



Utredning om seniorer i statlig tariffområde

Utredning på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder samfunnsfaglige problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndigheter, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller for interesseorganisasjoner. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Oslo Economics er et samfunnsfaglig rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt basert på bransjeerfaring, fagkompetanse og et nettverk av samarbeidspartnere.

Om Respons analyse og Impaktor

Respons Analyse er et av de største fullservice analysebyråene i Norge, og tilbyr et bredt spekter av produkter og tjenester. Respons bistår med et vidt spekter av ulike typer spørreundersøkelser, men har sine spesialiteter innen arbeidsliv, politikk og samfunn, kommunikasjon, omdømme, innovasjon og produktutvikling.

Impaktor er et konsultentselskap som har som visjon å forbedre norsk arbeidsliv gjennom å utvikle velfungerende organisasjoner og bidra med kunnskapsdeling i samfunnet på sine områder. Kompetanseområdene til Impaktor omfatter blant annet HR, medarbeiderskap, endringsprosesser og lederutvikling.

Utredning om seniorer i statlig tariffområde/2024_29

© Oslo Economics, 10. april 2024

Kontaktperson:

Nina Skrove Falch / Partner

nsf@osloeconomics.no, Tel. 959 77 874

Foto/illustrasjon: iStock.com

Innhold

Sammendrag og konklusjoner	4
1. Innledning	9
1.1 Bakgrunn for oppdraget	9
1.2 Oppdraget	10
1.3 Leseveiledning	10
2. Metode og informasjonskilder	11
2.1 Utvalget av casevirksomheter	11
2.2 Spørreundersøkelse	12
2.3 Intervjuer med ansatte i casevirksomhetene	13
2.4 Møter med referansegruppe	13
2.5 Dialogsamlinger med casevirksomhetene	13
3. Hva vet vi om hvilke faktorer som påvirker senkarriere og avgangsalder?	14
3.1 Praksis rundt avgang er i endring	14
3.2 Should I stay or should I go?	14
4. Virksomhetenes seniorpolitikk	17
4.1 Seniorene er en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs i virksomhetene	17
4.2 Virksomhetenes tiltak for å utvikle og beholde senioransatte	19
5. Hvordan har seniorene det på jobben?	21
5.1 Nesten alle trives i jobben	21
5.2 Interessante arbeidsoppgaver og mulighet til å bruke kompetanse	24
5.3 Erfaringer med omstilling, effektivisering, innovering og digitalisering	28
5.4 Opplevelse av fleksibilitet og mobilitet i arbeidsoppgaver/-stilling	30
6. Begrunnelser for tidligpensjonering og motivasjon til å jobbe lenger	32
6.1 Motivasjonsfaktorer og kjennetegn ved arbeidssituasjonen	32
6.2 Erfaringer med tiltak og personalpolitikk	33
6.3 Betydningen av påvirkbare drivere av forventet avgangsalder	36
6.4 Betydningen av ny offentlig tjenstepensjon	39
7. Hvordan fremme senkarriere i staten?	44
7.1 Hva er det de senioransatte ønsker seg?	44
7.2 Drøfting av mulige tiltak	45
8. Referanser	48
Vedlegg A Spørreundersøkelse til senioransatte (over 55 år) i casevirksomhetene	50

Sammendrag og konklusjoner

Det er politisk prioritert å legge til rette for høy sysselsetting blant seniorer, og hovedmålet i IA-avtalen er å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Avtalen har videre et konkret mål om å redusere frafallet på grunn av blant annet tidligpensjonering.

Vår utredning blant utvalgte virksomheter i det statlige tariffområdet tyder på at god helse, et godt arbeidsmiljø og interessante arbeidsoppgaver er viktig for seniorers ønske om å stå lenger i jobb. Samtidig er det stor variasjon i hva seniorer synes er interessant, i hvilken grad de ønsker varierte oppgaver og hva slags faglig utvikling de har behov for. Vi vurderer likevel at flere tiltak, både i tariffområdet generelt og på virksomhetsnivå, kan ha en samlet positiv effekt.

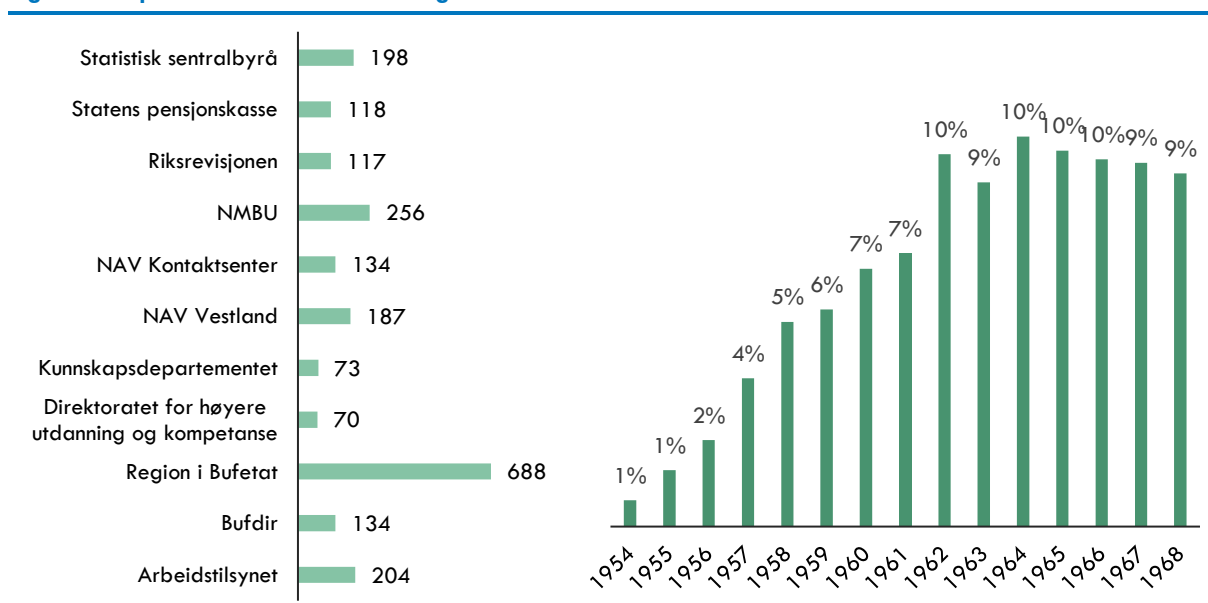
Om oppdraget

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling har ansvaret for den sektorovergrepene arbeidsgiverpolitikken i staten. Sammen med de andre partene i staten ønsker DFD mer kunnskap om situasjonen for senioransatte i staten. På oppdrag fra partene i staten har Oslo Economics, i samarbeid med Impaktor og Respons analyse, gjennomført en utredning med formål å belyse praksis og erfaringer med seniorer i statlig tariffområde. Problemstillingene i oppdraget er delt i hovedområdene «Senkarriere for seniorer 55–70 år» og «Seniorer (62–70 år) som kan gå av med pensjon». Utvalget inkluderer ikke virksomheter med stor andel ansatte med særaldersgrenser.

Metode og informasjonskilder

Utredningen er gjennomført som en casestudie av ti virksomheter i det statlige tariffområdet, med innhenting av informasjon fra hver virksomhet i form av i) en spørreundersøkelse til ansatte over 55 år og ii) intervjuer med HR, tillitsvalgt, hovedverneombud og senioransatte. Som del av utredningen har vi også gjennomført to dialog-samlinger med representanter for casevirksomhetene samt hatt møter med en referansegruppe bestående av representanter fra partene sentralt. Spørreundersøkelsen ble besvart av 2 179 senioransatte. Av respondentene er 57 prosent født i 1963 eller senere og dermed omfattet av ny offentlig tjenstepensjonsordning og ny AFP. De ti casevirksomhetene er Arbeidstilsynet, Bufdir og Bufetat, Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir), Kunnskapsdepartementet, NAV Kontaktsenter, NAV Vestland, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), Riksrevisjonen, Statens pensjonskasse (SPK) og Statistisk sentralbyrå (SSB).

Figur 1: Respondentenes arbeidssted og fødselsår



Note: Under 1 % er født før 1954. N=2179

Hvordan har seniorene det på jobben?

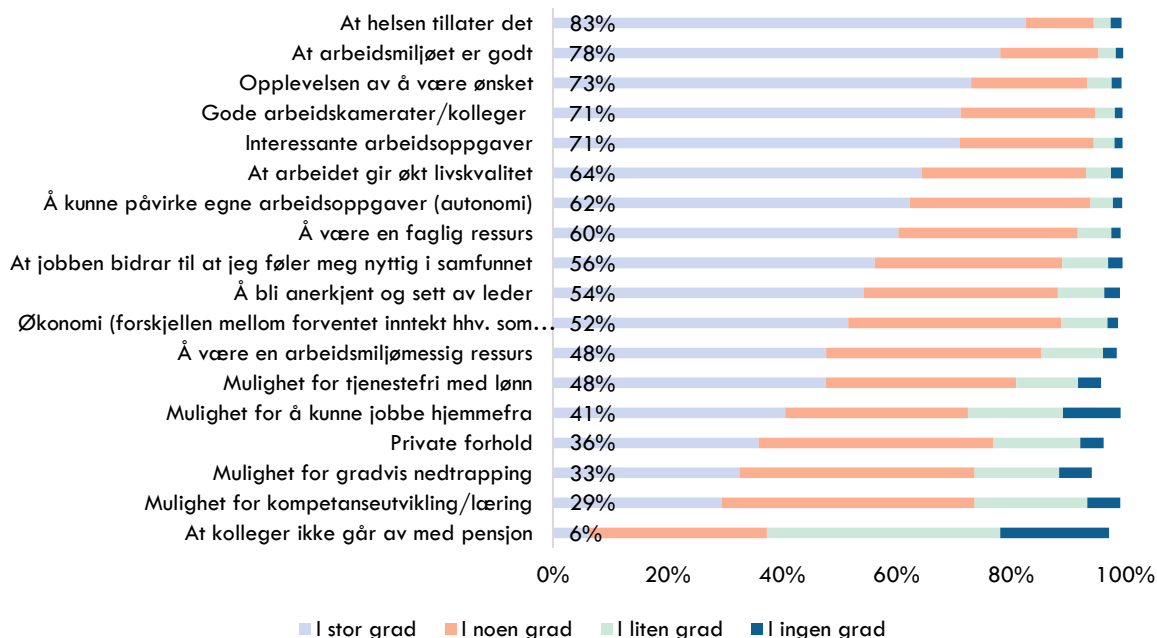
Vår undersøkelse tyder på at de senioransatte i casevirksomhetene opplever gode muligheter for senkarriere. De fleste respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de har gode kolleger og interessante arbeidsoppgaver, og de trives i jobben. Nesten 60 prosent svarer at de trives i stor grad, og kun 1 av 20 trives i liten grad¹. Faktorer som oppgis som viktig for trivsel, er å få brukt sin kompetanse, å ha interessante arbeidsoppgaver, autonomi og å være en faglig ressurs. Andre viktige forhold er arbeidsmiljø, det å være en arbeidsmiljømessig ressurs og å bli sett av leder. Trivselsfaktorene sammenfaller med de senioransattes opplevelse av den faktiske arbeidssituasjonen. Syv av ti opplever at de i stor grad har gode arbeidskamerater/kolleger, mens mer enn seks av ti oppgir i stor grad å ha et godt arbeidsmiljø. Videre finner vi at selv om omstillingsprosesser kan virke negativt på trivsel for noen, er det også mange som ikke lar sin trivsel påvirkes negativt av dette.

I utvalget jobber i overkant av én av ti i redusert stilling, og flesteparten av disse jobber mer enn 60 prosent. For ansatte som har redusert stilling synes dette i hovedsak å være av helseårsaker eller at de ansatte har delvis AFP. Ifølge informantene er det varierte årsaker til at seniorer går av med delvis AFP. For enkelte er det også helsemessige årsaker til at de ønsker dette, mens for andre preferanser om å ha mer fritid. At enkelte går av med AFP grunnet ønsker om mer fritid, bør ses i lys av at den gamle AFP-ordningen i relativt liten grad har gitt økonomiske insentiver til å jobbe lenger. For årskull med relativt svake økonomiske insentiver til å fortsette i jobb, tyder vår undersøkelse og intervjuene på at andre motivasjonsfaktorer, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø eller at en opplever at arbeidet er meningsfullt, er relativt viktigere.

Hva er begrunnelser for tidligpensjonering?

I undersøkelsen av motivasjonsfaktorer for å stå lenger i jobb, har vi delt inn respondentene etter om de forventer å gå av med pensjon henholdsvis ved 67 eller tidligere (figuren under) og etter 67 år. Blant dem som forventer å jobbe etter 67, er det en relativt høy andel som oppgir at motivasjonsfaktoren er interessante arbeidsoppgaver. Det stemmer overens med at Ingelsrud og Underthun (2021) i sin studie av arbeidsmotivasjon for seniorer i statlig sentralforvaltning, finner en signifikant sammenheng mellom å bli lenger og å ha jobben som kilde til utvikling og utfoldelse. De finner for øvrig ingen sammenheng mellom pensjonssansynlighet og forventninger om dårligere helse. Blant våre respondenter er helse viktig uavhengig av forventet pensjonsalder. Godt arbeidsmiljø er også viktig både for dem som forventer å gå av før og etter 67 år.

Figur 2: Respondentene som forventer å gå av ved 67 år eller tidligere: I hvilken grad vil følgende faktorer være viktige for at du skal stå lenger i jobb?



Note: N=1754

¹ Færre enn 1 prosent trives i ingen grad.

Motivasjonsfaktorene kan gi indikasjoner om mulige årsaker til at seniorer i casevirksomhetene går av med tidligpensjon. Basert på svarene, samt innspill fra intervjuene, vil det være en forventning at helse kan være en viktig begrunnelse for tidligpensjonering for mange. Imidlertid, hvis ikke det er et godt arbeidsmiljø eller arbeidsoppgavene er uinteressante, vil dette også kunne ha en negativ effekt på motivasjonen til å stå i jobb. Slike faktorer vil kunne være relevant i en vurdering av mulige tiltak fordi oppfyllelse av motivasjonsfaktorene i ulik grad er mulig å gjøre noe med ved innføring av tiltak.

Virksomhetenes tiltak og personalpolitikk

Ansatte over 62 år har mulighet til å gå av med pensjon og virksomhetene har derfor egne tiltak for å utvikle og beholde ansatte i denne aldersgruppen. I spørreundersøkelsen har vi kartlagt senioransattes erfaringer med tiltakene. Disse spørsmålene har kun blitt stilt til dem som har mulighet til å gå av med pensjon i løpet av 2024, det vil si at de er født i 1962 eller tidligere.

Seniordager fremstår å være populært for mange. Det er imidlertid en del ansatte som ikke tar ut disse fridagene. Dette begrunnes blant annet med høyt arbeidspress og at arbeidsmengden ikke reduseres selv om man har mer fri. Seniordagene har ulik virkning for ansatte avhengig av typen arbeidsoppgaver og fleksibiliteten i disse, for eksempel om oppgavene kan delegeres eller skaleres ned.

Bruken av **kariere- og kompetansemessige tiltak** som et alternativ til seniordager, slik det åpnes for i hovedtariffavtalene, er ikke benyttet av casevirksomhetene i denne utredningen. Vårt inntrykk er likevel at senioransatte nyter godt av kompetansehevingstiltak som er rettet mot alle ansatte. Vedvarende kompetanseheving er viktig både for å holde seg oppdatert innen områder man allerede arbeider med, men også for å tilegne seg kunnskap på nye områder. Kompetanseheving er også viktig for den interne mobiliteten, slik at senioransatte som mistrives, eller av andre grunner ønsker endrede arbeidsoppgaver, kan få muligheten til dette.

Medarbeidersamtalen er viktig i kartleggingen av forventet pensjonsalder. Enkelte virksomheter har innlemmet spørsmål til alle ansatte om hva de ser for seg i et tidsperspektiv fremover, mens andre virksomheter først inkluderer spørsmål om fremtidsutsikter i malen for medarbeidersamtaler etter en gitt alder. Det varierer også i hvilken grad ledere benytter malene som virksomhetene har.

Generelle tiltak rettet mot alle i virksomheten, kan være like viktig for senioransattes trivsel og jobbmotivasjon som seniorspesifikke tiltak. **Fleksibilitet i arbeidstid og arbeidssted** er tiltak som ofte trekkes frem som viktig for de senioransatte. Et annet tiltak er **trening i arbeidstiden**, som flere peker på at kan gi en pause i arbeidsdagen som gjør at ansatte kan komme tilbake med ny energi.

Seniorkurs og pensjonsseminar i regi av Statens pensjonskasse er både populært og verdsettes av de senioransatte. Spesielt trekkes individuell pensjonsprognose, som tilbys både ved kurs og seminar, frem som viktig. Mange av de senioransatte er kjent med tilbudene fra SPK, men det varierer mellom virksomhetene hvilket tilbud som benyttes og hvor ofte dette tilbys de senioransatte.

Hva er viktige drivere av forventninger om å stå i jobb etter 66 år?

Blant påvirkbare drivere finner vi en tydelig sammenheng mellom **trivsel** og forventet avgangsalder. Blant dem som trives i stor grad, er det betydelig flere som forventer å jobbe til 70 år. De som trives i liten grad, oppgir oftere en forventning om tidligpensjonering. Et spørsmål er om sammenhengen mellom trivsel og forventet avgangsalder kan forklares av andre, bakenforliggende forhold. For å forstå hvor viktige ulike drivere er, har vi foretatt regresjonsanalyser der vi kan kontrollere for mulige bakenforliggende forhold. I samtlige modellspesifikasjoner er trivsel en signifikant positiv driver av forventningen om å stå i jobb etter 66 år. Dette observeres også når vi kontrollerer for eksempelvis høyt lønnsnivå eller høy utdanning.

Vi finner også en tydelig positiv sammenheng mellom opplevelsen av **å være ønsket** og forventet avgangsalder. Blant respondentene som opplever i ingen grad å være ønsket, er det en relativt stor andel som forventer å gå av ved 62 år. På den annen side, blant dem som forventer å jobbe til 70 år, opplever de fleste at de i stor eller noen grad er ønsket.

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder på at det blant dem som ikke har fått **muligheten til kompetanseutvikling**, er en klart høyere andel som ønsker å gå av ved fylte 62 år, sammenlignet med utvalget for øvrig. Blant senioransatte med stor grad av kompetanseutviklingsmuligheter er det en høyere andel som ønsker å gå av med pensjon ved fylte 70 år. Effekten av kompetansetiltak er robust for flere ulike modellspesifikasjoner og ved inkludering av en rekke andre kjennetegn og kontrollvariable.

En annen forklaringsvariabel som holder seg signifikant positiv og med relativt uendret styrke i ulike modellspesifikasjoner, er **interessante arbeidsoppgaver**. Med andre ord er det slik at de som oppgir i stor grad å ha interessante arbeidsoppgaver, også har sterkere forventning om å jobbe etter 66 år.

Betydning av ny offentlig tjenstepensjon og AFP

Basert både på våre funn om viktige faktorer i seniorers pensjoneringsbeslutninger og endrede økonomiske insentiver i pensjonssystemet, er vår vurdering at ny offentlig tjenstepensjon og ny AFP vil kunne ha vesentlig effekt på avgangsalderen i staten. I tillegg til at endringene i offentlig tjenstepensjon – når ny ordning fases inn – vil styrke de økonomiske insentivene til å stå i jobb, er et viktig poeng at arbeidstakere omfattet av ny AFP ikke må slutte å arbeide for å få ytelsen. En relevant observasjon i den forbindelse er at avgangsalderen i virksomheter med privat AFP økte betydelig etter at samme type reform ble faset inn her – median avgangsalder økte fra rundt 64 år til over 65 år, (Meld. St. 6 (2023–2024), 2023, p. 65). Imidlertid bør det merkes at fordi det er en annen demografisk sammensetning og et annet utgangspunkt (en annen avgangsalder) i det statlige tariffområdet, er det usikkert om en like sterk effekt kan forventes ved endring i offentlig AFP.

Et tydelig funn fra vår utredning er at økonomi er viktig for seniorenas pensjoneringsbeslutning og at motivasjonen til å jobbe lenger avhenger av størrelsen på den fremtidige pensjonen sammenlignet med nåværende lønn. Mens eldre årskull i større grad har opplevd å ha et valg om å gå av tidlig (den økonomiske konsekvensen er mer begrenset), opplever yngre årskull at en i mindre grad vil ha mulighet økonomisk til å gå av med tidligpensjon. Dette gjør at det kan forventes at jo sterkere endringene i økonomiske insentiver er, jo større effekt vil også være forventet på avgangsalder i staten. Videre bør det merkes at etter hvert som ny offentlig tjenstepensjon fases inn, vil endringene i insentiver bli gradvis sterkere.

Samtlige seniorer som er født senere enn 1962 og som er i vårt utvalg, inngår i en form for overgangsordning. Mange av de som er født kort tid etter 1962 vil ha en stor andel av sin pensjon i den gamle ordningen. Samtidig vil årskullene fra 1963 omfattes av nye regler for AFP, hvor AFP ikke avkortes mot arbeidsinntekt, se over. I tillegg til at endringene samlet har konsekvenser for de økonomiske insentivene, kan overgangsordningene også påvirke økonomi som motivasjonsfaktor fordi det gjør det mer komplisert å forstå egen situasjon.

Generelt kan det forventes at virkningen på avgangsalder er sterkere jo mer informerte seniorenas er om de økonomiske insentivene. Med andre ord, jo mer informasjon seniorenas har om hvor mye de kan få i ytterligere pensjonsopptjening av å stå lenger, desto høyere pensjonsalder vil forventes i gjennomsnitt. Fordi det er hensiktsmessig at den enkelte tar informerte pensjoneringsbeslutninger, vurderer vi at det vil være nyttig med videreutvikling av pensjonskalkulatoren i SPK og eventuelt andre kurs eller tilbud om informasjon på individnivå.

Selv om økonomiske insentiver forventes å ha stor betydning, vil også andre faktorer i stor grad påvirke pensjoneringsatferd. Videre vil det variere hvor sterk den økonomiske motivasjonen er, blant annet avhengig av hvor en står økonomisk. Derfor, selv om økonomi forventes å ha en effekt, bør det ikke betraktes uavhengig av andre faktorer som påvirker motivasjon, trivsel og evne til å stå lenger i jobb.

Hvordan kan vi fremme senkarriere i staten?

Senioransatte i staten er en heterogen gruppe som motiveres av ulike ting. Det er stor variasjon i hva hver enkelt synes er interessant, hva slags kompetansetiltak som kan være relevante og om varierte arbeidsoppgaver er nødvendig for at jobben skal være interessant over tid. Foruten økonomiske insentiver, er det derfor usikkert om det finnes generelle tiltak som kan bidra til at alle vil ønske å jobbe lenger. Likevel synes det opplagt at flere tiltak, både på virksomhetsnivå og i tariffområdet generelt, vil kunne ha en positiv effekt for mange. Vi foreslår derfor tiltak som kan oppsummeres i følgende syv hovedpunkt:

- **Leder–medarbeider-dialog om faglig utvikling, bytte av arbeidsoppgaver og intern mobilitet.** Vår vurdering er at god leder–medarbeider-dialog, som gjør at leder forstår de ansattes preferanser og har god oversikt over ansattes kompetanse, er et sentralt bidrag for at flere jobber lenger i staten.
- **Ulike tilnærminger til senior-/livsfasepolitikk kan fungere.** Vår utredning tyder på at det viktigste i personalpolitikken er at arbeidsgiver har god kommunikasjon med sine ansatte. Vi finner at noen virksomheter i sine utviklings-/medarbeidersamtaler spør ansatte i alle aldre om hva de ser for seg de neste fem årene. Av vår vurdering kan dette være like hensiktsmessig som skreddersydde spørsmål rettet mot noen aldersgrupper.
- **Ledelse.** Basert på funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene kan vi slå fast at god ledelse er viktig for om ansatte velger å bli i jobb. God ledelse er både viktig for de ansattes faglige utvikling, for at de ansatte blir sett og for å forhindre uønskede konsekvenser av omstillingsprosesser. Ledere i staten kan ha behov for

veiledning i hvordan lederrollen bør utføres i møte med ansatte i ulike livsfaser. Det kan også være behov for å støtte tillitsvalgsrollen. Det bør legges til rette for at tillitsvalgte kan være en reell sparringspartner for ledere på ulike nivå i virksomhetene, og bidra til å sette holdninger og diskriminering på dagsorden.

- **Planlegging og bruk av seniordager.** Seniordager vil i størst grad kunne ha en positiv effekt for seniorer som har arbeidsoppgaver som enten kan skaleres ned eller delegeres videre. For alle vil det likevel trolig være nyttig å ha gode rutiner i virksomhetene for planlegging av uttak av seniordager, eksempelvis som en del av medarbeidersamtaler.
- **Økonomiske insentiver.** Det er opplagt at ny offentlig tjenestepensjon og ny AFP gjør det mer attraktivt for yngre årskull å jobbe lenger. De relativt yngre informantene peker også på at de er nødt til å stå lenger for å kunne oppnå den samme pensjonen. Generelt må det derfor forventes at avgangsalderen i det offentlige kommer til å øke fremover av rent økonomiske grunner. Det er også viktig at det gjennomføres reelle vurderinger av lønn og lønnsutvikling for alle ansatte, uavhengig av alder, og at mulighetene for lønnsutvikling signaliseres tydelig gjennom lønnsamtaler og annet.
- **Endringer i rammene for seniordager.** Det bør vurderes om eventuelle fordelings-/vridningseffekter ved dagens praksis om seniordager bør hensyntas ved å gi mulighet til å ta ut fridager i lønn. På den måten kan seniorer med stor arbeidsmengde eller lite fleksible oppgaver bli kompensert for eventuelt ekstra arbeid som foretas i dag på bekostning av seniordagene.
- **Påvirke oppfattelsen av «vanlig» pensjonsalder.** For mange synes det å være en oppfatning om at 67 år er den vanlige pensjonsalderen. Tidligere forskning har vist at på grunn av referanseavhengighet, kan slike oppfatninger om pensjonsalder ha betydning for atferd. Dette kan tyde på at endringer i hva som kommuniseres som «vanlig» pensjonsalder, gjennom såkalt «nudging» (som virker på beslutninger uten at valgmuligheter reduseres eller økonomiske insentiver er betydelig endret), vil kunne ha en effekt.

1. Innledning

Det er politisk prioritert å legge til rette for høy sysselsetting blant seniorer, og hovedmålet i IA-avtalen er å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Partene i staten ønsker derfor mer kunnskap om situasjonen for senioransatte i staten.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) har ansvaret for den statlige arbeidsgiverpolitikken. På oppdrag for partene i staten har Oslo Economics, i samarbeid med Impaktor og Respons analyse, gjennomført en casestudie av statlige virksomheter med formål å belyse praksis og erfaringer med seniorer i statlig tariffområde.

1.1 Bakgrunn for oppdraget

Seniorer er viktig arbeidskraft

Den norske velferdsstaten forutsetter bred yrkesdeltakelse, og det er politisk prioritert å legge til rette for høy sysselsetting blant seniorer.

Sysselsettingsutvalget pekte på at sysselsettingen for arbeidstakere i 60-årene fortsatt er lavere enn det som er nødvendig framover, både med tanke på høyere levealder og ny pensjonsordning, og at det må arbeides for at færre eldre skal slutte i jobben (NOU 2019: 7).

I tillegg til at sysselsetting blant seniorer kan bidra til å løse fremtidens mangel på arbeidskraft, er seniorer en viktig ansattgruppe fordi de besitter unik erfaring og kompetanse som virksomhetene etterspør. Derfor har virksomhetene ulike strategier for å gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette lenger i arbeid, såkalt seniorpolitikk. Seniorpolitikk i arbeidslivet er definert som virksomhetenes og samfunnets ulike strategier for å forebygge uønsket tidligpensjonering og gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette lenger i arbeid (Senter for seniorpolitikk, u.d.). Seniorpolitikk omfatter både generelle virkemidler for alle eldre ansatte og virksomhetenes fleksibilitet på mikronivå til å tilpasse seniortiltakene til den enkelte ansatte. Det er behov for mer kunnskap om hvordan konkrete tiltak virker, og en viktig del av denne utredningen er derfor å kartlegge senioransattes erfaringer med de sentrale og virksomhetspesifikke seniortiltakene. Utredningen

skal også drøfte hvilke strategier og tiltak som kan være relevante fremover.

Statlig tariffområde

Det statlige tariffområdet består av rundt 200 virksomheter som får sitt samfunnsoppdrag fra Stortinget og regjeringen. Rundt 177 000 medarbeidere er ansatt i det statlige tariffområdet.²

Innenfor det statlige tariffområdet er det et konkret mål om å redusere frafallet på grunn av blant annet tidligpensjonering. Hva som påvirker seniorers pensjoneringsbeslutninger, vil i stor grad avhenge av reguleringer om arbeidsforholdene. Statsansatteloven og sektorspesifikt avtaleverk utgjør rammebetingelser for rettigheter, plikter og tiltak for ansatte i statlig sektor. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling har ansvaret for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten og kan påvirke rammebetingelsene og utformingen av seniorpolitikken i statlig tariffområde.

I det statlige tariffområdet er det nå to parallelle hovedtariffavtaler. Én for YS Stat og LO Stat, og én for Unio og Akademikerne. For perioden 2022–2024 er de seniorpolitiske tiltakene felles i de to hovedtariffavtalene. Av betydning for virksomhetene i denne utredningen, er tiltakene om tjenestefri med lønn, såkalte seniordager. For å motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid, gis åtte dager tjenestefri med lønn fra det året man fyller 62 år. I tillegg kan de lokale partene avtale inntil seks dager tjenestefri med lønn per år eller, som alternativer til disse seks dagene, karriere- og kompetansemessige tiltak. Andre sentrale tiltak er seniorsamtaler og muligheter for delvis AFP. I tillegg inngår «støtte til seniorprosjekter» blant de prioriterte kompetanseutviklingstiltakene.

Mål med senior- og personalpolitikk i statlige virksomheter

Felles for virksomhetene i statlig tariffområde er at de skal løse et samfunnsoppdrag, innenfor gitte rammer og ressurser. Blant casevirksomhetene i denne utredningen skal eksempelvis Bufetat forvalte det statlige barne- og familievernet, mens Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse har forvaltningsoppgaver innen høyere utdanning, høyere yrkesfaglig utdanning og kompetansepolitikk. Generelt er det en forventning til statlige virksomheter at oppfyllelse av samfunnsoppdraget skjer på en måte som er mest mulig effektiv, slik at man samlet

² SSB-tabell 12623

kan oppnå høyest mulig grad av måloppnåelse.³ Verdien av at senioransatte jobber lenger er derfor betinget på at det også bidrar til å fremme virksomhetenes måloppnåelse.

For å kunne oppnå høyere sysselsetting blant eldre, er seniorenenes ønske om å stå i jobb (arbeidstilbudet) én viktig forutsetning som må være til stede. Virksomhetenes ønske om å ansette, beholde og benytte kompetansen til seniorer – etterspørselssiden i arbeidsmarkedet – er tilsvarende viktig for å få flere eldre arbeidstakere i jobb, også påpekt av for eksempel pensjonsutvalget (NOU 2022: 7).

Seniortiltak vil både kunne treffe tilbudssiden og etterspørselssiden i arbeidsmarkedet, og i vurderingen av seniorpolitiske tiltak er det viktig å hensynta virkninger på begge sider, særlig dersom det er motstridende virkninger – for eksempel at et tiltak styrker seniorenenes ønske om å stå i jobb, men samtidig medfører en økt kostnad for arbeidsgivere med senioransatte. Hvis goder som gjør det mer attraktivt for seniorer å bli værende i jobb reduserer arbeidsgiveres motivasjon til å ansette personer som har, eller snart kommer til å få, rett på disse godene, kan det bidra til å redusere den samlede sysselsettingen av eldre arbeidstakere (NOU 2019: 7).

Selv om seniortiltak kan innebære kostnader for arbeidsgiver, kan de naturligvis også gi gevinster. Det at ansatte over 62 år i motsetning til yngre medarbeidere har tidligpensjonering som et reelt utsidealternativ, gjør at arbeidsgiver kan være tjent med å gjøre det attraktivt for seniorer å fortsette («bli»-faktorer, se kapittel 3.2). Både kompetansetiltak, seniorgoder og tilrettelegging kan derfor være lønnsomt for arbeidsgiver. Dette særlig fordi seniorer ofte har en annen type kompetanse og andre ferdigheter enn yngre, som ikke er lett å erstatte og som komplementerer andre ansattes kompetanse, se for eksempel Oslo Economics (2018).

1.2 Oppdraget

Selv om en vet en del om hvilke tiltak som virker i norsk arbeidsliv, og hva som skal til for å beholde eldre arbeidstakere lenger i jobb, ønsker partene i staten mer kunnskap om situasjonen i det statlige tariffområdet. Denne utredningen har følgelig som mål å belyse praksis og erfaringer med seniorer i statlig tariffområde. Oppdragets problemstillinger er delt inn i hovedområdene «Senkarriere for seniorer (55–70

år) i statlig tariffområde» og «Seniorer (62–70 år) som har rett/mulighet til å gå av med pensjon i statlig tariffområde». Underproblemstillingene er gjengitt i tekstboksen under.

Oppdragets problemstillinger

Senkarriere for seniorer (55–70 år) i statlig tariffområde:

1. Seniorenenes tilgang til kompetanseutvikling og interessante arbeidsoppgaver; sammenlignet med yngre ansatte?
2. Seniorenenes erfaringer med omstilling, effektivisering, innovering og digitalisering; sammenlignet med yngre ansatte¹?
3. Seniorenenes erfaringer med gradvis nedtrapping; f.eks. ved redusert stilling eller retrettstillinger for ledere?
4. Hvordan utnytter virksomhetene seniorene som en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs?

Seniorer (62–70 år) som har rett/mulighet til å gå av med pensjon i statlig tariffområde:

5. Praksis og erfaringer hos seniorer som har delvis AFP?
6. Hvorfor går seniorer av med AFP/førtidspensjon?
7. Hvordan bidrar de sentrale og de virksomhetsspesifikke seniortiltakene til at seniorene står lengre i arbeid?
8. Hvilke andre strategier og tiltak (enn belyst i hovedområde 1) kan statlige virksomheter og ev. partene sentralt bidra med for å utsette seniorenenes avgangsalder?

1.3 Leseveiledning

Rapporten er strukturert som følger. I kapittel 2 presenteres metoder og informasjonskilder som er benyttet i utredningen. Kapittel 3 gir en oversikt over eksisterende litteratur og kunnskapsstatus for seniorpolitikk i statlig tariffområde. I kapittel 4 gis en beskrivelse av våre funn om hvordan virksomhetene benytter seg av seniorenenes kompetanse i dag. I kapittel 5 presenteres funn om hvordan de senioransatte har det på jobben, før det i kapittel 6 gis en analyse av begrunnelser for tidligpensjonering og motivasjon til å jobbe lenger. Avslutningsvis, i kapittel 7, gis en beskrivelse av hva de senioransatte ønsker seg for å stå lenger i jobb og en drøfting av mulige tiltak som kan innføres på virksomhetsnivå og sentralt.

³ Se forvaltningsverdiene i offentlig sektor, og: Hva er effektiv ressursbruk? | DFØ (dfo.no).

2. Metode og informasjonskilder

Utredningen er gjennomført som en casestudie av ti virksomheter i det statlige tariffområdet, med innhenting av informasjon fra hver virksomhet i form av i) en spørreundersøkelse til ansatte over 55 år og ii) intervjuer med HR, tillitsvalgt, hovedverneombud og senioransatte. Som del av utredningen har vi også gjennomført to dialogsamlinger med representanter for casevirksomhetene samt hatt møter med en referansegruppe bestående av representanter fra partene sentralt.

2.1 Utvalget av casevirksomheter

Utredningen er gjennomført som en casestudie av ti virksomheter i statlig tariffområde. Tabell 2-1 gir en oversikt over casevirksomhetene. I tråd med utlysningen representerer utvalget av casevirksomheter bredden i tariffområdet. Departementet har deltatt i valg av virksomheter.

Utvalget har en spredning i størrelse på virksomhetene mellom 300 og 5 500 ansatte. Utvalget inkluderer

dermed både mindre, mellomstore og store virksomheter. NAV, som totalt har over 15 000 statlige ansatte, er representert ved NAV Kontaktsenter og NAV Vestland.

Utvalget representerer flere nivåer i statsforvaltningen fra førstelinje til direktorat og departement. Utvalget inkluderer ulike typer tjenester/stillinger/yrker og én virksomhet fra UH-sektoren.

Virksomhetene har mer eller mindre sentral beliggenhet og holder til i fem ulike fylker. Fire av virksomhetene har i tillegg til hovedkontoret, flere kontor i ulike deler av landet. Arbeidstilsynet og NAV Kontaktsenter har hovedkontor i henholdsvis Trondheim og Bodø med regionskontor spredt rundt i landet. NAV Vestland har hovedkontor i Bergen og lokalkontor i hele fylket. Bufdir har kontor i Oslo, men utredningen omfatter også Bufetats fem regioner.

I tråd med departementets avgrensning for oppdraget, inkluderer ikke utvalget virksomheter med stor andel ansatte med særaldersgrenser. I virksomheter med særaldersgrenser vil det kunne være annen seniorpolitikk, og andre vurderinger som blir gjort av både arbeidsgivere og arbeidstakere enn de som fremheves i denne rapporten. Funnene i utredningen kan derfor være mindre relevante for

Tabell 2-1: Casevirksomheter

Virksomhet	Antall ansatte	Antall senioransatte	Lokasjon	Førstelinje
Arbeidstilsynet	728	261	Trondheim og regionskontor	✓
Bufdir og Bufetat	5 543	137 (Bufdir) og 1 029 (Bufetat)	Oslo og fem regionskontor	✓
Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)	409	94	Bergen og Oslo	
Kunnskapsdepartementet	304	90	Oslo	
NAV Kontaktsenter	1 000	212	Bodø og regionskontor	✓
NAV Vestland	785	247	Bergen og lokalkontor	✓
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)	2 142	504	Ås	
Riksrevisjonen	444	151	Oslo	
Statens pensjonskasse	433	132	Oslo	✓
Statistisk sentralbyrå	999	246	Oslo	

Note: Med unntak av NAV Vestland og NAV Kontaktsenter, er antall ansatte fra 2022 og hentet fra SSB-tabell 12627. Antall ansatte i NAV Vestland og NAV Kontaktsenter er for 2023 og er oppgitt av virksomhetene.

Antall senioransatte er antallet som var over 55 år 1. januar 2024 og er oppgitt av virksomhetene. Antall senioransatte er dermed også antallet som mottok spørreundersøkelsen i hver enkelt virksomhet.

Tabell 2-2: Oppdragets problemstillinger og informasjonskilder

Tema	Problemstilling	Spørreundersøkelser	Dybdeintervjuer i casevirksomheter	Litteraturgjennomgang
1) Senkarriere for seniorer (55–70 år) i statlig tariffområde	1. Seniores tilgang til kompetanseutvikling og interessante arbeidsoppgaver; sammenlignet med yngre ansatte?	✓	✓	✓
	2. Seniores erfaringer med omstilling, effektivisering, innovering og digitalisering; sammenlignet med yngre ansatte?	✓	✓	✓
	3. Seniores erfaringer med gradvis nedtrapping; f.eks. ved redusert stilling eller retrettstillinger for ledere?	✓	✓	✓
	4. Hvordan utnytter virksomhetene seniorene som en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs?	✓	✓	✓
2) Seniorer (62–70 år) som har rett/mulighet til å gå av med pensjon i statlig tariffområde	5. Praksis og erfaringer hos seniorer som har delvis AFP?	✓		✓
	6. Hvorfor går seniorer av med AFP/førtidspensjon?	✓		✓
	7. Hvordan bidrar de sentrale og de virksomhetsspesifikke seniortiltakene til at seniorene står lengre i arbeid?	✓	✓	✓
	8. Hvilke andre strategier og tiltak (enn belyst i 1) kan statlige virksomheter og ev. partene sentralt bidra med for å utsette seniores avgangsalder?	✓	✓	
Ny offentlig tjenestepensjon	Hva kan ny offentlig tjenestepensjonsordning komme til å bety for seniores senkarriere og pensjoneringsatferd i fremtiden?	✓		✓

statlige virksomheter og yrkesgrupper med særaldersgrenser. Forventet avgangsalder i casevirksomhetene er heller ikke sammenlignbar med virksomheter som har slike særaldersgrenser. Caseutvalget er følgelig ikke representativt for det statlige tariffområdet generelt.

2.2 Spørreundersøkelse

I januar 2024 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant casevirksomhetenes ansatte i aldersgruppen 55–70 år. Hensikten med spørreundersøkelsen var å innhente kvantitative data på seniores opplevelse av mulighetene for senkarriere og begrunnelser for å gå av med tidligpensjon. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 3 103 senioransatte og vi mottok 2 179 svar. Det gir en svarprosent på 70 prosent. Spørreundersøkelsen er gjengitt i vedlegg A.

Spørsmål i undersøkelsen

Spørsmålene i undersøkelsen ble formulert for å besvare oppdragsgivers problemstillinger om mulighetene for senkarriere og begrunnelser for å gå av med førtidspensjon. Spørsmålene omfattet også mulige virkninger av ny offentlig tjenestepensjon for

seniores senkarriere og pensjoneringsatferd. Problemstillingene er gjengitt i Tabell 2-2.

For å kunne avdekke eventuelle mønstre avhengig av type stilling/yrke, lønnsnivå, utdanning og alder, ba vi om deltagerens bakgrunnsopplysninger. Informasjon om alder trengtes for øvrig for å kunne skille respondentene etter om de har mulighet til å gå av med pensjon i statlig tariffområde eller ikke. I tråd med departementets beskrivelse av oppdraget, ble spørsmål fra hovedtema 2 kun stilt til dem som kan gå av med pensjon i 2024.

Oppdragsgiver, casevirksomhetene og referansegruppen har fått mulighet til å gi tilbakemelding på et utkast til spørreundersøkelsen.

Gjennomgående høy svarprosent

For hver enkelt casevirksomhet varierer svarprosenten fra 51 prosent til 98 prosent. Gjennomsnittlig svarprosent på tvers av virksomheter (uvektet) er 76 prosent.⁴

Behandling av personopplysninger

Spørreundersøkelsen omhandler tematikk som kan være personsensitivt, som for eksempel spørsmål om trivsel på arbeidsplassen og motivasjon til å stå i jobb. Vi har derfor med ulike tiltak sørget for å

⁴ Virksomhetene sendte selv ut undersøkelsen til sine ansatte over 55 år og har oppgitt antallet utsendelser.

Svarprosenten som oppgis forutsetter derfor at antall utsendelser er korrekt oppgitt av virksomheten.

gjennomføre spørreundersøkelsen og behandlingen av data i tråd med personopplysningsloven.

Undersøkelsen ble gjennomført nettbasert og anonymt ved at respondentene klikket på en ikke-personlig lenke. Casevirksomhetene stod for utsendelsen av spørreundersøkelsene og purring ved at de sendte e-post formulert av Oslo Economics og Respons Analyse som inneholdt lenke til undersøkelsen.

Vi begrenset spørsmål om bakgrunnsopplysninger for å forhindre at summen av opplysninger gjorde enkeltpersoner identifiserbare. Spørreundersøkelsen innebar likevel behandling av personopplysninger og behandlingsgrunnlaget var samtykke. Som del av spørreundersøkelsen, samtykket respondentene til at Oslo Economics og Respons Analyse behandlet personopplysninger som fremkom i undersøkelsen.

Svarene ble lagret ved hjelp av datainnsamlingsverktøyet QuenchTech. QuenchTech eies av Walr AS, som er sertifisert etter ISO 27001 og opererer innenfor personvernforordningen.

2.3 Intervjuer med ansatte i casevirksomhetene

Vi har gjennomført intervjuer med ansatte i alle casevirksomhetene. Intervjuene ble i all hovedsak gjennomført fysisk.

For å få arbeidsgivers perspektiv på seniorenas muligheter for senkarriere og pensjoneringsatferd, har vi intervjuet representanter fra HR-avdelingen. HR-representantene har også delt informasjon om virksomhetens seniorpolitikk og hvordan virksomheten jobber med karriereutvikling for senioransatte.

Vi har intervjuet virksomhetenes hovedtillitsvalgte og hovedverneombud for å få perspektivet fra resten av ansattgruppen.

Vi har gjennomført gruppeintervjuer med mellom tre og seks senioransatte i hver virksomhet. Hensikten med å intervjuer ansatte i målgruppen for utredningen var å innhente utfyllende informasjon om funn fra spørreundersøkelsen.

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte dybdeintervjuer. Det innebærer at vi har benyttet en intervjuguide/temaliste som vi oversendte i forkant, men informantene har også fått snakke fritt om forhold de mener er særlig relevant innenfor de ulike temaene for intervjuet. Ved bruk av en slik intervju-

teknikk har vi fått svar som kan sammenlignes på tvers av informanter, samtidig som vi har gitt informantene mulighetene til å komme med andre innspill.

Behandling av personopplysninger

Personopplysninger som fremkom i intervjuene, ble behandlet i henhold til personopplysningsloven. I forkant av intervjuene ble det innhentet samtykke fra intervjukandidatene til behandling av personopplysninger. Notatene fra intervjuene ble lagret i Oslo Economics' interne mappe og slettet etter ferdigstilling av rapporten.

2.4 Møter med referansegruppe

Departementet har opprettet en referansegruppe for prosjektet med representanter fra partene sentralt. Vi har gjennomført tre møter med referansegruppen.

I det første møtet presenterte vi innretningen av prosjektet. Referansegruppen ga tilbakemelding på utvalget av casevirksomheter og planen for informasjonsinnhenting. I møtet diskuterte referansegruppen også prosjektets tematikk og foreslo relevante problemstillinger og hypoteser.

I referansegruppens andre møte presenterte vi resultater fra spørreundersøkelsen og foreløpige funn fra intervjuene. I lys av funnene diskuterte referansegruppen tiltak for å fremme senkarriere i staten.

Referansegruppens tredje møte ble brukt til å diskutere rapportutkastet.

2.5 Dialogsamlinger med casevirksomhetene

Vi har gjennomført to dialogsamlinger med casevirksomhetene.

Den første samlingen ble gjennomført digitalt i begynnelsen av desember 2023. Denne samlingen ble brukt til å presentere og diskutere prosjektet spesifikt og seniorpolitikk generelt. Enkelte av virksomhetene fikk også anledning til å presentere sin seniorpolitikk. I tillegg ble tematikken for spørreundersøkelsen diskutert.

Den andre samlingen ble gjennomført i Oslo i midten av februar 2024. Dialogsamlingen ble brukt til å diskutere hvorfor senioransatte går av med tidlig pensjon og hva som kan gjøres for at flere seniorer i staten jobber så lenge som mulig.

3. Hva vet vi om hvilke faktorer som påvirker senkarriere og avgangsalder?

Funn fra tidligere utredninger tyder på at flere i staten jobber lenger og at det har blitt relativt vanligere med nedtrapping sammenlignet med heltidspensjonering. I litteraturen fremheves det at senioransatte står overfor avveininger i sin beslutning om pensjonering, der noen faktorer trekker seniorer ut av arbeidslivet («pull», «push» og «jump»), mens annet får seniorene til å bli («stay» og «stuck»).

Etter pensjonsreformen i 2011 har fleksible uttaksregler medvirket til at flere blir stående i jobb lenger. Gjennomsnittlig avgangsalder i arbeidslivet samlet er nå 66,0 år gitt at man var i arbeid ved fylte 50. Avgangsalderen økte i 2023 for første gang siden 2014. Antallet som velger å ta ut tidligpensjon er synkende. I 2023 var gjennomsnittlig alder ved første uttak av alderspensjon 65,6 år. (NAV, 2023)

Identiteten som senior og kommende pensjonist blir tydelig ved den ekstra ferieuken som tildeles det året man fyller 60. Deretter inntreffer en periode hvor det i åtte år (mellom 62 og 70) er opp til den enkelte om hen ønsker å fortsette i arbeidslivet. Fasen hvor det er mulig å gå av, er beskrevet som et «mentalt flipperspill» hvor seniorene klinkes mellom ulike påvirkningsforhold. En viktig tendens de senere årene er at det har blitt mer vanlig å ikke legge planer for avgangsalder (Herlofson, et al., 2023).

3.1 Praksis rundt avgang er i endring

Mens det tidligere var vanlig med en brå overgang fra full jobb til heltidspensjonist, er det nå et mangfold av avrundinger. Mye tyder på at nedtrapping er blitt vanligere og bidrar til at personer står lenger i arbeid sammenlignet med dem som hadde andre typer avgangsløp. Alternative avgangsløp er vanligere blant høyt utdannede (35 prosent) enn blant lavt utdannede (27 prosent). Det kan se ut som at muligheten for å kunne redusere yrkesaktiviteten gradvis gjør det lettere å fortsette noe lenger enn det en først hadde bestemt seg for. 53 prosent av dem som forlot arbeidslivet uten å trappe ned i forkant hadde gått av ved 65-årsalderen. Tilsvarende andel for dem som trappet ned før de sluttet, var 38 prosent. (Herlofson, et al., 2023)

3.2 Should I stay or should I go?

Pensjonsreformen har handlet mye om hva som lønner seg økonomisk, men en rekke forhold på og utenfor arbeidsplassen spiller også inn. Kjente begreper for å beskrive faktorer som påvirker tidspunktet for yrkesavgang er «pull», «push», «jump», «stay» og «stuck». De tre første er årsak til tidlig avgang, mens de to siste er årsak til sen avgang. (Solem, 2012)

Tiltrekning (pull)

Tiltrekning til avgang er forhold utenfor arbeidslivet som gjør at personer velger å slutte, for eksempel gode økonomiske pensjonistvilkår. Allmenne oppfatninger (normer) om når det er akseptert å gå av, vil også ha betydning. En undersøkelse i regi av NOVA viser at ingen av informantene som gikk av mellom 62 og 65 år hadde behov for å legitimere at de tok ut pensjon tidlig. Det kan tyde på at tidlig avgang er sosialt akseptert i mange miljøer. (Herlofson, et al., 2023)

Utstøting (push)

Utstøting er faktorer i arbeidslivet som skyver folk ut. Det handler om en rekke forhold ved arbeidsmiljøet. En opplevelse av å være mindre verdsatt som eldre arbeidstaker går igjen i mye av forskningen. Mangelen på lederkontakt blir tolket som at det er liten interesse fra ledelsens side for at de skal fortsette. Medarbeidersamtalen synes i liten grad å fungere som redskap for planlegging av yrkesavgangen og overføring av kompetanse til organisasjonen. (Herlofson, et al., 2023)

Aldersforsker Per Erik Solem påpeker at det kan være nødvendig med mer åpenhet om aldringens positive og negative sider og Eldres fortrinn og begrensninger, styrker og svakheter i arbeidslivet (Solem, 2012). Han viser til en underliggende alderisme i vår kultur og gir eksempler på at eldre mennesker oppfattes som mindre verdt. Flere internasjonale undersøkelser tyder på at opplevd aldersdiskriminering svekker seniorenes tilknytning til arbeidet og fremmer tidlig yrkesavgang. Endring vil kunne kreve en bred innsats, ikke bare i arbeidslivet (Solem, 2022).

OECD viser til at aldersdiskriminering er betydelig mer utbredt enn andre typer diskriminering i arbeidslivet (OECD, 2020). 21 prosent av ledere i statlig sektor svarer at det i ganske stor grad er behov for å forbedre holdninger til eldre arbeidstakere i egen virksomhet. (Ipsos, 2023)

Nedvurderende stereotypier hos ledere og kolleger kan hindre seniorer i å delta i opplæring og omstillinger. Men også mekanismer som selvstereotypisering gjennom arbeidstakeres angst for egen kognitiv svikt kan være et hinder og en følge av den generelle alderismen i samfunnet (Solem, 2022).

En grunnholdning om at aldring bare består av svekkelser har gjort det vanlig å primært tenke på lettelser og tilpasninger i seniorpolitikken. Forskning om aldring viser imidlertid at både fysisk og mental utvikling er mulig langt opp i årene, men fordommer hos ledere, kolleger og seniorene selv setter grenser for utviklingen (Solem, 2012).

Faktum er at eldre (65-79) har svært god egenrapportert og objektiv helse, og har hatt det i mange år. Både fysisk og kognitivt presterer de bedre enn 15 år tidligere. For eksempel hadde 70-åringene i 2015 like god hukommelse som 60-åringene i 2001, trolig som et resultat av sunnere livsstil og høyere utdanningsnivå (se (FHI, 2023) (Johnsen, et al., 2021)).

Arbeidsevnen reduseres noe med alder, men det påvirker ikke nødvendigvis arbeidsprestasjonene. Virkningen av alder på arbeidsprestasjonene varierer med yrke og arbeidsoppgaver. Høy alder er ofte en ulempe i jobber som krever raske reaksjoner og fysisk styrke, men er en fordel i jobber der erfaring er viktig (Solem, 2012).

«Å forvente av seg selv at en skal være fresh og i framkant, yte på linje med yngre kolleger, kan være utfordrende. Hvis en har stått lenge i en stilling eller er kommet i tvil om en fortsatt innfrir kravene på arbeidsplassen, kan behovet for anerkjennelse være ekstra påtrengende» (Herlofson, et al., 2023).

Helsemessig utstøting handler om at eldre arbeidstakere ikke greier jobben lenger etter mange år i et ugunstig arbeidsmiljø. Langsiktige tiltak mot nedslitning over hele den yrkesaktive perioden kan være nødvendige for å motvirke utstøtning seint i yrkeskarrieren (Solem, 2012).

Tidligere undersøkelser viser at det var færre av de statlige tidligpensjonistene som begrunnet sin tidlige avgang med AFP med helseproblemer eller slitenhet sammenlignet med ansatte i privat sektor (Midtsundstad, 2005). For de ansatte som fortsatte i jobb var de viktigste begrunnelsene god helse, og at en hadde funnet en interessant og givende jobb. Interessante og givende jobber var særlig en utbredt begrunnelse blant statsansatte med høyere utdanning i typiske akademikeryrker.

Hopp (jump)

Tiltrekking til alternativ virksomhet eller fritid er forhold som får den yrkesaktive til å hoppe over i en

ny tilværelse og er forhold som er vanskelig å påvirke (Herlofson, et al., 2023), (Solem, 2012).

Bli (stay)

«Bli» er forhold i jobben som gjør det attraktivt for seniorer å fortsette, som interessante arbeidsoppgaver, gode kolleger eller god lønn.

Forskningen bekrefter at det som betyr mye for yngre arbeidstakere, også betyr mye for eldre. Seniorene ønsker å føle at de bidrar, og blir motivert av tilbakemeldinger fra kolleger og ledere. Videre er det sosiale og faglige arbeidsmiljøet avgjørende for om de vil stå i arbeid (Ingelsrud & Underthun, 2021). Betydningen av det sosiale fellesskapet er også understreket i andre undersøkelser (Herlofson, et al., 2023).

Ingelsrud og Underthun (2021) finner blant seniorene i offentlig sentralforvaltning at positive utfordringer i jobben er det viktigste. Å passe på at seniorene har nok og tilstrekkelig utfordrende arbeidsoppgaver kan ha like stor betydning for forlengede yrkeskarrierer som det å passe på at ikke arbeidsbelastningen er for stor (ibid.). Det betyr at lederens rolle og er svært viktig. Å ikke bli sett og hørt av nærmeste leder, kan føre til at en føler seg mindre verdt og på sikt står i fare for å miste tilknytning til et arbeid som i stor grad har definert identiteten (Herlofson, et al., 2023). Betydningen av nærmeste leders holdning til den eldre, om lederen formidler at den eldre trengs i virksomheten eller ikke, har i flere undersøkelser vist seg å være en sentral faktor i den eldres valg av tidligpensjon eller fortsatt arbeid (se eksempelvis (Hilsen & Steinum, 2006) og (Midtsundstad, 2006))

Hele tre av fire ledere i staten tror at arbeidskraftkostnadene vil øke om de ansattes gjennomsnittsalderen øker. En stor andel mener at seniorer (62+) er dyrere å ha ansatt enn yngre (Midtsundstad, et al., 2017).

«Det kan oppleves ydmykende å høre fra leder at han eller hun helst vil satse på yngre, friske krefter. Å bli tatt av arbeidsoppgaver en har spesialkompetanse på, og få høre at du som eldre arbeidstaker koster arbeidsplassen for mye, drar i samme retning» (Herlofson, et al., 2023).

Bare 14 prosent av lederne i offentlig sektor svarer at de i meget stor grad ansatte ønsker at ansatte fortsetter til de er 70 år, mens 22 prosent av ledere i privat sektor ønsker det samme. Når svaralternativet inkluderer i ganske stor grad, er andelen høyest blant ledere i statlige virksomheter. Etter at seniorene har passert 70, er det bare 10 prosent av lederne i

Relevant rammeverk i statlig tariffområde

Statlige virksomheter må forholde seg til **statsansatteloven**, som regulerer arbeidsforhold i staten og som gir statsansatte et sterkere vern mot oppsigelse. Dersom arbeidsgiver vurderer oppsigelse begrunnet i virksomhetens forhold eller fordi den ansatte ikke lenger har nødvendige kvalifikasjoner for stillingen, stiller loven krav til at arbeidsgiver først forsøker å finne en annen passende stilling i staten. Arbeidstakere har på sin side plikt til å finne seg i omorganiseringer og endringer i arbeidsoppgaver og ansvar.

I staten gjelder kvalifikasjonsprinsippet, som pålegger de statlige virksomhetene å velge den best kvalifiserte søkeren med utgangspunkt i en offentlig utlyst stilling. Det er imidlertid også mulig å ansette i midlertidig stilling uten utlysning i inntil seks måneder, eller ett år der det er avtalt i personalreglementet, (såkalte administrative ansettelser).

Lov om aldersgrenser i staten bestemmer øvre aldersgrenser for statsansatte. Når en ansatt i staten har fylt 70 år, plikter hen å fratre stillingen med mindre ansettelsesmyndigheten bestemmer at hen skal kunne fortsette. Aldersgrensen i staten er noe lavere enn aldersgrensen i arbeidsmiljøloven som gir arbeidsgiver mulighet til å oppsigelse grunnet alder fra 72 år. Aldersgrensen i staten er i skrivende stund i endring. 14. mars 2024 ble det avgitt innstilling om «Et forbedret pensjonssystem med en styrket sosial profil» til Stortinget (Innst. 233 S). Innstillingen innebærer blant annet å øke aldersgrensen i staten fra 70 til 72 år. Vedtak i samsvar innstillingen ble gjort av Stortinget den 21.03.2024.

Gjennom **hovedtariffavtalene i staten** har partene blitt enige om sentrale seniorpolitiske tiltak for inneværende tariffperiode (2022–2024). For å motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid, gis åtte dager tjenestefri med lønn fra det året man fyller 62 år. I tillegg kan de lokale partene avtale inntil seks dager tjenestefri med lønn per år eller, som alternativer til disse seks dagene, karriere- og kompetansemessige tiltak. Hovedtariffavtalen gir ansatte i staten over 67 år rett til full lønn under sykdom, selv om virksomhetens refusjon av sykepenger er redusert til 60 dager for ansatte over 67 år og 0 dager for ansatte over 70 år.

Hovedtariffavtalene har også andre bestemmelser av betydning for å beholde senioransatte i jobb i staten. Avtalene gir arbeidsgiver mulighet til å bruke lønn som virkemiddel for å rekruttere eller beholde spesielt kvalifisert arbeidskraft. En lønnsendring kan også gis til ansatte som har gjort en ekstraordinær arbeidsinnsats. Ved overgang til lavere lønnet stilling i virksomheten, har arbeidstaker rett til å beholde sin tidligere stillings lønn på overgangstidspunktet. Retten gjelder om overgangen skyldes omorganisering, yrkesskade eller dokumenterte helsemessige årsaker som er tilknyttet krav i stillingen eller ansettelsesvilkårene. For øvrig er seniorprosjekter blant tiltakene som blir prioritert som en del av økt satsing på kompetanse. Andre prioriterte kompetansetiltak er å utvikle kompetanse for å håndtere digitalisering og hindre utstøting ved omstillingsprosesser.

statlige virksomheter som i *meget* eller *ganske stor grad* ønsker at arbeidstakere skal fortsette. Nesten tre ganger så mange av lederne i privat sektor ønsker det samme (28 prosent). (Ipsos, 2023)

Fastlåst (stuck)

«Stuck» er de faktorer som gjør at senioren blir tvunget til å fortsette i jobben.

Når én av fem statlige seniorer ønsker å flytte på seg (Midtsundstad, et al., 2017), men faktisk gjør det etter fylte 50 (Tofteng, et al., 2016) indikerer det en viss innlåsing av seniorer i statlig sektor.

Norske forskere hevder at scærnorske forhold, som en relativt stor offentlig sektor, distriktpolitiske målsettinger, lav ledighet, relativt få midlertidige stillinger, høy jobbsikkerhet og høy jobbtrivsel, forklarer denne forskjellen og gjør at lav mobilitet ikke anses som problematisk (Tofteng, et al., 2016).

Seniorer som mister jobben, har ofte problemer med å finne seg nytt arbeid. Analyser viser at statlige etater i moderat grad rekrutterer arbeidstakere over 50 år, når man sammenligner med rekrutteringen fra yngre aldersgrupper (Midtsundstad, et al., 2017).

Sammenlignet med andre ledere i det offentlige og i det private, synes ledere i staten å kvie seg mer for å innkalle seniorer til jobbintervju. I Norsk seniorpolitisk barometer blir lederne bedt om å vurdere hvor gammel de mener at en kvalifisert søker skal være før de vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alderen. Ledere i offentlig sektor er i økende grad skeptiske til å kalle inn seniorer på intervju og setter nå den øvre grensen til 61,7 år. Ledere i statlige virksomheter skiller seg ut ved å sette grensen allerede nesten tre år lavere – på 58,8 år, som er det laveste gjennomsnittstallet siden 2018 (Ipsos, 2023).

4. Virksomhetenes seniorpolitikk

Representanter fra de ti casevirksomhetene i prosjektet er tydelige på at senioransatte besitter erfaring som det er vanskelig å erstatte, og at seniorer er en viktig ressurs i virksomhetene. Virksomhetene har derfor egne strategier og tiltak for å beholde og utvikle senioransatte, i tillegg til strategier for å sikre at seniorennes kompetanse overføres til andre ansatte.

I dette kapitlet gir vi en overordnet beskrivelse av hvordan de ti casevirksomhetene tilnærmer seg seniorpolitikk, og hvilke tiltak virksomhetene har for å beholde og utvikle senioransatte. Selv om ikke alle beskrivelser gjelder for alle virksomheter trekker vi fram det vi vurderer som tendenser og generelle funn, basert på de intervjuene vi har gjennomført og diskusjoner i dialogkonferanser. Sitater fra enkeltrespondenter eksemplifiserer og underbygger de generelle funnene.

4.1 Seniorene er en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs i virksomhetene

HR-representanter, tillitsvalgte og verneombud vi har intervjuet understreker at seniorenne ikke er en ensartet gruppe. De erkjenner likevel at seniorennes fortrinn er at med høy alder kommer ofte erfaring – fra arbeidslivet, virksomheten og arbeidsoppgavene. I ansattgruppen mellom 55 og 70 år er det dermed mange som besitter erfaring som virksomheten trenger og har nytte av. Dette bekreftes også i Ipsos sin spørreundersøkelse blant 1 200 ledere i offentlig og privat sektor. Av lederne i statlig sektor⁵ svarte 65 prosent at de i meget eller ganske stor grad ønsker at ansatte i virksomheten skal fortsette til de er 70 år (Ipsos, 2023).

«Mange seniorer har en rolle og kompetanse som er vanskelig å erstatte.»

Avdelingsdirektør HR

⁵ N = 52.

Arbeidserfaring

Senioransatte har gjerne et langt arbeidsliv bak seg og fra det har de tilegnet seg solid arbeidserfaring. Vårt inntrykk fra intervjuene er at denne generelle erfaringen verdsettes i virksomhetene. Respondenter trekker blant annet frem at arbeidserfaringen gjør seniorenne godt egnet til å forstå, og forholde seg til, ulike mennesketyper i teamet. Respondenter fremhever også at senioransatte kan være mer robuste i møte med omstillingsprosesser og andre endringer på arbeidsplassen som kan oppleves utfordrende for de ansatte, fordi de har vært gjennom slike prosesser tidligere. En HR-medarbeider i en av virksomhetene trakk for eksempel frem at flere av de ansatte som hadde vært i virksomheten kortere enn fem år sluttet i en omstillingsprosess, mens seniorenne stod støtt til tross for at de var frustrerte over omstillingen. Senioransattes arbeidserfaring kan dermed bidra til at de er en mer stabil arbeidskraft.

Virksomhetsspesifikk erfaring

Dersom senioransatte har arbeidet lenge i samme virksomhet, har de også opparbeidet seg virksomhetsspesifikk erfaring. Virksomhetsspesifikk erfaring er kjennskap til virksomhetens kultur, historikk, oppdrag og hvordan virksomheten fungerer. Den virksomhetsspesifikke erfaringen handler om å kjenne til «hvordan vi gjør det her» og hvilke avdelinger eller kolleger som har hvilken kompetanse. Virksomhetsspesifikk erfaring er vanskelig å erstatte fordi det nettopp krever lang erfaring fra samme virksomhet. Når representanter fra virksomhetene snakker om nytten av tiltak for å beholde seniorenne, trekker flere frem verdien av seniorennes virksomhetsspesifikke erfaring.

Stabilitet vs. mobilitet

Samtidig påpeker eldre ansatte selv at ansatte med lang fartstid i samme virksomhet kan oppleve lite variasjon i arbeidsoppgaver. De kan bli satt til å gjøre de samme arbeidsoppgavene år etter år fordi de er best egnet til å gjøre jobben. Det kom fram i diskusjoner i den siste dialogsamlingen vi hadde med virksomhetene. Dette bekreftes av tall fra seniorpolitisk barometer. En undersøkelse blant den yrkesaktive befolkningen⁶, viser at én tredjedel av dem over 60 år ikke opplever samme muligheter som de yngre når det gjelder å få nye arbeidsoppgaver om de ønsker det (Ipsos, 2022). Dette kan utfordre både seniorennes egen, og lederes kapasitet til å se alternative relevante oppgaver dersom det for eksempel ikke lenger er behov for de

⁶ Landsrepresentativt utvalg av 3 005 yrkesaktive over 16 år.

arbeidsoppgavene den senioransatte utfører per i dag. For å sikre at ansatte får mulighet til å tilegne seg ny verdifull erfaring og variasjon i arbeidsoppgaver, tilbyr enkelte av virksomhetene for eksempel muligheter for hospitering i andre deler av virksomheten eller i andre virksomheter.

Ansatte utfyller hverandres kompetanse

Seniorenes fagkompetanse kan også være vanskelig å erstatte. Representanter fra virksomhetene trekker frem at mange senioransatte har opparbeidet seg en spisskompetanse og domenekunnskap gjennom lang fartstid innenfor samme fagfelt. Dette er kompetanse som virksomheten trenger for å levere på sitt samfunnsoppdrag.

Representanter for virksomhetene uttaler også at det er positivt for arbeidsmiljøet og det faglige arbeidet om ansattgruppen har variert erfaring og kompetanse. En HR-avdelingsdirektør i en virksomhet med førstelinje uttrykker at lederne er bevisste på å «sette sammen team hvor medlemmene utfyller hverandre». Komplementære teammedlemmer eller arbeidskolleger fører til at de sammen jobber mer produktivt enn det de ville ha gjort hver for seg. Et eksempel er en virksomhet der flere av de yngre nyansatte har god kompetanse på nye programmeringsspråk, mens de erfarne senioransatte besitter domenekunnskapen slik at programmeringskompetansen kan omsettes til å løse arbeidsoppgavene. At seniorer og yngre har komplimenterende arbeidsevner er også et funn i Oslo Economics (2018), der forfatterne konkluderer med at det er ønskelig med team som er satt sammen av både eldre og yngre arbeidstakere for å oppnå størst mulig arbeidsproduktivitet på avdelingsnivå.

Tiltak for kompetanseoverføring

HR-representanter i virksomhetene er opptatt av at den virksomhetsspesifikke erfaringen og domenekunnskapen senioren besitter, ikke forsvinner når senioren slutter. Derfor arbeider virksomhetene med å tilrettelegge for kompetanseoverføring på tvers av alder og erfaring som en del av arbeidshverdagen. Virksomhetene gjør dette både ved komplementært sammensatte team og ved å legge opp til en «delingskultur», der det er lav terskel for å spørre kolleger om hjelp. Seniorer med spisskompetanse brukes også til å holde interne kurs for andre medarbeidere.

«De har opplevd mye i arbeidslivet som du kun klarer å overføre ved å jobbe tett med yngre medarbeidere.»

HR-representant

Lederansvar

Et tydelig eksempel på at seniorenes kompetanse blir tatt i bruk er at ledere ofte er seniorer. Med lederansvar får virksomheten brukt seniorenes arbeidserfaring, virksomhetsspesifikke erfaring og fagkompetanse. Flere av de vi har intervjuet peker imidlertid på at det, ikke minst fra eldre ledes eget perspektiv, kan være positivt å få mulighet til å bruke egen kompetanse i andre og mer faglige roller. Flere respondenter trekker også frem rotasjon på lederstillinger, prosjektlederroller og intern mobilitet for øvrig som positivt for alle ansattes motivasjon og kompetanseutvikling. En slik mobilitet krever at slike bytter av roller er en naturlig del av måten virksomheten organiserer seg på, og at rollebytter oppleves som en reell fordel både for senioren selv og andre ansatte i virksomheten.

Det kan være utfordrende å få til i praksis. I et par av casevirksomhetene blir ledere typisk sittende lenge, og respondenter fra virksomhetene tolker dette delvis som et uttrykk for at ledere opplever begrensede muligheter til å gå over i en annen stilling. Det kan være utfordrende å definere den nye rollen til en tidligere leder som går over i en ny stilling i samme avdeling. Av den grunn kan tidligere ledere heller gå inn i en stabsfunksjon i stedet for å gå tilbake til seniorrådgiverstilling i sin opprinnelige avdeling.

I vår andre dialogkonferanse kom det blant annet fram synspunkter om at et vellykket bytte fra en personal- eller en prosjektlederrolle kan kreve en trygghet på at man har noe å bidra med i ny rolle, og at dette bidraget også blir anerkjent av kollegaer. Det å normalisere rollebytte og rotasjon i ansvar og arbeidsoppgaver i virksomheten, kan derfor være en fordel for alle ansatte i virksomheten.

Kompetanseutvikling

En forutsetning for at seniorenes kompetanse skal komme fullt til nytte i virksomhetene er at senioren holder kompetansen ved like. Vi finner i liten grad tegn til at det er forskjeller i tilgangen til kompetansetiltak for seniorer og yngre. HR-representanter, tillitsvalgte og verneombud uttaler at kompetansetiltak tilbys uavhengig av de ansattes alder. I Probas rapport om livslang læring for senioransatte (2015), konkluderer forfatterne med at de statlige virksomhetene satser på de ansattes kompetanseutvikling gjennom opplæringsprogram og sjenerøse ordninger for deltakelse på kurs, seminarer og etter- og videreutdanning. Kompetansetiltak er imidlertid ikke kun noe virksomhetene skal initiere, og tilby sine ansatte. HR-representanter vi har intervjuet understreker for eksempel at de ansatte også må ta ansvar for å dekke egne kompetansehull, gjennom selv å foreslå relevante kompetansehevede tiltak som de ønsker å delta på. Det å sikre at alle ansatte,

uavhengig av alder, er motivert for kompetanseutvikling, kan derfor være avgjørende. Variasjon i ansvar og arbeidsoppgaver også for eldre ansatte, som diskutert over, kan trolig bidra til å bygge opp om en slik motivasjon.

Virksomhetene forsøker å sørge for at ansatte får nødvendig kompetansepåfyll ved å bruke medarbeidersamtaler til å avdekke medarbeiderens behov for kompetansepåfyll. I disse samtalene kan leder også spørre om hva som skal til for at medarbeideren trives og hvilke ønsker de har for egen arbeidsutvikling, eksempelvis gjennom å få nye arbeidsoppgaver. HR-representanter vi har intervjuet understreker at disse temaene skal adresseres på alle medarbeidersamtaler, uavhengig av den ansattes

alder. Temaene er likevel relevante for hvordan virksomhetene bruker seniorennes kompetanse.

4.2 Virksomhetenes tiltak for å utvikle og beholde senioransatte

I lys av at seniorenne er ressurspersoner på arbeidsplassen og vanskeligere å erstatte, har virksomhetene egne tiltak for denne målgruppen. I tillegg kan virksomhetenes generelle tiltak for hele ansattgruppen også bidra til at seniorenne trives og blir lenger i jobb. Tekstboksen på neste side gir en oversikt over virksomhetenes tiltak for å utvikle og beholde senioransatte.

Seniordager

Et sentralt seniorpolitisk tiltak i statlig tariffområde er tjenestefri med lønn, såkalte seniordager. Etter hovedtariffavtalen skal det gis tjenestefri med lønn tilsvarende åtte dager per år fra det kalenderåret man fyller 62 år. Hovedtariffavtalen åpner for at de lokale partene i tillegg kan avtale inntil seks dager per år. Seks av casevirksomhetene i denne utredningen har innført tillegget på seks dager, enten fra det året den ansatte fyller 62 år eller med gradvis opptrapping. Tre virksomheter tilbyr totalt 12 eller 13 seniordager fra det året den ansatte fyller 62 år, og én virksomhet har ikke innført ekstra seniordager.

Selv om hovedtariffavtalen åpner for å bytte ut de ekstra seniordagene med karriere- og kompetansemessige tiltak, er det ingen av virksomhetene som benytter seg av dette.

Pensjonskurs og individuell pensjonsprognose

Flere virksomheter tilbyr pensjonskurs og individuell pensjonsprognose. De ansatte får tilbud om dette fra det året de fyller 58 år eller noe senere, og virksomhetene opplyser om at kursene er populære. I tilknytning til pensjonsprognosen tilbys en veiledningssamtale med en saksbehandler fra SPK.

Lederopplæring

Én av casevirksomhetene gir ledere opplæring om hvordan seniorpolitikken kan og skal praktiseres og hvordan de kan bruke seniorkompetansen på riktig måte. Opplæringen skal bevisstgjøre ledere om seniorpolitikk og mulighetene for å gi alternative arbeidsoppgaver og tilby fleksibilitet. Svar fra spørreundersøkelsen kan tyde på at denne virksomheten lykkes bedre enn de andre casevirksomhetene med å signalisere til senioransatte at de er ønsket i jobben. I denne virksomheten svarte to av tre at de i stor eller noen grad opplever at arbeidsgiver ønsker at de skal stå i jobben, mens i resten av utvalget svarte halvparten dette.

Mulighet for å jobbe etter 70

Ved fylte 70 år skal ansatte i staten gå av. Lov om aldersgrenser for statsansatte åpner imidlertid for at de kan fortsette i stillingen i inntil fem år dersom ansettelsesmyndigheten bestemmer det. I fem av casevirksomhetene vurderes det individuelt om den ansatte skal få bli i stillingen etter fylte 70, men det er ikke særlig utbredt. To virksomheter forklarer dette med at det ikke er så mange senioransatte som ønsker å fortsette etter 70. Enda én virksomhet åpner for å gi ansatte mulighet til å jobbe etter 70, men har foreløpig ikke gjort dette.

De andre virksomhetene benytter seg ikke av muligheten til at ansatte kan fortsette i sin stilling etter 70. Om virksomhetene har behov for pensjonerte ansattes kompetanse eller kapasitet, engasjeres de på pensjonistvilkår.

Medarbeidersamtale

Casevirksomhetene har enten egne seniorsamtaler eller spørsmål om senkarriere som del av medarbeidersamtalen. Et eksempel på et slikt spørsmål fra en virksomhet i kunnskapssektoren er: «Hva skal til for at du har lyst til å fortsette å jobbe lenge i [virksomheten]?»

Lønnsmessige tiltak

To av casevirksomhetene nevner spesifikt lønnsmessige tiltak som seniorpolitikk. Den ene virksomheten benytter ved enkelttilfeller lønnsendring for å beholde spesielt kvalifisert arbeidskraft. Den andre virksomheten åpner for bruk av lønnsmessige tiltak for seniorer og tar et eller flere forhold med i vurderingen:

- inkludere eldre arbeidstakere i arbeidslivet
- motivasjon for å stå lenger i arbeid
- sikre kompetanseoverføring
- sikre bevaring av kompetanse
- beholde spesielt kvalifisert arbeidskraft

Tiltak for alle ansatte

Senioransatte i casevirksomhetene har i spørreundersøkelsen og i intervjuer pekt på at også tiltak som gjelder for hele ansattgruppen kan bidra til å utvikle og beholde seniorer. Eksempler på slike virkemidler er trening i arbeidstiden, tilrettelegging av arbeidstid og fysisk arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, velferdspermisjon og hjemmekontor.

Kilder: Casevirksomhetene

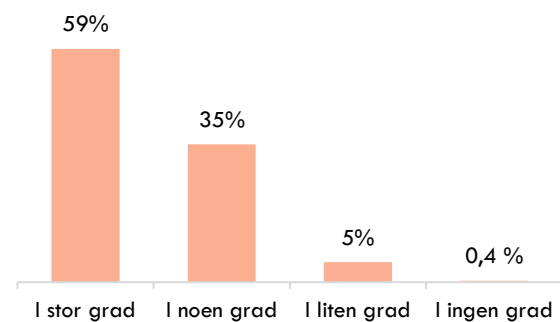
5. Hvordan har senioren det på jobben?

Vår undersøkelse tyder på at de senioransatte i casevirksomhetene opplever gode muligheter for senkarriere. De fleste respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de har gode kolleger og interessante arbeidsoppgaver, og de trives i jobben. Våre funn tyder på at det for senioransattes trivsel er viktig å få brukt sine styrker og kompetanse, mens mulighet for kompetanseutvikling er av relativt mindre betydning. Videre finner vi at selv om omstillingsprosesser kan virke negativt på trivsel, opplever de fleste senioransatte at trivsel ikke har blitt påvirket negativt av slike prosesser.

5.1 Nesten alle trives i jobben

Det er et tydelig funn i vår undersøkelse at senioren trives i jobben. Nesten 60 prosent svarer at de trives i stor grad, og kun 1 av 20 trives i liten eller ingen grad, vist i Figur 5-1. Andelen som trives i stor grad er jevnt høy på tvers av casevirksomhetene, med en variasjon mellom 53 og 70 prosent.

Figur 5-1: I hvilken grad trives du i jobben slik du har det nå?



Note: Under 1 prosent svarte enten «Vet ikke» eller «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Blant de eldste årskullene er det en relativt større andel som trives i stor grad. Dette reflekterer trolig at de som fortsetter lenge i jobb også har en jobb de trives i. Med andre ord vil det ofte være slik at de jevnaldrende som trives mindre allerede har gått av med pensjon.

For de eldre årskullene i Figur 5-2 er følgelig utvalget «skjev» i den forstand at kun de som ikke har gått av med tidligpensjon er med i undersøkelsen.⁷ I prinsippet

⁷ Såkalt «survivorship bias».

påvirker denne skjevheten alle årskullene som til nå har hatt mulighet til tidligpensjon, men effekten er sterkest for de eldste.⁸ Dette gjør at gjennomsnittlig trivsel ikke nødvendigvis kan sammenlignes mellom eldre og yngre årskull som jobber i staten i dag fordi eldre som trives mindre har, i motsetning til yngre, alderspensjon som utsidealternativ.

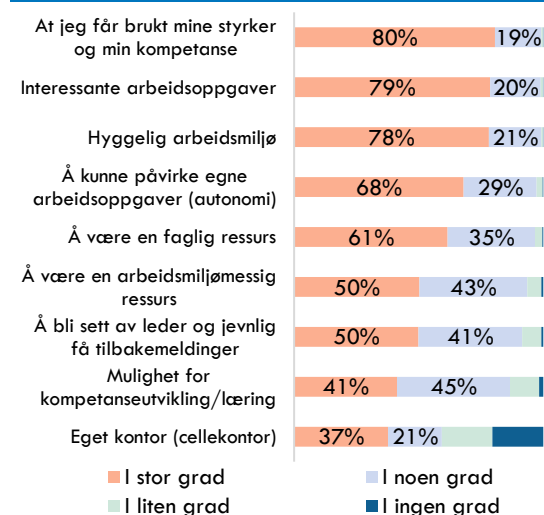
Figur 5-2: Grad av trivsel på tvers av årskull



Note: N=2174

Funnene om at mange trives bør tolkes i lys av hva senioren opplever som viktig for trivsel, se Figur 5-3. Mange oppgir at det å få brukt sin kompetanse, å ha interessante arbeidsoppgaver, autonomi og å være en faglig ressurs, i stor grad er viktig for trivsel. Andre viktige forhold er arbeidsmiljø, det å være en arbeidsmiljømessig ressurs og å bli sett av leder.

Figur 5-3: I hvilken grad er følgende faktorer viktige for at du skal trives i jobben?



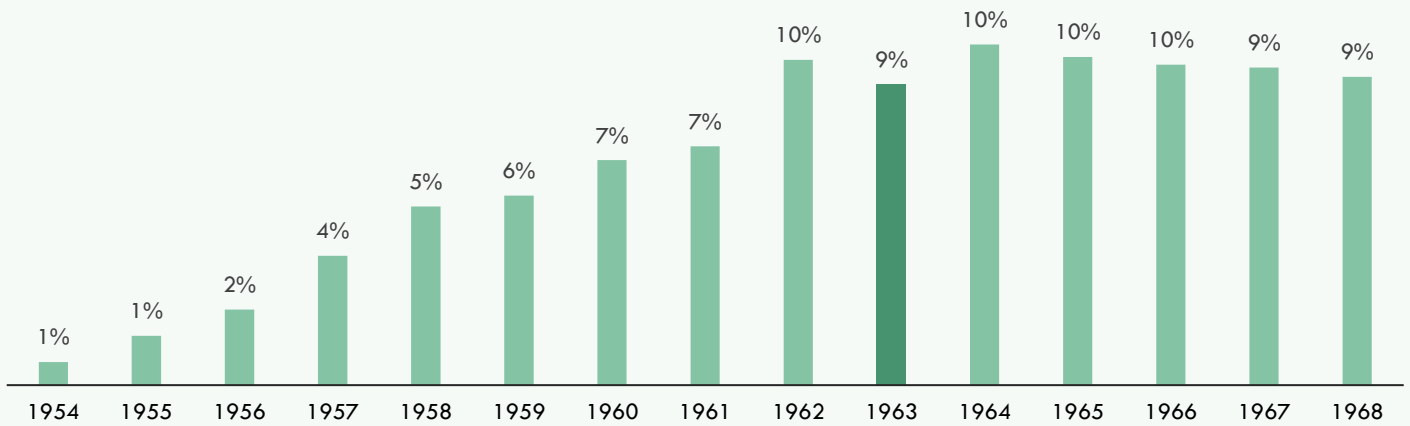
Note: Mellom 0 og 1 prosent svarte enten «Vet ikke» eller «Ønsker ikke å oppgi» på de ulike faktorene. N=2179

⁸ Skjevheten som følge av tidligpensjon vil påvirke til og med 1961-kullet (noen som trives mindre vil ha gått av).

Hvem er de senioransatte i utvalget?

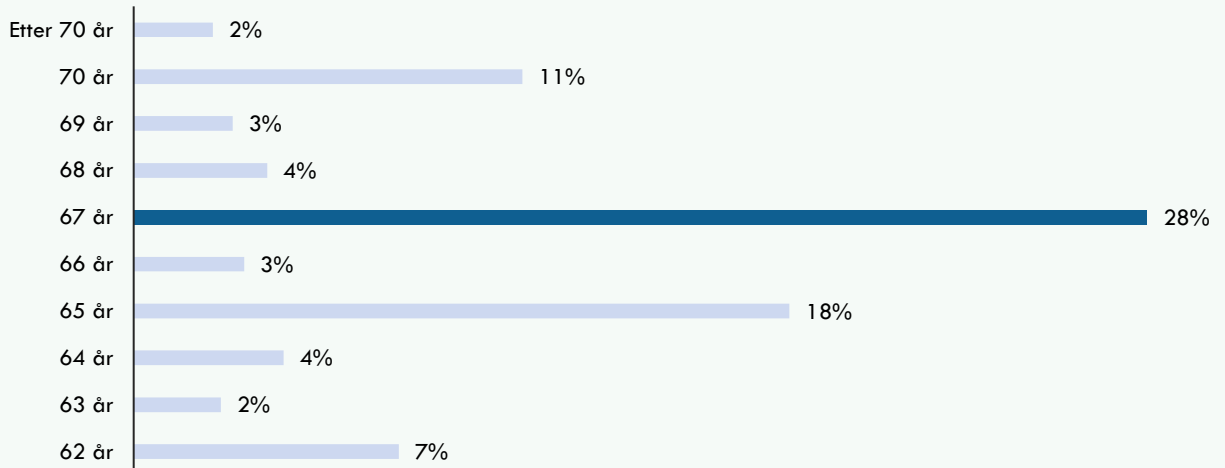
Av de 2 179 senioransatte som har svart på spørreundersøkelsen, er 57 prosent født i 1963 eller senere og er dermed omfattet av den nye offentlig tjenstepensjonsordningen. Nesten halvparten har minst fem år høyere utdanning og medianlønna er mellom 700 000 og 799 999 kroner. 65 prosent av respondentene er kvinner. I underkant av halvparten av respondentene forventer å gå av med pensjon ved 67 eller 65 år. 16 prosent har ingen formening om når de skal gå av. Antall respondenter per virksomhet varierer fra 70 i Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse til 688 i Bufetat. Med unntak av Bufetat har alle virksomhetene færre enn 260 respondenter.

Figur 5-6: Fødselsår



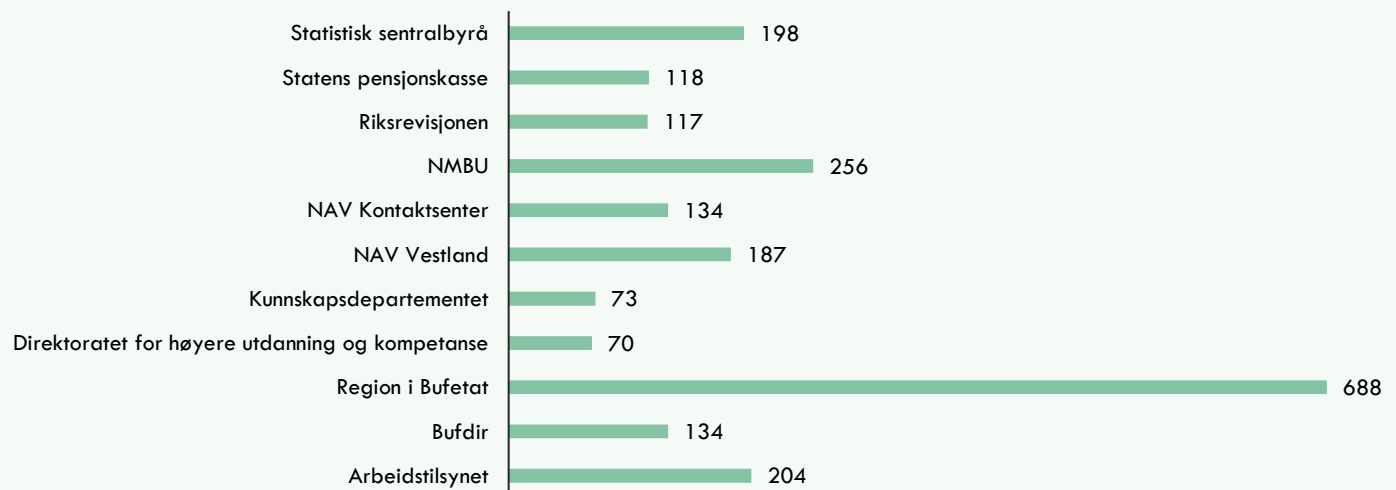
Note: Mørk farge indikerer median. 0,2 prosent av seniorenne som har svart på spørreundersøkelsen er født i 1953 eller tidligere. N=2179

Figur 5-4: Forventet pensjonsalder



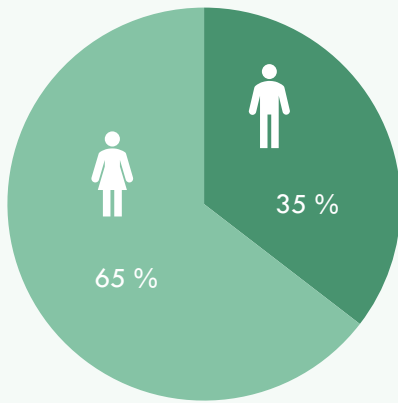
Note: Mørk farge indikerer median. 16 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Figur 5-5: Antall respondenter per virksomhet



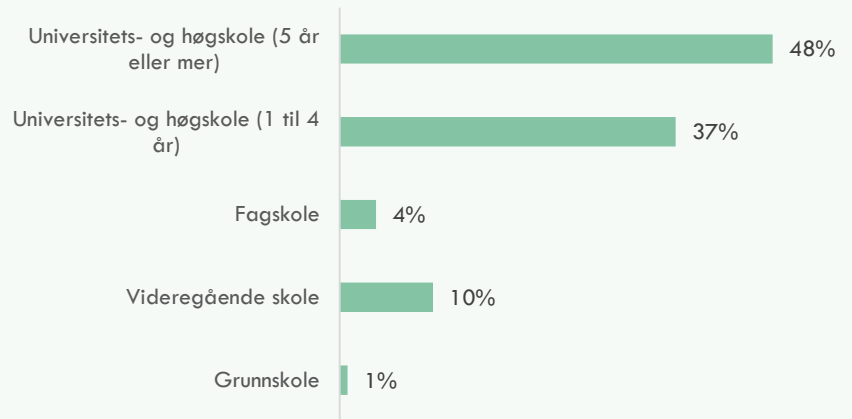
Note: N=2179

Figur 5-8: Kjønn



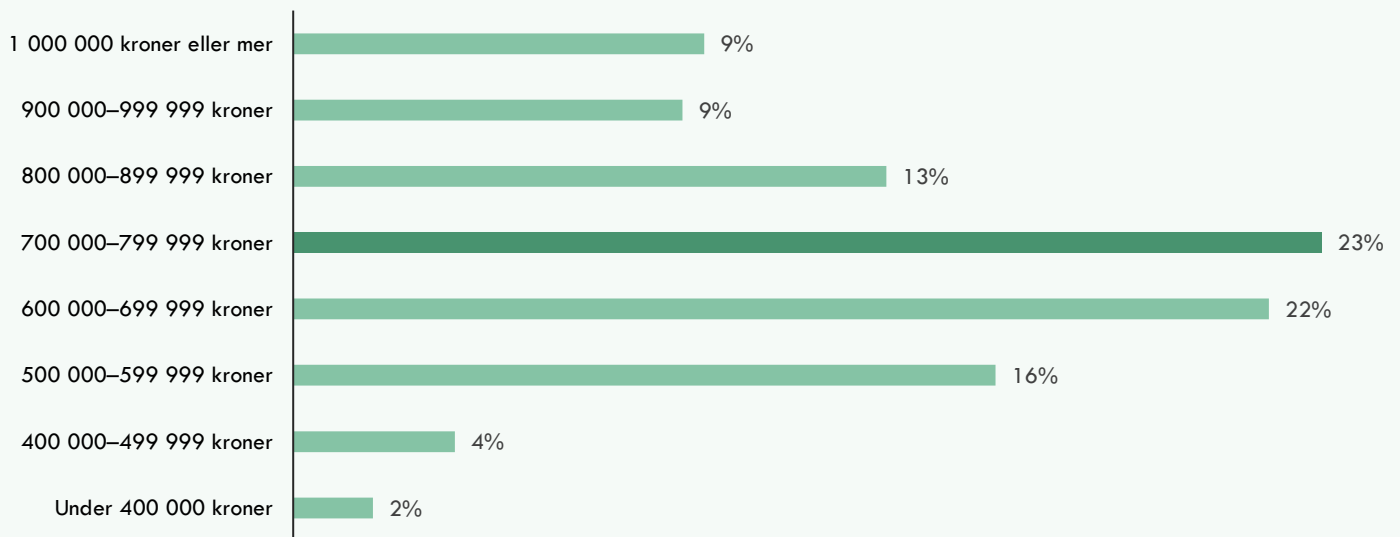
Note: N=2179

Figur 5-9: Utdanningsnivå



Note: 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Figur 5-7: Brutto årsinntekt

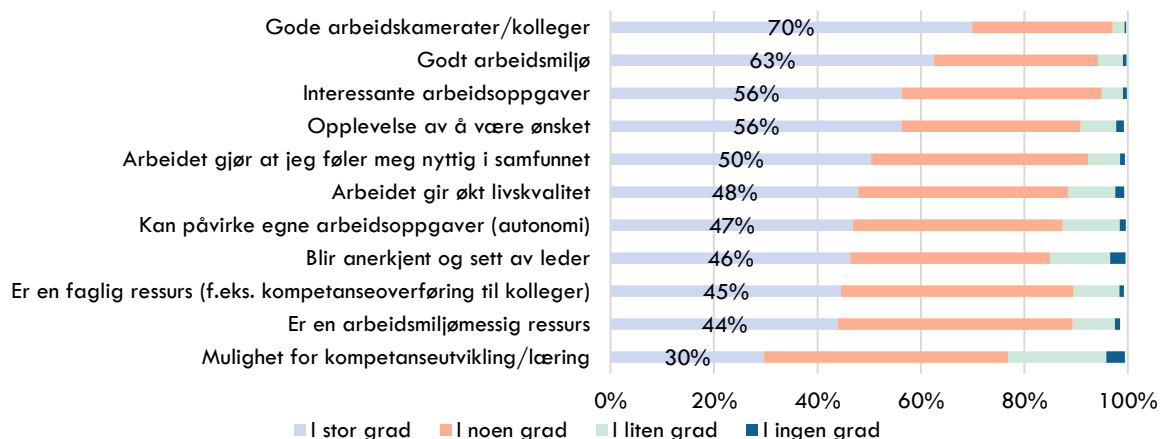


Note: Lønnsfordeling er her beregnet ved å tillegge alle virksomheter samme vekt, uavhengig av antall respondenter per virksomhet. Dette er gjort for at den samlede lønnsfordelingen for alle virksomheter ikke skal domineres av lønnsfordelingen i enkeltvirksomheter. Mørk farge indikerer median. 2 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Flere av de viktige faktorene for å trives sammenfaller med de senioransattes opplevelse av den faktiske arbeidssituasjonen, som vist i Figur 5-10. Syv av ti opplever at de i stor grad har gode arbeidskamerater/kolleger, mens mer enn seks av ti oppgir i stor grad å ha et godt arbeidsmiljø. Over

halvparten av respondentene har svart at de opplever at arbeidsoppgavene i stor grad er interessante. Faktorene ved arbeidssituasjonen sammenfaller også godt med senioransattes motivasjonsfaktorer for å bli i jobb, som diskuteres nærmere i kapittel 6.1.

Figur 5-10: I hvilken grad opplever du at følgende faktorer kjennetegner din arbeidssituasjon?



Note: N=2179

5.2 Interessante arbeidsoppgaver og mulighet til å bruke kompetanse

Interessante arbeidsoppgaver

Blant respondentene i spørreundersøkelsen som forventer å stå i jobb etter 67 år, er interessante arbeidsoppgaver den motivasjonsfaktoren flest oppgir som viktig for ønsket om å stå i jobb, se kapittel 6. At interessante arbeidsoppgaver er en viktig motivasjonsfaktor kan ses i sammenheng med Ingelsrud og Underthun (2021) sitt funn om at den viktigste arbeidsmiljøfaktoren er at en møter positive utfordringer i jobben.

Fra intervjuer er det også tydelig at dette er viktig for senioransatte i staten. Representanter fra virksomhetene peker blant annet på at interessante arbeidsoppgaver er noe som er viktig for «alle», at oppgavene må «gi mening» og at det kan skje at noen går av med tidligpensjon grunnet manglende interessante oppgaver og tilgang på faglig utvikling. Sistnevnte gjelder særlig hvis senioren tidligere i arbeidskarrieren har hatt slike interessante oppgaver.

For mange seniorer som står i en avveining om de fortsatt skal stå i jobb – og særlig for seniorer som er omfattet av en pensjonsordning som gjør det økonomiske utslaget av å gå av med pensjon lite (kompensasjonsgraden er høy, se delkapittel 6.4) – kan opplevelsen av at oppgaver er interessante og nyttige være viktige for å stå i jobb. Enkelte

informanter peker på at seniorer i større grad kan stille spørsmålet «trenger jeg jobben?» og at det da er desto viktigere at interessante oppgaver lokker. Seniorers behov for interessante arbeidsoppgaver stemmer overens med funn fra litteraturen. I en metastudie av 86 studier om sammenhengen mellom alder og jobbmotivasjon fant Kooji et al (2011) at betydningen av interessante arbeidsoppgaver for jobbmotivasjonen øker med alderen. Andre motivasjonsfaktorer som øker med alderen er bruk av kompetanse, autonomi og å bidra til samfunnet, mens forfremmelse, anerkjennelse og kompensasjon blir mindre viktig.

Betydningen av interessante arbeidsoppgaver for arbeidsmotivasjon kan likevel variere blant senioransatte på tvers av ulike arbeidsstillinger og roller. Mange i den gruppen som oppgir at de ønsker å stå i jobb etter 67 år, har fagstillinger og er generelt interessert i faget de jobber med. Dette kan forklare hvorfor en stor andel i denne gruppen oppgir at interessante arbeidsoppgaver i stor grad er viktig for å stå i jobb. For andre grupper, som for eksempel jobber mer fysisk eller i førstelinje, kan andre motivasjonsfaktorer være relativt viktigere. I slike stillinger kan det også være vanskeligere å legge til rette for at oppgavene er interessante.

Interessante arbeidsoppgaver er likevel blant de viktigste motivasjonsfaktorene på tvers av mange ulike grupper (ulike arbeidsstillinger og roller) i utvalget. Det er også åpenbart stor variasjon i hva seniorer synes er interessant. For enkelte vil for eksempel

kompetanseutvikling eller stadige endringer i oppgaver være viktig for å kunne sørge for at jobben fortsetter å være interessant. At de ikke blir sittende fast med en oppgave eller i en stilling, kan bidra til å holde seniorer i denne gruppen i jobb. For andre er ikke rutiner eller stabile arbeidsoppgaver til hinder for at oppgavene er interessante. Informanter i ulike roller – både ansattrepresentanter, HR-representanter og senioransatte – fremhever derfor at dialog med leder er svært viktig. En slik dialog innebærer at arbeidsgiver viser at de verdsetter jobben som gjøres og finner ut hva som er viktig for den ansatte. Fra intervjuer med HR fremgår det at det i flere av de statlige casevirksomhetene derfor jobbes for å ha gode rutiner for utviklingssamtaler.

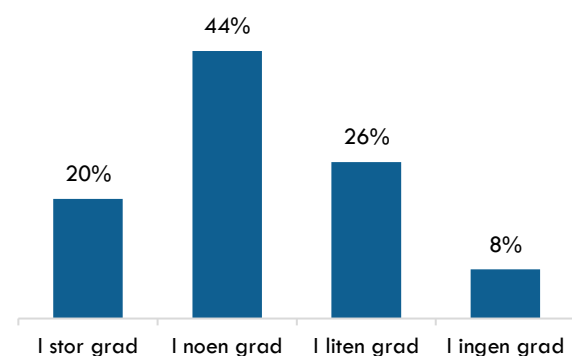
HR-representanter og tillitsvalgte fremhever imidlertid også at aktivt medarbeiderskap er sentralt, med andre ord at seniorer – på lik linje med andre ansatte – tar ansvar for sin egen arbeidssituasjon. For nærmere drøfting om aktuelle tiltak for å kunne bidra til interessante arbeidsoppgaver og faglig utvikling, se kapittel 7.

Faglig utvikling

Vi finner i liten grad tegn til at det er forskjeller i tilbudet av kompetansetiltak for seniorer og yngre. Kompetansetiltak virker å være tilbudt alle og dersom ansatte ønsker kompetanseutvikling, vil ikke mulighetene påvirkes av alder. Informanter har i intervjuer pekt på at kompetanseutvikling for både seniorer og yngre kan være til nytte for arbeidsgiver. Hvis en 30-årig ansatt får nytte av et kompetansetiltak som virksomheten investerer i, er ikke arbeidsgiver nødvendigvis tryggere på at vedkommende fortsatt jobber samme sted ti år senere, sammenlignet med en 55- eller 60-åring. Dette er også relatert til et generelt poeng om at seniorer kan være mer stabil arbeidskraft fordi eldre sjeldnere skifter jobb, se kapittel 3.

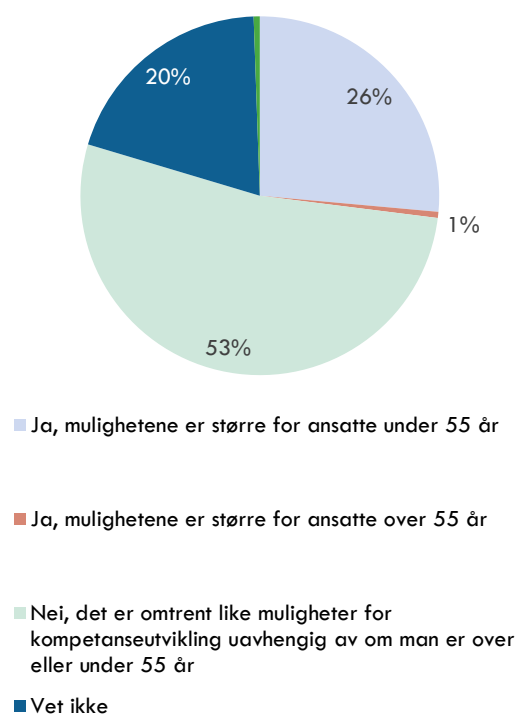
At det ikke er betydelige forskjeller i tilbudte kompetansetiltak for ulike aldersgrupper reflekteres også i funnene fra spørreundersøkelsen, hvor over halvparten svarer at det er omtrent like muligheter uavhengig av om en er over eller under 55 år, mens en av fire opplever muligheten som større for ansatte under 55 år, se Figur 5-12. To av tre oppgir også at de i stor eller noen grad har fått mulighet til kompetanseutvikling de seneste fem årene, se Figur 5-11. Andelen som oppgir at de i stor eller noen grad har fått mulighet til kompetanseutvikling, varierer mellom 43 og 86 prosent i casevirksomhetene.

Figur 5-11: I hvilken grad har du fått mulighet til kompetanseutvikling de seneste fem årene (faglige kurs/seminarer eller formell videre/etterutdanning)?



Note: 1 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Figur 5-12: Opplever du at det er forskjeller i mulighetene for kompetanseutvikling for ansatte av ulike alder?



Note: 1 prosent svarte «Ønsker ikke svare». N=2179

Tall fra seniorpolitisk barometer viser at deltakelse på kurs og opplæring i arbeidstiden synker etter fylte 50 år (Ipsos, 2022). Funn fra vår spørreundersøkelse tyder på at dette skyldes noe annet enn mulighetene som faktisk finnes. Én mulig forklaring på at eldre ansatte i mindre grad benytter kompetansetiltak kunne vært at seniorer sjeldnere opplever at kompetansetiltakene er relevante. Her finner vi imidlertid at over 70 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen opplever at kompetanseutviklingen som tilbys er relevant for dem i

livsfasen de er i, se Figur 5-13. På den annen side svarer cirka halvparten av de som hindres fra å benytte kompetansetiltak at dette skyldes at tiltak er lite relevante, se Figur 5-15.

De som opplever at muligheten til kompetanseutvikling er større for de ansatte under 55 år, nevner opplæringen som nyansatte får i «onboarding»-prosesser som en av mulighetene til kompetanseutvikling som de senioransatte ikke får tilgang til. Det er også mindre vanlig at midler til etter- og videreutdanning går de ansatte over 55 år, men dette er også relatert til at videreutdanning i mindre grad etterspørres av seniorene sammenlignet med yngre ansatte, ifølge senioransatte og HR-representanter vi har intervjuet. Om de senioransatte benytter seg av tiltak for kompetanseheving, avhenger derfor i stor grad av om de ønsker det selv, og det er en opplevelse av at det er færre kompetansehevingstiltak som er obligatoriske for denne gruppen.

«Når du er nyansatt, så dyttes du. Når du er voksen, dyttes du i mindre og mindre grad.»

Senioransatt om muligheten til kompetanseheving

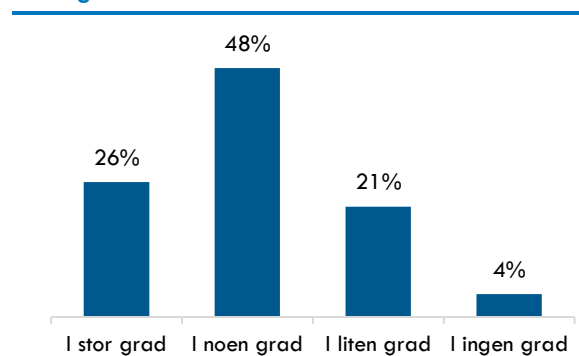
I sammenheng med at HR-representanter og senioransatte har nevnt at det er variasjon i senioransattes etterspørsel etter kompetansetiltak, har de drøftet hvem som har ansvaret for den ansattes kompetanseutvikling. En rapport om kompetanseutvikling blant senioransatte i den danske stat⁹ fant at noen senioransatte forventer at lederen skal tilby kompetanseutvikling, mens noen ledere forventer at senioransatte selv skal be om kompetanseutvikling (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2023). Forfatterne foreslår derfor at lederen tar ansvar for at kompetanseutvikling er et fast punkt på dagsorden for medarbeidersamtalen.

Om seniorene i mindre grad etterspør formell etter- og videreutdanning, kan faglige kurs og seminarer være mer relevant. I intervjuer peker senioransatte på det som attraktivt å få muligheter til å delta på faglige kurs og seminarer, og senioransatte i fagstillinger nevner denne formen for kompetanseheving som nødvendig for å holde seg faglig oppdatert og i stand til å gjøre arbeidsoppgavene.

I intervjuer opplyser HR-representanter og senioransatte at i den grad senioransatte forhindres

fra å delta på kurs og seminarer, skyldes det arbeidspress heller enn forskjellsbehandling av ansatte. Funn fra seniorpolitisk barometer finner likevel at det for mulighetene for enkelte typer kompetanseheving kan være forskjellsbehandling av eldre og yngre arbeidstakere – over halvparten av yrkesaktive har opplevd at yngre blir foretrukket av innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter (Ipsos, 2022).

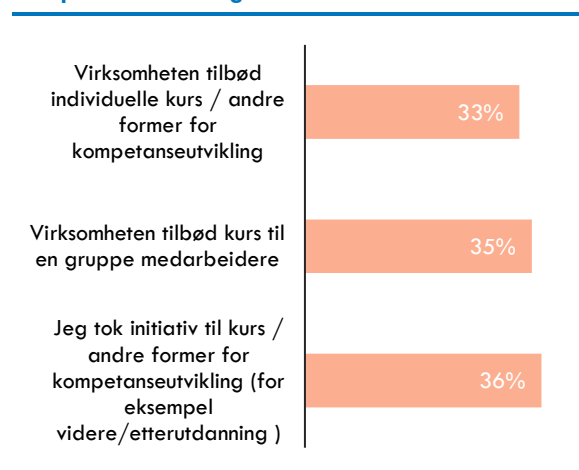
Figur 5-13: I hvilken grad opplever du at mulighetene for kompetanseutvikling er relevante for deg i den livsfasen du er i nå?



Note: 1 prosent svarte «Vet ikke» og under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Fra spørreundersøkelsen fremgår det videre at mulighetene til kompetanseutvikling oppstår på ulike vis. Om lag samme andel oppgir at kompetanseutviklingsmuligheter skjedde henholdsvis ved at virksomheten tilbød individuelle kurs, ved at virksomheten tilbød kurs til grupper og at en tok initiativ selv, se Figur 5-14.

Figur 5-14: Hvordan har du fått mulighet til kompetanseutvikling de siste fem årene?



Note: 11 prosent svarte «Vet ikke». Det var mulig å svare flere svaralternativer. N=1963

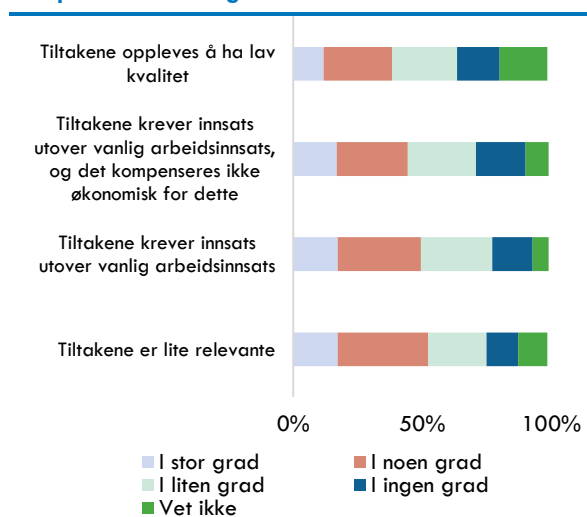
⁹ Basert på en spørreundersøkelse til alle de 53 000 danske statsansatte over 55 år og 9 600 ledere i staten samt dybdeintervjuer.

Det er stor variasjon på tvers av virksomheter og roller i relevansen av kompetansetiltak og hvordan disse bør være utformet. I enkelte virksomheter vil formell videreutdanning kunne være svært viktig. Her synes også mulighetene å være gode, for eksempel gjennom å søke stipendordninger eller kompetansemidler, selv om enkelte informanter peker på at det er noe knapphet i tilgjengelige midler. Noen tilbyr ikke annet enn permisjon og mulighet til å redusere stilling til ansatte som ønsker formell videreutdanning.

For andre, som har en jobb der det er behov for mye virksomhetsspesifikk kompetanse – med andre ord der formell, akademisk utdanning ikke alene gir ferdighetene til å utføre jobben – er andre typer kompetansetiltak mer relevant. Både informanter som representerer seniorer og arbeidsgiver peker på at det å «gå tilbake til skolebenken» ikke nødvendigvis er nyttig i disse virksomhetene.

På tross av at vi finner at relativt mange senioransatte benytter kompetansetiltak på samme måte som yngre, har vi også kartlagt hva som er årsaken til at noen ikke gjør det. Vår undersøkelse tyder på at relativt mange seniorer hindres fra å benytte kompetanseutviklingstiltak fordi tiltakene enten ikke anses som relevante eller krever innsats utover vanlig arbeidsinnsats, se Figur 5-15.

Figur 5-15: I hvilken grad utgjør følgende faktorer hindre for at du benytter deg av kompetanseutviklingstiltak?



Note: N=2179

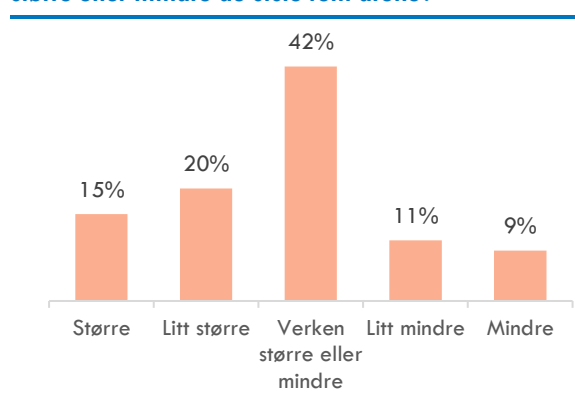
Et generelt funn fra intervjuene er at både arbeidsgiver og seniorene vurderer det som svært viktig med utviklingsmuligheter gjennom hele karriereløpet. Dette er i tråd med funn i tidligere forskning om at rutiner for karriereutvikling på alle tidspunkt i karrieren, gir gode grunnlag for et lengre arbeidsliv, se Wikström og Liff (2020) og beskrivelser fra pensjonsutvalget (NOU 2022: 7). Hvis enkelte seniorer har hatt samme oppgave i mange år, kan det

vise seg på et tidspunkt at det ikke er like relevant og nyttig for arbeidsgiver. I slike tilfeller kan yrkesavgang bli mer aktuelt, både fordi senioren opplever i mindre grad å føle seg nyttig og motivert og fordi produktiviteten generelt blir lavere. Dette er drøftet videre i kapittel 7.

Opplevelsen av å være en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs

Som beskrevet i kapittel 4 besitter mange seniorer erfaring som det er vanskelig å erstatte. Virksomhetene har derfor strategier for å dra mest mulig nytte av denne kompetansen. Som vist i Figur 5-10, opplever mange at de er en faglig og arbeidsmiljømessig ressurs (ni av ti svarer i stor eller noen grad), og mange opplever at deres rolle som faglig ressurs har blitt større de siste fem årene, se Figur 5-16; Over én tredjedel opplever at den har blitt større, 42 prosent opplever at den verken har blitt større eller mindre, mens 20 prosent opplever at rollen som faglig ressurs har blitt mindre.

Figur 5-16: Har din rolle som faglig ressurs (for eksempel kompetanseoverføring til kolleger) blitt større eller mindre de siste fem årene?



Note: 3 prosent svarte «Vet ikke» og under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

I all hovedsak synes det som at virksomhetene arbeider målrettet med å utnytte kompetansen til alle sine ansatte, inkludert seniorene. Det virker også som at virksomhetene har rutiner for kompetanseoverføring fra erfarne, som også implisitt innebærer at seniorer i større grad blir brukt som faglig ressurs ettersom disse oftere også har lang erfaring og faglig senioritet.

Funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene tyder videre på at seniorene på samme måte som andre utnyttes som arbeidsmiljømessig ressurs. Det synes også å være slik at det å være en arbeidsmiljømessig ressurs henger sammen med å være en faglig ressurs. Senioransatte besitter ulike stillinger og arbeidsoppgaver – og mange er dessuten ledere eller har fagansvar – og det er ingen tydelige indikasjoner fra vår informasjonsinnhenting om at seniorer er mindre synlige eller viktige i arbeidsmiljøet.

Å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver (autonomi)

Det synes å være svært variert i hvilken grad autonomi er viktig for at seniorer skal bli værende i jobb. I enkelte stillinger, for eksempel i kunnskapssektoren eller forskning/vitenskapelige stillinger, virker autonomi å være viktig i seg selv. Enkelte HR-representanter peker på at nettopp autonomi er det viktigste arbeidsgiver kan tilby når det gjelder å legge til rette for at ansatte har interessante arbeidsoppgaver.

I andre stillinger er ikke autonomi viktig som motivasjonsfaktor og heller ikke mulig å legge særlig til rette for. Dette reflekteres i at autonomi for mange grupper i utvalget er en av de mindre viktige faktorene for å stå i jobb.

Det er stor variasjon i arbeidsoppgavene som utføres i ulike statlige virksomheter. Handlingsrommet for de ansattes mulighet til å selv påvirke arbeidshverdagen varierer derfor mellom virksomhetene. Å legge til rette for stor grad av autonomi kan være enklere og mer relevant i typer stillinger og virksomheter der handlingsrommet er betydelig. Autonomi bør vurderes der dette er relevant og inngå som en del av utviklingssamtalene beskrevet over og i kapittel 7.

5.3 Erfaringer med omstilling, effektivisering, innovering og digitalisering

I spørreundersøkelsen oppgir 63 prosent av de senioransatte at de har vært berørt av en omstillingsprosess de siste fem årene. Andelen senioransatte som har vært berørt av omstilling varierer fra mellom 42 og 89 prosent på tvers av de ulike casevirksomhetene.

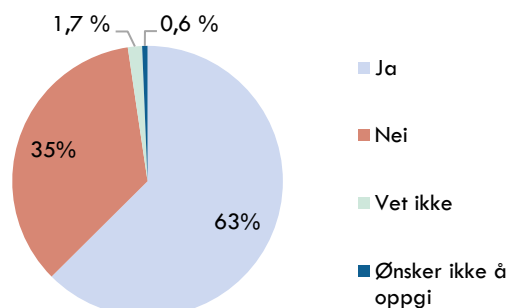
Former for omstilling

Omstilling og effektivisering er vide begreper som innebærer endringer av varierende omfang og varighet. Hva omstillingen innebærer vil derfor variere på tvers av casevirksomhetene og hvilke endringer de har gjennomgått de siste årene. Hva de ulike senioransatte tillegger begrepene omstilling og effektivisering vil også variere, slik at ansatte i samme virksomhet eller avdeling ikke nødvendigvis har samme oppfatning av hvorvidt de har gjennomgått en omstillingsprosess de seneste fem årene. Intervjuene med senioransatte samt HR-ansatte, verneombud og tillitsvalgte har derfor gitt viktig ytterligere informasjon om de ulike omstillingsprosessene som virksomhetene har gjennomgått. Omstillingsprosessene som casevirksomhetene har gjennomgått de seneste fem årene kan i hovedsak deles inn etter følgende gruppering:

- digitalisering og annen kontinuerlig omstilling

- oppsplitting eller sammenslåing og endringer i fag eller funksjonsinndeling
- endringer i det fysiske arbeidsmiljøet

Figur 5-17: Har du vært berørt av omstilling- og/eller effektiviseringsprosesser (herunder digitalisering) ved din arbeidsplass de siste fem årene?



Note: N=2179

Digitalisering og annen kontinuerlig omstilling

Virksomhetene benytter i ulik grad digitale verktøy i arbeidshverdagen. Felles for virksomhetene er at de gjennom koronapandemien måtte tilpasse seg en ny arbeidssituasjon, som for de fleste virksomhetene innebar økt bruk av digitale verktøy. Dette ga i større eller mindre grad konsekvenser for arbeidshverdagen også etter pandemien. Flere virksomheter trekker dette frem som en form for omstilling. Enkelte virksomheter har gjennomført andre former for digital omstilling, eksempelvis ved at man har tatt i bruk ny programvare.

Seniorene i casevirksomhetene har varierende erfaringer med digitalisering. For mange synes digitalisering å være uproblematisk og at det ikke er noen tydelig forskjell i seniorers opplevelse av digitalisering sammenlignet med andre grupper. Enkelte, og kanskje ofte seniorer i typiske fagstillinger, opplever at en del nye systemer som tas i bruk er overflødige og ikke nyttige. Andre peker på et behov for flere kurs for å lære nye systemer og å kunne

Relevant rammeverk i statlig tariffområde

Etter **arbeidsmiljøloven** § 4-2 skal den enkelte arbeidstakers alder hensyntas i utforming og tilrettelegging av arbeidssituasjonen. Dersom omstillingsprosesser fører til endret arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver gi nødvendig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for å ivareta forsvarlig arbeidsmiljø. Det innebærer at senioransatte skal få tilbud om nødvendig kompetanseutvikling hvis de får nye arbeidsoppgaver som følge av omstillingsprosesser.

håndtere endringer som følger av digitalisering. Det er imidlertid ikke opplagt at seniorer spesifikt har større behov for dette.

Ansatte i flere virksomheter peker på at det i tillegg til større omstillinger, for eksempel strukturelt eller i overgang til nye systemer, stadig er ulike former for omorganisering på ulike nivå. Dette kan eksempelvis være endringer i arbeidsoppgaver eller fagutvikling, som kan skyldes digitalisering eller annet. I flere av casevirksomhetene synes det skje endringer relativt ofte, som vil påvirke den enkelte i ulik grad. Basert på vår informasjonsinnhenting fremstår seniorer, i likhet med andre ansatte, å være vant til stadige endringer i arbeidshverdagen. Særlig gjelder dette i virksomhetene hvor endringene er hyppige.

Oppsplitting eller sammenslåing og endringer i fag- eller funksjonsinndeling

Ansatte i flere virksomheter oppgir å ha gjennomgått omstilling i form av oppsplitting eller sammenslåing av virksomheter eller avdelinger. Oppsplitting av avdelinger skjer gjerne sammen med endringer i virksomhetens fag- eller funksjonsinndeling. Endringer i fag- og funksjonsinndeling kan også skje i forbindelse med en sammenslåing, men en sammenslåing får ikke nødvendigvis større følger for arbeidsoppgavene eller fag- og funksjonsinndelingen – sammenslåingen kan være at ulike geografiske lokasjoner samles til én lokasjon. Informanter i ulike virksomheter peker på at slike endringer kan ha betydning for trivsel. Det beskrives også at noen tidligere har benyttet anledningen til å gå av med pensjon ved større endringer, for eksempel flytting eller sammenslåinger. Dette drøftes videre i kapittel 7.

Endringer i det fysiske arbeidsmiljøet

Ansatte i flere virksomheter har de siste fem årene vært igjennom endringer i det fysiske arbeidsmiljøet. Dette kan innebære at hele virksomheten flyttes til nye lokaler, eller at enkelte avdelinger slås sammen eller flytter. Det kan også innebære endring av hvordan kontorarealer er utformet, eksempelvis gjennom overgang fra cellekontor til åpent kontorlandskap og eventuelt «free seating». Overgangen til enten åpent landskap eller «free seating» er mange i utvalget opptatt av. For seniorer som synes det er svært viktig med egen plass, kan «free seating» ha negativ betydning på trivsel og også påvirke pensjoneringstidspunkt – på samme måte som annen omstilling. I undersøkelsen er imidlertid cellekontor den faktoren for trivsel som færrest oppgir å være viktig i stor grad. Dette kan naturligvis skyldes at det er få som har en arbeidssituasjon der dette i det hele tatt er aktuelt.

Rammeverk for seniorpolitikk i statlig tariffområde

Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakere etter fylte 62 år rett til redusert arbeidstid dersom det ikke forårsaker vesentlig ulempe for virksomheten. Arbeidstaker med redusert arbeidstid har fortrinnsrett til å øke sin arbeidstid om virksomheten får en ledig stilling.

Effekter av omstilling

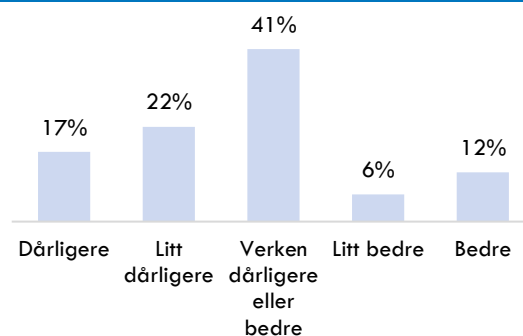
Av de senioransatte som i spørreundersøkelsen oppgir å ha gjennomgått en omstillings- og/eller effektiviseringsprosess de seneste fem årene, svarer 39 prosent at det har gjort at de trives dårligere eller litt dårligere i jobben. 41 prosent oppgir at de verken trives dårligere eller bedre.

De senioransatte som trives dårligere etter omstilling eller effektivisering, peker i intervjuer på ulike årsaker til dette avhengig av hvilken omstilling virksomheten har gjennomgått. I en virksomhet hvor omstillingen var relatert til endringer i fag- eller funksjonsinndeling, nevnes mindre mulighet til å påvirke egne oppgaver som en årsak til dårligere trivsel. I en annen virksomhet oppgir flere ansatte at mistrivselen er en konsekvens av et splittet kontormiljø hvor omstillingen har medført at ansatte som jobber tett sammen er spredt på ulike geografiske lokasjoner.

«Vi har ikke lenger samarbeid med egne kolleger lokalt. Vi er også i midlertidige lokaler med åpent kontorlandskap Jeg tuller litt med at det kanskje er arbeidsgivers strategi for å kvitte seg med seniorer?»

Senioransatt om opplevelsen av omstilling i virksomheten

Figur 5-18: Har omstilling og/eller effektivisering på arbeidsplassen gjort at du trives dårligere eller bedre i jobben?



Note: 2 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=1363

Gjennom intervjuer med de senioransatte oppgir flere å kjenne til tidligere kolleger som har valgt å gå av med pensjon som følge av en omstilling. Det oppleves som at enkelte benytter en omstillingsprosess som en mulighet til å gå av med pensjon. Andre ansatte forventet å fortsette i virksomheten også etter omstillingen, men resultatet av omstillingen gjør at de likevel velger å avslutte arbeidsforholdet og ta ut pensjon.

Opplevelsene av omstilling vil være personavhengige. Enkelte senioransatte trekker frem omstilling som en mulighet for å få nye oppgaver og ser frem til endringer som slike prosesser fører med seg. For noen er endringer en motivasjonsfaktor til å bli stående i jobb fordi de opplever omstillingen som spennende og de ønsker å ta på seg å være med på endringene, for eksempel en flytting.

For de ansatte som derimot velger å slutte etter at omstillingen er gjennomført pekes det på endring i arbeidsoppgaver, endringer i det fysiske arbeidsmiljøet og lengre reisevei som årsaker til avgangen. Det pekes også på at hvor mange og hvor omfattende prosesser man har vært gjennom tidligere kan virke inn på beslutningen om å gå av med pensjon, slik at en ny omstillingsprosess kan være dråpen som får begeret til å renne over for den enkelte.

Fra spørreundersøkelsen fremgår det at 18 prosent av de senioransatte som har gjennomgått omstilling eller effektivisering de seneste fem årene, trives bedre eller litt bedre etter omstillingen. For å lykkes med omstilling trekker flere senioransatte frem involvering og god informasjonsflyt gjennom hele prosessen. En god omstillingsprosess kjennetegnes av å være transparent og at ledelsen er åpen for innspill fra de ansatte. Dette drøftes videre i kapittel 7.

5.4 Opplevelse av fleksibilitet og mobilitet i arbeidsoppgaver/-stilling

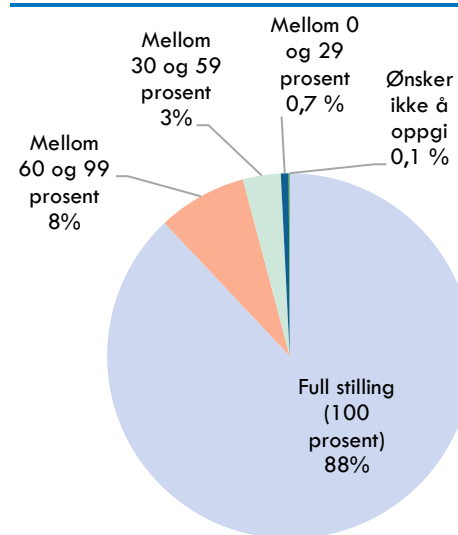
Mulighet for gradvis nedtrapping i form av redusert stilling

I utvalget jobber i overkant av én av ti i redusert stilling, se Figur 5-19, og flesteparten av disse jobber mer enn 60 prosent. Blant de født i 1962 eller tidligere og som ikke jobber redusert i dag, svarer om lag én av fem at de vurderer redusert stilling de neste fem årene, mens 62 prosent oppgir at de ikke vurderer dette. Dette er vist i Figur 5-20.

I hele utvalget kan det observeres at andelen som jobber deltid er cirka like stor som andelen som tar ut delvis AFP. I datagrunnlaget kan det også observeres at det er stor overlapp mellom disse.

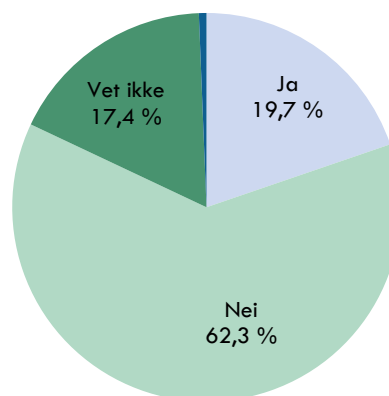
Ifølge informantene er det varierte årsaker til at seniorer går av med delvis AFP. For enkelte er det også helsemessige årsaker til at de ønsker dette, mens for andre preferanser om å ha mer fritid. Andre igjen oppgir økonomiske incentiver for å ta ut delvis AFP, for å sikre denne pensjonen dersom man skulle falle fra. En siste gruppe trekker frem at de trenger mer tid til å hente seg inn og til å lade batteriene sammenlignet med tidligere.

Figur 5-19: Hvilken stillingsprosent har du?



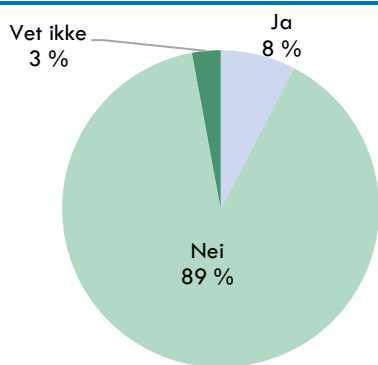
Note: Under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Figur 5-20: Vurderer du redusert stilling de neste fem årene?



Note: Under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=795

Figur 5-21: Tar du ut delvis AFP?



Note: 3 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=936

At enkelte går av med AFP grunnet ønsker om mer fritid, bør ses i lys av at den gamle AFP-ordningen i relativt liten grad har gitt økonomiske incentiver til å jobbe lenger. For enkelte årskull er kompensasjonsgraden i AFP høy – med andre ord er reduksjonen i inntekt (etter skatt) svært liten i AFP sammenlignet med i full jobb. For årskull med relativt svake økonomiske incentiver til å fortsette i jobb, tyder vår undersøkelse og intervjuene på at andre motivasjonsfaktorer, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø eller at en opplever at arbeidet er meningsfullt, er relativt viktigere.

Intervjuene tyder på at det i liten grad er utbredt å gå inn i redusert stilling kun for å kunne stå lenger i jobb. I den grad dette skjer, er det enten med delvis AFP eller som mottaker av graderte helserelaterte ytelser (uføretrygd eller arbeidsavklaringspenger). Muligheten til å redusere stilling i seg selv virker derfor ikke å være et utbredt virkemiddel. Flere peker på mulige ulemper ved å ha redusert stilling, blant annet at en ikke nødvendigvis blir involvert i prosjekter eller generelt faller litt ut av arbeidsfellesskapet. Det er også i liten grad slik at informantene tror redusert stilling vil kunne være effektivt for å holde seniorer i jobb. Endringer i arbeidsoppgaver og gradvis nedtrapping i form av for eksempel personalansvar, vurderes på den annen side å kunne ha en positiv effekt for noen, beskrevet i det følgende.

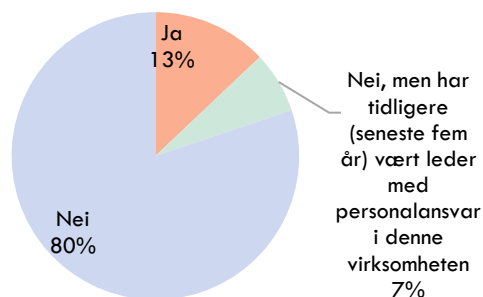
Mulighet for gradvis nedtrapping i form av redusert lederansvar

Retrettstilling for ledere har vært benyttet i noen tilfeller i enkelte virksomheter, særlig der det er tydelige muligheter for å gå over til et mer rendyrket fagansvar. I andre virksomheter finnes ingen eksempler på at dette har skjedd, og det fremstår å være et mindre tydelig tilbud om slike løsninger. Omtrent syv prosent oppgir at de tidligere har hatt lederansvar i den samme virksomheten (seneste fem år), se Figur 5-22. Denne andelen varierer betydelig

på tvers av virksomheter, fra mellom 2 og 13 prosent. Det er heller ikke opplagt at alle som tidligere har hatt personalansvar, har en retrettstilling i den forstand at de har gått over i en annen rolle for å få redusert personalansvar.

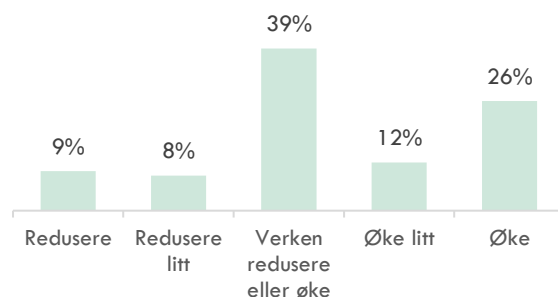
Respondentene som har oppgitt at de tidligere har hatt lederansvar i samme virksomhet, fikk oppfølgingsspørsmålet om dette har bidratt til å øke eller redusere motivasjonen til å stå lenger i jobb. Her svarer 38 prosent at motivasjonen har økt eller økt litt. Færre svarer at det har redusert eller redusert litt motivasjonen. Disse funnene kan tyde på at muligheten for redusert lederansvar kan ha en effekt på pensjoneringsatferd. Imidlertid må det merkes at det er en relativt liten gruppe dette er aktuelt for. Dette både fordi det er relativt få som har personalansvar i det hele tatt og fordi det i ulik grad på tvers av virksomheter vil være mulig å gå over i rene fagstillinger. I tilfeller der slike fagstillinger ikke finnes, og senioren med lederansvar for eksempel går over i stabfunksjoner, kan det være individuelle forskjeller hvorvidt dette alternativet oppleves som attraktivt.

Figur 5-22: Er du leder med personalansvar?



Note: Under 1 prosent svarte enten «Vet ikke» eller «Ønsker ikke å oppgi». N=2179

Figur 5-23: Har endringen til mindre lederansvar bidratt til å øke eller redusere din motivasjon til å stå lenger i jobb?



Note: 4 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=95

6. Begrunnelser for tidligpensjonering og motivasjon til å jobbe lenger

Senioransatte i casevirksomhetene svarer at god helse, et godt arbeidsmiljø og interessante arbeidsoppgaver er viktig for å stå lenger i jobb. Basert på analyser av forholdet mellom mulig påvirkbare kjennetegn og forventet avgangsalder, estimerer vi at stor grad av trivsel, interessante arbeidsoppgaver og mulighet til kompetanseutvikling har en signifikant positiv effekt på forventningen om å jobbe etter 66 år.

6.1 Motivasjonsfaktorer og kjennetegn ved arbeidssituasjonen

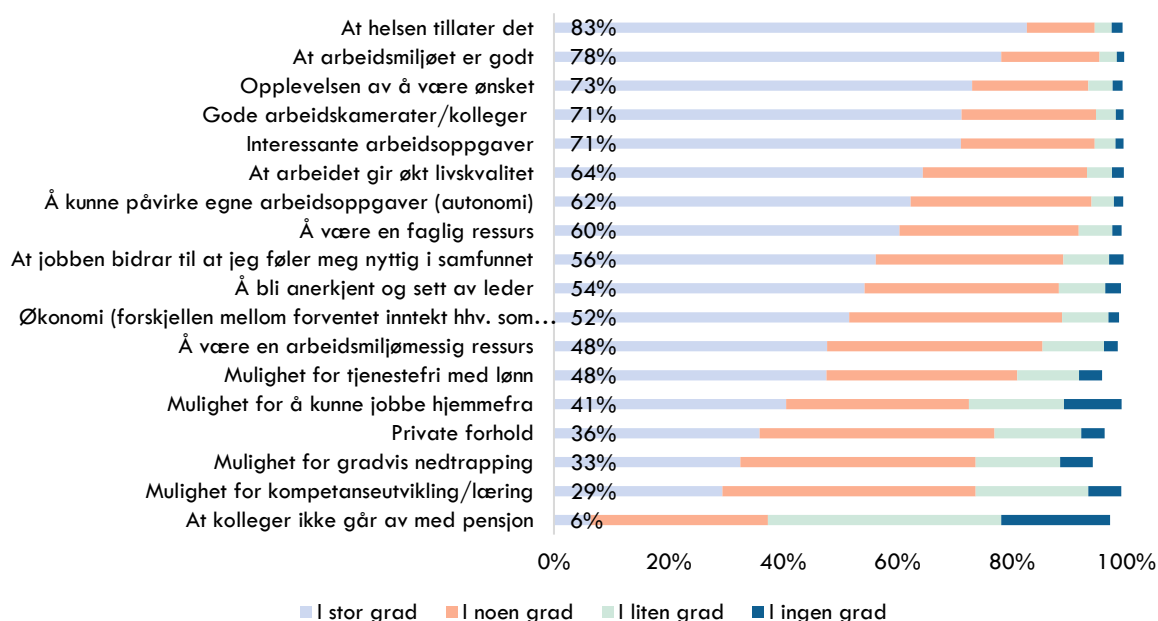
Motivasjonsfaktorer for senioransatte som forventer å gå av før og etter 67

I undersøkelsen har vi delt inn respondentene basert på om de forventer å gå av med pensjon henholdsvis ved 67 eller tidligere (Figur 6-1) og etter 67 år (Figur 6-2). Som vist i figurene er det en viss forskjell i hva som motiverer respondentene i de to gruppene. Det kan for eksempel observeres at blant dem som

forventer å jobbe etter 67, er det en relativt høy andel som oppgir at motivasjonsfaktoren er interessante arbeidsoppgaver. Det stemmer overens med at Ingelsrud og Underthun (2021) i sin studie av arbeidsmotivasjon for seniorer i statlig sentralforvaltning, finner en signifikant sammenheng mellom å bli lenger og å ha jobben som kilde til utvikling og utfoldelse. De finner for øvrig ingen sammenheng mellom pensjonssansynlighet og forventninger om dårligere helse. Blant våre respondenter er helse viktig uavhengig av forventet pensjonsalder. Godt arbeidsmiljø er også viktig både for dem som forventer å gå av før og etter 67 år.

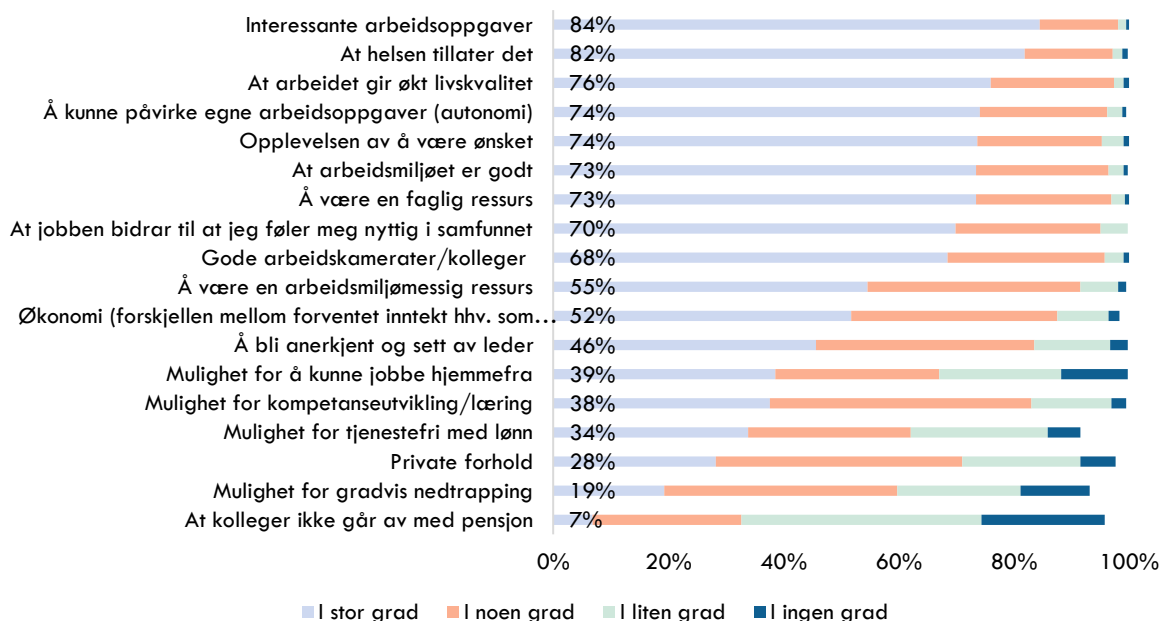
Motivasjonsfaktorene kan gi indikasjoner om mulige årsaker til at seniorer i casevirksomhetene går av med tidligpensjon. Basert på svarene, samt innspill fra intervjuene, vil det være en forventning at helse kan være en viktig begrunnelse for tidligpensjonering for mange. Imidlertid, hvis ikke det er et godt arbeidsmiljø eller arbeidsoppgavene er uinteressante, vil dette også kunne ha en negativ effekt på motivasjonen til å stå i jobb. Slike faktorer vil kunne være relevant i en vurdering av mulige tiltak, også fordi oppfyllelse av motivasjonsfaktorene i ulik grad er mulig å gjøre noe med tiltak på virksomhetsnivå eller i tariffområdet generelt.

Figur 6-1: Respondentene som forventer å gå av ved 67 år eller tidligere: I hvilken grad vil følgende faktorer være viktige for at du skal stå lenger i jobb?



Note: N=1754

Figur 6-2: Respondentene som forventer å gå av etter 67 år: I hvilken grad er følgende faktorer viktige for ditt ønske om å stå i jobb etter fylte 67 år?



Note: N=425

Kjennetegn ved arbeidssituasjonen sammenfaller med motivasjonsfaktorer

Som beskrevet i kapittel 5.1, har vi også kartlagt hva de senioransatte opplever at kjennetegner sin arbeidssituasjon. Dersom kjennetegn ved arbeidssituasjon sammenfaller med motivasjonsfaktorer for å stå i jobb, kan det forventes at flere vil bli stående lenger i jobb. Motsatt, dersom enkelte faktorer er viktige for motivasjonen, men seniorene opplever at de samme faktorene ikke kjennetegner arbeidssituasjonen, kan det bidra til at flere går av tidlig.

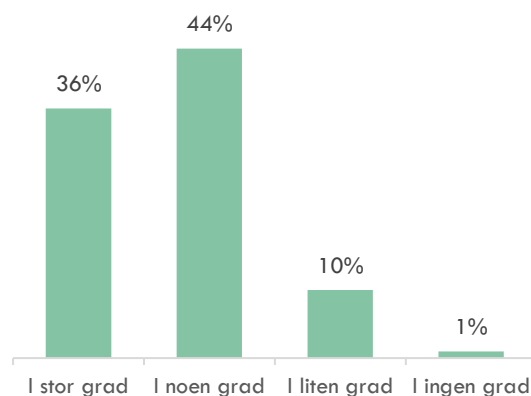
I utvalget generelt er det en stor andel som opplever at viktige motivasjonsfaktorer også kjennetegner arbeidssituasjonen. Mer enn ni av ti oppgir at arbeidssituasjonen i stor eller noen grad kjennetegnes av gode kolleger, godt arbeidsmiljø, interessante arbeidsoppgaver og en opplevelse av å være ønsket. Generelt kan disse funnene tyde på at en stor andel av de senioransatte i casevirksomhetene både opplever at viktige motivasjonsfaktorer er oppfylt og at en stor andel også ønsker å stå i jobb lenge. Dette er også i tråd med at en stor andel av de senioransatte trives godt på jobb, ettersom mange av de samme faktorene er viktig for trivsel, se kapittel 5.

6.2 Erfaringer med tiltak og personalpolitikk

Ansatte over 62 år har mulighet til å gå av med pensjon. Virksomhetene har derfor egne tiltak for å

utvikle og beholde ansatte i denne aldersgruppen og som en del av spørreundersøkelsen, har vi kartlagt senioransattes erfaringer med tiltakene. Disse spørsmålene har kun blitt stilt til dem som har mulighet til å gå av med pensjon i løpet av 2024, det vil si at de er født i 1962 eller tidligere. I denne aldersgruppen svarer 80 prosent av respondentene at det i stor eller noen grad er behov for egne tiltak for å utvikle og beholde medarbeidere etter fylte 62 år. I hvilken grad tiltakene som er innført faktisk bidrar til trivsel og eventuelt å øke avgangsalderen drøftes i det følgende.

Figur 6-3: I hvilken grad mener du det er behov for egne tiltak for å utvikle og beholde medarbeidere etter fylte 62 år?

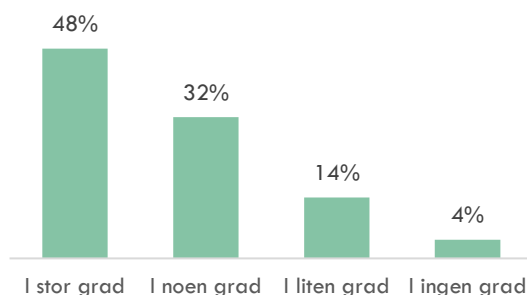


Note: 9 prosent svarte «Vet ikke», under 1 prosent svarte «ønsker ikke å oppgi». N=936

Seniordager

Seniordager fremstår å være populært for mange og er et velkjent tiltak blant de senioransatte i casevirksomhetene. Flere ser på seniordager som et nødvendig tiltak for å kunne ta seg inn igjen etter hektiske arbeidsdager. Noen trekker også frem at seniordager kan tas ut når man er sliten og forebygge sykefravær. Andre ser på tiltaket som et gode og en bonus, og at det i mindre grad handler om å hente seg inn. De ekstra tariffbestemte seniordagene i statlig tariffområdet kommer i tillegg til den ekstra ferieuken som alle arbeidstakere får etter ferieloven fra det året man fyller 60 år. Som vist i Figur 6-4 oppgir åtte av ti at seniordager i noen eller stor grad gjør det mer attraktivt å stå lenger i jobb.

Figur 6-4: I hvilken grad gjør ekstra dager tjenestefri med lønn det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?



Note: 1 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=936

Inntrykket er at mange senioransatte tar ut seniordager. Det er likevel en del ansatte som ikke tar ut disse fridagene.¹⁰ Dette begrunnes blant annet med høyt arbeidspress og at arbeidsmengden ikke reduseres selv om man har mer fri. En senioransatt trekker imidlertid frem at seniordager har en positiv innvirkning også for dem som ikke tar de ut ved at det er et signal om at det er ok å ta det litt roligere etter en gitt alder.

HR-ansatte og senioransatte i flere virksomheter peker på at mange ikke tar ut seniordagene fordi senioransatte selv har mange oppgaver, og at de i liten grad er villige til å si fra seg ansvarsområder for å kunne ta seg mer fri. Seniordager blir også sett på som en motpol til andre seniorpolitiske tiltak som kompetanseheving, og andre faktorer som de ansatte beskriver som viktige for å trives, som eksempelvis

¹⁰ Én virksomhet opplyser om at kun 37 prosent av deres seniordager ble tatt ut i 2023, men at dette kan være underreportert ettersom virksomheten har mange senioransatte i særlig uavhengig stilling. En annen virksomhet

tilhørighet til arbeidsplassen og at kompetansen blir etterspurt og anerkjent.

«Det å ha mer fri var ikke helt i tråd med dette med å få brukt sin kompetanse»

HR-ansatt om motsetningene i seniorpolitikken

I hvilken grad seniordager anses som et bidrag til at senioransatte står lenger i jobb, avhenger av hvilket formål den senioransatte opplever at dagene har. Seniordagene blir av ansatte i virksomheter med brukerkontakt i større grad sett på som et tiltak som bidrar til at man kan hente seg inn etter belastende arbeid, som kan bli mer krevende med alder. Enkelte ansatte i virksomheter uten utpreget brukerkontakt oppgir også seniordagene som viktige for å hente seg inn, men dette er mindre utbredt sammenlignet med virksomhetene med mye brukerkontakt.

Særlig i virksomheter der mange senioransatte har uavhengige stillinger, oppfatter HR-representanter at seniordager i liten grad bidrar til at seniorer står lenger i jobb, selv om de senioransatte verdsetter tiltaket.

Et viktig funn fra intervjuene er at seniordagene har ulik virkning for ansatte avhengig av typen arbeidsoppgaver og fleksibiliteten som er i disse, for eksempel om arbeidsoppgavene kan delegeres eller skaleres ned. For ansatte som uansett ikke har mulighet for å ta ut dagene vil heller ikke fridagene ha en effekt eller gi større belønning. Et mulig spørsmål er derfor om seniordager bør kunne tas ut i lønn. Hvis det åpnes for dette, vil det ikke oppstå fordelings effekter mellom dem som henholdsvis har en type jobb som gjør at dagene kan tas ut og de som ikke har det. Imidlertid kan det også være ulemper ved å åpne for dette, drøftet nærmere i kapittel 7. Dersom årsaken til at seniordager ikke tas ut er manglende planlegging, er god ledelse viktig. Dette drøftes også i kapittel 7.

Kompetanseutvikling

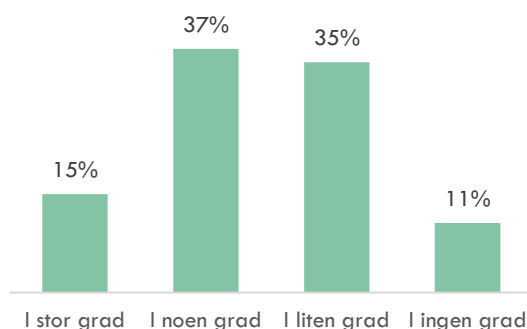
Kompetanseutvikling er ofte ikke rettet mot de senioransatte spesielt og, som beskrevet i delkapittel 1.1, opplever mer enn halvparten av de senioransatte at tilgangen til kompetanseutvikling er relativt lik uavhengig av alder. Bruken av karriere- og kompetansemessige tiltak som et alternativ til seniordager, slik det åpnes for i HTA, er ikke benyttet av casevirksomhetene i denne utredningen.

oppgir at 54 prosent av seniordagene ble tatt ut. Blant fem ytterligere casevirksomheter – der både førstelinsjeoppgaver og fagstillinger er representert – er andelen ubrukte seniordager mellom 0 og 17 prosent.

Vårt inntrykk er generelt at senioransatte nyter godt av kompetansehevingstiltak som er rettet mot alle ansatte. Vedvarende kompetanseheving er viktig både for å holde seg oppdatert innen områder man allerede arbeider med, men også for å tilegne seg kunnskap på nye områder. Uten muligheter for kompetanseheving kan den ansatte få en følelse av å ikke henge med. Kompetanseheving er også viktig for den interne mobiliteten, slik at senioransatte som mistrives, eller av andre grunner ønsker endrede arbeidsoppgaver, kan få muligheten til dette.

Som vist i Figur 6-5, bidrar karriere- og kompetansemessige tiltak til at det for noen er mer attraktivt å stå lenger i jobb. Andelen som oppgir at dette i stor grad gjør det attraktivt å jobbe lenger, er imidlertid betydelig mindre enn for seniordagene. Dette skyldes trolig at kompetansetiltak i ulik grad er relevant avhengig av typen arbeidsoppgaver og stilling. For enkelte vil slike tiltak være essensielle for faglig utvikling. Kompetansetiltak kan derfor bidra til å holde seniorer i jobb, selv om disse ikke nødvendigvis treffer alle. Dette er drøftet videre i kapittel 7.

Figur 6-5: I hvilken grad gjør karriere- og kompetansemessige tiltak det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?



Note: 2 prosent svarte «Vet ikke» og 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=936

Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen er et vanlig verktøy for å sikre medvirkning og dialog mellom medarbeider og leder. Medarbeidersamtalen benyttes også ofte til å kartlegge den ansattes tanker om videre karriere. Fra intervjuene med senioransatte og HR-ansatte fremgår det at medarbeidersamtalen er viktig i kartleggingen av forventet pensjonsalder, men at det er variasjoner i hvordan denne kartleggingen gjennomføres. Enkelte virksomheter har innlemmet spørsmål til alle ansatte om hva de ser for seg i et tidsperspektiv fremover (eksempelvis tre til fem år frem i tid), mens andre virksomheter først inkluderer spørsmål om fremtidsutsikter i malen for medarbeidersamtaler etter en gitt alder (eksempelvis ved fylte 58 år). Det er

også varierende i hvilken grad ledere benytter malene som virksomhetene har, og hvordan de ordlegger seg når de ønsker å kartlegge forventet pensjonsalder.

I spørreundersøkelsen stilles de ansatte som er født i 1962 eller tidligere spørsmål om hvordan de ville reagert hvis leder spør i medarbeidersamtalen om når du tenker å gå av. 68 prosent svarer at det oppleves helt fint og uproblematisk, mens 26 prosent opplever det som negativt, enten ved at de opplever spørsmålet som press for å gå av eller ved at de skjønner at ledelsen må kartlegge, men synes det bør gjøres på en annen måte.

Figur 6-6: Hvordan reagerer du hvis leder spør deg i medarbeidersamtalen om når du tenker å gå av?



Note: Under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi». N=877

Fra svarene i spørreundersøkelsen og intervjuer med de senioransatte er inntrykket at det er forståelse for virksomhetens ønske om å kartlegge forventet pensjonsalder. Flere understreker at det er viktig hvordan spørsmålet formuleres og at det må være en positiv kontekst hvor formålet med kartleggingen er å kunne utnytte den senioransattes kompetanse på best mulig måte lengst mulig. Det trekkes også frem av senioransatte at forventet pensjonsalder ikke trenger å være endelig, og at det må være åpent for at dette kan endre seg. En senioransatt trekker frem at selv om den ansatte ga beskjed til sin leder om at hen ønsket å gå av med pensjon, ville den ansatte kunne arbeidet lenger hvis leder hadde spurt om dette og uttrykt

behov for den ansattes kompetanse også fremover. Dette tyder på at også ønsket om å bli sett og å være ønsket er viktig.

Enkelte senioransatte er negative til en forskjellsbehandling av senioransatte og yngre ansatte. Det settes spørsmålsteget ved hvorfor ledere trenger informasjon om forventet avgangstidspunkt lang tid i forveien, og disse trekker frem at dette ofte ikke er et tema i medarbeidersamtaler med yngre ansatte som også kan tenkes å si opp jobben.

Fleksibilitet og andre generelle tiltak

I tillegg til tiltakene rettet mot senioransatte spesielt, er det andre tiltak som trekkes frem av mange senioransatte både i intervjuer og i fritekstsvar i spørreundersøkelsen. Fleksibilitet i arbeidstid og arbeidssted er et av tiltakene som ofte trekkes frem. Et annet tiltak er trening i arbeidstiden, som flere peker på at kan gi en type pause i arbeidshverdagen som også gjør at ansatte kan komme tilbake med ny energi. Selv om dette er generelle tiltak som treffer alle i virksomheten, kan det være like viktig for trivsel og å holde seniorer i jobb som seniorspesifikke tiltak.

Muligheten for hjemmekontor gjør det enklere å stå i jobb for flere senioransatte, blant annet på grunn av redusert reisetid. Dette er spesielt viktig for senioransatte som opplever at arbeidsstedet blir flyttet og at reiseveien blir lenger. Siden alternativet for de senioransatte over 62 år ofte vil være pensjon i stedet for jobb-bytte, vil hjemmekontor være et viktig virkemiddel for at den ansatte ønsker å fortsette i jobb.

Større frihet til hjemmekontor gir også større variasjon i hvor mange og hvilke kolleger man møter fysisk på kontoret. Flere senioransatte trekker frem at uforutsigbarhet i hvem man møter på kontoret kan virke negativt på trivselen, fordi det kan være vanskeligere å ta kontakt med kolleger når de ikke er fysisk til stede.

Pensjonskurs

Senioransatte trekker frem at pensjon er komplisert og kan være vanskelig å sette seg inn i på egenhånd. Flere senioransatte har pekt på at seniorkurs og pensjonsseminar i regi av Statens pensjonskasse er både populært og verdsettes. Spesielt trekkes individuell pensjonsprognose, som tilbys både ved kurs og seminar, frem som viktig. Mange av de senioransatte er kjent med tilbudene fra SPK, men det varierer mellom virksomhetene hvilket tilbud som benyttes og hvor ofte dette tilbys de senioransatte.

En senioransatt trekker frem at informasjon og visshet om egen pensjon er med på å trygge seniorene, i tillegg til at mer informasjon om egen pensjon også kan gjøre at de blir klar over store økonomiske

konsekvenser av å gå av tidlig. Informasjon om egen pensjon oppfattes derfor som viktig, uavhengig av hva som er situasjonen til den enkelte. Virkningen av endrede pensjonsordninger og økonomiske incentiver og i hvilken grad seniorene er informert om dette, drøftes videre i kapittel 6.4 og 7.

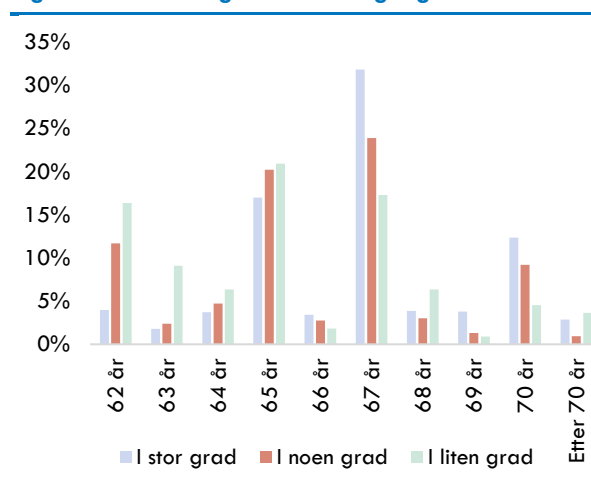
6.3 Betydningen av påvirkbare drivere av forventet avgangsalder

Trivsel

Generelt finner vi en tydelig sammenheng mellom trivsel og forventet avgangsalder. Det er betydelig flere blant dem som trives i stor grad som forventer å jobbe til 70 år. De som trives i liten grad, oppgir oftere en forventning om tidligpensjonering. Mens over halvparten som trives i liten grad forventer å gå av før 67 år, er denne andelen 30 prosent blant dem som trives i stor grad og 40 prosent for dem som trives i noen grad, se Figur 6-7. Generelt kan dette tyde på at virkemidler som kan bidra til at ansatte trives, kan gi høyere forventet avgangsalder.

Det kan være slik at de som trives i jobben også for eksempel har høyere lønn, som igjen kan forklare hvorfor forventet avgangsalder er høyere. Med andre ord kan det ikke utelukkes at sammenhengen mellom trivsel og forventet avgangsalder kan forklares av andre, bakenforliggende forhold. For å forstå hvor viktige ulike drivere er, har vi derfor foretatt regresjonsanalyser, oppsummert i Tabell 6-1. I samtlige modellspesifikasjoner er trivsel en signifikant positiv driver av ønsket om å stå lenger i jobb. Dette observeres også når en kontrollerer for eksempel for lønnsnivå eller utdanning. Trivsel synes derfor å ha en klart positiv effekt på forventningen om å jobbe etter 66 år.

Figur 6-7: Trivsel og forventet avgangsalder



Note: N=2161

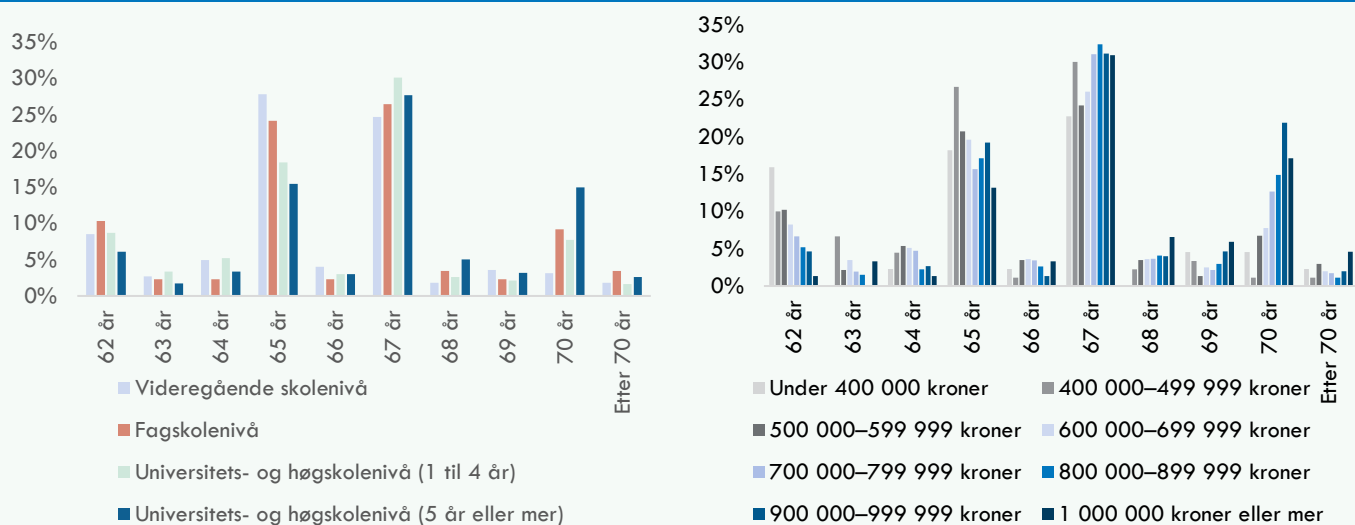
Andre kjennetegn ved senioransatte som forventer å stå lenger i jobb

Fra undersøkelsen er det tydelig at forventningene til pensjoneringstidspunkt varierer på tvers av grupper i utvalget. Dette er interessant fordi det kan være med å forklare hvorfor det er forskjeller i pensjoneringsatferden. Kjennetegn som synes å være korrelert med forventet avgangsalder er høyere utdanning og høy lønn, mens forventet avgangsalder i liten grad varierer på tvers av årskull, kjønn og etter om respondentene har lederansvar. Blant dem som jobber i førstelinje er det en større andel som forventer å gå av tidlig. Disse kjennetegnene anses å være mindre påvirkbare på virksomhets- eller myndighetsnivå og er følgelig av relativt mindre betydning i diskusjoner om tiltak, men gir nyttig forståelse av sammenhenger. Disse kjennetegnene kan også fungere som kontrollvariabler i regresjonsanalyser på forventninger om å gå av etter 66 år, se Tabell 6-1.

Senioransatte med høyere utdanning og lønn forventer å jobbe lenger

Som vist under tyder undersøkelsen på at utdanningsnivå henger sammen med forventninger om å jobbe lenger. Dette kan potensielt forklares av at utdanning også er korrelert med type arbeidsoppgave. For eksempel har en stor andel av de senioransatte med universitets-/høgskoleutdanning fagstillinger. En andel (for eksempel hos SSB og NMBU) jobber også i vitenskapelige og/eller forskerstillinger, der informantene peker på at mange opplever at de vil stå lenge i jobb fordi de har sterk faginteresse. Effekten av høy utdanning estimeres i regresjonsanalysen til å være signifikant positiv i alle modellspesifikasjoner, se Tabell 6-1. Lønn synes også å ha stor betydning for motivasjonen til å stå i jobb. For det første vil dette være knyttet til incentiver i pensjonssystemet, og for det andre kan det påvirke opplevelsen om å være verdsatt. Også effekten av høy lønn (over 800 000) estimeres å ha signifikant og robust positiv effekt på forventningen om å stå i jobb etter 66 år, se Tabell 6-1.

Figur 6-8: Forventet pensjonsalder etter utdanningsnivå (venstre) og lønn (høyre)

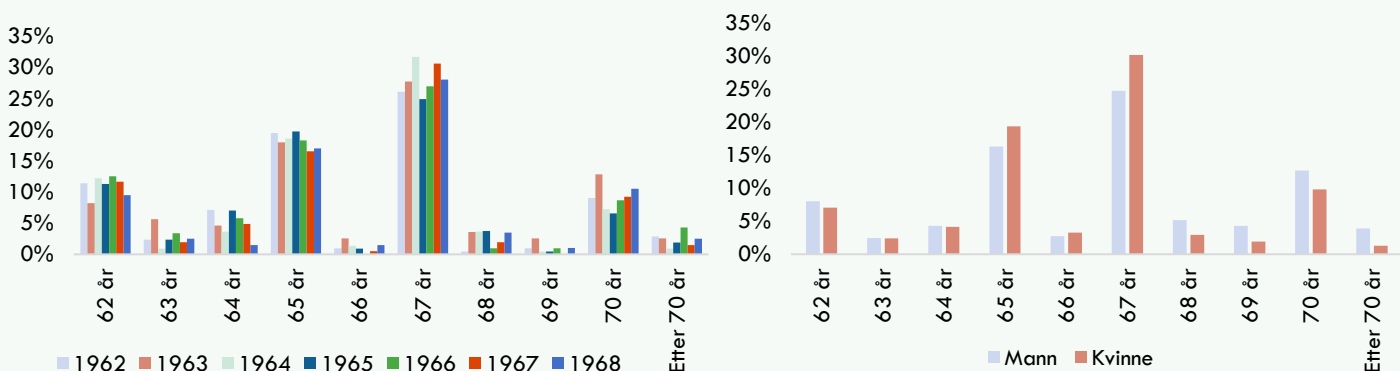


Note: N=2179

Små forskjeller i forventet pensjonsalder på tvers av årskull og kjønn

Blant casevirksomhetene er det tilsynelatende små forskjeller i forventet avgangsalder på tvers av årskullene. Dette underbygges også av regresjonsanalyser, der dummyvariabler for årskullene under i liten grad gir signifikante effekter på forventningen om å stå i jobb etter 66 år. Med unntak av 1963-kullet, der andelen som svarer «Vet ikke» er kun 11 prosent, varierer andelen for «Vet ikke» mellom 18 og 23 prosent. Det er heller ingen tydelige forskjeller i forventet avgangsalder på tvers av kjønn. En noe større andel kvinner planlegger imidlertid å gå av ved 67 år. Forskjellen mellom kjønn i forventninger om å stå i jobb etter 66 år, er ikke signifikant, se Tabell 6-1.

Figur 6-9: Forventet pensjonsalder etter årskull (venstre) og kjønn (høyre)



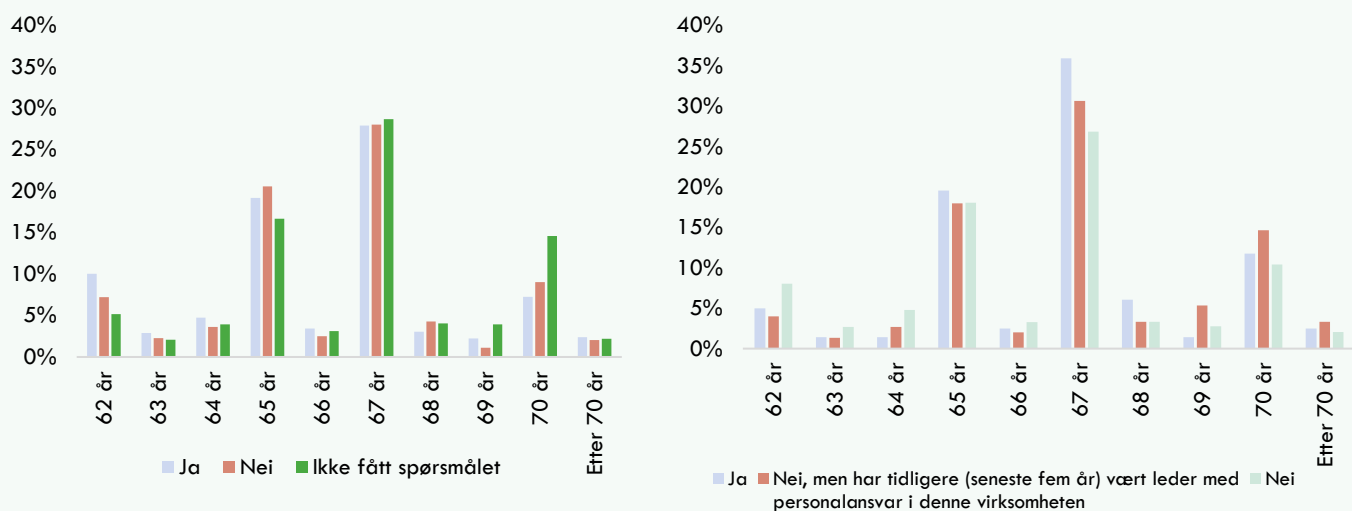
Note: N=1454, N=2179

En noe større andel av seniorer i førstelinje forventer å gå av tidlig

I undersøkelsen er respondentene også spurt om en jobber i førstelinje eller har lederansvar. Basert på svarene i undersøkelsen, er det tendenser til at senioransatte i førstelinje noe oftere forventer å gå av tidlig og i denne gruppen er det relativt mange som forventer å gå av ved 62 år. Det kan også observeres at de som oftest forventer å jobbe til 70 år, ikke har fått spørsmålet om førstelinje. Altså er det vanligere å ønske å jobbe lenge blant dem med en arbeidsgiver der det ikke er noen førstelinje i det hele tatt. Effekten av å jobbe i førstelinje estimeres som signifikant negativ i de fleste modellspesifikasjoner, se Tabell 6-1.

Det er i liten grad en tydelig sammenheng mellom å være leder med personalansvar og forventninger om å stå lenge i jobb. Dette vises også i regresjonsanalyser, der verken effekten av å ha personalansvar eller å ha hatt personalansvar de siste fem årene er signifikante. Imidlertid kan det merkes at den gruppen som tidligere har hatt personalansvar (seneste fem årene), noe oftere forventer å jobbe til 70 år. Dette kan tyde på at muligheten for nedtrapping kan være positivt for noen.

Figur 6-10: Forventet pensjonsalder etter om de jobber i førstelinje (venstre) og om de er leder med personalansvar (høyre)

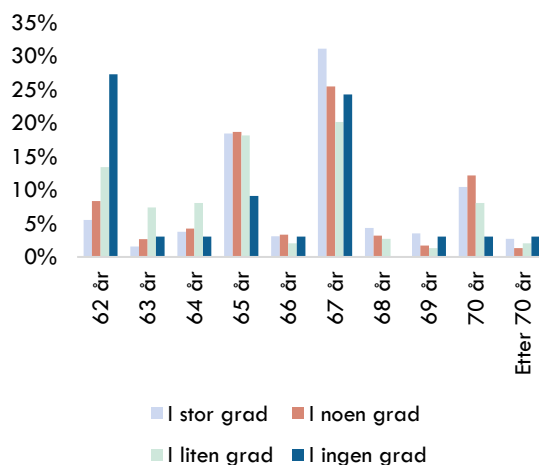


Note: N=2179

Å være ønsket

Som vist i Figur 6-11 er det en tydelig sammenheng mellom opplevelsen av å være ønsket og forventet avgangsalder. Blant respondentene som opplever i ingen grad å være ønsket, er det en relativt stor andel som forventer å gå av ved 62 år. På den annen side, blant de som forventer å jobbe til 70 år, opplever de fleste at de i stor eller noen grad er ønsket. Generelt kan dette tyde på at det er viktig at seniorene blir sett, som igjen kan ha betydning for utformingen av seniorpolitiske tiltak og behov for god ledelse. Også effekten av å være ønsket i stor grad er signifikant positiv på 10-prosentsnivå i en modellspesifikasjon. Dette er vist i Tabell 6-1. Generelt, at det å føle seg ønsket kan påvirke avgangsalder positivt (og motsatt, at de som i ingen grad føler seg ønsket langt oftere forventer å gå av tidlig), kan underbygge at god ledelse er relevant i vurderingen av mulige tiltak, beskrevet i kapittel 7.

Figur 6-11: Arbeidssituasjon som kjennetegnes av å være ønsket og forventet avgangsalder



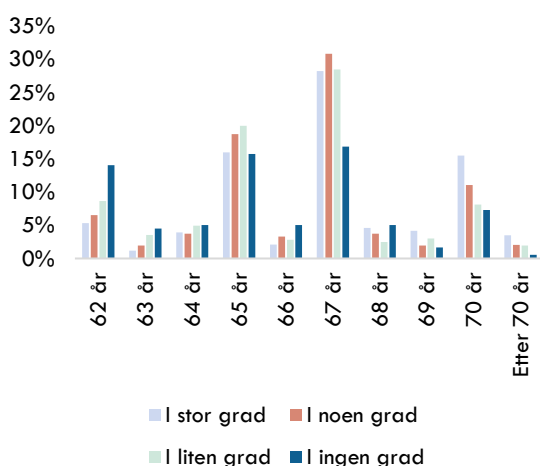
Note: N=2163

Mulighet for kompetanseutvikling

Ser man på sammenhengen mellom forventet avgangsalder og i hvilken grad de senioransatte oppgir å ha fått muligheten til kompetanseutvikling de seneste fem årene, er det en klart høyere andel av de som ikke har fått muligheten til kompetanseutvikling som ønsker å gå av ved fylte 62 år, sammenlignet med utvalget for øvrig. Blant senioransatte med stor grad av kompetanseutviklingsmuligheter er det en høyere andel som ønsker å gå av med pensjon ved fylte 70 år.

Effekten av kompetansetiltak er robust for flere ulike modellspesifikasjoner og ved inkludering av en rekke andre kjennetegn og kontrollvariabler, se Tabell 6-1. Effekten er signifikant (på minst 10-prosentsnivå) i fem ulike spesifikasjoner. Dette tyder på at tilbudet av kompetansetiltak kan bidra til at flere står lenger i jobb i gjennomsnitt. Mulighet for faglig utvikling er følgelig relevant i en drøfting av tiltak, se kapittel 7.

Figur 6-12: Mulighet til kompetanseutvikling og forventet avgangsalder



Note: N=2141

Interessante arbeidsoppgaver

En annen forklaringsvariabel som holder seg signifikant positiv og med relativt uendret styrke i ulike modellspesifikasjoner, er interessante arbeidsoppgaver, også vist i Tabell 6-1. Med andre ord er det slik at de som oppgir i stor grad å ha interessante arbeidsoppgaver, også har signifikant sterkere forventning om å jobbe etter 66 år. Dette funnet er intuitivt i lys av at interessante arbeidsoppgaver er den motivasjonsfaktoren flest (blant respondentene som forventer å jobbe etter 66 år) svarer at har stor betydning for ønsket om å stå i jobb, se Figur 6-2. At interessante arbeidsoppgaver er en signifikant positiv driver også når en kontrollerer for eksempel for virksomhet, underbygger at det å legge til rette for interessante oppgaver er viktig i en diskusjon om tiltak, se delkapittel 7.2.

Gode kollegaer

Vi har videre undersøkt om opplevelsen av å ha gode arbeidskamerater påvirker forventningen om å stå i jobb etter 66 år, utover virkninger som fanges opp av mulighet til kompetanseheving, høy lønn, trivsel og opplevelsen av å være ønsket. Virkningen av gode arbeidskamerater er i liten grad signifikant og kun (riktignok negativ) hvis vi også inkluderer opplevelsen av å ha interessante arbeidsoppgaver som forklaringsvariabel. Vi finner ikke en positiv virkning, som muligens kan forklares fordi virkningen av å ha gode arbeidskamerater fanges opp av andre forklaringsvariabler, for eksempel trivsel.

6.4 Betydningen av ny offentlig tjenestepensjon

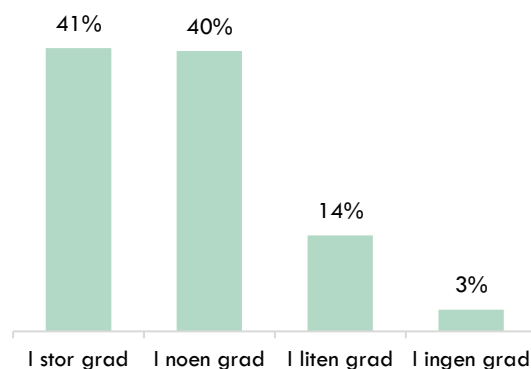
Med ny offentlig tjenestepensjon og AFP har de økonomiske insentivene til å stå lenger i jobb blitt betydelig sterkere for yngre årskull. Dette er beskrevet i de to tekstboksene under. Generelt vil effekten endringene har på avgangsalder avhenge av både

1. Hvor viktige økonomiske faktorer er for den individuelle avveiningen og beslutningen om pensjonering
2. Hvor stort økonomisk utslag endringene har for den ansatte

Hvor viktig er økonomiske faktorer i valget om pensjonering?

Generelt er det et tydelig funn fra vår utredning at økonomi er viktig for seniorennes pensjoneringsbeslutning. Mer enn 80 prosent av respondentene utvalget svarer at motivasjonen til å jobbe lenger i noen eller stor grad avhenger av størrelsen på den fremtidige pensjonen sammenlignet med nåværende lønn (kompensasjonsgraden), se Figur 6-13.

Figur 6-13: I hvilken grad påvirkes din motivasjon til å jobbe lenger av hvor stor din fremtidige pensjon vil være sammenlignet med din nåværende lønn?



Note: 15 prosent svarte «Vet ikke» på spørsmålet. N=936

Tabell 6-1: Regresjonsanalyse – forventet høyere avgangsalder enn 66 år

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Spørsmål 4: Høyere utdanning fem år eller mer	0.131*** (0.023)	0.130*** (0.023)	0.119*** (0.024)	0.111*** (0.024)	0.083*** (0.025)	0.088*** (0.024)	0.088*** (0.024)	0.086*** (0.024)	0.078*** (0.024)	0.078*** (0.024)	0.077*** (0.024)	0.066*** (0.025)	0.059** (0.024)
Spørsmål 3: Kjønn mann		0.039 (0.024)	0.038 (0.024)	0.037 (0.024)	0.026 (0.024)	0.025 (0.024)	0.027 (0.024)	0.024 (0.024)	0.028 (0.024)	0.029 (0.024)	0.029 (0.024)	0.023 (0.024)	0.003 (0.023)
Spørsmål 6: Jobber i førstelinje			-0.066*** (0.025)	-0.062** (0.025)	-0.038 (0.025)	-0.050** (0.025)	-0.052** (0.025)	-0.049* (0.025)	-0.049* (0.025)	-0.049* (0.025)	-0.049* (0.025)	-0.011 (0.033)	0.004 (0.031)
Spørsmål 17: Mulighet til kompetanseheving i stor grad				0.091*** (0.029)	0.082*** (0.029)	0.048* (0.029)	0.045 (0.029)	0.047 (0.029)	0.040 (0.029)	0.039 (0.029)	0.039 (0.029)	0.050* (0.029)	0.071** (0.028)
Spørsmål 9: Brutto årsinntekt på 800 000 eller mer					0.107*** (0.029)	0.089*** (0.028)	0.088*** (0.028)	0.087*** (0.028)	0.079*** (0.028)	0.072** (0.031)	0.073** (0.031)	0.062* (0.032)	0.077** (0.031)
Spørsmål 15: Trives i stor grad i jobben						0.165*** (0.024)	0.151*** (0.026)	0.158*** (0.026)	0.131*** (0.027)	0.131*** (0.027)	0.131*** (0.027)	0.134*** (0.027)	0.117*** (0.026)
Spørsmål 13, x: Opplever i stor grad å være ønsket							0.036 (0.025)	0.047* (0.027)	0.022 (0.027)	0.022 (0.027)	0.022 (0.027)	0.021 (0.027)	0.023 (0.026)
Spørsmål 13, vii: Opplever i stor grad å ha gode arbeidskamerater								-0.038 (0.028)	-0.049* (0.028)	-0.049* (0.028)	-0.048* (0.028)	-0.044 (0.028)	-0.044 (0.027)
Spørsmål 13, ii: Opplever i stor grad å ha interessante oppgaver									0.101*** (0.027)	0.101*** (0.027)	0.101*** (0.027)	0.094*** (0.027)	0.084*** (0.026)
Spørsmål 5: Er leder i dag eller har tidligere vært leder										0.018 (0.031)	0.008 (0.036)	0.021 (0.037)	0.036 (0.036)
Spørsmål 5: Har tidligere vært leder											0.029 (0.052)	-0.001 (0.053)	-0.024 (0.051)
Kontroll for virksomhet	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Kontroll for fødselsår	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Konstantledd	0.512*** (0.016)	0.499*** (0.018)	0.527*** (0.021)	0.511*** (0.022)	0.492*** (0.022)	0.407*** (0.025)	0.395*** (0.026)	0.413*** (0.029)	0.399*** (0.029)	0.398*** (0.029)	0.397*** (0.029)	0.426*** (0.051)	0.449*** (0.061)
Antall observasjoner	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794
R ²	0.017	0.019	0.023	0.028	0.036	0.061	0.062	0.063	0.071	0.071	0.071	0.086	0.165

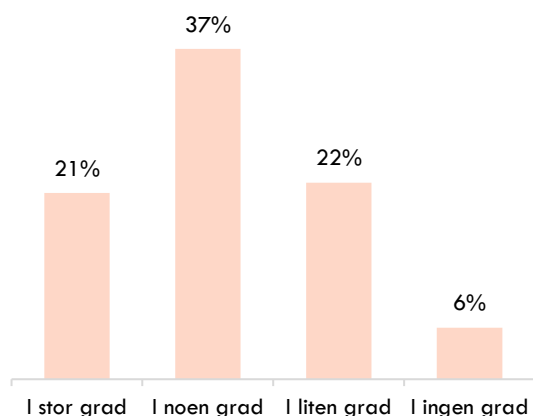
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01. Utvalget inkluderer ikke respondenter som har svart «Vet ikke» eller «Ønsker ikke å oppgi» på spørsmålet om forventet pensjonsalder.

Mens eldre årskull i større grad har opplevd å ha et valg om å gå av tidlig (den økonomiske konsekvensen er mer begrenset), opplever yngre årskull at en i mindre grad vil ha mulighet økonomisk til å gå av med tidligpensjon. Dette gjør at det kan forventes at jo sterkere endringene i økonomiske incentiver er, jo større effekt vil også være forventet på avgangsalder i staten. Videre bør det merkes at etter hvert som ny offentlig tjenstepensjon fases inn, vil endringene i incentiver bli gradvis sterkere. 58 prosent av de ansatte født i 1963 eller senere (men før 1969) oppgir at de tror at de vil jobbe lenger enn med det gamle systemet, se Figur 6-14. Fra intervjuene underbygges inntrykket av at de yngre (som er bevisste på de økonomiske endringene) planlegger å jobbe lenger.

Et viktig poeng er at for at endringene i de økonomiske incentivene skal ha betydning, må seniorene forstå effektene på egen økonomi. Hvis seniorene i liten grad er informerte om sin egen pensjonsprognose, vil det også forventes at incentivvirkningene er mindre. Lite informasjon vil med andre ord kunne gjøre økonomiske faktorer relativt mindre viktige i en individuell avveining om pensjonering.

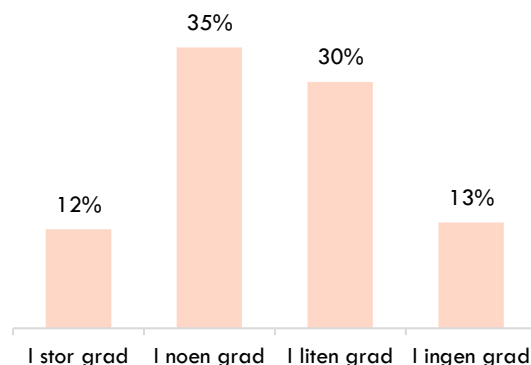
Funn i vår undersøkelse tyder på at blant de som er født i 1963–1968, oppgir 47 prosent i noen eller stor grad å kjenne til de økonomiske konsekvensene av endringen i offentlig tjenstepensjon. Mer enn 4 av 10 svarer altså i liten eller ingen grad, se Figur 6-15. Mellom virksomheten varierer andelen som i noen eller stor grad kjenner til de økonomiske konsekvensene mellom 33 og 81 prosent (og 59 prosent for virksomheten med nest størst andel).

Figur 6-14: Pensjonsordningen for ditt årskull er forskjellig fra den som gjelder i dag. Blant annet blir din pensjon høyere desto senere du tar den ut. I hvilken grad tror du at du vil jobbe lenger enn om du hadde dagens system?



Note: 15 prosent svarte «Vet ikke» og under 1 prosent svarte «Ønsker ikke å oppgi» på spørsmålet. N=1243

Figur 6-15: I hvilken grad kjenner du til om endringene i ny offentlig pensjonsordning har konsekvenser for din økonomi?



Note: 10 prosent svarte «Vet ikke» på spørsmålet. N=1243

Samtlige seniorer som er født senere enn 1962 og som er i vårt utvalg, inngår i en form for overgangsordning. Mange av de som er født kort tid etter 1962 vil ha en stor andel av sin pensjon i den gamle ordningen. I tillegg til at dette har konsekvenser for de økonomiske incentivene i seg selv (se under), kan dette også påvirke økonomi som motivasjonsfaktor fordi overgangsordningene gjør det mer komplisert å forstå egen situasjon. Generelt finner vi at informasjonen som finnes ikke nødvendigvis fanger opp kompleksiteten i systemet og valgmulighetene hver enkelt har. Nåværende versjon av SPKs pensjonskalkulator har for eksempel begrensninger i mulige valgmuligheter og inkluderer for eksempel ikke påvirkningen av at enkelte for eksempel har jobbet delvis i privat sektor. Trolig vil individuelle kurs og pensjonsprognoser alltid være nødvendige ettersom det er umulig for en kalkulator å fange opp all kompleksitet gitt at det er så stor variasjon i på tvers av årskull, overgangsregler og tidligere arbeidssituasjon.

Fra økonomisk teori kan det også forventes at irreversibiliteten i pensjoneringsbeslutningen har betydning for adferden. Det er ikke mulig å gå av med pensjon og deretter ombestemme seg. I utgangspunktet kan dette gi incentiver til å utsette pensjonering og å vente og se. Et interessant funn i den forbindelse er at det finnes eksempler på virksomheter som har angrefrist på AFP. Isolert sett kan en slik angrefrist gjøre at flere har incentiv til å prøve ut AFP ettersom en senere har fleksibilitet til å ombestemme seg.

Samlet tyder våre funn på at endringer i økonomiske incentiver trolig vil påvirke pensjoneringsadferden blant ansatte i staten. Dette baseres både på funn fra spørreundersøkelsen og innspill fra intervjuene med representanter for arbeidsgiver. I vurderingen av hvor viktig økonomi er, bør det imidlertid ikke

Endringer i offentlig tjenstepensjon fra 2020¹

Ansatte i staten født før 1963

Ansatte i staten som er født før 1963 er omfattet av den gamle offentlige tjenstepensjonsordningen. Dette er en ytelsesordning der en ved pensjonering (hvis en i 30 år har jobbet i en stilling med offentlig tjenstepensjon) i utgangspunktet² har rett på pensjon tilsvarende 66 prosent av sluttlønn. Ordningen er altså en såkalt bruttoordning, som innebærer at den er samordnet med folketrygden. Maksimal lønn som teller med i beregningsgrunnlaget i gammel ordning er 12 G.

Blant ansatte som er omfattet av den gamle offentlige tjenstepensjonsordningen (født før 1963) vil det være noen individuelle forskjeller i forholdet mellom pensjonsytelsen og sluttlønnen (kompensasjonsgraden). For det første vil det naturligvis være slik at dersom en har jobbet i færre enn 30 år i en stilling med offentlig tjenstepensjon, eller på deltid, vil tjenstepensjonen reduseres forholdsmessig med en tjenestetidsbrøk. Videre skapte levealdersjusteringen fra 2011 forskjeller mellom personer født før og etter 1958. De som er født etter 1958 (men før 1963) må jobbe noe lenger for å oppnå samme pensjonsytelse i prosent av lønnen (66 prosent). Virkningen av levealdersjusteringen er heller ikke lik for alle grupper.³

Felles for ansatte i staten født før 1963 er imidlertid at det er relativt svake økonomiske insentiver til å stå lenge i jobb. Insentivene er aller svakest for de eldste årskullene. Fordi pensjonsytelsen i gammel offentlig tjenstepensjon bestemmes av sluttlønn, er det ingen ytterligere opptjening per år dersom en har jobbet 30 år i en stilling med offentlig tjenstepensjon. Dette gjør at det som har økonomisk betydning ved å jobbe er at det er en forskjell mellom lønn og pensjon. Forholdet mellom inntektsnivået før og etter pensjonering er upåvirket.

Ansatte i staten født etter 1963

Fra 1. januar 2020 ble offentlig tjenstepensjon endret for arbeidstakere født i 1963 eller senere, til en påslagsordning. Ny offentlig tjenstepensjon er uavhengig av folketrygden (ikke en bruttoordning) og garanterer dermed ikke en samlet pensjonsutbetaling. Den nye ordningen baseres ikke på sluttlønn, men tjenes opp med en grunnsats på 5,7 prosent av pensjonsgivende inntekt mellom 0 og 12 G,⁴ og med en tilleggsats på 18,1 prosent for pensjonsgivende inntekt fra 7,1 til 12 G.⁵ Alle år i arbeid frem til 75 år vil gi pensjonsopptjening, og senere uttak vil gi høyere årlig pensjon. Sammenlignet med ansatte i staten født før 1963, har seniorer i den nye ordningen derfor sterkere økonomiske insentiver til å stå lenger i jobb (både grunnet alleårsopptjening, at pensjonen ikke avkortes mot arbeidsinntekt og levealdersjusteringen).

Forskjellen i økonomiske insentiver til å jobbe lenger blir sterkest etter hvert som den nye ordningen blir gradvis mer innfaset. Arbeidstakere født i 1963 eller senere har siden 2020 fått opptjening i den nye ordningen. Andelen av pensjonen som er i den nye ordningen – med andre ord antall år der pensjonsopptjening skjer – vil øke med yngre årskull.

Endringer i offentlig AFP

For ansatte i staten født i 1963 eller senere skjer det også endringer i AFP-ordningen, og ny AFP vil utbetales fra 2025 når 1963-kullet fyller 62 år. Forskjellen fra den tidligere AFP-ordningen er at pensjonen kan tas ut fleksibelt og kombineres fritt med arbeidsinntekt. AFP i offentlig sektor er derfor ikke lenger en tidligpensjonsordning, men et generelt, livsvarig påslag til folketrygden. I motsetning til i dagens AFP-ordning, blir ikke pensjonsytelsene mindre av at en fortsetter i jobb (i dag blir AFP redusert ut ifra hvor mye en tjener samtidig, med andre ord hvor stor inntekten i redusert stilling er sammenlignet med tidligere inntekt). Omleggingen av AFP kan derfor gi sterkere økonomiske insentiver til å fortsette å jobbe etter 62 år (man kan oppnå høyere inntekt fra 62 år til man går av).

Generelt peker informantene på at den gamle AFP-ordningen kan ha gjort at enkelte har gått av tidligere enn ellers, fordi det økonomiske utslaget av å gå av tidlig, dersom en også tar hensyn til utbetalinger fra AFP, har vært begrenset (kompensasjonsgraden har vært høy). I ny, livsvarig AFP har dette blitt endret, og det er for yngre årskull følgelig ikke lenger det samme insitamentet for å gå av tidlig.

¹ Denne boksen gjengir hovedtrekkene i ordningene for de med ordinær aldersgrense. Ansatte med særaldersgrense har egne regler som ikke kommer fram her.

² Etter innføring av levealdersjusteringen i 2011 vil i praksis ikke ansatte født i 1958 eller senere ha garantert 66 prosent av sluttlønn i pensjon.

³ Mens årskullene før 1959 har individuell garanti (66 prosent er sikret), er årskullene 1959–1962 delvis omfattet av garantien.

⁴ 12 G tilsvarer i overkant av 1,4 millioner kroner per 1. mai 2023.

⁵ Inntekt fra 7,1–12 G gir ikke opptjening i folketrygden.

undervurderes at pensjon er komplisert og at mange trolig ikke har god kjennskap til endringene som har skjedd og betydningen for egen økonomi.

Hva er det økonomiske utslaget av endringene i pensjonssystemet?

De økonomiske insentivene for å stå i jobb lenger varierer betydelig innenfor det statlige tariffområdet.

Forskjellige årskull har ulike pensjonsordninger, og på individnivå er det forskjeller avhengig av egen opptjening i respektive ordninger, i hvilken grad en har jobbet i privat sektor og så videre. De økonomiske insentivene vil også påvirkes av en rekke overgangsregler, der mange i staten også har et delvis innslag av gammel offentlig tjenstepensjon. Samtlige yngre seniorer i utvalget (og nesten alle

ynge ansatte i staten generelt) har en form for overgangsordning mellom gammel og ny ordning.

I utgangspunktet har forholdet mellom inntekten (etter skatt) henholdsvis som pensjonist og i arbeid, stor betydning for insentivene til å bli i jobb. Dette størrelsesforholdet påvirkes også av skatt. Skatt på pensjon er lavere enn skatt på arbeidsinntekt, som gjør at «kompensasjonsgraden» etter skatt vil kunne være høyere enn det som er tilsynelatende i beskrivelsene av pensjonsordningen. Netto vil for eksempel mange i den gamle ordningen ha en kompensasjonsgrad (etter skatt) som er betydelig høyere enn 66 prosent. Skattesystemet kan derfor i seg selv bidra til å subsidiere tidligpensjonering.¹¹

Kompensasjonsgraden vil også kunne avhenge av størrelse på lønnen. Seniorer med relativt høy lønn vil kunne få en kraftigere reduksjon i inntekt etter pensjonering (både relativt og absolutt) sammenlignet med de med lav lønn. Som vist i eksempelberegninger fra pensjonsutvalget (NOU 2022:7) er kompensasjonsgraden for ansatte med hele sin karriere i offentlig sektor (med offentlig tjenestepensjon og AFP) høyere for lavere inntektsnivåer. Dette skyldes garantipensjonen og at opptjeningen i offentlig AFP er begrenset til 7,1 G.¹² For de med lavere inntekt er folketrygden en relativt større del av pensjonsytelsen. At senioransatte i staten med høyere inntekt har lavere kompensasjonsgrad (alt annet likt), vil kunne gi disse noe sterkere økonomiske insentiver til å stå lenger i jobb.

Innenfor det statlige tariffområdet er det store forskjeller i seniorers kompensasjonsgrad ved 67 år. I den gamle ordningen er kompensasjonsgraden relativt upåvirket av alder (det er med andre ord relativt svake insentiver til å jobbe lenger), mens i ny ordning blir kompensasjonsgraden høyere jo lenger en står i jobb. Generelt, for å oppnå samme kompensasjonsgrad som i den gamle ordningen, må yngre årskull stå lenger i jobb.¹³ Dette vil, alt annet likt, forventes i gjennomsnitt å gi senere avgangsalder for senere årskull. Effekten vil imidlertid bli gradvis sterkere over tid etter hvert som levealdersjusteringen gradvis får sterkere effekt.

Oppsummering

Basert både på våre funn om viktige faktorer i seniorers pensjoneringsbeslutninger og endrede i økonomiske insentiver i pensjonssystemet, er vår vurdering at endringene vil kunne ha vesentlig effekt på avgangsalderen i staten. I tillegg til endringene i ny offentlig tjenestepensjon, underbygges denne vurderingen av at også AFP er endret for samme årskull. Et særlig viktig poeng er at uttak av pensjon nå vil være frikoblet fra om man jobber eller ikke, altså at en ikke må slutte å arbeide for å få AFP-ytelsen. Dette kan i seg selv gjøre at arbeidstilbudet vil stige for denne gruppen. En relevant observasjon i den forbindelse er at avgangsalderen i virksomheter med privat AFP økte betydelig etter at samme type reform ble faset inn her (median avgangsalder økte fra rundt 64 år for kullene før 1948 til over 65 år for kullene fra 1949 og senere, se side 65 i Meld St. 6 (2023–2024)). Imidlertid bør det merkes at fordi det er en annen demografisk sammensetning og et annet utgangspunkt (avgangsalder) i det statlige tariffområdet, er det usikkert om en like sterk effekt kan forventes ved endring i offentlig AFP.

Generelt kan det forventes at virkningen på avgangsalder er sterkere jo mer informerte seniorene er om de økonomiske insentivene. Med andre ord, jo mer informasjon seniorene har om hvor mye en kan få i ytterligere pensjonsopptjening av å stå lenger, jo høyere pensjonsalder vil forventes i gjennomsnitt. Fordi det er hensiktsmessig at den enkelte tar informerte pensjoneringsbeslutninger, vurderer vi at det vil være nyttig med videreutvikling av pensjonskalkulatoren i SPK og eventuelt andre kurs eller tilbud om informasjon på individnivå.

Selv om økonomiske insentiver forventes å ha stor betydning, vil også andre faktorer i stor grad påvirke pensjoneringsatferd. Videre vil det variere hvor sterk den økonomiske motivasjonen er, blant annet avhengig av hvor en står økonomisk. Derfor, selv om økonomi forventes å ha en effekt, bør det ikke betraktes uavhengig av andre faktorer som påvirker motivasjon, trivsel og evne til å stå lenger i jobb.

¹¹ Se for eksempel Hernæs et. al (2002).

¹² I ny offentlig tjenestepensjon er satsen høyere for inntekt mellom 7,1 og 12 G, men dette kompenserer kun for at en ikke får opptjening i folketrygden over 7,1 G, ikke at en ikke får dette i AFP, se Figur 6.23 i NOU 2022:7.

¹³ Dette er for eksempel vist i en illustrasjonsberegning fra SPK, der en hypotetisk ansatt født i 1973 (som ved pensjoneringstidspunkt i 2041 har arbeidet i offentlig sektor i 40 år og har 20 år i gammel ordning) må jobbe til 68 år

og 4 måneder for å oppnå det samme som en som er født i 1963 (som har 30 år under gammelt regelverk) får ved 67 år. Hvis vedkommende født i 1973 går av ved 67 år, er kompensasjonsgraden (før skatt) bare 62 prosent. I et annet eksempel, der personen har 10 års opptjening i den gamle ordningen, er kompensasjonsgraden 58 prosent ved 67 år. Se Ny offentlig tjenestepensjon - Statens pensjonskasse (spk.no).

7. Hvordan fremme senkarriere i staten?

Senioransatte i de ti statlige casevirksomhetene er en heterogen gruppe som motiveres av ulike ting. Det er stor variasjon i hva hver enkelt synes er interessant, hva slags kompetansetiltak som kan være relevante og om varierte arbeidsoppgaver er nødvendig for at jobben skal være interessant over tid. Foruten økonomiske insentiver, er det derfor usikkert om det finnes generelle tiltak som kan bidra til at alle vil ønske å jobbe lenger. Likevel synes det opplagt at flere tiltak, både på virksomhetsnivå og i tariffområdet generelt, vil kunne ha en positiv effekt for mange.

7.1 Hva er det de senioransatte ønsker seg?

Både gjennom spørreundersøkelsen og intervjuer har senioransatte i casevirksomhetene blitt spurt om forslag til tiltak på arbeidsplassen som kan gi dem motivasjon til å jobbe lenger.

Økonomiske insentiver

Ulike økonomiske insentiver er det som oftest blir nevnt i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen. For mange av de senioransatte er ønsket om økt lønn begrunnet med ønske om anerkjennelse av kompetanse og erfaring. Mange opplever i dag at de har en lavere lønnsutvikling enn yngre kolleger, og at nyansatte har et høyere lønnsnivå enn senioransatte med lang erfaring. Det oppfattes som at utdanning verdsettes mer enn erfaring når det kommer til lønn. Andre ønsker seg redusert arbeidsmengde, eksempelvis en 80 eller 90 prosent stilling, men fortsatt full lønn.

Hjemmekontor og fleksibel arbeidstid

Et konkret tiltak som svært mange av de senioransatte ønsker seg, er økt mulighet for hjemmekontor. Mange har mulighet for hjemmekontor i dag, men opplever ordningen som for rigid. Flere ønsker seg derfor mer utstrakt bruk av hjemmekontor, med mer individuell frihet og fleksibilitet.

Nye arbeidsoppgaver

Mange ønsker seg nye oppgaver eller ansvarsområder. Ønsket om nye oppgaver handler mer om nye utfordringer enn behovet for tilrettelegging. Blant annet ønsker senioransatte å kunne bruke andre deler av sin kompetanse, men også å få utfordringer innen nye områder og fagfelt. Her

blir muligheten for å bytte seksjon eller avdeling løftet frem. For andre ansatte er ønsket om nye oppgaver begrunnet med at de ikke vil jobbe med oppgaver de ikke lenger opplever at de mestrer. Enkelte ledere peker også på muligheten for en «faglig retrettstilling», hvor man i mindre grad har personalansvar og i større grad kan dykke ned i det faglige arbeidet.

Samsvar mellom økt antall fridager og arbeidsmengde

Det er et gjennomgående inntrykk at mange senioransatte er svært fornøyde med tilbudet om seniordager. En utfordring som trekkes frem er imidlertid at selv om antallet fridager øker mye ved fylte 60 og 62 år (ekstra ferieuke og seniordager), så reduseres ikke arbeidsbelastningen tilsvarende. Dette gjør det utfordrende å ta ut fridagene. Flere senioransatte med lederansvar ønsker seg muligheten for stedfortreder og delegering av enkelte oppgaver, slik at det blir mulig å avvikle fridager og ferie i større grad.

Redusert arbeidsbelastning og tilrettelagt arbeid

I virksomheter med tett kontakt med brukere oppleves arbeidet som mer fysisk og emosjonelt belastende enn for virksomheter uten slik kontakt. Seniorer i disse virksomhetene ønsker i større grad tilrettelagt arbeid. Dette innebærer blant annet mulighet for endrede arbeidsoppgaver med mindre fysisk belastning, mulighet for redusert stilling og/eller redusert arbeidsmengde eller mulighet for endret turnus i virksomheter med turnusarbeid. Ønsket om mer tilrettelegging er begrunnet både med at belastningen fra arbeidet er høy, og at det finnes få tiltak i dag for å redusere denne belastningen blant senioransatte. Det foreslås blant annet regelmessige samtaler med leder for å kartlegge behovet for tilrettelegging av arbeidsoppgaver, arbeidstid og arbeidsmengde.

Anerkjennelse og bruk av kompetanse

Mer anerkjennelse er et ønske som går igjen fra senioransatte på tvers av virksomheter. Anerkjennelse handler både om å bli verdsatt i form av lønnsutvikling på lik linje med yngre kolleger, men også at kompetansen og erfaringen de senioransatte sitter på blir etterspurt og verdsatt. Flere ønsker seg tydeligere signaler fra leder, eksempelvis at leder uttrykker et ønske om at den senioransatte skal stå lenger i jobb og at det er behov for deres kompetanse i virksomheten. Senioransatte foreslår kompetansekartlegging for å bidra til at ansattes kompetanse er kjent i virksomheten og gjøre det enklere å tilrettelegge for kompetanseoverføring til

ansatte med mindre erfaring. Mentorordninger nevnes som et tiltak for kompetanseoverføring. Å oppleve å være en ressurs er i seg selv et tiltak som nevnes som viktig for motivasjonen til å jobbe lenger.

Informasjon

Flere senioransatte ønsker seg mer informasjon om ulike pensjonsordninger, inkludert AFP. Mer informasjon vil gi økt trygghet for de senioransatte og at de kan ta informerte valg rundt planlegging av egen pensjon. Andre peker på at også annen informasjon om hvilke rettigheter de senioransatte har bør være lett tilgjengelig, slik at de som har rett på de ulike tiltakene er klar over det, men også for at andre i virksomheten vet hva som er gjeldende tiltak. Informasjon om tiltak og rettigheter trenger ikke nødvendigvis være begrenset til tiltakene som gjelder senioransatte, men kan også omfatte retningslinjer eller tiltak som alle i virksomheten har rett til, som eksempelvis retningslinjer om arbeidstid og hjemmekontor.

Tilhørighet

For flere senioransatte er det viktig å være en del av et sosialt fellesskap på jobb. Det er viktig med fysiske møter mellom kollegaer og å være en del av et inkluderende arbeidsmiljø.

7.2 Drøfting av mulige tiltak

Tiltak på virksomhetsnivå

Det er sterk heterogenitet blant senioransatte i staten, både når det gjelder deres behov for faglig utvikling, mobilitet og å bli sett samt senioransattes produktivitet og helse. Også for de viktige motivasjonsfaktorene for å stå lenger i jobb, vil det være forskjeller i individuelle preferanser og behov, for eksempel hvilke typer oppgaver en synes er interessant, hva slags kompetansetiltak som kan være relevante eller om varierte oppgaver er nødvendig for at jobben skal være interessant over tid. Det er derfor lite trolig at det finnes generelle tiltak – kanskje foruten økonomiske insentiver – som kan bidra til at alle vil ønske å stå i jobb så lenge som mulig. Likevel synes det opplagt at mange tiltak vil kunne ha en betydelig effekt for noen grupper.

Leder–medarbeider-dialog om faglig utvikling, bytte av arbeidsoppgaver og intern mobilitet

Vår vurdering er at god leder-medarbeider-dialog, som gjør at leder forstår de ansattes preferanser og har god oversikt over ansattes kompetanse, er et sentralt bidrag for at flere jobber lenger i staten. En god dialog innebærer at den ansatte er bevisst sitt ansvar for aktivt medarbeiderskap og benytter utviklingssamtaler og andre fora til å formidle sine behov og tanker om egen arbeidssituasjon. Arbeidsgiver kan fra sin side tilrettelegge og gi

informasjon om muligheter for eksempelvis kompetanseutvikling, endringer i arbeidsoppgaver eller intern mobilitet. Dersom dette skjer på en måte som gir lik informasjon og mulighet for alle i virksomheten, kan det forventes å ha en positiv effekt for gruppen som motiveres av slike faktorer.

Tilbudet av kompetansetiltak må naturligvis være tilpasset kjennetegn ved virksomheten ettersom det er forskjeller i hva som er relevant og i hvilken grad det er mulig med varierte arbeidsoppgaver eller intern mobilitet. I tillegg til at de senioransatte må ønske seg kompetansetiltakene, må det altså bidra til økt produktivitet for arbeidsgiver. Dette underbygger behovet for kompetansekartlegging og å ha best mulig forståelse av ansattes kompetanse og preferanser, ettersom dette også kan bidra til utvikling gjennom hele karrieren og redusere risiko for at arbeidsoppgaver plutselig blir mindre relevante og en har behov for større omskolering som senior.

Behovet for gode systemer for utvikling av medarbeidere er uavhengig av alder. Yngre har riktignok lengre forventet tid igjen i arbeidslivet, men seniorer er ofte mer lojale (se kapittel 3) og kan følgelig benytte utviklede ferdigheter på en måte som kommer samme arbeidsgiver til gode. Dette kan være et særlig viktig poeng dersom kompetansen som opparbeides gjennom tilbudte tiltak er delvis virksomhetsspesifikk.

Det å normalisere og ufarliggjøre mobilitet i arbeidsoppgaver, ansvar og roller, for alle grupper av ansatte, ser ut til å kunne fasilitere en god dialog karriereutvikling for seniorer. En slik virksometskultur vil kunne synliggjøre behovet for fleksibilitet og kompetansetiltak for den enkelte. Det vil også gjøre det lettere for ledere å bli oppmerksom på, og anvende, alle sider av seniorers erfaringer og opparbeidede kompetanse.

Ulike tilnærminger til senior-/livsfasepolitikk kan fungere

Vår utredning tyder på at det viktigste i personalpolitikken er at arbeidsgiver har god kommunikasjon med sine ansatte. Dette kan oppnås med ulike tilnærminger. Vi finner at noen virksomheter i sine utviklings-/medarbeidersamtaler spør ansatte i alle aldre om hva de ser for seg de neste fem årene. Av vår vurdering vil dette kunne være like hensiktsmessig som skreddersydde spørsmål rettet mot noen aldersgrupper. Også med et generelt spørsmål om et femårsperspektiv vil en kunne avdekke hva seniorene ser for seg om pensjonering. En fordel med en slik generell tilnærming kan for øvrig være at man ikke stigmatiserer de ansatte basert på alder.

Ledelse

Basert på funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene kan vi slå fast at god ledelse er viktig for om ansatte

velger å bli i jobb. God ledelse er både viktig for de ansattes faglige utvikling, som drøftet over, for at de ansatte blir sett og for å forhindre uønskede konsekvenser av omstillingsprosesser.

Informanter peker på at større endringer kan påvirke timingen for når en går av og at noen benytter sjansen til tidligpensjon dersom det for eksempel skjer store endringer i systemer, flytting til nye lokaler eller endrede arbeidsoppgaver. For enkelte senioransatte, særlig der de økonomiske insentivene ikke er så sterke, kan slike endringer være nok til å ha betydelig utslag på avveiningen om en ønsker å fortsette i jobb eller ikke. At omstillingsprosesser er transparente og at senioransatte følgelig er godt informert, vil trolig ha en positiv effekt for å få flere til å jobbe så lenge som mulig.

Relatert til leders betydning for den ansattes faglige utvikling, er det for øvrig viktig at ledelsen ser og anerkjenner de ansatte generelt. En stor andel av de senioransatte i undersøkelsen svarer at det å bli sett og å føle seg ønsket er viktig for motivasjonen til å stå i jobb.

Betydningen av god ledelse for motivasjonen til å stå i jobb gjør at det bør arbeides for å sikre at det er gode ledere i staten, for eksempel ved rekruttering av gode ledere, opplæring av eksisterende ledere eller tilbud om redusert personalansvar for lederne som ønsker det. Et konkret mulig tiltak kan være å integrere senior-/livsfaseperspektiver i større grad i lederopplæringen.

Lønnsutvikling

Lønnstillegg er en vesentlig kanal for å vise anerkjennelse av ansattes kompetanse og bidrag til virksomheten. Flere ansatte og tillitsvalgte i casevirksomhetene uttrykker at senioransatte har dårligere lønnsutvikling enn andre ansattgrupper. Om lønnsutviklingen er lavere blant senioransatte kan det være et uttrykk for at seniorer i gjennomsnitt i mindre grad slutter i virksomheten selv om lønnsutviklingen er lav. Lønnsutvikling er imidlertid et effektivt virkemiddel for å gi anerkjennelse til ansatte. Dersom eldre ansatte opplever at lønnsutvikling ikke er et reelt alternativ for dem, kan seniorer som veier for og imot om de skal slutte eller ikke, velger å pensjonere seg også uten å ta opp lønn med sin leder. Reelle utsikter til lønnsutvikling kan også motivere senioransatte til å aktivt oppsøke nye arbeidsoppgaver og tilegne seg kompetanse som virksomheten har behov for. Vår vurdering er at det er viktig at det gjennomføres reelle vurderinger av lønn og lønnsutvikling for alle ansatte, og at mulighetene for lønnsutvikling signaliseres tydelig gjennom lønnsamtaler og annet.

Planlegging og bruk av seniordager

Seniordagene synes å ha varierende effekt i det statlige tariffområdet. Dette følger naturlig av heterogeniteten blant seniorer beskrevet over. For noen, som har relativt dårligere helse eller er fysisk eller emosjonelt slitne, kan seniordagene bidra til at en står lenger i jobb. For andre vil seniordagene heller kunne ses på som en belønning, der en får mer fri for samme lønn. For en tredje gruppe har seniordagene liten betydning fordi en ikke får tatt disse ut ettersom arbeidsmengden og ansvaret ikke blir redusert. Seniordager vil derfor i størst grad kunne ha en positiv effekt for gruppen som har arbeidsoppgaver som enten kan skaleres ned eller delegeres videre. Det vil trolig være nyttig å ha gode rutiner i virksomhetene for planlegging av uttak av seniordager, eksempelvis som en del av medarbeidersamtaler.

Samlet tyder vår utredning på at seniordager trolig bidrar til at ansatte i staten står lenger i jobb i *gjennomsnitt*. Dette fordi effekten er større enn null for dem som faktisk har nytte av dagene og ikke negativ for dem som ikke tar disse ut. Fordi virkningen av dagene imidlertid synes å avhenge av arbeidssituasjonen, kan tiltaket gjøre at gruppen som får brukt seniordagene får flere goder enn de som ikke får brukt seniordagene. Det kan heller ikke utelukkes at seniordagene enten reduserer produktiviteten i virksomhetene noe – gjennom færre arbeidstimer for samme ressursbruk – eventuelt at yngre, som får delegert oppgaver fra seniorene, får mer å gjøre.

Den førstnevnte fordelingseffekten – mellom seniorer som henholdsvis får og ikke får tatt ut dagene – kan motvirkes ved å la det være et alternativ å ta ut seniordager i lønn. I så fall bør en imidlertid vurdere kostnadssiden av tiltaket ettersom det i hovedsak forventes å ha en positiv effekt på avgangsalder for den gruppen som faktisk tar ut dagene. Muligheten for å kunne ta ut seniordager i lønn vil trolig måtte innføres generelt i det statlige tariffområdet og følgelig ikke på virksomhetsnivå, se videre drøfting under.

Tiltak på sentralt nivå

Økonomiske insentiver

Både vår utredning og tidligere forskning tyder på at økonomiske insentiver er viktig for pensjonering. Andre motivasjonsfaktorer virker å være sekundære dersom tidligpensjonering gjør at inntekten blir sterkt redusert («en har i mindre grad et valg»). Dette gjør at øvrige motivasjonsfaktorer, beskrevet over, kanskje er viktigere for de ansatte som står i en mer tydelig avveining fordi inntektsreduksjonen ved tidligpensjonering er mindre (kompensasjonsgraden er høy).

Etter hvert som ny offentlig tjenstepensjon (og ny AFP) fases inn, vil det forventes at færre går av tidlig ettersom dette koster mer. Det er opplagt at ny offentlig tjenstepensjon og ny AFP gjør det mer attraktivt for yngre årskull å jobbe lenger. De relativt yngre informantene peker også på at de må stå lenger for å kunne oppnå den samme pensjonen. Generelt må det derfor forventes at avgangsalderen i det offentlige kommer til å øke fremover av rent økonomiske grunner.

For at økonomiske incentiver til å stå lenger i jobb skal virke, må de ansatte forstå hvilken økonomisk effekt pensjonering vil ha. Fordi de yngre årskullene er i overgangsordninger, og fordi individuelle økonomiske utslag kan avhenge av en rekke forhold, synes det å være fortsatt stort behov for pensjonsprognoser på individnivå og/eller andre tiltak som kan gjøre seniorer mer bevisste på sin egen økonomiske situasjon og sine utsikter. Generelt bør det være et mål at senioransatte foretar mest mulig informerte pensjoneringsbeslutninger.

Tiltak for utvikling av leder- og tillitsvalgtrollen

Lederrollen er sentral for den enkelte ansattes trivsel på jobb. Vår vurdering er at ledere i hovedsak anerkjenner seniorers kompetanse og verdsetter deres bidrag i virksomheten, og har gode holdninger til eldre ansatte. Det bør likevel anerkjennes at det kan være utfordrende å være leder for personer med lang fartstid og mye mer domenekunnskap og virksomhetsspesifikk erfaring enn en selv. Ledere i staten kan ha behov for veiledning i hvordan lederrollen bør utføres i møte med ansatte i ulike livsfaser. Det kan sikre en bedre dialog også med seniorer, om forventninger, interesser og ønsker på kort og lang sikt, om virksomhetens behov, og hvordan disse kan forenes på best mulig måte.

Det kan også være behov for å støtte tillitsvalgtrollen. Det bør legges til rette for at tillitsvalgte kan være en reell sparringspartner for ledere på ulike nivå i virksomhetene, og bidra til å sette holdninger på dagsorden.

Endringer i rammene for seniordager

Som beskrevet over har seniordager ulik effekt grunnet sterk heterogenitet i arbeidsoppgaver og stillinger. Det bør vurderes om eventuelle fordelings-

/vridningseffekter bør hensyntas ved å gi mulighet til å ta ut seniordager i lønn. På den måten kan også særlig produktive seniorer bli kompensert for eventuelt ekstra arbeid som foretas i dag på bekostning av seniordagene.

Helt generelt bør det drøftes hvorvidt seniordagene for noen kan oppleves som en «seniormarkør», se Ingelsrud og Underthun (2021), og om seniordagene kan gi mer stigmatisering av eldre ansatte. Generelt bør dette vurderes når subsidier er rettet kun etter alder.¹⁴ Spørsmålet om mulig stigmatisering er derfor også relevant dersom ansatte kun grunnet alder får høyere lønn, som for øvrig også vil være tilfelle om seniordager kan tas ut i lønn.

Våre funn tyder på at seniordagene har en positiv virkning på trivsel og trolig også en positiv effekt for noen på ønsket om å stå lenger i jobb. For mange er imidlertid effekten trolig begrenset.¹⁵ Hvor kostnadseffektivt tiltaket er i lys av at ikke alle får tatt dagene ut, er utenfor rammene for denne utredningen å vurdere. For å få et best mulig kunnskapsgrunnlag om virkningen av seniordagene, kan det være behov for en egen utredning der uttak av seniordager og kjennetegn ved senioransatte som ikke får tatt ut dagene, kartlegges nærmere.

Påvirke oppfattelsen om hva som er vanlig pensjonsalder

For mange synes det å være en oppfatning om at 67 år er den vanlige pensjonsalderen. Selv om dette også varierer på tvers av virksomheter og grupper, kan det ikke utelukkes at det for enkelte ville ha hatt betydning dersom denne generelle oppfatningen ble endret.

Som tidligere beskrevet vil mange seniorer i yngre årskull måtte jobbe lenger for å få samme pensjon som eldre årskull. Rent økonomisk vil dette forventes å ha en effekt. Imidlertid kan det heller ikke utelukkes at adferdsøkonomiske tiltak også kan ha en ytterligere effekt. Tidligere forskning, se for eksempel Behagel og Blau (2012), tyder på at oppfatninger om hva som er vanlig pensjonsalder (med andre ord, referanseavhengighet), kan ha betydning for pensjoneringstidspunktet. Dette kan tyde på at endringer i hva som kommuniseres som «vanlig» pensjonsalder vil kunne ha en effekt.

¹⁴ Se diskusjon for eksempel i Boeri og van Ours (2021), kapittel 6.

¹⁵ Se lignende funn fra for eksempel Svalund og Veland (2016).

8. Referanser

Behaghel, L. & Blau, D. M., 2012. Framing Social Security Reform: Behavioral Responses to Changes in the Full Retirement Age. *American Economic Journal: Economic Policy*, 4 (4), November, pp. 41-67.

Boeri, T. & van Ours, J., 2021. *The Economics of Imperfect Labor Markets*. 3 red. Princeton: Princeton University Press.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2023. *Kompetenceudvikling 55+: Kortlægning af motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling blandt 55+ ansatte i staten*. [Internett]

Available at:

https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/12174781/Kompetenceudvikling_55_Kortl_gning_af_motiver_barrierer_og_muligheder_for_kompetenceudvikling_2023.pdf

FHI, 2023. *Helse hos eldre i Norge*. [Internett]

Available at: <https://www.fhi.no/he/folkehelse/rapporten/grupper/eldre/?term=>

Finansdepartementet, (2020–2021). *Prop. 1 S*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-gul-bok-20202021/id2768645/?ch=8>

Herlofson, K., Hellevik, T., Pedersen, A. W. & Solem, P. E., 2023. *Veier ut av arbeidslivet. Senkarrierer og yrkesavgang*, s.l.: NOVA.

Hernæs, E., Røed, K. & Strøm, S., 2002. *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske insentiver*, Oslo: Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning, rapport 4/2002.

Hilsen & Steinum, 2006. *Fortell meg at jeg er ønsket! Sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*, s.l.: Arbeidsforskningsinstituttet.

Ingelsrud, M. & Underthun, A., 2021. *Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering*, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI, AFI-rapport 2021:01.

Ingelsrud, M. & Underthun, A., 2021. *Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering*. *Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – Oslo Metropolitan University*.

Ipsos, 2022. *Norsk seniorpolitisk barometer 2022: Yrkesaktiv befolkning*. [Internett]

Available at: https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2022/11/Rapport-yrkesaktiv-befolkning-2022_Endeleg.pdf

Ipsos, 2023. *Norsk seniorpolitisk barometer 2023: Ledere i arbeidslivet*. [Internett]

Available at: <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2023/11/Norsk-seniorpolitisk-barometer-2023-endelig-rapport.pdf>

Johnsen, B. et al., 2021. Improved Cognitive Function in the Tromsø Study in Norway From 2001 to 2016. *Neurology. Clinical practice*.

Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022. *Regjeringen*. [Internett]

Available at: [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statlig-arbeidsgiverstrategi-2020-2023/id2906486/\[Funnet 2024\].](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statlig-arbeidsgiverstrategi-2020-2023/id2906486/[Funnet%202024].)

Kooij, D. T. et al., 2011. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 32(2), pp. 197-225.

Lazear, E., 1981. Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions. *American Economic Review*, Vol. 71, Issue 4, pp. 606-620.

Meld. St. 6 (2023–2024), 2023. *Et forbedret pensjonssystem med en styrket sosial profil*, Tiltråding fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet: Melding til Stortinget.

Midtsundstad, T., 2005. *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*, s.l.: Fafo.

- Midtsundstad, T., 2006. *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer?*, s.l.: Fafo.
- Midtsundstad, T., Nielsen, R. & Hermandsen, Å., 2017. Seniorer og seniorpolitikk i statlige virksomheter. *Fafo på oppdrag for KMD*.
- Midtsundstad, T., Nielsen, R. & Hermandsen, Å., 2017. Seniorer og seniorpolitikk i statlige virksomheter. *Fafo på oppdrag for KMD*.
- NAV, 2023. *Arkiv - Alderspension. September 2023*. [Internett]
Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/pensjon-statistikk/relatert-informasjon/arkiv-alderspension.september-2023>
- NAV, 2023. *Rekordmange kvinner velger tidlig uttak av alderspension*. [Internett]
Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/pensjon-statistikk/nyheter/rekordmange-kvinner-velger-tidlig-uttak-av-alderspension>
- NOU 2019: 7, 2019. *Arbeid og inntektssikring. Tiltak for økt sysselsetting*, s.l.: Arbeids- og sosialdepartementet.
- NOU 2022: 7, 2022. *Et forbedret pensjonssystem*, Oslo: Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. juni 2020. Avgitt til Arbeids- og inkluderingsdepartementet 16. juni 2022..
- OECD, 2020. *Promoting an Age-Inclusive Workforce*, s.l.: OECD Publishing.
- Oslo Economics, 2018. *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner*, s.l.: s.n.
- Oslo Economics, 2022. *Fortrenger eldre arbeidstakere de yngre i arbeidsmarkedet?*. [Internett]
Available at: <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2022/05/Rapport-OE-1.pdf>
- Proba, 2015. *Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år*. [Internett].
- Senter for seniorpolitikk, u.d. *Seniorpolitisk veileder*. [Internett]
Available at: <https://seniorpolitikk.no/for-virksomheter-og-organisasjoner/seniorpolitisk-veileder/#:~:text=Hva%20er%20seniorpolitikk%3F,%C3%A5%20fortsette%20lenger%20i%20arbeid>.
- Solem, P. E., 2007. Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid.. *NOVA Rapport 2007:16*.
- Solem, P. E., 2012. *Ny kunnskap om aldring og arbeid*, s.l.: NOVA.
- Solem, P. E., 2022. *Alderisme og aldersdiskriminering- en samfunnsutfordring*. s.l.:Senter for seniorpolitikk.
- Solem, P. et al., 2016. To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behaviour. *Ageing & Society* 36(2), pp. 259-281.
- Statens personalhåndbok, 2024. [Internett].
- Svalund, J. & Veland, G., 2016. *Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet*, s.l.: Fafo-rapport 2016:22.
- Thaler, R. & Sunstein, C., 2008. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale: Yale University Press.
- Tofteng, M. et al., 2016. *Seniorers mobilitet på arbeidsmarkedet*, s.l.: Samfunnsøkonomisk analyse.
- Wikström, E. & Liff, R., 2020. An interactional perspective on age management for prolonged working life. *Nordisk välfärdsforskning*, pp. 137-139.

Vedlegg A Spørreundersøkelse til senioransatte (over 55 år) i casevirksomhetene

Del 1: Bakgrunnsinformasjon

1. Hvilken virksomhet tilhører du?
 - a. Arbeidstilsynet
 - b. Bufdir
 - c. Region i Bufetat
 - d. Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse
 - e. Kunnskapsdepartementet
 - f. NAV Vestland
 - g. NAV Kontaktsenter
 - h. NMBU
 - i. Riksrevisjonen
 - j. Statens pensjonskasse
 - k. Statistisk sentralbyrå

2. Hva er ditt fødselsår?

3. Hva er ditt kjønn?

4. Hva er ditt utdanningsnivå?
 - a. Grunnskolenivå
 - b. Videregående skolenivå
 - c. Fagskolenivå
 - d. Universitets- og høgskolenivå (1 til 4 år)
 - e. Universitets- og høgskolenivå (5 år eller mer)
 - f. Vet ikke
 - g. Ønsker ikke å oppgi

5. Er du leder med personalansvar?
 - a. Ja
 - b. Nei, men har tidligere (seneste fem år) vært leder med personalansvar i denne virksomheten
 - c. Nei
 - d. Vet ikke
 - e. Ønsker ikke å oppgi

6. [Hvis 1a, 1c, 1f, 1g] Jobber du i førstelinje (direkte kontakt med klient/bruker)?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke
 - d. Ønsker ikke å oppgi

7. [Hvis 1h] Jobber du med direkte undervisning av studenter?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke
 - d. Ønsker ikke å oppgi

8. Hvilken stillingsprosent har du?
 - a. Full stilling (100 prosent)
 - b. Mellom 60 og 99 prosent
 - c. Mellom 30 og 59 prosent
 - d. Mellom 0 og 29 prosent
 - e. Ønsker ikke å oppgi

9. Hva er din brutto årsinntekt?
- 0–400 000
 - 400 000–499 999
 - 500 000–599 999
 - 600 000–699 999
 - 700 000–799 999
 - 800 000–899 999
 - 900 000–999 999
 - Over 1 000 000
 - Ønsker ikke å oppgi
10. Ved hvilken alder tror du at du kommer til å gå av med pensjon?
- 62 år
 - 63 år
 - 64 år
 - 65 år
 - 66 år
 - 67 år
 - 68 år
 - 69 år
 - 70 år
 - Etter 70 år
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi

Del 2: Ditt arbeidsliv (Stilles til alle respondenter)

11. [Hvis 10a, 10b, 10c, 10d, 10e, 10f, 10k, 10l] I hvilken grad vil følgende faktorer være viktige for at du skal stå lenger i jobb? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]
- Mulighet for kompetanseutvikling/læring
 - Interessante arbeidsoppgaver
 - Å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver (autonomi)
 - Å være en faglig ressurs
 - Å være en arbeidsmiljømessig ressurs
 - Mulighet for tjenestefri med lønn
 - Mulighet for gradvis nedtrapping
 - Økonomi (forskjellen mellom forventet inntekt hhv. som pensjonist og i arbeid)
 - At arbeidsmiljøet er godt
 - Gode arbeidskamerater/kolleger
 - At arbeidet gir økt livskvalitet
 - At jobben bidrar til at jeg føler meg nyttig i samfunnet
 - Opplevelsen av å være ønsket
 - Å bli anerkjent og sett av leder
 - At kolleger ikke går av med pensjon
 - At helsen tillater det
 - Mulighet for å kunne jobbe hjemmefra
 - Private forhold
12. [Hvis 10g, 10h, 10i, 10j] I hvilken grad er følgende faktorer viktige for ditt ønske om å stå i jobb etter fylte 67 år? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]
- Mulighet for kompetanseutvikling/læring
 - Interessante arbeidsoppgaver
 - Å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver (autonomi)
 - Å være en faglig ressurs
 - Å være en arbeidsmiljømessig ressurs
 - Mulighet for tjenestefri med lønn
 - Mulighet for gradvis nedtrapping

- viii. Økonomi (forskjellen mellom forventet inntekt hhv. som pensjonist og i arbeid)
- ix. At arbeidsmiljøet er godt
- x. Gode arbeidskamerater/kolleger
- xi. At arbeidet gir økt livskvalitet
- xii. At jobben bidrar til at jeg føler meg nyttig i samfunnet
- xiii. Opplevelsen av å være ønsket
- xiv. Å bli anerkjent og sett av leder
- xv. At kolleger ikke går av med pensjon
- xvi. At helsen tillater det
- xvii. Mulighet for å kunne jobbe hjemmefra
- xviii. Private forhold

13. I hvilken grad opplever du at følgende faktorer kjennetegner din arbeidssituasjon? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]

- i. Mulighet for kompetanseutvikling/læring
- ii. Interessante arbeidsoppgaver
- iii. Kan påvirke egne arbeidsoppgaver (autonomi)
- iv. Er en faglig ressurs (f.eks. kompetanseoverføring til kolleger)
- v. Er en arbeidsmiljømessig ressurs
- vi. Godt arbeidsmiljø
- vii. Gode arbeidskamerater/kolleger
- viii. Arbeidet gir økt livskvalitet
- ix. Arbeidet gjør at jeg føler meg nyttig i samfunnet
- x. Opplevelse av å være ønsket
- xi. Blir anerkjent og sett av leder

14. Er det andre faktorer du mener er viktige for at du skal stå lenger i jobb? [Fritekst]

15. I hvilken grad trives du i jobben slik du har det nå?

- a. I stor grad
- b. I noen grad
- c. I liten grad
- d. I ingen grad
- e. Vet ikke
- f. Ønsker ikke å oppgi

16. I hvilken grad er følgende faktorer viktige for at du skal trives i jobben? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]

- i. Mulighet for kompetanseutvikling/læring
- ii. Interessante arbeidsoppgaver
- iii. Å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver (autonomi)
- iv. Å være en faglig ressurs
- v. Å være en arbeidsmiljømessig ressurs
- vi. Hyggelig arbeidsmiljø
- vii. Å bli sett av leder og jevnlig få tilbakemeldinger
- viii. At jeg får brukt mine styrker og min kompetanse
- ix. Eget kontor (cellekontor)

17. I hvilken grad har du fått mulighet til kompetanseutvikling de seneste fem årene (faglige kurs/seminarer eller formell videre-/etterutdanning)?

- a. I stor grad
- b. I noen grad
- c. I liten grad
- d. I ingen grad
- e. Vet ikke
- f. Ønsker ikke å oppgi

18. (Hvis 17a, 17b, 17c) Hvordan har du fått mulighet til kompetanseutvikling de siste fem årene?

- a. Jeg tok initiativ til kurs / andre former for kompetanseutvikling (for eksempel videre- /etterutdanning)
 - b. Virksomheten tilbød kurs til en gruppe medarbeidere
 - c. Virksomheten tilbød individuelle kurs / andre former for kompetanseutvikling
 - d. Vet ikke
 - e. Ønsker ikke å oppgi
19. I hvilken grad opplever du at mulighetene for kompetanseutvikling er relevante for deg i den livsfasen du er i nå?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
20. I hvilken grad utgjør følgende faktorer hindre for at du benytter deg av kompetanseutviklingstiltak? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]
- a. Tiltakene er lite relevante
 - b. Tiltakene oppleves å ha lav kvalitet
 - c. Tiltakene krever innsats utover vanlig arbeidsinnsats
 - d. Tiltakene krever innsats utover vanlig arbeidsinnsats, og det kompenseres ikke økonomisk for dette
21. Opplever du at det er forskjeller i mulighetene for kompetanseutvikling for ansatte av ulik alder?
- a. Mulighetene er større for ansatte under 55 år
 - b. Det er omtrent like muligheter for kompetanseutvikling uavhengig av alder
 - c. Mulighetene er større for ansatte over 55 år
 - d. Vet ikke
 - e. Ønsker ikke å oppgi
22. Har du vært berørt av omstilling- og/eller effektiviseringsprosesser (herunder digitalisering) ved din arbeidsplass de siste fem årene?
- a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke
 - d. Ønsker ikke å oppgi
23. [Hvis 22a] Har omstilling og/eller effektivisering på arbeidsplassen gjort at du trives dårligere eller bedre i jobben?
- a. Dårligere
 - b. Litt dårligere
 - c. Verken dårligere eller bedre
 - d. Litt bedre
 - e. Bedre
 - f. Vet ikke
 - g. Ønsker ikke å oppgi
24. Har din rolle som faglig ressurs (for eksempel kompetanseoverføring til kolleger) blitt større eller mindre de siste fem årene?
- a. Større
 - b. Litt større
 - c. Verken større eller mindre
 - d. Litt mindre
 - e. Mindre
 - f. Vet ikke
 - g. Ønsker ikke å oppgi

Del 3: Seniorer (Stilles til respondenter født i 1962 eller tidligere)

25. [Hvis 22a] Har omstilling og/eller effektivisering på arbeidsplassen redusert eller økt din motivasjon til å stå lenger i jobb?
- Redusert
 - Redusert litt
 - Verken redusert eller økt
 - Økt litt
 - Økt
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
26. I hvilken grad opplever du at din arbeidsgiver ønsker at du skal stå lenger i jobben?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
27. I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder ønsker at du skal stå lenger i jobben?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
28. I hvilken grad opplever du at dine kollegaer/jobb-omgivelser ønsker at du skal stå lenger i jobben?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
29. Jobber du i dag i redusert stilling?
- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
30. [Hvis 28a] Har redusert stilling bidratt til å øke eller redusere din motivasjon til å stå lenger i jobb?
- Redusere
 - Redusere litt
 - Verken redusere eller øke
 - Øke litt
 - Øke
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
31. [Hvis 28b] Vurderer du redusert stilling de neste fem årene?
- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
32. [Hvis 5b] Har endringen til mindre lederansvar bidratt til å øke eller redusere din motivasjon til å stå lenger i jobb?

- a. Redusere
 - b. Redusere litt
 - c. Verken redusere eller øke
 - d. Øke litt
 - e. Øke
 - f. Vet ikke
 - g. Ønsker ikke å oppgi
33. I hvilken grad påvirkes din motivasjon til å jobbe lenger av hvor stor din fremtidige pensjon vil være sammenlignet med din nåværende lønn (forskjellen i inntekt som hhv. pensjonist og yrkesaktiv)?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
34. Tar du ut delvis AFP?
- a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke
 - d. Ønsker ikke å oppgi
35. [Hvis 34a] Hva er grunnen til at du tar ut delvis AFP? [Fritekst]
36. [Hvis 34b] Hva er grunnen til at du ikke tar ut delvis AFP? [Fritekst]
37. I hvilken grad er du kjent med tiltakene din virksomhet har for å utvikle og beholde seniorer?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
38. I hvilken grad gjør følgende tiltak det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb? [I stor grad, i noen grad, i liten grad, i ingen grad, vet ikke]
- a. Tjenestefri med lønn (8 dager pr. år fra det kalenderåret man fyller 62 år)
 - b. Karriere- og kompetansemessige tiltak
39. Har du forslag til tiltak på arbeidsplassen som kan gi deg motivasjon til å jobbe lenger? [Fritekst]
40. I hvilken grad mener du det er behov for egne tiltak for å utvikle og beholde medarbeidere etter fylte 62 år?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
41. Hvordan synes du tiltak for å beholde ansatte over 62 år bør kommuniseres til medarbeidere?
- a. En egen seniorpolitikk med spesielle tiltak for seniorer
 - b. En livsfasepolitikk med tiltak som kan være relevante for medarbeidere i ulike aldre
 - c. En medarbeiderpolitikk med tiltak som kan være relevante for medarbeidere i ulike aldre og situasjoner
 - d. Vet ikke
 - e. Ønsker ikke å oppgi

42. Hvordan reagerer du hvis leder spør deg i medarbeidersamtalen om når du tenker å gå av?
- Helt fint og uproblematisk
 - Skjønner at ledelsen må kartlegge, men synes det bør gjøres på en annen måte
 - Opplever spørsmålet som press for at jeg skal gå av
 - Annet (spesifiser)
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi

Del 4: Ny offentlig tjenestepensjonsordning (Stilles til respondenter født mellom 1963 og 1968)

43. I hvilken grad kjenner du til om endringene i ny offentlig pensjonsordning har konsekvenser for din økonomi?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
44. Pensjonsordningen for ditt årskull er forskjellig fra den som gjelder i dag. Blant annet blir din pensjon høyere desto senere du tar den ut. I hvilken grad tror du at du vil jobbe lenger enn om du hadde dagens system?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi

Del 5: Virksomhetsspesifikke tiltak

45. (Hvis 1b eller 1c) Bufdir og Bufetat har tatt i bruk Seniordager – Tjenestefri med lønn (HTA 6.6). Ordningen gir rett til 8 dager fri med lønn fra det kalenderåret man fyller 62 år. I Bufetat har partene på virksomhetsnivå i tillegg avtalt inntil 6 ekstra fridager med lønn. Deltidsansatte får rett til fridager forholdsmessig. I hvilken grad gjør seniordager det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
46. (Hvis 1b eller 1c) Bufdir og Bufetat tilbyr deltakelse på pensjonsseminar for seniorer fra det året de fyller 58 år. Fra det året de fyller 60 år, får de også tilbud om en individuell pensjonsprognose. I tilknytning til pensjonsprognosen tilbys en veiledningssamtale med en saksbehandler fra SPK. I hvilken grad gjør dette det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad
 - Vet ikke
 - Ønsker ikke å oppgi
47. (Hvis 1j) Statens pensjonskasse har tatt i bruk seniordager. I hvilken grad gjør dette det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- I stor grad
 - I noen grad
 - I liten grad
 - I ingen grad

- e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
48. (Hvis 1i) Ansatte i Riksrevisjonen har fra fylte 62 år 13 seniordager som de kan bruke fleksibelt (gjelder ikke ledere som har lederlønnskontrakt). I hvilken grad gjør dette det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
49. (Hvis 1d) Seniorer i HK-dir har inntil 14 dager fri med lønn og tilbud om seniorkurs. I hvilken grad gjør dette det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi
50. (Hvis 1e) Ansatte i Kunnskapsdepartementet har ikke avtalt karriere- og kompetansemessige tiltak som alternativ til tjenestefri med lønn. I hvilken grad kunne et slikt alternativ gjort det mer attraktivt for deg å stå lenger i jobb?
- a. I stor grad
 - b. I noen grad
 - c. I liten grad
 - d. I ingen grad
 - e. Vet ikke
 - f. Ønsker ikke å oppgi

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo