kommunen	43 43 %	65 65 %	39 39 %	58 55 %	111 44 %	67 64 %
Total P = 205	111 54 %		97 47 %		111 54 %	

En række af spørgsmålene i spørgeskemaet er åbne – dvs. at respondenterne kan skrive kommentarer til spørgsmålet, hvis de ikke finder, at de forhåndsudvalgte svarkategorier dækker deres synspunkter. På tværs af alle spørgsmålene er der



en type svar, der går igen, når man frit kan svare – og det er, at økonomien er en væsentlig barriere for udviklingen af seniorpolitikken. Det gælder både, når man spørger til den samlede lokale seniorpolitik, og når respondenterne skal bedømme rammeaftalen helt overordnet. Et andet krav, som går igen i mange spørgsmål, er en mere forpligtende rammeaftale – både når det gælder økonomi, og når det gælder forpligtelsen til at indføre en politik på området overhovedet. Vi vender tilbage til dette flere steder i rapporten, men særligt i afsnittet *Holdning til rammeaftalen, s.67.*

Men hvordan er så praksis, når det gælder finansieringen? Undersøgelsen viser, at det i halvdelen af kommunerne er den enkelte forvaltning eller den enkelte institution, der skal finansiere seniorpolitiske ordninger inden for deres budgetramme. Men undersøgelsen viser også, at 32 % (24 + 8) har etableret en central pulje til finansiering af seniorpolitiske ordninger. Af disse er det i  $\frac{3}{4}$  af kommunerne betalt af kommunen, mens det i den sidste  $\frac{1}{4}$  af kommunerne er finansieret af lønmidler. Spørgsmålet er, hvordan forskellen på disse to finansieringsmåder skal fortolkes – for er der andre steder end lønmidlerne, hvorfra finansieringen kan tages? Det er et emne, som er relevant for videre forskning. I 13 % af kommunerne har man ikke gjort sig overvejelser over, hvordan seniorpolitikken skal finansieres.

Hvordan finansieres seniorpolitiske ordninger? (Q14)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, betalt af kommunen	49 24 %	25 25 %	24 23 %
Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, finansieret over lønbudgettet	16 8 %	8 8 %	8 8 %
Den enkelte forvaltning eller den enkelte institution skal klare det inden for deres budgetramme	103 50 %	59 59 %	44 42 %
Der er ikke gjort nogen overvejelser herom	26 13 %	7 7 %	19 18 %
Ved ikke	11 5 %	1 1 %	10 9 %
Population	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Der er ikke betydelige forskelle relateret til størrelse her – dog er der ikke uventet relativt flere små kommuner, som ikke har gjort sig overvejelser over finansieringen.

Ser vi nærmere på, hvilke typer af kommuner, der har brugt de forskellige ordninger, ser vi, at det særligt er kommuner med en nedskrevet seniorpolitik, der anvender centrale puljer til finansiering af seniorpolitikken.

<b>Kommunetype (Q4) i forhold til hvordan seniorpolitiske ordninger finansieres (Q14)</b>	Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, betalt af kommunen	Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, finansieret over lønbudgettet	Den enkelte forvaltning eller institution klarer det indenfor egen budgetramme	Der er ikke gjort nogen overvejelser herom	Ved ikke	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	46 32 %	13 9 %	72 51 %	7 5 %	4 2 %	142 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	0 0 %	0 0 %	10 46 %	7 32 %	5 23 %	22 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	3 9 %	3 9 %	18 53 %	9 27 %	1 3 %	34 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	3 43 %	3 43 %	1 14 %	7 100 %
<b>Total</b>	<b>49 24 %</b>	<b>16 8 %</b>	<b>103 50 %</b>	<b>26 13 %</b>	<b>11 5 %</b>	<b>205 100 %</b>

Når et flertal af de adspurgte angiver, at den enkelte institution eller forvaltning selv skal finansiere evt. seniorordninger, kan det være en betydelig barriere for en implementering af sådanne ordninger. Men samtidig er der altså også et relativt stort mindretal, som har fjernet denne barriere ved at etablere centrale ordninger.

Hvordan disse ordninger så i praksis bruges, kan være et emne for yderligere forskning.

### 3. Seniorpolitikken lokalt og de tre ordninger

I dette kapitel analyserer vi nærmere den konkrete seniorpolitik i kommunerne. Vi ser indledningsvist på, hvilke overordnede redskaber man bruger i kommunerne, og hvorvidt de opleves positivt. Dernæst handler kapitlet om de konkrete aftaler på området – hhv. seniorstillinger, generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger. Vi ser nærmere på, hvad der kan identificeres som barrierer for brugen af de enkelte ordninger, og afsluttende belyses det, hvilken effekt seniorordninger bredt set synes at have.

#### Redskaber i seniorpolitikken

De redskaber, som er mest udbredte i seniorpolitikken i de kommuner, der angiver på den ene eller anden måde at have en seniorpolitik, er *seniorsamtaler*; det benytter 55 % sig af, og det er mere end dobbelt så meget som det næstmest brugte redskab, *kompetenceudvikling*, som hver fjerde kommune bruger. *Seniorfridage* er brugt i hver af de kommuner, der indgår i undersøgelsen.

Hvilke værktøjer har I benyttet i seniorpolitikken? (Q19)	Total	Leder	Medarbejder
Seniorsamtale	112 55 %	60 60 %	52 50 %
Kompetenceudvikling	53 26 %	33 33 %	20 19 %
Seniorfridage	39 19 %	15 15 %	24 23 %
Temadage	31 15 %	16 16 %	15 14 %
Seniorkurser	29 14 %	22 22 %	7 7 %
Tilknytning som konsulent eller vikar	26 13 %	13 13 %	13 12 %
Omskoling	21 10 %	9 9 %	12 11 %
Mentorordninger	8 4 %	5 5 %	3 3 %
Seniorudvalg	3 1 %	2 2 %	1 1 %
Andre værktøjer	51 25 %	23 23 %	28 27 %
Total (multiple svarmuligheder)	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Dette er status for omfanget af de forskellige redskaber. Men hvordan er erfaringerne med de anvendte redskaber så?

Nedenstående skema er magen til ovenstående – men tilføjet og markeret med gråt vises, hvor mange af de personer, der rent faktisk har arbejdet med de forskellige ordninger, som evaluerer dem positivt. Med andre ord – hvordan virker de ordninger, som man selv har haft tæt inde på livet?

Parterne synes således at have positive erfaringer med især *seniorfridage*, *seniorsamtaler*, *seniorkurser* og *tilknytning som vikar eller konsulent*. Og mindre positivt vurderes omskoling, som kun hver fjerde af dem vurderer positivt. Seniorudvalg og mentorordninger er der meget få erfaringer med, så tallene kan her ikke tages helt for pålydende.

Vi ser også lidt forskel i vurderingen af de forskellige ordninger mellem ledere og medarbejderrepræsentanter. Relativt flere ledere end medarbejderrepræsentanter vurderer således seniorsamtaler positivt, mens relativt flere medarbejderrepræsentanter vurderer seniorfridage og seniorkurser positivt. Det kan måske ses som udtryk for, at ledere i høj grad ser seniorsamtaler om et personalepolitisk redskab. Omvendt ses seniorfridage og seniorkurser måske mere som et gode for medarbejderen end som et redskab til udvikling af organisationen som sådan.

Hvilke værktøjer har I benyttet i seniorpolitikken? (Q19)	Total	Leder	Medarbejder
<b>- og hvordan er erfaringerne? (Q20)</b>			
Seniorsamtale	112 55 %	60 60 %	52 50 %
- positive erfaringer	70 63 %	43 72 %	27 52 %
Kompetenceudvikling	53 26 %	33 33 %	20 19 %
- positive erfaringer	26 50 %	18 42 %	8 40 %
Seniorfridage	39 19 %	15 15 %	24 23 %
- positive erfaringer	30 76 %	10 67 %	20 83 %
Temadage	31 15 %	16 16 %	15 14 %
- positive erfaringer	12 39 %	6 38 %	6 40 %
Seniorkurser	29 14 %	22 22 %	7 7 %
- positive erfaringer	18 62 %	13 59 %	5 71 %

Hvilke værktøjer har I benyttet i seniorpolitikken? (Q19)	Total	Leder	Medarbejder
<b>- og hvordan er erfaringerne? (Q20)</b>			
Tilknytning som konsulent eller vikar	26 13 %	13 13 %	13 12 %
- positive erfaringer	15 58 %	7 54 %	8 62 %
Omskoling	21 10 %	9 9 %	12 11 %
- positive erfaringer	5 24 %	1 11 %	4 33 %
Mentorordninger	8 4 %	5 5 %	3 3 %
- positive erfaringer	2 25 %	2 40 %	0 0 %
Seniorudvalg	3 1 %	2 2 %	1 1 %
- positive erfaringer	2 67 %	1 50 %	1 100 %
Total (multiple svarmuligheder)	185	91	94

I dette spørgsmål var der tillige mulighed for at svare åbent, dvs. respondenterne kunne tilføje andre værktøjer, som ikke blev indfanget af det ovenstående.

Det gav 51 svar:

- Nedsat tid under en eller anden form bliver nævnt af ca. 20 respondenter – med fastholdelse af fuld pension (et resultat, der bekræftes, når der spørges ind til, hvad der bruges i forbindelse med seniorstillinger)
- MUS-samtaler bliver nævnt af seks respondenter – men der er også to, som påpeger, at de ikke holdes i tilstrækkeligt omfang
- Skånejob eller særlig arbejdstilrettelæggelse nævnes

Herudover nævnes seniorkontrakter, pjecer, HSU og personalepolitik på intranettet, kompetenceudvikling, seniortimer, seniorfridage for personer over 60 år og seniorklub.

Man kunne have den tese, at erfaringerne i kommuner med en nedskrevet seniorpolitik er særligt positive, fordi man her bruger seniorpolitikken mest systematisk. Det kan vi teste ved at udvide ovenstående tabel, så vi belyser erfaringerne i netop denne kommunitype. Tabellen giver et noget blandet resultat. Hvad angår seniorsamtaler og til en vis grad seniorfridage og temadage, er man i de seniorpolitiske kommuner lidt mere positive i sin oplevelse af brugen af redskaberne end gennemsnittet. Men vi ser også, at man på områderne kompetenceudvikling og tilknytning som vikar eller konsulent tiere har en mere negativ oplevelse end gennemsnittet.

Tallene her kan være vanskelige at fortolke, fordi det også kan handle om store forventninger, som ikke indfris – eller omvendt.

Hvilke værktøjer har I benyttet i seniorpolitikken? (Q19)	Alle kommuner	Den seniorpolitiske kommune	+/- i forhold til gennemsnittet
<b>- og hvordan er erfaringerne for kommuner med en nedskrevet seniorpolitik (Q4a X q20)</b>			
Seniorsamtale	112 55 %	93 68 %	+ 13 %
- positive erfaringer	70 63 %	60 65 %	+ 2 %
Kompetenceudvikling	53 26 %	38 28 %	+ 2 %
- positive erfaringer	26 50 %	17 45 %	- 5 %
Seniorfridage	39 19 %	33 24 %	+ 5 %
- positive erfaringer	30 76 %	25 76 %	0
Temadage	31 15 %	27 20 %	+ 5 %
- positive erfaringer	12 39 %	12 44 %	+ 5 %
Seniorkurser	29 14 %	26 19 %	+ 5 %
- positive erfaringer	18 62 %	17 65 %	+ 3 %
Tilknytning som konsulent eller vikar	26 13 %	19 14 %	+1 %
- positive erfaringer	15 58 %	10 53 %	- 5 %
Omskoling	21 10 %	14 10 %	0
- positive erfaringer	5 24 %	4 29 %	+ 5 %*
Mentorordninger	8 4 %	6 4 %	0
-positive erfaringer	2 25 %	2 33 %	+ 8 %*
Seniorudvalg	3 1 %	3 2 %	+ 1 %*
- positive erfaringer	2 67 %	2 67 %	0
Total (multiple svarmuligheder)	185	142	

\* Tallene her er så små, at det ikke er signifikant.

## De konkrete aftaler – udbredelse og anvendelse

Ser vi nærmere på de tre aftaletyper, viser tallene, at *fratrædelsesordninger* er det mest brugte – samlet set har godt to ud af tre kommuner indgået aftaler på det område. Næstmest brugt er seniorstillinger, som har fundet anvendelse i godt halvdelen af kommunerne, mens knap en femtedel af kommunerne bruger muligheden for generationsskifteordninger.

Indgåede aftaler om følgende ordninger (Q20A)	Total	Medarbejder	Leder
Seniorstillinger	99 48 %	43 41 %	56 56 %
Generationsskifteordninger	36 18 %	10 10 %	26 26 %
Fratrædelsesordninger	131 64 %	51 49 %	80 80 %
Population = 205			

Overordnet er der en vis forskel på, i hvilket omfang ledere, hhv. tillidsrepræsentanter angiver, at der er indgået konkrete aftaler på seniorpolitiske områder. Samlet er tendensen, at ledere i videre omfang angiver, at det er tilfældet.

Vi ser således, at hvad angår fratrædelsesordningerne, angiver fire ud af fem ledere, at man har indgået aftaler på dette område, mens hver anden tillidsrepræsentant angiver, at det er tilfældet. Tilsvarende mønster tegner sig på de to andre områder.

En mulig forklaring er – som også påpeget vedr. andre spørgsmål - at de to grupper repræsenterer forskellige kommuner. En anden forklaring kan være, at ledelsen simpelt hen ved mere om, hvilke aftaler, der er indgået. Det gælder formentlig i særlig grad generationsskifteaftaler, hvor hver fjerde leder angiver, at sådan en aftale er indgået, mens kun hver 10. tillidsrepræsentant angiver dette. Her kan forklaringen være, at generationsskifteordninger typiske retter sig mod ledere, og derfor er det ofte en aftale mellem to ledere – måske uden involvering af tillidsrepræsentanten.

Opsamlende kan man således sige, at den mest brugte ordning også er den mest defensive i forhold til arbejdskraftmanglen – nemlig fratrædelsesordningen. Som nævnt i indledningen er der dog også et *tidselement* i dette: Hvor det i midten af 1990'erne var fratrædelse, der måske var i fokus, har det det senere år

i højere grad været fastholdelse, der har præget den offentlige debat. Kommunalreformen har formentlig igen gjort fratrædelsesordninger interessante for nogle ledere og medarbejdere. Dette tidselement kan i sagens natur ikke indfan- ges i det punktnedslag, som en sådan undersøgelse er, men kan være et vigtigt aspekt i videre forskning.

Kommunernes størrelse har en betydelig indflydelse på, i hvilket omfang de forskellige aftaler bruges. Nedenfor ses en tydelig tendens til, at jo større kom- munen er, jo mere typisk vil det være, at man har indgået konkrete aftaler inden for de tre områder. Vi ser, at seniorstillinger bruges tre gange så ofte i store som i små kommuner, og det samme gælder generationsskifteordninger. Forskellen i forhold til kommunistørrelser er noget mindre, når det gælder den mest udbred- te seniorordning, fratrædelsesordningen. Her bruges den i lidt over halvdelen af de små kommuner og i omkring tre fjerdedele af de store kommuner.

<b>Kommunistørrelse (Q1) i for- hold til anvendelse af konkrete aftaler indenfor følgende (Q20A):</b>	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	Total
Seniorstillinger	2 18 %	19 28 %	33 65 %	21 51 %	24 71 %	99 100 %
Generationsskifteordninger	1 9 %	8 12 %	6 12 %	10 24 %	11 32 %	36 100 %
Fratrædelsesordninger	6 55 %	39 57 %	28 54 %	30 73 %	28 82 %	131 100 %
Total	11 100 %	68 100 %	51 100 %	41 100 %	34 100 %	205 100 %

Vi kan også se lidt nærmere på, i hvilket omfang, man i kommunerne bruger en eller flere ordninger. Samlet angiver 161 af respondenterne at bruge en eller flere af de tre ordninger. Af disse benytter knap halvdelen kun én af ordningerne, to ud af fem bruger to af ordningerne – og 11 % bruger alle tre ordninger.

<b>Anvendelsesgrad af seniorpolitiske ordninger (Q20A)</b>	Antal (frekvens)	Procent
1. grad, kommuner der enten benytter seniorstil- lingen, generationsskifte- eller fratrædelsesord- ninger	76	47
2. grad, kommuner der benytter to ordninger i kombination.	67	42
3. grad, kommuner der benytter alle tre ordnin- ger i kombination.	18	11
Total	161	100



Ser vi nærmere på, om der er forskelle mellem formaliseringsgraden af seniorpolitikken i forhold til, hvor meget man bruger de tre ordninger, viser det sig for det første, at ordningerne generelt synes at blive brugt mest i kommuner med en nedskrevet seniorpolitik – og det gælder især seniorstillinger. Men vi ser også, at i kommuner, hvor den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen, er generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger ganske udbredte – og her bruges fratrædelsesordninger og generationsskifteordninger i mindst lige så høj grad som i kommuner med en nedskrevet seniorpolitik. Endelig viser tallene, at fratrædelsesordninger bliver brugt i lige stort omfang, uanset hvilken grad af formalisering, seniorpolitikken har – men at der altså er klar tendens til, at seniorstillinger og til en vis grad generationsskiftestillinger anvendes mest i kommuner med en mere formaliseret politik.

<b>Kommunernes seniorpolitik (Q4) og indgåelse af aftaler (Q20A)</b>	Seniorstillinger	Generations-skifteordninger	Fratrædelsesordninger	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	80 56 %	27 19 %	92 65 %	142 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	12 35 %	7 21 %	23 68 %	34 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	5 23 %	2 9 %	13 59 %	22 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	2 29 %	0 0 %	3 43 %	7 100 %
<b>Total</b>	<b>99 48 %</b>	<b>36 18 %</b>	<b>131 64 %</b>	<b>205 100 %</b>

70 af de 205, svarende til 34%, svarer, at de har et konkret overblik over aftalerne inden for de tre områder. Der er dog nogen forskel på ledere og medarbejderrepræsentanter på dette område: Blandt ledere er det 43%, der har en oversigt, mens det blandt medarbejderrepræsentanter er 26 %.

Er I i besiddelse af tal for konkrete aftaler om seniorordninger? (Q15)	Repræsentant type		Total
	Leder	Medarbejder	
Ja	43 43 %	27 26 %	70 34 %
Nej	57 57 %	78 74 %	135 66 %
Total	100 100 %	105 100 %	205 100 %

Det var forudsigeligt, at ledere i noget højere grad end medarbejderrepræsentanter har overblik over aftalerne, og derfor har vi i spørgeskemaet kun spurgt lederne om en mere detaljeret oversigt over, hvor mange aftaler, der er indgået på de forskellige områder.

Noget tyder imidlertid på, at data fra dette spørgsmål ikke er specielt brugbare. Langt flertallet af respondenterne har angivet enten et nul – at man ikke har indgået aftaler – eller også har man simpelt hen ikke svaret. Vi valgte i spørgeskemadesignet at indsætte et nul fra starten, fordi kravet om at skrive et tal kunne få respondenterne til at vælge at opgive at gå videre i skemaet. Derfor er der fortolkningsmuligheder i et nul-svar: Den ene er, at man rent faktisk ikke har indgået aftaler. Den anden – og nok mest sandsynlige – er, at man har fravalgt det krævende arbejde at svare på dette. Det betyder, at vi i alle tilfældene på netop dette spørgsmål har en meget lille – og tilmed meget upræcis - svarpopulation.

På skemaet nedenfor er det absolutte antal aftaler stillet op i forhold til seniorordning, leder hhv. medarbejder og de forskellige sektorer. Hvis tallene ellers står til troende, skulle der i alt være indgået 119 aftaler i de 43 kommuner, hvor disse ledere arbejder. Men det skal jo så bemærkes, at inden for de enkelte områder har langt de fleste svaret med et rundt nul, så analysedataet er stærkt begrænset.

	FORVALTNINGSOMRÅDE				
Antal ledere	Ældre- og døgngleje	Skole og kultur	Administration	Daginstitution/ børnepassning	Teknik- og miljø
Seniorstillinger	3	8	8	5	3
Generationsskifteordninger	0	2	3	0	1
Fratrædelsesordninger	4	5	13	4	3
	FORVALTNINGSOMRÅDE				
Antal medarbejdere	Ældre- og døgngleje	Skole og kultur	Administration	Daginstitution/ børnepassning	Teknik- og miljø
Seniorstillinger	9	12	17	6	5
Fratrædelsesordninger	5	5	11	2	2
I alt	21	32	52	17	12

Skal vi alligevel trække nogle tendenser ud af denne del af materialet, så kan man se en tendens til, at der er flest aftaler indgået på det administrative område, mens det område, hvor der indgås færrest aftaler, er teknik og miljø. Men som sagt skal disse tal tages med et stort gran salt, og det kan også være udtryk for, at respondenterne – typisk en kommunaldirektør eller en personalechef – netop selv sidder i administrationen – og derfor har særligt godt overblik over aftaler for netop den gruppe.

#### Redskaber i de enkelte ordninger

Vi har allerede ovenfor redegjort for motiver for anvendelsen af de tre ordninger (s.35) og for barrierer for indførelse af seniorpolitiske ordninger (s. 38 og 40). I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvad man rent faktisk har benyttet sig af i det mulighedskatalog, som rammeaftalen også er.

Indledningsvist ser vi dog en interessant tendens i besvarelserne på disse områder. Det kan således overordnet konstateres, at når det gælder motiver og barrierer for de forskellige seniorordninger, så er såvel ledere som medarbejderrepræsentanter på banen. Men når det kommer til den konkrete viden om, i hvilket omfang forskellige ordninger anvendes, så er det lederne, der har en langt større

svarprocent. Næsten ingen ledere angiver 'ved ikke' til dette, mens omkring 1/3 af medarbejderrepræsentanter angiver dette ved spørgsmål om seniorstillinger. Det er måske også forventeligt, at lederne har et større overblik generelt – og måske også i mange situationer har et sekretariat at trække på, når der skal svares på et spørgeskema som det foreliggende.

## Seniorstillinger

Seniorstillinger er som bekendt et fastholdelsesredskab. 48 % af alle dem, som har en seniorpolitik, angiver, at man benytter dette redskab, og nedsat tid er meget udbredt som værktøj i seniorstillingerne – det angiver 91% at man bruger i deres kommune. Overførsel til andre opgaver benyttes i to ud af fem tilfælde. En kombination er benyttet i hvert 3. tilfælde

Hvilke elementer er fortrinsvist brugt i jeres seniorstillinger? (Q23)	Total	Leder	Medarbejder
Nedsat tid	90 91 %	52 93 %	38 88 %
Overførsel til andre opgaver	39 39 %	27 48 %	12 28 %
En kombination af begge dele	32 32 %	22 39 %	10 23 %
Ved ikke	2 2 %	0 0 %	2 5 %
Total	99 100 %	56 100 %	43 100 %

Ser vi nærmere på de fire muligheder for at præmiere medarbejdere, der bliver længere på arbejdsmarkedet, så er der ingen tvivl om, at ekstraordinær pensionsalder/ekstra pensionsbidrag til ikke-tjenestemænd er det mest benyttede redskab. Fire ud af fem angiver, at det i større eller mindre grad bruges i deres kommune, og i mere end halvdelen af kommunerne bruges det i alle eller et flertal af aftalerne.

På en 2.-plads – men langt mindre udbredt – er ordninger med nedsat tid med hel eller delvis lønkompensation; det bruges i større eller mindre grad i 2/3 af kommunerne. Et særligt bonus bruges meget lidt (82 % angiver slet ikke at bruge dette), og et udligningstillæg er heller ikke det mest udbredte.

<b>I hvor mange af senioraftalerne har kommunerne valgt at give et udligningstillæg (Q24)?</b>	Total	Leder	Medarbejder
I alle aftaler	9 9%	8 14%	1 2%
I et flertal af aftalerne	5 5%	4 7%	1 2%
I ca. halvdelen af aftalerne	4 4%	4 7%	0 0%
I et mindretal af aftalerne	25 25%	15 27%	10 23%
I ingen aftaler	39 39%	23 41%	16 37%
Ved ikke	17 17%	2 4%	15 35%
Total	99 100%	56 100%	43 100%

<b>I hvilket omfang har kommunen valgt at give en særlig bonus efter det fyldte 62. år (Q25)?</b>	Total	Leder	Medarbejder
I alle aftaler	1 1%	1 2%	0 0%
I et flertal af aftalerne	1 1%	1 2%	0 0%
I ca. halvdelen af aftalerne	0 0%	0 0%	0 0%
I et mindretal af aftalerne	13 13%	8 14%	5 12%
I ingen aftaler	69 70%	45 80%	24 56%
Ved ikke	15 15%	1 2%	14 33%
Total	99 100%	56 100%	43 100%

I hvilket omfang er der aftalt ekstraordinær pensionsalder eller indbetalt ekstra pensionsbidrag til ikke-tjenestemænd (Q26)?	Total	Leder	Medarbejder
I alle aftaler	14 14%	8 14%	6 14%
I et flertal af aftalerne	32 32%	22 39%	10 23%
I ca. halvdelen af aftalerne	10 10%	8 14%	2 5%
I et mindretal af aftalerne	12 12%	8 14%	4 9%
I ingen aftaler	16 16%	8 14%	8 19%
Ved ikke	15 15%	2 4%	13 30%
Total	99 100%	56 100%	43 100%

I hvor mange aftaler om seniorstillinger er stillingen tidsbegrænset (Q27)?	Total	Leder	Medarbejder
I alle aftaler	11 11%	9 16%	2 5%
I et flertal af aftalerne	16 16%	12 21%	4 9%
I ca. halvdelen af aftalerne	11 11%	8 14%	3 7%
I et mindretal af aftalerne	18 18%	12 21%	6 14%
I ingen aftaler	27 27%	14 25%	13 30%
Ved ikke	16 16%	1 2%	15 35%
Total	99 100%	56 100%	43 100%

## Generationsskifteordninger

Ligesom seniorstillinger er også generationsskifteordninger rettet mod fastholdelse – men særligt fastholdelse af ledere, typisk i en overgang fra én organisation til en anden eller fra én leder til en anden.

Tabelmaterialet viser, at det her klart er ledersiden, der er bedst orienteret om disse ordninger – men også, at der er relativt færre respondenter samlet set, der angiver, at disse ordninger bruges. Hvor der er hhv. 99 og 131, der angiver, at

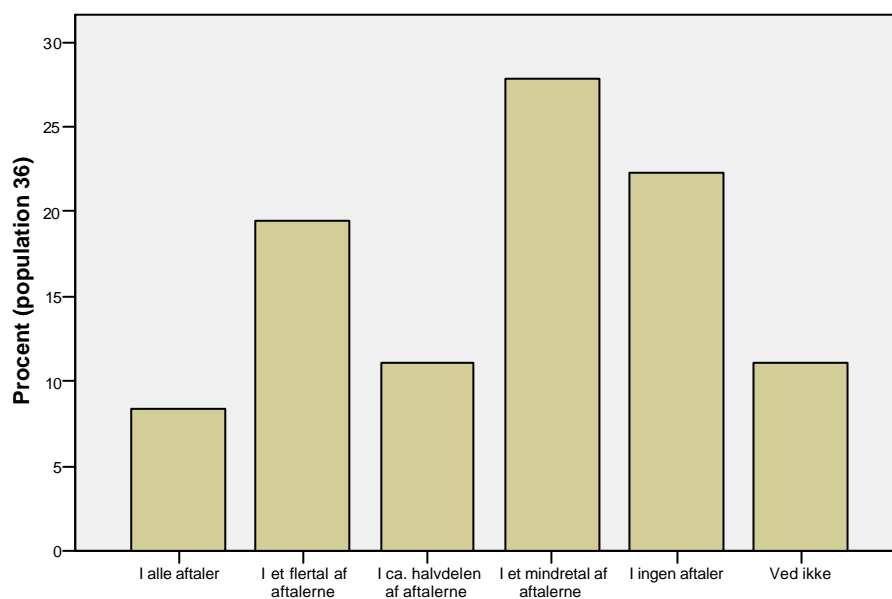
der er indgået konkrete aftaler om seniorstillinger hhv. fratrædelsesordninger, er det kun 36, der angiver, at der er indgået konkrete aftaler om generationsskifteordninger. Og af disse er 26 ledere og 10 medarbejderrepræsentanter.

Det element, som bruges mest i forbindelse med generationsskifteordninger, er et fratrædelsesbeløb. 81 % angiver at bruge dette. Men også pensionsforbedringer er ganske udbredte og anvendes i syv ud af 10 tilfælde. Løntillæg er det mindst udbredte og bruges i knapt tre ud af fem tilfælde

Hvilke elementer er fortrinsvist brugt i jeres generationsskifteaftale? (Q30)	Total	Leder	Medarbejder
Fratrædelsesbeløb	29 81 %	21 81 %	8 80 %
Pensionsforbedringer	26 72 %	19 73 %	7 70 %
Løntillæg	17 47 %	15 58 %	2 20 %
Ved ikke	1 3 %	0	1 10 %
Total	36 100 %	26 100 %	10 100 %

I hver 11. kommune af dem, der har generationsskifteaftaler, bruges de økonomiske rammer fuldt ud i alle aftaler.

I hvor mange aftaler udnytter I fuldt ud den økonomiske ramme, der kan anvendes i forbindelse med generationsskifteordningerne? (Q31)



## Fratrædelsesordninger

Som tidligere nævnt adskiller fratrædelsesordninger sig fra de to andre ordninger ved (i hvert fald som udgangspunkt) at være rettet mod det modsatte af fastholdelse. Når vi ser nærmere på, hvilke konkrete ordninger, der bringes i anvendelse, er viften ganske bred: tillæg af pensionsalder er det mest brugte, men også fratrædelsesgodtgørelser og indbetaling af ekstra pension er ganske udbredt. Tjenestefrihed med løn er det mindst brugte – men det er dog mere end hver fjerde som angiver, at de bruger dette.

7 % angiver, at de muligheder, der ligger i fratrædelsesordningerne, udnyttes til fulde.

Hvilke elementer er fortrinsvist brugt i jeres fratrædelsesordninger? (Q34)	Total	Leder	Medarbejder
Tillæg af pensionsalder	96 73 %	21 81 %	8 80 %
Fratrædelsesgodtgørelse	79 60 %	19 73 %	7 70 %
Indbetaling af ekstra pension	69 52 %	15 58 %	2 20 %
Reduktion/bortfald af førtidsfradrag	50 38 %	42 52 %	8 16 %
Tjenestefrihed med løn	35 27 %	24 30 %	11 22 %
Ved ikke	7 5 %	3 4 %	4 8 %
Total	131 100 %	80 100 %	51 100 %

### Barrierer for brugen af de konkrete ordninger

Overordnet kan det konstateres, at den mest betydningsfulde barriere for indførelse af alle de tre ordninger er finansieringen – uanset om vi spørger til seniorstillinger, generationsskifteordninger eller fratrædelsesordninger angiver både ledere og medarbejderrepræsentanter det faktum, at der ikke er afsat midler i kommunen til ordningerne som det uden sammenligning største problem – jf. afsnittet *Finansiering af seniorpolitikken*, s.40. I tabellen nedenfor ses, at det over en kam er det problem, som fremhæves af flest respondenter som en barriere for alle tre ordninger. Vi ser dog også, at medarbejdersiden i langt højere grad anser dette som et problem end ledersiden.



Største barrierer for indførelse af... (Q22) (Q29) og (Q33)	Seniorstillinger	Generations-skifteordninger	Fratrædelsesordninger
Der er ikke afsat midler i kommunen	111 54%	97 47%	111 54%
Ikke prioriteret politisk	48 23%	48 23%	48 23%
Vi har ikke oplevet nogen barrierer	41 20%	47 23%	54 23%
Parterne kan ikke blive enige	9 4%	5 2%	8 4%
Medarbejdere eller ledere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer	13 6%	8 4%	11 5%
Total	205 100%	100 100%	105 100%

Et andet problem, som fremhæves vedrørende alle tre ordninger, er, at det ikke er prioriteret politisk. Det angiver godt hver fjerde respondent samlet – men vi ser også her betydelige forskelle på vurderingen fra lederside, hhv. medarbejderside. Hvor kun hver niende leder ser dette som et problem, er det godt hver tredje medarbejderrepræsentant, der har denne vurdering.

Tilsvarende forskelle mellem ledere og medarbejderrepræsentanter kan identificeres, når vi ser på de personer, der ikke oplever barrierer overhovedet. Her er det i gennemsnit hver tredje leder, som ikke oplever nogen barriere – mens det er omkring hver ottende medarbejderrepræsentant. Ser vi her nærmere på de tre ordninger i forhold til hinanden, synes der at være færrest problemer med den mest udbredte ordning, nemlig fratrædelsesordningerne – og flest problemer synes at være forbundet med seniorstillingerne. Men forskellene er relativt små. Uenigheder mellem parterne synes at have fyldt meget lidt som en barriere for det, som man ønsker at opnå. Men spørgsmålet er, om ikke netop spørgsmålet om finansiering kan betragtes som et svar, der befinder sig i samme kategori som 'uenigheder mellem parterne'. Emnet er dog oplagt for videre kvalitativ forskning.

En barriere for introduktionen af især seniorstillinger kunne være, at man ikke ønsker at stigmatisere en bestemt gruppe af medarbejdere som mindre værd for organisationen eller som personer, der skal have skånebehandling. Det synes dog at være et mindre problem, idet blot 5-6 % anser dette som en barriere. Dog er det noget, som særligt ledere vurderer som et problem; ca. hver 10. leder anser dette som en barriere, mens det kun er hver 50. medarbejderrepræsentant, der fornemmer dette som et problem. Måske ledelsens gør sig bekymringer på medarbejders vegne, som der ikke er belæg for – eller måske ledere fornemmer en vis uvilje fra seniorer mod at diskutere sig selv som senior,

da det jo også er lederen, der i sidste instans har kompetencen til at beslutte medarbejderens fremtid. Emnet er oplagt for videre undersøgelse.

Hvad er de største barrierer for at indføre seniorstillinger? (Q22)	Total	Leder	Medarbejder
Der er ikke afsat midler i kommunen	111 54 %	43 43 %	68 65 %
Rammeaftalen er for kompliceret	4 2 %	1 1 %	3 3 %
Medarbejdere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer	13 6 %	11 11 %	2 2 %
Seniorer i seniorstillinger opfattes som mindre værd i organisationen	13 6 %	12 12 %	1 1 %
Der er ikke behov for sådanne ordninger	13 6 %	8 8 %	5 5 %
Der er ikke prioriteret politisk	48 23 %	11 11 %	37 35 %
Parterne kan ikke blive enige	9 4 %	2 2 %	7 7 %
Vi har ikke oplevet nogen barrierer	41 20 %	28 28 %	13 12 %
Andet	26 13 %	12 12 %	14 13 %
Ved ikke	14 7 %	6 6 %	8 8 %
Total (population 205) med multiple svarmuligheder	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Hvad er de største barrierer for at indføre generationsskifteordninger? (Q29)	Total	Leder	Medarbejder
Der er ikke afsat midler i kommunen	97 47 %	39 39 %	58 55 %
Rammeaftalen er for kompliceret	3 1 %	1 1 %	2 2 %
Ledere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer	10 5 %	8 8 %	2 2 %
Ledere i generationsskifteordninger opfattes som mindre værd i organisation	8 4 %	5 5 %	3 3 %
Der er ikke behov for sådanne ordninger	26 13 %	14 14 %	12 11 %
Det er ikke prioriteret politisk	48 23 %	13 13 %	35 33 %
Parterne kan ikke blive enige	5 2 %	0 0 %	5 5 %
Vi har ikke oplevet nogen barrierer	47 23 %	30 30 %	17 16 %
Andet	18 9 %	10 10 %	8 8 %
Ved ikke	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Total (population 205) med multiple svarmuligheder.	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Hvad er de største barrierer for at indføre fratrædelsesordninger? (Q33)	Total	Leder	Medarbejder
Der er ikke afsat midler i kommunen	111 54 %	44 44 %	67 64 %
Rammeaftalen er for kompliceret	1 *? %	0 0 %	1 1 %
Medarbejder ønsker ikke at blive betragtet som seniorer	11 5 %	10 10 %	1 1 %
Der er ikke behov for sådanne ordninger	16 8 %	9 9 %	7 7 %
Det er ikke prioriteret politisk	48 23 %	14 14 %	34 32 %
Parterne kan ikke blive enige	8 4 %	3 3 %	5 5 %
Vi har ikke oplevet nogen barrierer	54 26 %	36 36 %	18 17 %
Andet	16 8 %	6 6 %	10 10 %
Ved ikke	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Total (population 205) med multiple svarmuligheder.	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Inden for alle tre ordninger var der tillige muligheder for at svare 'andet'. Vi ser inden for alle tre ordninger, at de mest markante problem synes at være manglende økonomiske midler. Det vil sige, at selv om det *findes* som svarmulighed i spørgeskemaet, tages det op igen i den åbne mulighed. Det mere end antyder, at finansieringen i mange kommuner er et afgørende knudepunkt. Et andet emne, der dukker op på tværs af ordningerne, er spørgsmålet om, hvor bindende seniorpolitikken er – altså spørgsmålet om rettigheder versus muligheder, som tages op i afsnittet *Holdning til rammeaftalen*, s.67.

Hvad angår de enkelte ordninger, kan særlige forhold gøre sig gældende. Vedrørende *seniorordninger* påpeger en respondent, at der ofte ikke er økonomi til at prioritere en stilling, der har begrænset værdi for virksomheden. Vedrørende *generationsskifteordninger* er der en del, der skriver, at de er for dyre – altså ikke blot, at der ikke er midler til ordningen, men at de simpel hen er for omkostningsfulde i sig selv. En anden gruppe er respondenter, som angiver, at der ikke er behov eller tradition for generationsskifteordninger.

Vedrørende *fratrædelsesordninger* ser vi, at særligt manglen på arbejdskraft nævnes – eller som en respondent skriver: 'Fratrædelsesordninger bruges i forbindelse med overskud af arbejdskraft.'

#### Rammeaftalens betydning for de tre konkrete ordninger

Afsluttende i denne analyse vil vi kort vurdere rammeaftalens gennemslagskraft i forhold til de tre ordninger

Det faktum, at langt de fleste har benyttet sig af seniorstillinger og fratrædelsesordninger og relativt få af generationsskifteordninger, afspejler sig også i respondenternes vurderinger af, inden for hvilke områder i rammeaftalen, man særligt er blevet inspireret. Ser vi nærmere på den gruppe, som er blevet inspireret af rammeaftalen i udviklingen af deres egen seniorpolitik, viser det sig, at omkring 60 % finder, at rammeaftalens konkrete ordninger om seniorstillinger har været inspirerende i høj eller i nogen grad, og tallet er det samme, når det gælder fratrædelsesordninger. Men når det gælder generationsskifteordninger, er vi helt nede på 17 %, som er blevet inspireret i høj eller nogen grad af rammeaftalen. Og på dette område er der ikke betydende forskelle mellem ledere og medarbejderrepræsentanter.

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? (Q42A)	Seniorstillinger		
	Total	Leder	Medarbejder
I høj eller i nogen grad?	81 59 %	48 65 %	33 51 %
I mindre grad eller slet ikke	46 33 %	22 30 %	24 38 %
Ved ikke	11 8 %	4 5 %	7 11 %
Total	138 100 %	74 100 %	64 100 %

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? (Q42B)	Generationsskifteordninger		
	Total	Leder	Medarbejder
I høj eller nogen eller i nogen grad?	24 17 %	14 19 %	10 16 %
I mindre grad eller slet ikke	96 70 %	55 74 %	41 65 %
Ved ikke	18 13 %	5 7 %	13 20 %
Total	138 100 %	74 100 %	64 100 %

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? (Q42C)	Fratrædelsesordninger		
	Total	Leder	Medarbejder
I høj eller i nogen grad?	84 61 %	53 72 %	31 49 %
I mindre grad eller slet ikke	44 32 %	18 24 %	26 40 %
Ved ikke	10 7 %	3 4 %	7 11 %
Total	138 100 %	74 100 %	64 100 %

Ser vi nærmere på de tre ordninger i forhold til formaliseringsgraden af seniorpolitikken i kommunerne, tegner der sig som forventet et overordnet billede af, at kommunerne med en nedskrevet seniorpolitik i særlig grad er inspireret af rammeaftalen. Vi ser tillige, at de forskellige ordninger ellers giver inspiration til alle med en seniorpolitik – men dog også, at generationsskifteordninger synes at falde helt ud i kommuner, hvor den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen. Vi skal være meget varsomme med at lægge for meget i dette, da kun fem respondenter fra denne typer kommuner er med her – men det kan være et emne for videre forskning at se nærmere på, om og hvorfor netop

generationsskifteordninger klarer sig bedst under mere formelle seniorpolitikker.

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? Seniorstillinger (Q4 x Q42A)	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	17 15 %	51 46 %	24 21 %	13 12 %	7 6 %	112 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	2 40 %	1 20 %	1 20 %	1 20 %	0 0 %	5* 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	3 16 %	6 32 %	5 26 %	2 11 %	3 16 %	19 101 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	1 50 %	0 0 %	0 0 %	1 50 %	2 100 %
Total	22 16 %	59 43 %	30 22 %	16 12 %	11 8 %	138 100 %

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? Generationsskifteordninger (Q4 x Q42B)	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	5 5 %	16 14 %	36 32 %	40 36 %	15 13 %	112 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	0 0 %	0 0 %	2 40 %	3 60 %	0 0 %	5* 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	1 5 %	2 11 %	5 26 %	9 47 %	2 11 %	19 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	1 50 %	0 0 %	1 50 %	2 100 %
Total	6 4 %	18 13 %	44 32 %	52 38 %	18 13 %	138 100 %

Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret? Fratrædelsesordninger (Q4 x Q42C)	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	20 19 %	50 45 %	27 24 %	7 6 %	8 7 %	112 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	1 20 %	1 20 %	3 60 %	0 0 %	0 0 %	5* 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	6 32 %	6 32 %	5 26 %	1 5 %	1 5 %	19 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	1 50 %	0 0 %	1 50 %	2 100 %
Total	27 20 %	57 41 %	36 26 %	8 6 %	10 7 %	138 100 %

\* Den relativt lave svarprocent fra gruppen af respondenter, som arbejder i kommuner, hvor den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen, skyldes et filter; kun de, der angiver at være blevet inspireret af rammeaftalen, er blevet spurgt om de forskellige ordningers inspirationsgrad.

### Effekten af seniorpolitikken

I designet af den samlede undersøgelse har den konkrete effekt af seniorpolitikken haft relativt mindre betydning sammenholdt med, hvordan aktørerne i kommunerne har brugt den. Vi har dog bedt de respondenter, som arbejder i kommuner, som har været igennem en evaluering af seniorpolitikken, om at give nogle bud på, hvilken effekt seniorpolitikken har haft.

Over én kam er ledere generelt mere positive i deres vurdering af seniorpolitikens effekt. Og allermest positive er alle respondenter vedrørende det faktum, at det lykkes at bevare kompetencer i organisationen. 81 % af lederne angiver, at det er lykkedes i nogen eller i høj grad, mens 54 % af medarbejderrepræsentanter vurderer det samme. En anden vigtig effekt er, at det i vid udstrækning lykkes at opnå gode fratrædelsesordninger; det angiver i alt 48 % – og også her er ledelsen noget mere positiv end medarbejdersiden (hhv. 59 og 36 %).

Til gengæld må det omvendt konstateres, at seniorordninger stort set ikke bruges til at forynge medarbejderstaben. Succesen vedrørende fratrædelsesordninger kan altså ikke ses som udtryk for, at man med dette redskab søger at trække yngre kræfter ind. Men samlet set er seniorordninger iflg. 41 % af respondenterne et ikke ubetydeligt redskab i forbindelse med organisationsændringer – og igen er det især ledelsen, der ser dette som vigtigt redskab, idet 52% af ledere vurderer dette.

	Vi har bevaret kompetencer i organisationen (Q38a)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	8 19 %	26 62 %	5 12 %	1 2 %	2 5 %	42 100 %
Medarbejder	4 10 %	17 44 %	9 23 %	2 5 %	7 18 %	39 100 %
Total	12 15 %	43 53 %	14 17 %	3 4 %	9 11 %	81 100 %

	Vi har fastholdt ledere (Q38b)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	5 12 %	19 45 %	9 21 %	6 14 %	3 7 %	42 100 %
Medarbejder	2 5 %	12 31 %	6 15 %	13 33 %	6 15 %	39 100 %
Total	7 9 %	31 38 %	15 19 %	19 24 %	9 11 %	81 100 %

	Vi har opnået kontinuitet i forbindelse med lederskifte (Q38C)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	6 14 %	13 31 %	8 19 %	9 21 %	6 14 %	42 100 %
Medarbejder	1 3 %	5 13 %	8 21 %	13 33 %	12 31 %	39 100 %
Total	7 9 %	18 22 %	16 20 %	22 27 %	18 22 %	81 100 %

	Vi har opnået gode fratrædelsesordninger for medarbejderne (Q38d)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	6 14 %	19 45 %	8 19 %	5 12 %	4 10 %	42 100 %
Medarbejder	3 8 %	11 28 %	12 31 %	9 23 %	4 10 %	39 100 %
Total	9 11 %	30 37 %	20 25 %	14 17 %	8 10 %	81 100 %



	Det er et redskab i forbindelse med omstrukturering af organisationen (Q38e)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	11 26 %	11 26 %	10 24 %	7 17 %	3 7 %	42 100 %
Medarbejder	5 13 %	6 15 %	8 21 %	12 31 %	8 21 %	39 100 %
Total	16 20 %	17 21 %	18 22 %	19 24 %	11 14 %	81 100 %

	Vi har haft mulighed for hurtigere at forynge medarbejderstaben (Q38f)					Total
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Leder	0 0 %	9 21 %	17 41 %	11 26 %	5 12 %	42 100 %
Medarbejder	2 5 %	2 5 %	4 10 %	19 49 %	12 31 %	39 100 %
Total	2 3 %	11 14 %	21 26 %	30 37 %	17 21 %	81 100 %

## 4. Rammeaftalens betydning for den lokale seniorpolitik

I det foregående kapitel har vi belyst, hvordan rammeaftalen konkret bruges i kommunerne. I dette kapitel vil se nærmere på, i hvilket omfang og hvordan rammeaftalen overordnet har spillet en rolle for den lokale seniorpolitik.

### Rammeaftalens indflydelse på seniorpolitikken

Ud af den samlede population på 225 respondenter angiver de 67 %, svarende til 138 at have brugt rammeaftalen til at udvikle egen seniorpolitik, mens 24 % (50 personer) svarer, at de ikke har brugt aftalen. Otte procent ved ikke, hvad de skal svare. Ledere angiver i højere grad end medarbejderrepræsentanter, at rammeaftalen er vigtig for udviklingen af den lokale politik. 74 % af lederne finder det er tilfældet, mens det kun gælder 61 % af medarbejderrepræsentanterne.

Har I brugt rammeaftalen om seniorpolitik til udvikling af jeres egen seniorpolitik i kommunen? (Q41)	Total	Leder	Medarbejder
Ja	138 67 %	74 74 %	64 61 %
Nej	50 24 %	23 23%	27 26%
Ved ikke	17 8 %	3 3 %	14 13 %
Total p = 205	205 100 %	100 100 %	105 100 %

Ser vi nærmere på formaliseringsgraden af seniorpolitikken i forhold til, om rammeaftalen har været anvendelig, ser vi – som ventet – at især kommuner med en nedskrevet seniorpolitik har fundet rammeaftalen anvendelig. Måske lidt overraskende er det kun 56 % af dem, som bruger rammeaftalen som udgangspunkt for konkrete aftaler, der har fundet rammeaftalen brugbar i forbindelse med udviklingen af seniorpolitikken. Noget tyder på, at der i disse kommuner har været nogle barrierer for brugen af aftalen på andre områder – selv om de konkrete ordninger altså har været anvendelige. Dette er oplagt et emne for videre forskning.

Kommunetype (Q4) i forhold til anvendelse af rammeaftalen i udvikling af seniorpolitik i kommunen (Q41)	Har I brugt rammeaftalen om seniorpolitik til udvikling af jeres egen seniorpolitik i kommunen?			Total
	Ja	Nej	Ved ikke	
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	112 79 %	19 13 %	11 8 %	142 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	5 23%	14 64 %	3 14 %	22 101 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	19 56 %	14 41 %	1 3 %	34 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	2 29 %	3 43 %	2 29 %	7 101 %
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik *	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 100 %
Total	138 67 %	50 24 %	17 8 %	205 99 %

\*Respondenter fra kommuner uden en seniorpolitik blev ikke stillet dette spørgsmål

#### Holdning til rammeaftalen

Indledningsvis kan det konstateres, at 45 % (5 + 40) er meget tilfredse eller tilfredse med rammeaftalen, mens 13 % (8 + 5) er mindre eller ikke tilfredse med aftalen. Hver tredje angiver at forholde sig neutralt tilfredsheds mæssigt, mens 10 % ikke ved, hvad de skal mene.

Men der er også en betydelig forskel her mellem ledere og medarbejderrepræsentanters vurdering; generelt er ledere i væsentligt videre udstrækning tilfredse med aftalen end medarbejdersiden (hhv. 64 % af ledere er meget tilfredse eller tilfredse mod 30 % af medarbejderrepræsentanter). Hver fjerde medarbejderrepræsentant er mindre tilfreds eller ikke tilfreds med aftalen. Det angiver mindre end to procent af lederne.

Hvor tilfreds er du med rammeaftalen om seniorpolitik? (Q45)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Meget tilfreds	11 5 %	9 9 %	2 2 %
Tilfreds	91 40 %	57 55 %	34 28 %
Middel	71 32 %	29 28 %	42 34 %
Mindre tilfreds	18 8 %	2 2 %	16 13 %
Ikke tilfreds	12 5 %	0 0 %	12 10 %
Ved ikke	22 10 %	6 6 %	16 13 %
Total	225 100 %	103 100 %	122 100 %

Ser vi på seniorpolitikken formaliseringsgrad i forhold til tilfredshed, viser det sig, at tilfredsheden er størst i den gruppe, som har den mest formelle seniorpolitik – altså en nedskrevet seniorpolitik. Her er det halvdelen, der er meget tilfredse eller tilfredse, mens kun syv procent udtrykker større eller mindre grad af utilfredshed. En relativt stor gruppe – 1/3 – er middel tilfreds med rammeaftalen.

Også den gruppe af respondenter, som kommer fra kommuner, der bruger rammeaftalen som grundlag for konkrete aftaler, giver udtryk for en relativt høj grad af tilfredshed. Her ser vi, at 44 % er tilfredse eller meget tilfredse, mens 12 % udtrykker en eller anden grad af utilfredshed.

Utilfredsheden er klart større i de grupper af respondenter, hvis personalepolitik ikke tager udgangspunkt i rammeaftalen. Vi ser, at tre ud af 10 (eller helt præcist seks ud af 22) af dem, som anvender den almindelige personalepolitik på seniorgruppen, er utilfredse i større eller mindre grad med rammeaftalen. Totalpopulationen er her relativt lille – 22 personer – men alligevel er det måske et resultat, som er værd af se nærmere på, særligt i den videre analyse af, om rammeaftalen er for restriktiv eller netop giver for få rettigheder.

Den gruppe, der arbejder i kommuner med en uformel forståelse af personalepolitikken er meget lille – syv personer – men også her ser man, at tre ud af de syv er mindre tilfredse eller ikke tilfredse. Og de resterende fire har svaret 'ved ikke' til spørgsmålet.

Tilfredshed med rammeaftalen i forhold til graden af formaliseret seniorpolitik (Q4 x Q45)	Hvor tilfreds er du med rammeaftalen om seniorpolitik?						Total
	Meget tilfreds	Tilfreds	Middel	Mindre tilfreds	Ikke tilfreds	Ved ikke	
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	9 6 %	64 45 %	50 35 %	9 6 %	2 1 %	8 6 %	142
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	0 0 %	5 23 %	6 27 %	4 19 %	2 10 %	5 23 %	22
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i vores kommune, men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	2 6 %	13 38 %	11 32 %	2 6 %	2 6 %	4 12 %	34
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 14 %	2 29 %	4 57 %	7
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik	0 0 %	9 45 %	4 20 %	2 10 %	4 20 %	1 5 %	20
<b>Total</b>	11 5 %	91 40 %	71 32 %	18 8 %	12 5 %	22 10 %	225 100 %

Vi kan gå et skridt videre i analysen og se nærmere på, hvordan tilfredsheden er med aftalen i forhold til, om aktørerne har brugt den i udviklingen af egen seniorpolitik. Som påpeget ovenfor, er der i alt 138 respondenter, som angiver, at man har kunnet bruge aftalen i udviklingen af den lokale seniorpolitik. Tager vi nu de 138 personer og ser nærmere på deres tilfredshed med rammeaftalen, ser vi – som det nok også kunne forudsiges – at 53 % (6 + 47) af dem, som har brugt rammeaftalen til udvikling af deres egen politik, er meget tilfred-

se eller tilfredse, mens 38 % er middel tilfreds. Kun 8 % angiver at være mindre eller ikke tilfreds.

Tilfredshed med rammeaftale for seniorpolitik i forhold til brug af rammeaftale kommunen? (Q41xQ45)	Har I brugt rammeaftalen?			
	Ja	Nej	Ved ikke	
Meget tilfreds	8 6 %	3 6 %	0 0 %	11 5 %
Tilfreds	65 47 %	12 24 %	5 29 %	82 40 %
Middel	52 38 %	14 28 %	1 6 %	67 33 %
Mindre tilfreds	10 7 %	5 10 %	1 6 %	16 8 %
Ikke tilfreds	1 1 %	5 10 %	2 12 %	8 4 %
Ved ikke	2 1 %	11 22 %	8 47 %	21 10 %
Total p = 138	138 100 %	50 100 %	17 100 %	205 100 %

Mere interessant er måske gruppen, der ikke har brugt rammeaftalen. Her ser vi, at 30 % (6 + 24) angiver i et eller andet omfang at være tilfredse med aftalen – mens 20 % angiver, ikke at være tilfredse. 24 % angiver middel tilfredshed, 22 % ved ikke, hvad de skal svare. Ignorerer vi for en stund de, der ikke rigtig tager stilling (middel og ved ikke), kan det konstateres, at to ud af fem er utilfredse – men altså også at tre ud af fem, som ikke bruger rammeaftalen, faktisk ser potentialer i den – og måske netop denne gruppe kan formås at bruge aftalen ved nogle relativt små ændringer. Det er et emne for den videre forskning.

### Kvaliteter og problemer ved rammeaftalen

Når der skal fremhæves kvaliteter ved rammeaftalen, er der jævnt hen 50-60 %, som finder at

- det har været en ramme for en overordnet seniorpolitik
- det har været en ramme for konkrete aftaler om seniorpolitik
- den giver gode muligheder for at lave lokale løsninger.

Hvad er kvaliteterne ved rammeaftalen? (Q43)	Total	Leder	Medarbejder
Det er en anvendelig ramme for en overordnet seniorpolitik	85 62 %	47 64 %	38 59 %
Den kan anvendes i det omfang, der er behov for	80 58 %	50 68 %	30 47 %
Det er en anvendelig ramme for konkrete aftaler om seniorpolitik	77 56 %	45 64 %	32 50 %
Den giver gode muligheder for at lave lokale løsninger	72 52 %	45 61 %	27 42 %
Den har inspireret til andre former for aftaler udover seniorstillinger, generationsskiftstillinger og fratrædelsesordninger	11 8 %	3 4 %	8 13 %
Andet	10 7 %	4 5 %	6 9 %
Ved ikke	4 3 %	2 3 %	2 3 %
Total	138 100 %	74 100 %	64 100 %

Relativt få – i alt 11 personer – finder, at den har været en inspiration til andre former for aftaler.

Ser vi nærmere på formaliseringsgraden af seniorpolitikken i forhold til, hvordan rammeaftalen har inspireret kommunerne, viser der sig et forventeligt billede. I kommunerne med en nedfældet seniorpolitik har 71 % set det som en anvendelig ramme for en overordnet seniorpolitik, og det samme finder 80 % af dem, der arbejder i kommuner, hvor rammeaftalen danner udgangspunkt for konkrete aftaler. Kun hver fjerde fra kommuner, hvor den almindelige personalepolitik anvendes på seniorpolitikken, har fundet den anvendelig for en overordnet seniorpolitik; her ser vi til gengæld (også forventeligt), at den bruges mere konkret.

Kommunetype (Q4) i forhold til rammeaftalens kvalitet (Q43)	Der er en anvendelig ramme for en overordnet seniorpolitik	Det er en anvendelig ramme for konkrete aftaler om seniorpolitik	Den giver gode muligheder for at lave lokale løsninger	Den kan anvendes i det omfang, der er behov herfor	Den har inspireret til andre former for aftaler udover de tre ordninger	Andet	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	76 71 %	63 56 %	57 51 %	62 55 %	10 9 %	9 8 %	112 81 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	4 80 %	2 40 %	3 60 %	2 40 %	0 0 %	0 0 %	5 4 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	5 26 %	12 63 %	11 58 %	15 79 %	1 5 %	0 0 %	19 14 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	1 50 %	1 50 %	0 0 %	1 50 %	2 1 %
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Total (multiple svarmuligheder)	85 100 %	77 100 %	72 100 %	80 100 %	11 100 %	10 100 %	138 100 %

Vi har i dette spørgsmål – ligesom ovenfor – kun spurgt den del af respondenterne, som angiver at have brugt rammeaftalen i udviklingen af en lokal seniorpolitik, idet vi går ud fra, at det også er den gruppe, der som udgangspunkt kan se kvaliteter i aftalen.

### Rettighed eller mulighed – rammeaftalens fleksibilitet

Når det omvendt søges at indkredse problemer ved rammeaftalen, har vi spurgt hele populationen af respondenter, der har en eller anden form for seniorpolitik. Vi ser her noget overraskende, at næsten halvdelen af respondenterne angiver, at de ikke ved, hvad de skal svare. Det er overraskende al den stund, at der er fem faste muligheder plus en hel open-ended – 'Andet' – hvor 13 % har benyttet sig af denne mulighed. Spørgsmålet kommer meget sent i undersøgelsen –



som spørgsmål nummer 44 ud af 46 spørgsmål – og en forklaring på at så mange svarer 'ved ikke' kan være, at man simpelt hen ikke har orket at svare videre. Halvdelen af alle medarbejderrepræsentanter – og faktisk næsten alle dem, der overhovedet svarer på medarbejdersiden – angiver, at et problem er, at rammeaftalen ikke giver *ret* til de forskellige ordninger. Dette er klart udtryk for, at der på medarbejderside savnes, at rammeaftalen kan bruges som løftestang for nogle rettigheder, og her ser vi en klar interessekonflikt mellem parterne. Ledelsen vil omvendt sige, at hvis rammeaftalen havde denne funktion (og altså blev en noget 'strammet' rammeaftale), kunne det betragtes som et indgreb i ledelsesretten.

Og i den optik er det interessant, at 20 % af lederne faktisk også ønsker, at der skulle være en rettighed forbundet med rammeaftalen – det er immervæk mere end hver femte af respondenterne på lederside, der har en mening om det overordnede spørgsmål. Omvendt er der 32 %, der finder, at der er for få muligheder for lokale løsninger. Det klager også 9 % på medarbejderside over, svarende til 15 % af de aktivt svarende.

Hvilke problemer er der ved rammeaftalen om seniorpolitik? (Q44)	Total	Repræsentant type	
		Leder	Medarbejder
Rammeaftalen giver ikke ret til seniorstillinger, generationsskifteordninger eller fratrædelsesordninger	57 54 %	9 20 %	48 77 %
Rammer er for restriktive	12 11 %	8 18 %	4 6 %
Der er for få muligheder for lokale løsninger	23 22 %	14 32 %	9 15 %
De mange muligheder er uoverskuelige	13 12 %	7 16 %	6 10 %
Andet	27 25 %	17 39 %	10 16 %
Total (Multiple svarmuligheder for respondenter)	106 100 %	44 100 %	62 100 %

Ser vi på de samme spørgsmål i forhold til graden af formaliseret seniorpolitik, viser der sig ikke betydelige udsving. Der er en meget lille tendens til, at lidt færre respondenter fra kommuner med en nedskrevet politik oplever problemer. Men tendensen er ikke signifikant. Resultat er interessant, fordi man kunne have forventet, at netop rettigheds- og mulighedsaspektet kunne spille en væsentlig rolle for den valgte seniorpolitik. Men tallene her indikerer, at det faktisk ikke er tilfældet. Det skal dog bemærkes, at det er omkring halvdelen, der ikke svarer, så tallene er relativt små.

<b>Kommunetype (Q4) i forhold til hvilke problemer der er ved rammeaftalen om seniorpolitik (Q44)</b>	Rammeaftalen giver ikke ret til de tre ordninger	Rammerne er for restriktive	De mange muligheder er uoverskuelige	Der er for få muligheder for lokale løsninger	Andet	Ved ikke	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	39 27 %	8 6 %	8 6 %	17 12 %	18 13 %	70 49 %	142 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	10 29 %	4 12 %	4 12 %	2 6 %	7 21 %	13 38 %	34 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	7 32 %	0 0 %	1 5 %	4 18 %	1 5 %	11 50 %	22 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	1 14 %	0 0 %	0 0 %	1 14 %	1 14 %	5 71 %	7 100 %
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 100 %
Total (multiple svarmuligheder)	57 100 %	12 100 %	13 100 %	23 100 %	27 100 %	99 100 %	205 100 %

Rettighedsaspektet ved rammeaftalen er særligt interessant i lyset af et tidligere skema ovenfor, hvor vi så nærmere på de forskellige grader af formalisering af personalepolitikken i forhold til tilfredshed med rammeaftalen (se tabelkrydset Q4 x Q45 ovenfor). Data i denne tabel viste, at særligt de aktører, der arbejder i kommuner, hvor seniorpolitikken er en del af den generelle personalepolitik eller hvor der er en uformel forståelse, udtrykker utilfredshed med rammeaftalen. Sættes det i relation til tabellen ovenfor, tegner der sig et muligt billede – eller måske rettere en arbejdshypotese for den videre forskning: I kommuner med uformelle seniorpolitikker er der større utilfredshed med rammeaftalen end i kommuner med formelle seniorpolitikker. En tese i forlængelse heraf – og dermed noget, som kan belyses i kvalitative undersøgelser – er, at der i disse

kommuner efterlyses en højere grad af påbud i rammeaftalen, så seniorpolitikken bliver mere forpligtende.

Både hvad angår kvaliteter og problemer ved rammeaftalen var der mulighed for at svare andet. Ser vi først på kvaliteterne, kommer følgende svar:

- der mangler bare lidt økonomi
- aftalen er god, men instrumenter bruges for sparsomt
- har sat emnet seniorpolitik på dagsordenen i CSU (Centrale Samarbejdsudvalg)
- skaber kreativitet, fordi man ikke bindes til noget
- sætter rammerne
- beskriver udtømmende mulighederne inden for løn og pension

Hvad angår problemerne fremhæves

- den er for vag, den binder for lidt
- økonomi, økonomi, økonomi
- rammeaftalen sikrer ikke, at der afsættes økonomiske midler til seniorpolitiske tiltag
- lokale løsninger fungerer bedre.

Som det allersidste spørgsmål i undersøgelsen blev der givet mulighed for frit at skrive, hvad der kunne forbedre rammeaftalen. Spørgsmålet blev besvaret af 85 ud af de 225 respondenter – altså har 38 % valgt, trods det lange spørgeskema, at bruge tid på at skrive et par linjer om, hvad der kunne forbedre aftalen.

Svarene samler sig om to store grupper:

*Flere 'skal-bestemmelser'* – 46 ud af de 85 respondenter finder, at der skal være mindre ramme i aftalen og flere rettigheder for medarbejderne, og at aftalens formuleringer skal være mere præcise med disse rettigheder.

*Finansiering* er den anden store gruppe – 22 respondenter angiver dette som et problem. Forslagene er blandet, men deler sig i to grupper: Nogle forslag handler om, at der skal være en centralt fastsat pulje, enten som noget, kommunerne via rammeaftalen er forpligtet til at oprette, eller som en del af overenskomstmidler. En anden – og noget mindre gruppe (to personer) – ønsker, at der tænkes i alternative ordninger, som ikke koster penge. Særligt generer det en respondent, at det ligger i luften, at arbejdsgiversiden skal betale – og det påpeges, at dette kølner interessen væsentligt. Spørgsmålet er nu, om dette er særlig udbredt – som det påpeges i afsnittet *Finansiering af seniorpolitikken*, s.40, så angiver 8 % af de adspurgte, at man finansierer seniorpolitikken over lønbudgettet, mens 50 % angiver, at den enkelte forvaltning selv skal udrede finansieringen. Hver fjerde kommune har en central lønpulje, finansieret af kommunen. Der kan således sættes et stort spørgsmålstejn ved, om det ligger i luften omkring rammeaftalen, at arbejdsgiveren skal finansiere ordningen.

Restgruppens svar fordeler sig over mange emner – men dog synes et socialt element at være gennemgående: Flere respondenter påpeger, at seniorpolitik ikke bare er seniorpolitik, men bør inddrage hele arbejdslivet, og at der således også skal være en ungdomspolitik etc. i kommunerne. Det foreslås fx, at man i

tide – dvs. væsentligt tidligere end i dag - drøfter, hvilket arbejde der forventes som senior. Endelig påpeges det, at der kan være betydelige forskelle på, hvordan ordningerne bruges i de forskellige kommuner – fx at fratrædelsesordninger ét sted bruges til at belønne en medarbejder for mange års tro tjeneste, mens det andre steder er pebernødder, der tildeles fratrædende medarbejdere.

Samlet tegner der sig således det samme billede igennem hele undersøgelsen: *Økonomien er mange steder uafklaret* – og at der mellem ledersiden og medarbejdersiden er *uenighed om, hvorvidt aftalen skal være mere forpligtende* (give medarbejdersiden rettigheder).

Dette kan give anledning til yderligere overvejelser om rammeaftalens ordlyd.

## 5. Forskellige seniorpolitikker

I de foregående tre kapitler har vi redegjort for udbredelsen af seniorpolitik i kommunerne, for den lokale seniorpolitik og for rammeaftalens betydning for den lokale seniorpolitik.

I dette afsluttende kapitel vil vi analysere mere overordnet, hvad der på tværs af analysen kan udledes om seniorpolitikken – både lokalt og i samspillet mellem rammeaftale og lokal seniorpolitik. Centralt i analysen står en overordnet opdeling af kommunerne i fire typer, alt efter hvor formaliseret seniorpolitikken er: Den Seniorpolitiske Kommune; Den Personalepolitiske Kommune; Den Selektive Kommune; og Den Passive Kommune. Vi vil se nærmere på karakteristika ved de fire kommunetyper og herunder, om der er særlige barrierer eller kvaliteter ved rammeaftalen, der kan tænkes at være baggrunden for den valgte seniorpolitiske tilgang.

### Fire typer kommuner

Undersøgelsen viser, at der er fire tilgange til seniorpolitik i kommunerne. Den største gruppe i undersøgelsen er kommuner, der har en nedskrevet seniorpolitik. Denne gruppe udgør 63 % af de adspurgte. Men herudover findes der også kommuner, som i større eller mindre grad har seniorpolitikker: 15 % angiver, at man ikke har en nedskrevet seniorpolitik – men at man bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladser og institutioner, mens 10 % angiver, at den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen. Endelig er der tre procent – svarende til syv respondenter(!) – der angiver, at man har en uformel forståelse om seniorpolitik.

Vi kan sige, at der er en femte gruppe – nemlig den gruppe, som slet ikke har en seniorpolitik og ikke anvender rammeaftalen om seniorpolitik. Selv om gruppen i denne undersøgelse kun udgør ni procent, er det sandsynligt, at gruppen i totalpopulationen er noget større; det er forventeligt, at en del af de personer, der har valgt ikke at besvare spørgeskemaet, arbejder i kommuner, hvor seniorpolitikken er relativt lavt prioriteret. Ikke mindst derfor er denne gruppe særlig vigtig at belyse i det videre kvalitative arbejde.

Man kan diskutere, hvad der skal lægges i, at den almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen: Betyder det, at man faktisk ikke har nogle seniorordninger, men blot benytter almindelige personalepolitiske redskaber i forhold til seniorer – eller betyder det, at man faktisk har lavet seniorpolitiske ordninger, men uden et behov for en specifik aftale?

Det vil vi se nærmere på i det følgende, hvor vi måler de seniorpolitiske ambitioner meget kontant, nemlig i forhold til i hvilket omfang, man faktisk har indgået konkrete aftaler på de tre hovedområder, som rammeaftalen stipulerer.

Kommunernes seniorpolitik (Q4) og indgåelse af aftaler (Q20A)	Seniorstillinger	Generations-skifteordninger	Fratrædelsesordninger	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	80 56 %	27 19 %	92 65 %	142 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	12 35 %	7 21 %	23 68 %	34 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i kommunen men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	5 23 %	2 9 %	13 59 %	22 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	2 29 %	0 0 %	3 43 %	7 100 %
Total	99 48 %	36 18 %	131 64 %	205 100 %

Og man ser umiddelbart i tabellen ovenfor, som det også er blevet diskuteret tidligere, en noget større tendens til at indgå konkrete aftaler om seniorordninger i kommuner med en formaliseret seniorpolitik. Men vi ser også, at den gruppe af kommuner, som benytter den almindelige personalepolitik på seniorgruppen, faktisk følger meget tæt trop; frekvensen af generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger er fuldt lige så udbredt i disse kommuner, som det er i kommuner med en formelt nedskrevet personalepolitik, selvom seniorpolitikken fremstår som et biprodukt af en overordnet personalepolitik.

Selv om man altså har en lidt forskellig tilgang til seniorpolitik, fremtræder begge disse kommuner som seniorpolitisk bevidste – dog med en relativt stor forskel i udbredelsen af anvendelsen af seniorstillinger.

Vi vil i det følgende se nærmere på, om der er andre markante forskelle mellem de to kommunetyper; her og nu vil vi døbe de to kommunetyper *Den Seniorpolitiske Kommune*, hhv. *Den Personalepolitiske Kommune*.

Vi ser også, at kommuner, som ikke har formuleret en egen seniorpolitik men bruger rammeaftalen, også i et relativt stort omfang indgår konkrete aftaler om seniorpolitiske ordninger. Faktisk benytter kommuner af denne art i mindst lige så stort omfang fratrædelsesordninger som kommuner med en formuleret lokal seniorpolitik. Vi kan altså konstatere, at der på dette område er en marginal forskel til Den Seniorpolitiske og Den Personalepolitiske Kommune. Men til gengæld anvendes generationsskifteordninger og seniorstillinger væsentligt

mindre i denne kommune type end i de to førstnævnte. Når den centrale rammeaftale anvendes, er det i altså i overvældende grad til fratrædelsesordninger. Vi vil kalde denne kommunetype for *Den Selektive Kommune*, fordi der her udvælges bestemte dele af rammeaftalen, mens andre fravælges (således fravælges typisk fastholdelseelementet) – og kommunen sætter ikke selv aktivt fingeraftryk på den lokale seniorpolitik, men aktører udvælger dog elementer af aftalen til brug på arbejdspladserne.

Endelig er der de kommuner, der slet ikke har en seniorpolitik. Vi har ikke spurgt ind til, om de har lavet aftaler, da de ikke engang synes at bruge rammeaftalen som udgangspunkt. Vi kan her tale om *Den Passive Kommune*.

Syv respondenter, svarende til tre procent, angiver, at der i deres kommune er en uformel forståelse om seniorpolitik. Det er så lille en population i denne sammenhæng, så vi vil tillade os at holde den ude fra den videre analyse.

En anden måde, hvorpå vi kan vurdere, hvor systematisk en kommune arbejder med seniorpolitik, er ved at se på, om man har været igennem en evaluering af seniorpolitikken. Vi konstaterede i afsnittet *Hvornår er der lavet seniorpolitik?*, s.25, at halvdelen af respondenterne angiver, at deres kommune har været igennem en evaluering af deres seniorpolitik. Hvis vi sætter disse data i forhold til graden af formalisering af seniorpolitikken, man har, viser det sig ikke uventet, at man i højere grad evaluerer i kommuner med en formel seniorpolitik end i kommuner med mere uformelle ordninger. 54 % af de seniorpolitiske kommuner har været igennem en eller flere evalueringer, mens 50 % af De Personalepolitiske kommuner har været igennem en eller flere evalueringer. Vi ser også, at nogle flere af de personalepolitiske end af seniorpolitiske kommuner har været igennem to eller flere evalueringer – om end disse tal skal tages med et vist forbehold, da der i alt er tale om seks kommuner. Af de kommuner, som anvender rammeaftalen som udgangspunkt for konkrete ordninger, har 36 % været igennem en eller flere evalueringer.

Kommuner med mere uformelle seniorpolitikker evaluerer som ventet ret lidt – det skal dog tages i betragtning, at den samlede population af respondenter fra uformelt arbejdende kommuner er 4.

Kommunens seniorpolitik (Q4) i forhold til evaluering af seniorpolitik (Q37)	Har I været igennem en evaluering af seniorpolitikken?			Total
	Ja, en gang	Ja, mere end en gang	Nej	
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	46 38 %	20 16 %	56 46 %	122 100 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	1 8 %	5 42 %	6 50 %	12 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i vores kommune, men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	6 24 %	3 12 %	16 64 %	25 100 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	0 0 %	4 100 %	4 100 %
Total	53 33 %	28 17 %	82 50 %	163 100 %

Vi kan også se nærmere på, hvilke værktøjer, der bruges i de forskellige typer af kommuner. Her fremgår det samlet, at seniorpolitiske værktøjer i højere grad bruges i seniorpolitiske kommuner – og især seniorsamtaler synes at være et systematisk brug værktøj. Sammenlignet med de andre kommunetyper er det markant flere, der angiver at bruge en lang række seniorpolitiske værktøjer i Den Seniorpolitiske Kommune, men De Personalepolitiske Kommuner er dog også pænt med, når det gælder seniorsamtaler. Og hvad angår kompetenceudvikling, og omskoling alle de tre kommuner lige langt fremme i skoene. Tilknytning som konsulent eller vikar bruges i godt hver 10. kommune, uanset seniorpolitisk tilgang.

Ved at spørge ind til nogle forskellige seniorpolitiske strategier har vi således for den videre analyse identificeret fire foreløbige kommunetyper, når det gælder seniorpolitikken: Den Seniorpolitiske Kommune; Den Personalepolitiske Kommune; Den Selektive Kommune; og Den Passive Kommune. Vi er dog også nødt til at fastholde, at de er foreløbige, fordi vi her antager nogle bestemte motivationsmønstre på grundlag af deres valg og omfang af seniorordninger. Fx kan det være at rette smed for bager, når vi antager, at de kommuner, der ikke har en specifik seniorpolitik og næsten udelukkende arbejder med fratrædelse, som traditionalistiske. Vi er nødt til at se lidt nærmere på, om der er andre værktøjer i disse kommuner, som bliver anvendt i seniorpolitikken.



Nedenfor er seniorpolitikken sat i forhold til de forskellige anvendte værktøjer; anvendelsen af værktøjerne vil i det følgende blive kommenteret i forhold til de fire kommunetyper.

Kommunens seniorpolitik (Q4) overfor anvendte værktøjer (Q19)	Tema-dage	Senior-samtale	Senior-kurser	Mentor-ordninger	Kompe-tenceud-vikling	Omsko-ling	Tilknytning som konsu-lent eller vikar	Senior-udvalg	Senior-fridage	Total
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	27 19 %	93 65 %	26 18 %	6 4 %	38 27 %	14 10 %	19 13 %	3 2 %	33 23 %	142
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	2 9 %	10 45 %	1 5 %	1 5 %	6 27 %	2 9 %	2 9 %	0 0 %	3 14 %	22
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i vores kommune, men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	2 6 %	7 21 %	2 6 %	1 3 %	9 26 %	4 12 %	4 12 %	0 0 %	3 9 %	34
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	0 0 %	2 29 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 14 %	1 14 %	0 0 %	0 0 %	7
Total	31 100 %	112 100 %	29 100 %	8 100 %	53 100 %	21 100 %	26 100 %	3 100 %	39 100 %	205 100 %

### Den Seniorpolitiske Kommune

De 142 personer, der angiver at have en nedfældet seniorpolitik, må formodes at være ansat i kommuner, som arbejder bevidst med seniorpolitik. Det er således også typisk de kommuner, som har den største erfaring med seniorpolitik og dermed også respondenter fra disse kommuner, hvis udsagn vi i særlig grad kan

fæste lid til, når vi skal vurdere, om forskellige seniorpolitiske redskaber fungerer.

- *Størrelsesmæssigt* er større kommuner (over 20.000) overrepræsenterede i denne gruppe.
- *Værktøjer* i seniorpolitikken bruges en del, og især seniorsamtaler, som anvendes af to ud af tre seniorpolitiske kommuner. Men også kompetenceudvikling, seniorfridage, temadage og seniorkurser er relativt udbredte
- *Finansiering* af seniorpolitikken via centrale puljer er relativt udbredte
- Alle tre seniorpolitiske ordninger er ganske udbredte i denne kommune, men især *seniorstillinger* bruges i større grad i denne type kommuner end i de andre typer kommuner
- Evaluering af seniorpolitikken er marginalt mere udbredt i denne kommunetype – 54 % har været igennem en sådan.
- *Rammeaftalen* har spillet en rolle for fire ud af fem seniorpolitiske kommuner i udformningen af seniorpolitikken. Halvdelen angiver, at de er tilfredse med rammeaftalen, mens kun 7 % angiver at være mindre tilfreds eller ikke tilfreds. 13 % angiver, at rammeaftalen ikke har spillet en rolle for dem.

Samlet set er der typisk tale om en kommunetype, der har arbejdet systematisk med seniorpolitikken, og det afspejler sig især i en mere udbredt anvendelse af seniorstillinger og af en række konkrete værktøjer i seniorpolitikken. Men noget overraskende er der ikke markante forskelle på denne kommunetype og Den Personalepolitiske Kommune. Dog med den væsentlige forskel, at anvendelsen af seniorstillinger er markant størst i den seniorpolitiske kommune.

## Den Personalepolitiske Kommune

22 respondenter, svarende til 10 %, angiver, at deres almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen. Man kunne forvente, at dette var udtryk for, at man reelt ikke havde taget stilling til seniorpolitik i kommunen. Men når man ser nærmere på, hvorvidt man så faktisk bruger de forskellige ordninger, viser det sig, at man reelt bruger generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger i lige så vid udstrækning som i de seniorpolitiske kommuner.

Selv om det er en relativt lille andel af respondenterne, vil vi alligevel her se på, om der er nogle særlige karakteristika ved disse kommuner.

- *Størrelsesmæssigt* er helt små (under 5.000) og store kommuner (over 20.000) marginalt overrepræsenterede i denne gruppe – men det er ganske marginalt og kan ikke siges at være signifikant.
- Blandt de seniorpolitiske *værktøjer* er der ikke noget, der bruges markant meget – dog ser vi også her, at seniorsamtaler og kompetenceudvikling er ganske udbredte.

- *Generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger* er lige så udbredt i disse kommuner som i de seniorpolitiske kommuner – til gengæld anvendes *seniorstillinger* noget mindre.
- Der er marginalt færre kommuner, som har været igennem en *evaluering* (50 % i alt) – men interessant nok har 42 % været igennem mere end én evaluering (mod kun 16 % af de personalepolitiske kommuner).
- To-tredjedele angiver, at *rammeaftalen* ikke har været til inspiration for seniorpolitikken. ¼ angiver dog, at de har brugt rammeaftalen. Godt hver fjerde er tilfreds med rammeaftalen, mens 29% er mindre tilfreds eller ikke tilfreds.

Samlet set antyder disse data, at mange kommuner har en relativt velfungerende seniorpolitik indbygget i deres personalepolitik. Noget antyder tillige, at man forholder sig ganske dynamisk til seniorpolitikken, selv om den ikke er formaliseret – man har således evalueret den op til flere gange.

Man kan således sige, at en afgørende forskel på den seniorpolitiske kommune og den personalepolitiske kommune dels er *værktøjskassen*; der er flere elementer i brug i de kommuner, der har en formuleret seniorpolitik, dels en højere grad af anvendelse af seniorstillinger i den seniorpolitiske kommune. Men den positive historie er det dynamiske aspekt, der også karakteriserer den personalepolitiske kommune.

### Den Selektive Kommune

34 respondenter, svarende til 15 %, arbejder i kommuner, hvor man bruger rammeaftalen som udgangspunkt for seniorpolitikken. Det interessante ved denne gruppe er, om de rent faktisk også har brugt nogle af de muligheder, som rammeaftalen giver mulighed for – eller om det blot er ord, dvs. at man kun principielt bruger den centrale rammeaftale, men at der reelt intet sker på det seniorpolitiske område. Ser vi nærmere på denne gruppe, viser det sig, at man i disse kommuner i ret høj grad (59 %) anvender fratrædelsesordninger, mens man kun i hver 11. kommune anvender generationsskifteordninger. Godt hver fjerde anvender seniorstillinger.

Der er altså her tale om kommuner, hvor rammeaftalen trods alt har en indflydelse – men det er også tydeligt, at den bruges selektivt; det i særlig grad er fratrædelsesordningerne, der bliver brugt.

- *Størrelsesmæssigt* er der ikke nogen markante udsving her.
- Blandt de *værktøjer*, der anvendes i denne type kommuner, er kompetenceudvikling og seniorsamtaler det mest brugte – mens hver 9. selektive kommune bruger omskoling eller tilknytning som konsulent eller vikar.
- Både seniorstillinger og generationsskifteordninger bruges væsentligt mindre i de selektive kommuner end i de to mere aktive kommuner; kun fratrædelsesordninger bruges i nogenlunde samme omfang.

- Måske lidt overraskende har hver 3. af disse kommuner været igennem en evaluering af deres seniorpolitik.
- 56 % angiver, at *rammeaftalen* bliver brugt i denne kommunetype. Knap halvdelen af alle respondenter er tilfredse med rammeaftalen, mens hver 9. udtrykker større eller mindre utilfredshed med aftalen.

Opsummerende kan det konstateres, at de kommuner, der bruger den centrale rammeaftale som ramme for konkrete aftaler, i langt overvejende grad bruger det til fratrædelsesordninger. Ikke overraskende kan det tillige konstateres, at man kun i ringe omfang har etableret værktøjer til brug i seniorpolitikken, og det må forventes, at man fører en relativt usystematisk seniorpolitik i disse kommuner.

### Den Passive Kommune

Endelig er der 20 respondenter, svarende til 9 %, der angiver ikke at have en seniorpolitik, og som ikke anvender rammeaftalen. Som påpeget er denne gruppe formentlig noget større i totalpopulationen. I sagens natur kan der ikke siges ret meget om, hvordan man i disse kommuner stiller sig til seniorpolitik som sådan. Men vi har dog nogle ganske få data

- *Størrelsesmæssigt* ser vi, at gruppen af små og især mellemstore kommuner er lidt overrepræsenteret i denne gruppe. Totalpopulationen er ganske lille, men man kunne gætte på, at det er typisk for det generelle billede – at små kommuner i mindre grad har fået udviklet en seniorpolitik end store kommuner.
- Sammenholdt med de generelle data i undersøgelsen vil en tese være, at *økonomi* spiller en betydelig rolle for, at der ikke bliver lavet en seniorpolitik i disse kommuner.
- *Rammeaftalen* spiller en mindre rolle for respondenter i denne kommunetype, men dog er det knap halvdelen, der udtrykker tilfredshed med aftalen.

Disse bullets har dog mere karakter af arbejdsteser, som det via yderligere forskning er nødvendigt at gå dybere ind i – også fordi denne gruppe af respondenter må formodes at være væsentligt større i totalpopulationen. Et andet element, som måske skal belyses som en mulig barriere for indførelsen af en seniorpolitik, er spørgsmålet om individuelle ordninger versus kollektive ordninger. Dette med udgangspunkt i nogle af de åbne svar, som vi fik i spørgsmålet om, hvorfor man ikke har etableret en seniorpolitik i disse kommuner.

Kommunens seniorpolitik (Q4) i forhold til kommunestørrelse (Q1)	Hvor mange indbyggere er der i kommunen?					Total
	2.000-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-40.000	40.001 eller derover	
Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken	6 50 %	47 58 %	34 63 %	30 71 %	25 69 %	142 63 %
Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen	2 17 %	7 9 %	4 7 %	5 12 %	4 11 %	22 10 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i vores kommune, men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne	1 8 %	13 16 %	9 17 %	6 14 %	5 14 %	34 15 %
Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik	2 17 %	1 1 %	4 7 %	0 0 %	0 0 %	7 3 %
Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik	1 8 %	13 16 %	3 6 %	1 2 %	2 6 %	20 9 %
<b>Total</b>	12 100 %	81 100 %	54 100 %	42 100 %	36 100 %	225 100 %

## Bilag 1: Spørgeskemaet

Spørgeskemaet blev sendt ud som web-baseret skema. Skemaet konkrete udformning er således noget anderledes end hvad der fremgår af nedenstående, men spørgsmål og svarmuligheder er naturligvis identiske.

Ved visse spørgsmål ser man også, at respondenten ledes videre, afhængigt af svaret. Dette for at sikre, at man ikke svarer på spørgsmål, som ikke giver mening. Fx kan man have svaret, at man ikke har en seniorpolitik – i så fald skal man naturligvis ikke ledes videre til et spørgsmål om, hvordan seniorpolitikken fungerer.

Hvert spørgsmål har et nummer. Disse numre henvises der til i skemaerne i selve afrapporteringen ved et Q (for Question) foran nummeret. Når der fx i en tabel står Q38d, henviser det til svar d i spørgsmål 38. Dermed gives læseren mulighed for at finde det konkrete spørgsmål i spørgeskemaet – så man kan se dets placering i rækkefølgen samt hvilke andre svarmuligheder, der er ved spørgsmålet.

Spørgeskemaet blev ledsaget af et såkaldt 'hyrde-brev' fra KL og KTO, hvor der blev redegjort for, hvad undersøgelsen handler om, hvad der er målet med den, og hvor man kan henvende sig, hvis man har spørgsmål. Kontaktpersoner var projektledelsen ved Nanna Steenbjerg Kolze fra KL og Henrik Højrup Hansen fra KTO og den undersøgelsesansvarlige fra FAOS ved Steen E. Navrbjerg.

## Spørgeskemaundersøgelse om seniorpolitiske ordninger i kommunerne

Det tager ca. 20 minutter at udfylde skemaet, og besvarelsen er anonym. Hvis du vil rådføre dig med en kollega om et spørgsmål, kan du lukke skemaet ned midlertidigt og vende tilbage senere.

Skemaet bedes besvaret senest den 13. november 2006.

Hvis du har tekniske spørgsmål til skemaet, bedes du kontakte Gallup på hotline@tns-gallup.dk

### Generelle oplysninger

1. Hvor mange indbyggere er der i kommunen (før den 1. januar 2007)? [[ ]-boks - et kryds]
  - a. 2.000-5.000
  - b. 5.001-10.000
  - c. 10.001- 20.000
  - d. 20.001- 40.000
  - e. 40.001 eller derover

2. Hvad er din funktion i forhold til seniorpolitikken? [ ]-boks - et kryds]
- a. Kommunaldirektør
  - b. Personaledirektør/personalechef
  - c. Næstformand i hovedudvalget
  - d. Andet \_\_\_\_\_
3. Hvor lang tid har du haft den funktion?  
\_\_\_\_ år

### Seniorpolitik i kommunen

De følgende spørgsmål handler om den overordnede seniorpolitik i din kommune.

4. Har I en seniorpolitik i jeres kommune? [ ]-boks - sæt kun et kryds]
- a. Ja, vi har en nedskrevet seniorpolitik, evt. som et særligt afsnit i personalepolitikken
  - b. Nej, men vores almindelige personalepolitik anvendes på seniorgruppen [- forsæt til spørgsmål 12]
  - c. Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik i vores kommune, men vi bruger den centrale rammeaftale som udgangspunkt for konkrete aftaler på arbejdspladserne / institutionerne [- forsæt til spørgsmål 14]
  - d. Nej, vi har ikke en nedskrevet seniorpolitik, men en uformel forståelse om seniorpolitik [- fortsæt til spørgsmål 12]
  - e. Nej, vi har ingen seniorpolitik i vores kommune, og vi anvender ikke rammeaftalen om seniorpolitik [fortsæt til spørgsmål 39 eller helt præcist til afsnittet med overskriften Kun for kommuner, som ikke har en seniorpolitik og som ikke bruger rammeaftalen]
5. Hvem har vedtaget seniorpolitikken [ ]-boks - et kryds]
- a. Økonomiudvalg/kommunalbestyrelse
  - b. Ledelsen
  - c. Hovedudvalget i samarbejdssystemet
  - d. Ledelsen og tillidsrepræsentanter
  - e. Ledelsen og organisationsrepræsentanter
  - f. Andre \_\_\_\_\_
6. Hvilken karakter har kommunens seniorpolitik fortrinsvist? [ ]-boks - sæt kun et kryds]
- a. Vores seniorpolitik fastslår overordnede værdier, mål og generelle retningslinier

- b. Vores seniorpolitik præciserer rammeaftalens anvendelsesmuligheder i kommunen
- c. Vores seniorpolitik indeholder elementer af forhåndsftaler
- d. Andet \_\_\_\_\_

7. Hvad er de væsentligste årsager til, at I har en seniorpolitik? [[ ]-boks - flere kryds]

- a. Vi har behov for at fastholde ledere
- b. Vi har behov for at fastholde medarbejdere
- c. Vi har problemer med at rekruttere yngre medarbejdere
- d. Vi ønsker at fastholde viden i organisationen
- e. Vi har ønsket at skabe en attraktiv arbejdsplads
- f. Vi har ønsket at aftale fratrædelse for ældre medarbejdere
- g. Vi har ønsket at lette overgangen til pension/efterløn
- h. Det har været en politisk prioritering
- i. Vi ønsker at vise en social profil
- j. Vi kunne få tilskud fra fonde el. lignende

8. Forpligter kommunens seniorpolitik ledelsen til at udvikle en særlig seniorpolitik for deres ansvarsområde? [[ Tre muligheder ud for hver ja - nej - ved ikke]

- a. I forvaltningerne
- b. På den enkelte arbejdsplads/institution

9. Hvad har man gjort for at gøre seniorpolitikken kendt på kommunens arbejdspladser? [[ ]-boks - flere kryds]

- a. Afholdt temadage/seminarer
- b. Udarbejdet foldere/pjecer
- c. Behandlet i MED/SU-udvalgene
- d. Beskrevet i personalehåndbogen eller lignende
- e. Lagt ud på intranettet
- f. Man har ikke gjort noget [hvis positivt svar her, skal a.-e. + g. udelukkes]
- g. Ved ikke [hvis positivt svar her, skal a.-f. udelukkes]

10. Er det din vurdering, at seniorpolitikken er kendt ude på arbejdspladserne i kommunen? [[ ]-boks - et kryds]

- a. Ja [-fortsæt til spørgsmål 12]
- b. Nej [-fortsæt til spørgsmål 11]



11. [Hvis seniorpolitikken ikke er kendt ude på arbejdspladserne:] Hvorfor vurderer du, at seniorpolitikken ikke kendes lokalt ude på institutionerne/arbejdspladserne? [ [ ]- boks - flere kryds]

- a. Medarbejderne er ikke interesseret
- b. Ledelsen har ikke kommunikeret seniorpolitikken ud
- c. Medarbejderrepræsentanterne har ikke kendskab til seniorpolitikken
- d. Seniorpolitikken ser for kompliceret ud
- e. Andre opgaver tager for meget tid
- f. Andet \_\_\_\_\_

12. I hvilken grad bliver seniorpolitikken - efter din vurdering - brugt på institutioner og arbejdspladser? [[ ]- boks - kun et kryds]

- a. I høj grad
- b. I nogen grad
- c. I mindre grad
- d. Slet ikke
- e. Ved ikke

13. I hvilket omfang anvendes MED/SU til at implementere seniorpolitikken i forvaltninger og på institutioner/arbejdspladser? [[ ]- boks - kun et kryds]

- a. MED/SU-systemet bruges systematisk i kommunen til at implementere seniorpolitikken på forvaltnings- og institutionsniveau
- b. MED/SU-systemet bruges i nogle forvaltninger og på nogle institutioner til at implementere seniorpolitikken
- c. MED/SU-systemet bruges kun sporadisk til at implementere seniorpolitikken på forvaltnings- og institutionsniveau
- d. MED/SU-systemet bruges ikke i denne sammenhæng
- e. Ved ikke

14. Hvordan finansieres seniorpolitiske ordninger? [ [ ]-boks - kun et kryds]

- a. Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, betalt af kommunen
- b. Der er oprettet en central pulje til seniorpolitikken, finansieret over løn-budgettet
- c. Den enkelte forvaltning eller den enkelte institution skal klare det inden for deres budgetramme
- d. Der er ikke gjort nogen overvejelser herom
- e. Ved ikke

**Specifikt om jeres konkrete senioraftaler**

I det følgende spørger vi mere konkret ind til de seniorpolitiske aftaler, som I har lavet i jeres kommune i henhold til rammeaftalen om seniorpolitik, indgået af bl.a. KTO og KL. Du kan afbryde udfyldelsen af skemaet og vende tilbage til besvarelsen senere, hvis du har brug for at indhente informationer.

15. Er I i besiddelse af tal for konkrete aftaler om seniorordninger i kommunen?

[ ]-boks - kun et kryds]

- a. Ja [- ledere går til spsm. 16 - medarbejderrepræsentanter går videre til spsm. 17]
- b. Nej [ - videre til spsm. 17]

16. Hvis I er i besiddelse af tal, vil det være af stor værdi for undersøgelsen, at du neden for angiver, hvor mange konkrete aftaler I har indgået inden for de seneste to år på de forskellige områder i kommunen? (Hvis nogle aftaler både er en seniorstilling og en fratrædelsesordning, bedes det talt med begge steder)

[DETTE SPØRGSMÅL SKAL KUN BESVARES AF LEDERSIDEN]

FORVALTNINGSOMRÅDE					
Antal ledere	Ældre- og døgngleje	Skole og kultur	Administration	Daginstitution/ børnepasning	Teknik- og miljø
Seniorstillinger					
Generations-skifteordninger					
Fratrædelsesordninger					
FORVALTNINGSOMRÅDE					
Antal medarbejdere	Ældre- og døgngleje	Skole og kultur	Administration	Daginstitution/ børnepasning	Teknik- og miljø
Seniorstillinger					
Fratrædelsesordninger					

17. Hvem forhandler som udgangspunkt de enkelte konkrete aftaler på plads på arbejdsgiverside? [ ]-boks - flere kryds]

- a. Kommunaldirektøren
- b. Personaledirektøren/personalechefen
- c. Forvaltningsledelsen
- d. Lederen af den enkelte arbejdsplads/institution
- e. Ved ikke

18. Hvem forhandler som udgangspunkt de enkelte konkrete aftaler på plads på arbejdstagerside? []-boks -flere kryds]

- a. En fagforeningsrepræsentant udefra
- b. En fællestillidsrepræsentant på forvaltningsniveau
- c. En tillidsrepræsentant på den enkelte arbejdsplads/institution
- d. Ved ikke

19. Hvilke værktøjer har I benyttet i seniorpolitikken? []-boks - flere kryds]

- a. Temadage
- b. Seniorsamtale
- c. Seniorkurser
- d. Mentorordninger
- e. Kompetenceudvikling
- f. Omskoling
- g. Tilknytning som konsulent eller vikar
- h. Seniorudvalg
- i. Seniorfridage
- j. Andre værktøjer (skriv hvilke): \_\_\_\_\_

20. Hvilke elementer har I gode erfaringer med? []-boks - flere kryds]

[HER OPREMSSES KUN DE EMNER, SOM RESPONDENTEN HAR ANGIVET I SPSM. 19 - FOR MAN HAR IKKE ERFARING FRA ANDET. OG HVIS DER IKKE SÆTTES KRYDSER VED SPSM. 19 SKAL MAN LEDES VIDERE TIL SPSM. 21]

- a. Temadage
- b. Seniorsamtale
- c. Seniorkurser
- d. Mentorordninger
- e. Kompetenceudvikling
- f. Omskoling
- g. Tilknytning som konsulent eller vikar
- h. Seniorudvalg
- i. Seniorfridage
- j. Andre værktøjer [HER SKAL SÅ EVENTUELLE ANDRE VÆRKTØJER, SOM RESPONDENTEN HAR BESKREVET OVENFOR UNDER 20 j, DUKKE OP]

20.A .Er der indgået konkrete aftaler om...?

- a. Seniorstillinger
- b. Generationsskifteordninger
- c. Fratrædelsesordninger

[SPØRGSMÅLET ER ET FILTER FOR DE TRE FØLGENDE HOVEDGRUPPER]

**Om seniorstillinger - kun hvis I har indgået konkrete aftaler om seniorstillinger:**

21. Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om seniorstillinger? [] - boks - flere kryds]

- a. Vi har ønsket at fastholde vores medarbejdere
- b. Vi har ønsket at fastholde vores ledere
- c. Vi har ønsket at fastholde værdifuld viden i organisationen
- d. Vi har ønsket at sende et signal om seniorers værdi for organisationen
- e. Det er et ønske fra lønmodtagersiden
- f. Det betragtes som en bonus for lang tids ansættelse/tro tjeneste
- g. Det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere
- h. Det er en del af en nednormeringsplan

22. Hvad er den største barriere for at indføre seniorstillinger? [] - boks - flere kryds  
Der er ikke afsat midler i kommunen

- a. Rammeaftalen er for kompliceret
- b. Medarbejdere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer
- c. Seniorer i seniorstillinger opfattes som mindre værd i organisationen
- d. Der er ikke behov for sådanne ordninger
- e. Det er ikke prioriteret politisk
- f. Parterne kan ikke blive enige
- g. Andet \_\_\_\_\_
- h. Vi har ikke oplevet nogen barrierer

23. Har I fortrinsvist benyttet jer af følgende muligheder i forbindelse med seniorstillinger? [] - boks - flere kryds]

- a. Nedsat tid
- b. Overførsel til andre arbejdsopgaver
- c. En kombination af nedsat tid og andre opgaver
- d. Ved ikke

24. Hvis lønnen i seniorstillingen er lavere end for den hidtidige stilling, kan der ydes et udligningstillæg. I hvor mange af senioraftalerne har I - så vidt du ved - brugt at give et sådant tillæg? []-boks - et kryds]

- a. I alle aftalerne
- b. I et flertal af aftalerne
- c. I ca. halvdelen af aftalerne
- d. I et mindretal af aftalerne
- e. I ingen af aftalerne
- f. Ved ikke

25. Hvis en seniorstilling fratrædes efter det fyldte 62. år kan der ydes en særlig bonus. I hvilket omfang har I - så vidt du ved - brugt at give et sådant bonus i jeres kommune? [ ]-boks - et kryds]

- a. I alle aftalerne
- b. I et flertal af aftalerne
- c. I ca. halvdelen af aftalerne
- d. I et mindretal af aftalerne
- e. I ingen af aftalerne
- f. Ved ikke

26. I hvilket omfang er der - så vidt du ved - aftalt ekstraordinær pensionsalder/indbetalt ekstra pensionsbidrag til ikke-tjenestemænd i forbindelse med aftaler om seniorstillinger? [ ] - boks - kun et kryds]

- a. I alle aftaler
- b. I et flertal af aftalerne
- c. I ca. halvdelen af aftalerne
- d. I et mindretal af aftalerne
- e. I ingen aftaler
- f. Ved ikke

27. I hvor mange aftaler om seniorstillinger er stillingen tidsbegrænset? [ ] - boks - kun et kryds]

- a. I alle aftaler
- b. I et flertal af aftalerne
- c. I ca. halvdelen af aftalerne
- d. I et mindretal af aftalerne
- e. I ingen aftaler
- f. Ved ikke

**Om generationsskifteordninger - kun hvis I har indgået konkrete aftaler om generationsskifteordninger:**

28. Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om generationsskifteordninger? [ ] - boks - flere kryds]

- a. Vi har ønsket at fastholde med henblik på at overdrage ansvarsområdet til efterfølgeren
- b. Vi har ønsket at fastholde vore ledere
- c. Vi har ønsket at fastholde værdifuld viden i organisationen
- d. Vi har ønsket at sende et signal om seniorers værdi for organisationen
- e. Andet \_\_\_\_\_

29. Hvad er den største barriere for at indføre generationsskifteordninger? [[ ] - boks - flere kryds]

- a. Der er ikke afsat midler i kommunen
- b. Rameaftalen er for kompliceret
- c. Ledere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer
- d. Ledere i generationsskifteordninger opfattes som mindre værd i organisationen
- e. Der er ikke behov for sådanne ordninger
- f. Det er ikke prioriteret politisk
- g. Parterne kan ikke blive enige
- h. Andet \_\_\_\_\_
- i. Vi har ikke oplevet nogen barrierer [skal teknisk udelukke de øvrige]

30. Hvilke elementer har I fortrinsvist brugt i jeres generationsskifteaftaler? [[ ] - boks - flere kryds]

- a. Løntillæg
- b. Fratrædelsesbeløb
- c. Pensionsforbedring
- d. Ved ikke

31. I hvor mange aftaler udnytter I fuldt ud den økonomiske ramme, der kan anvendes i forbindelse med generationsskifteordningerne? [[ ] - boks - kun et kryds]

- a. I alle aftaler
- b. I et flertal af aftalerne
- c. I ca. halvdelen af aftalerne
- d. I et mindretal af aftalerne
- e. I ingen aftaler
- f. Ved ikke

**Om fratrædelsesordninger - kun hvis I har indgået konkrete aftaler om fratrædelsesordninger:**

32. Hvad er de væsentligste årsager til, at I har indgået konkrete aftaler om fratrædelsesordninger? [[ ] - boks - flere kryds]

- a. Vi har ønsket at ansætte yngre kræfter i organisationen
- b. Vi har ønsket at give nedslidte medarbejdere mulighed for tilbagetrækning
- c. Det er en del af en sparerunde
- d. Det er en del af en organisationsomlægning
- e. Det er et led i strukturreformen
- f. For at undgå egentlige afskedigelser

g. Det er en bonus for mange års tro tjeneste

h. Andet \_\_\_\_\_

33. Hvad er den største barriere for at indføre fratrædelsesordninger? [[ ] - boks - flere kryds]

a. Der er ikke afsat midler i kommunen

b. Rammeaftalen er for kompliceret

c. Medarbejdere ønsker ikke at blive betragtet som seniorer

d. Der er ikke behov for sådanne ordninger

e. Det er ikke prioriteret politisk

f. Parterne kan ikke blive enige

g. Andet \_\_\_\_\_

h. Vi har ikke oplevet nogen barrierer [skal teknisk udelukke de øvrige]

34. Hvilke elementer bruges fortrinsvist i forbindelse med fratrædelsesordninger? [[ ] - boks - flere kryds]

a. Tillæg af pensionsalder

b. Indbetaling af ekstra pension

c. Fratrædelsesgodtgørelse

d. Reduktion/bortfald af førtidsfradrag (kun for tjenestemænd)

e. Tjenestefrihed med løn

f. Ved ikke

35. Efter dit bedste skøn: I hvor mange aftaler om fratrædelsesordninger udnyttes de muligheder, som ligger i fratrædelsesordningerne, til fulde? [[ ]-boks - kun et kryds]

a. I alle aftaler

b. I et flertal af aftalerne

c. I ca. halvdelen af aftalerne

d. I et mindretal af aftalerne

e. I ingen aftaler

f. Ved ikke

### **Evaluering af seniorpolitikken**

I det følgende vil vi gerne vide lidt om, hvor langt I er kommet i udviklingen af jeres seniorpolitik.

36. Hvornår fastlagde I jeres seniorpolitik?

Angiv venligst årstal \_\_\_\_\_ [teknisk loft 1995-2006]

37. Har I været igennem en evaluering af seniorpolitikken? [[ ]-boks - kun et kryds]

- a. Ja, en gang
- b. Ja, mere end en gang
- c. Nej - fortsæt til spørgsmål 41

38. Vurdér venligst følgende udsagn om seniorpolitikens betydning for jeres kommune:	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
a. Vi har bevaret kompetencer i organisationen					
b. Vi har fastholdt ledere					
c. Vi har opnået kontinuitet i forbindelse med lederskifte					
d. Vi har opnået gode fratrædelsesordninger for medarbejderne					
e. Det er et redskab i forbindelse med omstrukturering af organisationen					
f. Vi har haft mulighed for hurtigere at forynge medarbejderstaben					

Gå venligst videre til spørgsmål 41.

**Kun for kommuner, som ikke har en seniorpolitik og som ikke bruger rammeaftalen** [KUN HERTIL HVIS MAN SVARER POSITIVT PÅ 4.e]

Følgende spørgsmål skal kun besvares, hvis I ikke har en seniorpolitik i kommunen:

39. Hvorfor har I ikke en seniorpolitik? [[ ]- boks - kun et kryds]

- a. Vi har ikke behov [videre til spsm. 41]
- a. Vi har planlagt det, men er ikke kommet videre [videre til spsm. 41]
- b. Vi venter til den nye kommune er kommet på plads [videre til spsm. 41]



c. Vi har ikke kunnet blive enige om præmisserne for en seniorpolitik [ - videre til spsm. 40]

d. Andet \_\_\_\_\_ [videre til spsm. 41]

40. Hvis der har været uenigheder om seniorpolitikken: Hvad drejede uenighederne sig om? [ ]- boks

- a. Ledelsen ønskede at seniorordninger skulle være udgiftsneutrale
- b. Medarbejdersiden ønskede tilført økonomi til seniorordningerne
- c. Medarbejdersiden fokuserede på fratrædelsesordninger
- d. Medarbejdersiden fokuserede på seniorstillinger
- e. Medarbejdersiden fokuserede på generationsskifteordninger
- f. Ledelsen fokuserede på fratrædelsesordninger
- g. Ledelsen fokuserede på seniorstillinger
- h. Ledelsen fokuserede på generationsskifteordninger
- i. Der kunne ikke opnås enighed på medarbejdersiden om en senioraftale
- j. Andet \_\_\_\_\_

Om de centrale parter rammeaftale om seniorpolitik

Afsluttende vil vi gerne have din vurdering af rammeaftalen om seniorpolitik.

[Alle skal besvare disse spørgsmål]

41. Har I brugt rammeaftalen om seniorpolitik til udvikling af jeres egen seniorpolitik i kommunen? [[ ]- boks - kun et kryds]

- a. Ja
- b. Nej
- c. Ved ikke

42. Hvilke ordninger fra rammeaftalen om seniorpolitik har særligt inspireret?

[I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke - Ved ikke]

- a. Seniorstillinger
- b. Generationsskifteordninger
- c. Fratrædelsesordninger
- d. Andet \_\_\_\_\_

43. Hvad er kvaliteterne ved rammeaftalen?

[[ ]- boks - flere kryds]

- a. Det er en anvendelig ramme for en overordnet seniorpolitik
- b. Det er en anvendelig ramme for konkrete aftaler om seniorpolitik
- c. Den giver gode muligheder for at lave lokale løsninger

- d. Den kan anvendes i det omfang, der er behov herfor
- e. Den har inspireret til andre former for aftaler udover seniorstillinger, generationsskiftstillinger og fratrædelsesordninger
- f. Andet \_\_\_\_\_

44. Hvilke problemer er der ved rammeaftalen om seniorpolitik? [[ ]- boks - flere kryds]

- a. Rammeaftalen giver ikke ret til seniorstillinger, generationsskifteordninger eller fratrædelsesordninger
- b. Rammerne er for restriktive
- c. De mange muligheder er uoverskuelige
- d. Der er for få muligheder for lokale løsninger
- e. Andet \_\_\_\_\_

45. Hvor tilfreds er du med rammeaftalen om seniorpolitik? [[ ]- boks - kun et kryds]

- a. Meget tilfreds
- b. Tilfreds
- c. Middel
- d. Mindre tilfreds
- e. Ikke tilfreds
- f. Ved ikke

46. Hvad kunne forbedre rammeaftalen om seniorpolitik?

---

---

---

---

---

**Mange tak for din deltagelse!**