

Tove Midtsundstad og Hanne Bogen

Ulikt arbeid – ulike behov

Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv



Tove Midtsundstad og Hanne Bogen

Ulikt arbeid – ulike behov
Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv

© Fafo 2011

ISBN 978-82-7422-798-9 (papirutgave)

ISBN 978-82-7422-799-6 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.no

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag.....	7
Innledning	7
Studie av seniorpolitikk i åtte virksomheter i fire ulike bransjer.....	7
Resultater fra en virksomhetssurvey.....	9
Arbeidslivssentrene's rolle	13
Kapittel 1 Innledning	15
Bakgrunn	16
Tidligere forskning	17
Problemstillingene	19
Data og metode	23
Rapportens gang.....	24
Kapittel 2 Redegjørelse for casene og seniorpolitikken	25
Utvalg og design	25
Resultatene.....	27
Industrivirksomhet 1	28
Industrivirksomhet 2	33
Pleie- og omsorgsvirksomhet 1	38
Pleie- og omsorgsvirksomhet 2	42
Statlig forvaltningsvirksomhet 1	46
Statlig forvaltningsvirksomhet 2	52
Entreprenørvirksomhet	56
Kraftleverandørvirksomhet	60
Kapittel 3 Sammenhenger og mønstre.....	65
Hvor treffsikker er seniorpolitikken?.....	65
Hva påvirker valg og bruk av tiltak?.....	73
Oppsummering.....	84

Kapittel 4 Norske virksomheters seniorpolitikk	87
Utbredelse av seniorpolitikk i norsk arbeidsliv	87
Arbeidskraftbehov som drivkraft.....	89
Innholdet i seniorpolitikken	93
Seniorgodene brer om seg	96
Evalueres tiltakene?	103
Tilrettelegging – muligheter og begrensninger.....	103
Effekter av finanskrisa	107
 Kapittel 5 Arbeidslivssentrene's rolle	
i seniorpolitikken.....	111
Organiseringen av arbeidslivssentrene.....	114
Hvordan følger arbeidslivssentrene opp seniorpolitikken	
i virksomhetene?	116
IA-virksomhetenes erfaringer med arbeidslivssentrene	124
 Referanser	133
Vedlegg 1 Intervjuguider.....	137
Vedlegg 2 Surveyundersøkelsen	151
Vedlegg 3 Spørreskjema	155

Forord

Behovet for seniorpolitikk på virksomhetsnivå ble for alvor satt på dagsordenen høsten 2001 med avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Likevel vet vi lite om og hvordan seniorpolitikk og -tiltak i arbeidsplassregi fungerer og om de bidrar til utsatt avgang. I dette prosjektet kartlegges virksomheters seniorpraksis gjennom en landsrepresentativ surveyundersøkelse og casestudier i åtte virksomheter. Målet er å finne ut mer om hvilke faktorer og forhold som bidrar til å fremme, eventuelt hemme, utviklingen av gode og målrettede seniortiltak, hva som påvirker lederes og arbeidstakers faktiske bruk av tiltak og virkemidler og sist, men ikke minst, hvilke forhold som har betydning for tiltakenes faktiske effekter. Vi har også sett nærmere på den rolle arbeidslivssentrene kompetanse og rådgivning har for virksomhetenes arbeid og resultater. Prosjektet er finansiert NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd.

Fra prosjektet er det tidligere publisert to artikler: «How the worker collective may moderate active ageing policy and its outcomes» i R. Ennals and R.H. Salomon eds., *Older Worker in a sustainable society*, Labour, Education Society, vol. 21 2011, Peter Lang. Det er også trukket veksler på funn fra studien i artikkelen «Seniorpolitikk – behov for justeringer? En analyse av praksis i seks foregangskommuner» i Søkelys på arbeidslivet nr. 1 2011, vol. 28.

Prosjektet er ledet av Tove Midtsundstad. Hun har hatt ansvar for surveyundersøkelsen og har skrevet kapittel 1, 3 og 4, mens Hanne Bogen har hatt ansvar for studien av arbeidslivssentrene og har skrevet kapittel 5. Casestudiene er gjennomført og kapittel 2 skrevet av Bogen og Midtsundstad i fellesskap. De har også kvalitetssikret hverandres kapitler. Vi vil først og fremst takke alle informantene som velvillig har stilt opp og delt sine erfaringer med oss. Vi takker også Idar Eidset i Respons analyse for bistand med surveyundersøkelsen, og Fafos publikasjonsavdeling for grundig, rask og effektiv ferdigstilling av rapporten. Mangler og feil som likevel måtte forekomme er forfatterne ansvar.

Oslo, april 2011

Tove Midtsundstad
prosjektleder

Hanne Bogen

Sammendrag

Innledning

Behovet for seniorpolitikk på virksomhetsnivå ble satt på dagsordenen med IA-avtalen i 2001. Ved reforhandling av avtalen i 2006 ble alle IA-virksomheter forpliktet til å utarbeide en seniorpolitikk. Likevel vet man lite om hvilke konkrete seniortiltak som iverksettes i arbeidsplassregi. I rapporten ser vi derfor nærmere på norske virksomheters seniorpolitiske praksis. Formålet er å kartlegge og analysere hvilke faktorer og forhold på virksomhetsnivå som fremmer, eventuelt hemmer, utviklingen av gode og målrettede seniortiltak, og hva som innvirker på lederes og arbeidstakeres faktiske bruk av tilgjengelige tiltak og virkemidler.

For å belyse problemstillingene, er det valgt en tottrinnsstrategi: Først kartlegges bredden av faktorer og forhold som kan ha betydning for utformingen, bruken og effekten av tiltak og virkemidler gjennom dybdestudier av åtte virksomheter i fire ulike bransjer, henholdsvis to industribedrifter, to pleie- og omsorgsvirksomheter, to ingeniør-/entreprenørbedrifter og to virksomheter innen offentlig administrasjon. Ulike bransjer er valgt da tidligere forskning viser at årsakene til tidligpensjonering varierer mellom ulike virksomheter med ulike rammebetingelser, arbeid og arbeidskraft. Deretter kartlegges utbredelsen av seniorpolitikk, tiltak og virkemidler ved hjelp av en surveyundersøkelse blant et representativt utvalg norske virksomheter. I tillegg er virksomhetenes bruk og vurderingen av arbeidslivssentrene tjenester kartlagt.

Studie av seniorpolitikk i åtte virksomheter i fire ulike bransjer

Studien tar for seg åtte virksomheter som alle har kommet godt i gang med seniorpolitikk og som dermed burde ha noen erfaringer å formidle – positive så vel som negative. Vi valgte ut fire virksomheter med hovedsakelig høyt utdannet arbeidskraft med relativt stor jobbautonomi og fysisk lite belastende arbeidsoppgaver, og fire virksomheter med lavere utdannet arbeidskraft, med mindre grad av jobbautonomi og mer

fysisk belastende arbeid. Virksomhetene er plukket fra fire ulike bransjer/næringer, henholdsvis industribedrifter, kommunale sykehjem, ingeniørvirksomheter og statlige forvaltningsorganer. Innenfor hver kategori har vi studert to ulike virksomheter for å kunne ta høyde for en del av den naturlige virksomhetsspesifikke variasjonen. I hver virksomhet ble henholdsvis (topp-)ledelse, mellomledelse, tillitsvalgte og et utvalg på 5–8 nåværende og tidligere (pensjonerte) eldre arbeidstakere intervjuet.

Målet med studien er å undersøke om det er systematiske forskjeller i virksomhetenes utfordringer og dermed behov for seniorpolitikk og tiltak, avhengig av blant annet bransjetilhørighet og hovedyrkesgrupper. Da pensjoneringsmønsteret og årsakene til tidligpensjonering varierer mellom sektorer, bransjer og yrker, er det rimelig å anta at den samme seniorpolitikken og de samme tiltakene ikke fungerer like godt alle steder.

Casestudier av denne typen egner seg verken til å generalisere funn til å gjelde arbeidslivet generelt eller alle lignende virksomheter. Styrken ved casestudier er at man har mulighet til å studere fenomener (i vårt tilfelle virkningen av igangsatt seniorpolitikk) på en mer omfattende måte, og å sette dem inn i en virksomhets- og arbeidstakerspesifikk kontekst.

Ulike behov, men likartede tiltak

Casevirksomhetene hadde i hovedsak valgt en felles seniorpolitikk for alle ansatte, det vil si en «one size fits all»-løsning. Alle hadde også inngått IA-avtale og var tilsluttet en AFP-ordning. Alle arbeidstakerne i vår studie har dermed hatt mulighet til å tidligpensjonere seg fra fylte 62 år. Eksistensen av en AFP-ordning så vel som IA-avtalen har vært en viktig motivasjon for virksomhetenes seniorsatsing. IA-avtalen forplikter virksomhetene til å heve den forventede pensjoneringsalderen, og AFP-ordningen gjør det mulig å oppnå økonomiske besparelser gjennom å stimulere til redusert uttak.

For at seniortiltak på virksomhetsnivå skal ha ønsket virkning, må endringer, tiltak og tilbud i arbeidsplassregi faktisk påvirke arbeidstakernes avgangsmønster. Årsakene til tidligpensjonering er sammensatte og skyldes en rekke ulike forhold både på og utenfor arbeidsplassen. De ulike faktorene har også ulik betydning og vekt for ulike yrkes- og utdanningsgrupper. Man skulle derfor anta at tiltak og virkemidler for å forhindre tidligpensjonering vil variere mellom yrkesgrupper, bransjer og næringer. Det gjør de imidlertid i liten grad.

Satt på spissen synes tilbudet av og tilgangen på tiltak og særskilte ordninger å være omvendt proporsjonalt med det reelle behovet hos virksomhetenes arbeidstakere. Tilbudene og tildelingskriteriene er overraskende likeartede, selv om behovene, problemene og utfordringene er forskjellige. Det gjelder både mellom virksomheter og innen en og samme virksomhet. Vekten legges på tiltak som redusert arbeidstid med full lønn, ekstra fridager og/eller bonuser og i mindre grad på tilrettelegging og tilpasning av arbeidet. Alderskravet for berettigelse eller tilbud om tiltak synes også å

være for høye i enkelte bransjer (62 år). Særlig gjelder det i fysisk slitsomme og helsebelastende yrker, som i industrien og i pleie og omsorg. De arbeidstakergruppene som står i fare for å bli uføretrygdet og kanskje har størst behov for tiltak, kan derfor ikke alltid dra nytte av seniortiltakene, da de gjerne alt har gått av innen de runder 62 år. Seniortiltakene i casebedriftene er derfor lite treffsikre, de framstår mer som *seniorgoder* for arbeidstakere som likevel ville ha fortsatt i jobben, enn som effektive tiltak for å redusere tidligpensjoneringen.

Inntrykket er også at behovet for tilrettelegging og tilpasning av arbeidet er større enn hva virksomhetene klarer å dekke. Hovedårsakene synes å være mangel på annet og lettere arbeid, men også lav grunnbemanning og manglende midler til eller problemer med å skaffe vikarer ved fravær.

Arbeiderkollektivet påvirker tiltaksbruken

Tiltaksbruken og tiltakenes effekt påvirkes av arbeiderkollektivet og dets normer og verdier. Graden av fellesskapsfølelse og solidariteten kollegaer imellom bidrar til at mange eldre kan stå lenger i jobb enn de ellers ville ha gjort, da kollegaer hjelper, støtter og beskytter hverandre. Solidariteten har likevel sine klare grenser. Arbeidsgivere bør derfor være mer bevisst de faktiske kostnadene og belastningene som er forbundet med iverksettingen av seniortiltak og seniorordninger, og passe på at disse ikke skjevfordeles eller i for stor grad må bæres av arbeidstakeren selv, kollegaene eller mellomlederne. Om så er tilfellet, viser erfaringen fra casevirksomhetene at det er en fare for at seniorpolitikken og tiltakene heller fører til økt enn til redusert tidligpensjonering.

Resultater fra en virksomhetssurvey

For å kunne vite hvor typisk eller allmenn casevirksomhetenes erfaringer er, har vi kartlagt arbeidet med seniorpolitikk i et representativt utvalg på 800 norske virksomheter med mer enn ni ansatte. Vi har undersøkt vektlegging av fastholdelse versus forebygging, prioritering av seniortiltak (eller seniorgoder) som ekstra fridager og mer penger, vektlegging av universelle tiltak framfor skreddersøm og utfordringer med hensyn til å tilrettelegge arbeidet for dem som trenger det. I tillegg er virksomhetenes holdninger til avtalens ulike mål og målgrupper, deres opplevde konkurransekraft i arbeidsmarkedet og deres konkrete arbeidskraftsstrategier kartlagt.

Nesten alle IA-virksomheter har seniorpolitikk eller livsfasepolitikk

Drøyt halvparten av alle norske virksomheter med ti eller flere ansatte oppgir at de har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk (51,4 prosent). Det gjelder nesten alle offentlige virksomheter, men bare 39 prosent i privat sektor. Det er også interessant å merke seg at relativt mange i privat sektor sier at de har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk uten å være IA-virksomheter (tolv prosentpoeng).

Syv prosent av virksomhetene hevder at de hadde en slik politikk allerede før IA-avtalen ble undertegnet i 2001. En femtedel utarbeidet en seniorpolitikk mellom 2001 og utgangen av 2006. Veksten har likevel vært sterkest etter at IA-virksomheter ble forpliktet til å utarbeide en seniorpolitikk i 2006.

Arbeidskraftsmangel gir seniorsatsing

Det antas gjerne at den forventede mangelen på arbeidskraft i årene som kommer vil endre virksomhetenes syn på eldre arbeidstakere og få dem til å satse på seniorer og seniorpolitikk. Tidligere undersøkelser har også vist at virksomheter som trenger flere ansatte på kort sikt eller har problemer med å skaffe seg arbeidskraft med den riktige kompetansen, oftere har tiltak for å holde på sine eldste ansatte enn virksomheter som ikke har den samme rekrutteringsutfordringen.

I 2010 oppga halvparten av alle virksomheter at de hadde behov for mer arbeidskraft på kort sikt. Alle hadde likevel ikke like lett for å skaffe den arbeidskraften de trengte. Hele én av tre virksomheter innen både offentlig og privat sektor anser det som svært eller nokså vanskelig å få rekruttert kompetent arbeidskraft. Særlig gjelder det i industri og bergverk, bygg og anlegg, og vann og kraft, hvor over 40 prosent rapporterer om rekrutteringsproblemer.

Vi spurte også virksomhetene om deres hovedstrategier for å sikre arbeidskraft på kort og mellomlang sikt. Ifølge seks av ti personalsjefer var forebygging av helseproblemer og å forhindre uforhet blant ansatte en vesentlig strategi. Det var også en av tre som anså arbeidet med å få flere av de eldre ansatte til å jobbe noen år lenger som viktig for å sikre arbeidskraftsbehovet. Satsing på å rekruttere flere eldre arbeidstakere ble derimot lite vektlagt. Langt flere prioriterte å rekruttere nyutdannede eller utenlandsk arbeidskraft fra EU-området.

Hva gjør de så konkret? 65 prosent sa de hadde etablert tiltak for ansatte med helseproblemer eller redusert arbeidsevne. Videre hevdet 40 prosent at de hadde ulike helseforebyggende tiltak, mens henholdsvis 28 prosent sa de hadde etablert tiltak for å stimulere eldre til fortsatt kompetanse- og karriereutvikling, og 30 prosent at de hadde etablert særskilte tiltak eller ordninger for å holde på ansatte over 62 år. De vanlige tiltakene/ordningene for å forebygge helseproblemer er å tilby tilrettelagt arbeid eller lettere arbeid til enkeltansatte, eller gi tilbud om tekniske eller ergonomiske hjelpemidler. De samme tiltakene er også gjengangere når vi spør om hvilke virkemidler som tilbys for at personer med redusert arbeidsevne skal kunne fortsette i jobben.

Seniorgodene brer om seg

De tiltakene som virksomhetene tilbyr eldre ansatte for å få dem til å velge arbeid framfor pensjonering, er vanligvis redusert arbeidstid uten tilsvarende lønnsnedgang, ekstra ferie og fridager eller bonuser og høyere lønn, slik tilfellet også var i casevirksomhetene. Flertallet av de nevnte seniortiltakene ble etablert etter 2004. Seniorgodene brer med andre ord om seg.

Slike tiltak er særlig vanlig i offentlig sektor, hvor en av tre virksomheter oppgir å ha slike ordninger. Særlig gjelder det i kommunesektoren. I staten tilbys primært ekstra ferie og fridager. I privat sektor er denne typen tiltak mindre vanlig, under 10 prosent tilbyr redusert arbeidstid til samme lønn eller ekstra fridager og ferie. Bonuser og tilbud om høyere lønn er også langt mindre utbredt.

De fleste av virksomhetene som tilbyr eldre ekstra fridager, har i likhet med casevirksomhetene en ordning som omfatter alle arbeidstakere fra en viss alder, vanligvis fra fylte 62 år. Tretti prosent tildeler disse dagene også til ansatte som er yngre enn 62 år, og da primært fra fylte 60 eller 61 år, mens 10 prosent oppgir at de kun gis til dem som er eldre enn 62 år. Det vanlige er å tilby mellom 8 og 14 dager ekstra, noe som tilsvarer seniorordningene innen statlig sektor. I en av ti virksomheter varierer også antall dager som gis med alder, typisk på den måten at antall tildelte dager øker med økende alder.

Femten prosent av norske virksomheter har ordninger med redusert arbeidstid til samme lønn. De vanlige er å tilby 80 prosent stilling til 100 prosent lønn (80/100) eller 90 prosent stilling til 100 prosent lønn (90/100). I de aller fleste tilfellene, seks av ti, gjelder ordningen fra fylte 62 år, slik det også var i casevirksomhetene. En av fire virksomheter i privat sektor har likevel ordninger som starter fra 60 eller 61 år eller tidligere. I to av tre virksomheter gis ordningen til alle over denne alderen som fortsetter i arbeid i virksomheten. En av tre har imidlertid valgt å avgrense ordningen til enkelte yrkesgrupper, eller satt et ansiennitetskrav, krav til minimum stillingsprosent eller tildeler slike ordninger kun etter særskilt og individuell vurdering av behov.

Ti prosent av virksomhetene i utvalget gir eldre arbeidstakere bonus eller høyere lønn om de fortsetter i jobben. Det vanligste er å gi den enkelte et flatt bonusbeløp på 10 000 eller 12 000 kroner fra fylte 62 år. Det innebærer at incentivet er sterkere desto lavere inntekt man har, da det nominelt vil utgjøre en større andel av lønna for lavt lønnede enn for høyt lønnede. I syv av ti tilfeller er det vanlig at slike ordninger tilbys alle som fortsetter etter den nevnte alderen. Snaut 20 prosent har tilleggs-kriterier knyttet stillingsstørrelse, fast ansettelse, ansiennitet eller yrke, mens en av ti kun tildeler kun etter individuell vurdering.

Nesten ingen evaluerer tiltakene

I tillegg til å utforme og etablert konkrete tiltak og ordninger, er det viktig at tiltakene evalueres, slik at man vet om de faktisk bidrar til redusert tidligpensjonering. Svært få,

under 1 prosent av virksomhetene, gjør likevel dette. Det er også svært få virksomheter som fører statistikk over uførepensjonering/AFP-pensjonering i egen virksomhet. Om virksomheten er liten og det er få ansatte, er dette selvfølgelig mindre viktig, da det vil gjelde få personer. Det viser seg imidlertid at dette også gjelder store virksomheter, og særlig i offentlig sektor. Vårt inntrykk fra casestudiene av at det igangsettes mange ulike tiltak i offentlig så vel som i privat sektor uten at det sjekkes om de har den ønskede effekten, styrkes dermed.

Ikke alltid like lett å tilrettelegge

Et av mantraene i IA-arbeidet er tilrettelegging. Førti prosent av virksomhetene sier da også at de tilrettelegger for at eldre med redusert arbeidsevne skal kunne fortsette i arbeid. Som casestudiene viste, kan det likevel på mange arbeidsplasser være mangel på for eksempel alternativt og lettere arbeid eller muligheter for tilrettelegging. Selv om virksomheten og den enkelte gjerne vil, lar det seg ikke alltid gjøre å finne praktiske løsninger.

Av virksomhetene i vårt utvalg svarte halvparten at de fant det svært eller nokså vanskelig å finne annet og lettere arbeid eller arbeidsoppgaver til eldre ansatte med slike behov. I virksomheter hvor det var aktuelt, var det også drøyt 40 prosent som mente at det var vanskelig å la enkelte slippe helgearbeid, mens en fjerdedel sa at det også gjaldt for nattarbeid. En tredjedel mente dessuten det var vanskelig å tilby eldre over 55 år deltid, dette gjaldt henholdsvis drøye en av fem i offentlig sektor og hele fire av ti i privat sektor, og da primært virksomheter i industrien og i varehandel, transport, overnatting og servering.

I relasjon til IA-avtalen er dette særlig interessant, da økt bruk av gradert sykemelding og tilrettelegging på arbeidsplassen framheves som sentrale virkemidler. Virksomheters problemer med å tilby deltid vil også kunne bli en utfordring for pensjonsreformen, som nettopp forutsetter at de som ønsker det, skal kunne jobbe redusert tid eller deltid etter fylte 62 år.

Finanskrisa hadde begrenset effekt på tidligavganger

Ved gjennomføring av undersøkelsen i 2010 var det et par år siden finanskrisa rammet Norge. Virksomhetene ble derfor spurt om de hadde merket den økonomiske nedgangen. Ikke uventet var virkningene i offentlig sektor minimale. I privat sektor derimot rapporterer en femtedel om betydelige konsekvenser, særlig gjelder det industrien, bygg og anlegg og varehandelen, transport, overnatting og servering, hvor mange har måttet kutte kostnader, permittere eller si opp folk. Det er likevel en forsvinnende liten andel som oppgir at det har vært nødvendig å kutte i seniortiltakene, eller som har sett det nødvendig å be eldre ansatte om å tidligpensjonere seg. Likevel var det 10 prosent av

virksomhetene med seniorpolitikk i industrien som sa at de hadde oppfordret eldre om å ta ut tidligpensjon (AFP), og 5 prosent som sa at de hadde måttet kutte i senior-tiltakene. Tilsvarende tall var 9,5 prosent og 1,9 prosent samlet i næringsgruppen informasjon og kommunikasjon, finans, eiendom og vitenskap med mer.

Arbeidslivssentrenes rolle

Som del av at myndighetene og arbeidslivets parter inngikk IA-avtalen høsten 2001, ble det tidlig i 2002 etablert arbeidslivssentre i hvert fylke, 19 i alt. Sentrene skal fungere som bindeledd mellom myndighetene og arbeidslivet og støtte IA-virksomhetene i arbeidet med IA-avtalens tre delmål. Sentrene er ansvarlige for inngåelse av samarbeidsavtaler med private og offentlige virksomheter som ønsker å bli IA-virksomheter, og følger opp og rådgir dem i IA-arbeidet. De skal fungere som en «kompetansebank» for IA-virksomhetene og være oppdaterte på arbeidsmåter og virkemidler som best bidrar til måloppnåelsen. Alle IA-virksomheter skal ha en fast, navngitt kontaktperson på arbeidslivssenteret i sitt fylke. Arbeidslivssentrene og kontaktpersonene (rådgiverne) skal i hovedsak tilby *systemrettet* bistand ved å veilede virksomhetene i å utvikle egne behovsrettede handlingsplaner. De skal i mindre grad yte hjelp i enkeltsaker.

Mange IA-virksomheter har prioritert delmål 1 i IA-avtalen, sykefraværsarbeidet, og i mindre grad hatt oppmerksomheten rettet mot det tredje delmålet, å øke den reelle pensjoneringsalderen. For de fleste virksomheter er sykefraværsarbeidet også hovedmotivasjon for inngåelse av IA-avtale og det er bistand med slikt arbeid som er etterspurt. Dette preger arbeidslivssentrenes arbeid og prioriteringer.

Siden inngåelse av IA-avtale er frivillig og det i liten grad har vært mulig å sanksjonere manglende IA-aktivitet, har arbeidslivssentrene i begrenset grad kunnet styre IA-virksomhetenes aktivitet. En relativt liten del av sentrenes tidsbruk har gått med til delmål 3-arbeidet, noe ansatte i arbeidslivssentrene selv er misfornøyde med.

Sentrenes arbeid er også preget av NAV-reformen og etatens utfordringer med å redusere sykefraværet. Mange av arbeidslivssentrene har for eksempel måttet bistå i det generelle sykefraværsarbeidet i etaten, i form av deltakelse i oppfølgingsmøter av den enkelte sykmeldte (dialogmøte 2, etter 26 ukers sykemelding). Det har tatt ressurser fra annet arbeid.

Selv om oppmerksomheten omkring delmål 3 har vært begrenset fra IA-virksomhetenes side, melder en del arbeidslivssentre om økende oppmerksomhet også om dette delmålet. Det settes i sammenheng med et stramt arbeidsmarked, der behovet for å beholde arbeidskraft og kompetanse blir ekstra viktig. Motivasjonen for delmål 3-arbeidet henger i stor grad sammen med den generelle arbeidsmarkedssituasjonen.

I en survey til et utvalg IA-virksomheter har vi kartlagt virksomhetenes kontakt og erfaringer med arbeidslivssentrene. De aller fleste virksomhetene oppgir at de har en kontaktperson ved arbeidslivssentrene. Virksomhetene bekrefter inntrykket av at det er sykefraværsarbeidet de har fått bistand til; to tredjedeler oppgir at de har fått hjelp til dette, mens bare om lag 20 prosent har fått hjelp i arbeidet med delmål 3-arbeidet. Til sammenligning har i underkant av 50 prosent mottatt hjelp med tilrettelegging for personer med redusert funksjonsevne (delmål 2). Og mens 38 prosent av virksomhetene oppgir at de ønsker bistand til delmål 3-arbeidet, er det 56 prosent som sier at de ikke ønsker slik bistand. Når vi spør virksomhetene om hvorfor de ikke ønsker slik bistand, svarer to tredjedeler at de ikke har behov for det, mens en av ti sier at de ikke har ønske om det. Svært få peker på opplevd manglende kapasitet fra arbeidslivssentrenes side som grunn for at de ikke ønsker slik bistand.

Det er særlig i forbindelse med søknad om tilretteleggingstilskudd at virksomhetene har mottatt bistand fra arbeidslivssentrene. Like mange oppgir at de har fått bistand i enkeltsaker. Atskillig færre har fått, eller bedt om, bistand til systemrettet arbeid, til tross for at dette skal utgjøre hovedtyngden av aktiviteten og ressursbruken.

De aller fleste av virksomhetene som har mottatt bistand fra arbeidslivssentrene på det seniorpolitiske området, er fornøyd med bistanden. Det gjelder mer enn 80 prosent av virksomhetene. Men mange har ikke mottatt slik bistand, og mange har heller ikke ønske om det.

Kapittel 1 Innledning

Behovet for seniorpolitikk på virksomhetsnivå ble satt på dagsordenen med IA-avtalen i 2001. Ved reforhandling av avtalen i 2006 ble alle IA-virksomheter forpliktet til å utarbeide en seniorpolitikk. Likevel vet man lite om hvilke konkrete seniortiltak som iverksettes i arbeidsplassregi. I dette prosjektet ser vi nærmere på virksomheter som har hatt en seniorpolitikk og -tiltak over noen år. Formålet er å kartlegge og analysere hvilke faktorer og forhold på virksomhetsnivå som fremmer, eventuelt hemmer, utviklingen av gode og målrettede tiltak, og hva som innvirker på lederes og arbeidstakers faktiske bruk av tiltak og tilgjengelige virkemidler. I denne sammenheng ser vi også nærmere på hvilken betydning arbeidslivssentrene kompetanse og rådgivning har for virksomhetenes arbeid og resultater. Hovedproblemstillingene er:

- Hvilke tiltak passer for hvem, og hvilke koblinger er det mellom individuelle behov og seniortiltakene som tilbys?
- Hva styrer virksomhetenes valg av tiltak og utvikling av virkemidler? Er det arbeidstakernes behov, virksomhetenes rammebetingelser og/eller samarbeidstradisjonene på arbeidsplassen?
- Hva fremmer og hemmer arbeidstakernes bruk av tiltak, og hvilken betydning har arbeidskultur og arbeidsnormer i denne sammenheng?
- Hvilken betydning har arbeidslivssentrene arbeid for utviklingen og bruken av ulike seniortiltak?

For å belyse problemstillingene, er det valgt en totrinnsstrategi: I første trinn kartlegges bredden av faktorer og forhold som kan ha betydning for utformingen, bruken og effekten av tiltak og virkemidler gjennom dybdestudier i åtte virksomheter i fire ulike bransjer, henholdsvis to industribedrifter, to pleie- og omsorgsvirksomheter, to ingeniør-/entreprenørbedrifter og to virksomheter innen offentlig administrasjon. Ulike bransjer er valgt da tidligere forskning viser at årsakene til tidligpensjonering varierer mellom ulike virksomheter med ulike rammebetingelser og ulike typer av arbeid og arbeidskraft. I andre trinn gjennomføres en surveyundersøkelse blant et representativt utvalg norske virksomheter, for å se hvor utbredt ulike tiltak og virkemidler er, og for å kartlegge hvor vanlig de hemmende og fremmende faktorene som casevirksomhetene

rapporterte er. I tillegg er virksomhetenes bruk av arbeidslivssentrene tjenester og hvordan de vurderer deres innsats kartlagt.

Bakgrunn

Selv om yrkesdeltakelsen blant arbeidstakere over 60 år i Norge i dag er blant den høyeste i Europa, forlater de aller fleste norske arbeidstakere arbeidslivet før de fyller 67 år. Den reelle pensjoneringsalderen for en 50-åring var i 2009 63,7 år (Haga 2010). I tillegg ventes alderssammensetningen i befolkningen å endre seg de nærmeste årene; det blir relativt sett flere eldre og færre i yrkesaktiv alder. For å dekke framtidens arbeidskraftbehov og for at yrkesaktive skal kunne bære utgiftene til framtidens velferdsstat, anses det derfor som viktig at flest mulig eldre er i arbeid lengst mulig. Ut over den rent samfunnsøkonomiske betydningen av høye sysselsettingsrater, antas yrkesaktivitet i høy alder også å ha betydning for Eldres helse, sosial inkludering, deltakelse og utvikling.

Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) er, ved siden av pensjonsreformen, et av de viktigste virkemidlene for å oppnå dette. Ett av delmålene er å heve den reelle pensjoneringsalderen (delmål 3). For å nå dette målet, fokuserer avtalen på hva arbeidsgiverne i samarbeid med arbeidstakerne kan gjøre på den enkelte arbeidsplass. Noe forenklet kan man si at IA-avtalen og dens virkemidler bygger på en forståelse av tidlig pensjonering som forårsaket av utstøting, enten av helsemessige, sosiale eller strukturelle årsaker. De primære forklaringene og løsningene på tidligpensjoneringsproblematikken relateres dermed til arbeidsplassen, og det er arbeidssituasjonen og arbeidsforholdene som står i sentrum. Dette i motsetning til pensjonsreformen, som primært retter søkelyset mot arbeidstakernes ønske om mer fritid og pensjonsordningenes attraktivitet.

Seniorpolitikk kan defineres som alle strategier og tiltak virksomheten iverksetter for å motvirke tidlig pensjonering, enten denne skyldes arbeidsplassrelatert utstøting eller arbeidstakernes eget ønske om å gå av tidlig. Det kan være snakk om tiltak enten for forebygging eller fastholdelse (Midtsundstad 2006).¹ Formålet med forebyggende seniortiltak er å bidra til å opprettholde eller bedre den enkeltes ressurser og dermed evne til å håndtere de kravene som jobben stiller, for eksempel gjennom bedre opplæring/kompetanseutvikling og/eller ved hjelp av ulike helse-reparerende/helsefremmende tiltak. Videre kan formålet være å endre eller lette de kravene som jobben stiller til den enkelte, slik at de samsvarer bedre med de ressurser, evner og muligheter

¹ Vi bygger her på blant annet Søndergaard (2004), som i tillegg snakker om integrering. Integreringstiltak som en del av seniorpolitikken vil dreie seg om ulike tiltak for å fremme rekruttering av eldre arbeidstakere og faller slik sett utenfor dette prosjektet.

arbeidstakerne innehar. Slike tiltak kan være tilbud om annet eller lettere arbeid, fritak fra spesielle arbeidsoppgaver eller arbeidstidsordninger (for eksempel nattskift eller helgeskift), redusert arbeidstid med eller uten lønnskompensasjon, ulike tekniske hjelpemidler og/eller annen tilrettelegging. Tiltakene kan være både langsiktige og forebyggende, eller mer kortsiktige, og være innrettet enten mot hele arbeidsplassen (kollektive) eller mot enkeltansatte. Formålet er gjerne å endre jobbkravene, for eksempel gjennom ny arbeidsorganisering (nye rutiner, arbeidsfordeling, ledelse eller opplæring), endre arbeidsmiljøet (innføring av nye maskiner, ny teknologi og/eller hjelpemidler) og/eller å endre arbeidstidsordninger (som å åpne for fleksitid, hjemmekontor eller endrede skift- og turnusordninger). Derne st kan seniortiltakenes mål være å påvirke den enkeltes verdsetting av arbeidet (i forhold til fritiden), ved å tilby økt lønn, bonus eller høyere pensjon for dem som står lenger i jobb. Eller det kan være tilbud som søker å møte arbeidstakernes ønske om mer fritid eller en fleksibel arbeidssituasjon, som lengre ferie eller flere fridager, økt fleksibilitet i arbeidet, hjemmekontor og lignende (Midtsundstad 2006).

Tidligere forskning

Det har vært lite forskning på effekten av ulike seniortiltak. Det finnes likevel en del forsøks- og utviklingsprosjekter og casestudier hvor målet enten har vært å stimulere til seniorsatsing i enkeltvirksomheter, eller å avdekke kritiske suksessfaktorer for en vellykket seniorpolitikk (Midtsundstad 2006, Hilsen og Steinum 2007, Bogen og Midtsundstad 2007, Taylor 2006, Furunes og Mykletun 2011). Få har forsøkt å evaluere seniortiltakenes faktiske effekt på tidligpensjoneringen. Hva som har vært ansett som egnede tiltak og virkemidler for å holde på seniorene, har derfor hittil i stor grad vært utledet på bakgrunn av kunnskap om hovedårsakene til tidlig pensjonering, samt kunnskap om hva arbeidstakere selv *tror* vil være egnede tiltak for å forlenge yrkeskarrieren.

Noe vet vi likevel: En studie av pensjoneringsprosessen blant statsansatte fra 2003 antyder at tilretteleggingstiltak kan ha bidratt til redusert tidligpensjonering blant en del arbeidstakere (Midtsundstad 2005b). Fire av ti av de eldre som valgte å fortsette etter fylte 62 år i staten, begrunnet det med at de hadde fått annet og mindre belastende arbeid. I en annen studie fra 2005 er også oppfatningen til flertallet av personalledere at de tiltakene deres virksomhet hadde igangsatt, hadde effekt, særlig gjaldt det i virksomheter som hadde flere tiltak å tilby (Midtsundstad 2007). Foreløpige analyser basert på endringer i faktiske tidligpensjoneringsrater i henholdsvis virksomheter med og uten seniortiltak, viser derimot at seniortiltak ikke har noen klar effekt på pensjoneringen (Midtsundstad 2010). Grundigere analyser må imidlertid til før sikre konklusjoner kan trekkes.

Det finnes også studier som har evaluert ulike forebyggende tiltaks effekter på arbeidstakernes arbeidsevne, arbeidsglede, kompetanse, jobbmotivasjon og jobbmestring om ikke direkte deres pensjoneringsadferd. Den positive effekten av tiltak rettet mot å bedre eller opprettholde den enkeltes fysiske arbeidsevne og mentale helse, synes hittil å være best dokumentert (for en utdyping se blant annet Midtsundstad og Bogen 2011c).

Kompetanseutvikling og oppgradering over hele yrkeskarrieren anses gjerne også som viktig for at den enkelte skal være i stand til å møte jobbkravene, særlig på arbeidsplasser med kontinuerlige endringer (Ilmarinen 2003, Jørgensen m.fl. 2005). En svensk studie som har fulgt de samme arbeidstakerne over en 20-årsperiode, finner imidlertid ingen effekt av etter- og videreutdanning i voksen alder på arbeidsdeltakelsen i eldre år (Luna, Stenberg og Westerlund 2008). Andre studier viser også at effekten av kompetansetiltak er uklar (Vickerstaff m.fl. 2009).

Studier indikerer også at tilpasning av skiftordninger og ulike typer av ønske- og turnusordninger kan ha god effekt på eldre helsearbeideres helse og arbeidsevne (Kandolin 1999). Positive erfaringer fra slike arbeidstidsordninger oppgis blant annet å være resultatet fra norske studier av virksomheter som har prøvd ut slike ordninger (se for eksempel Midtsundstad og Bogen 2011a). Men her dreier det seg om casestudier. Resultatene kan derfor ikke generaliseres.

Flere av studiene understreker betydningen av en multifaktortilnærming, hvor tiltakene blir rettet mot så vel arbeidsmiljøet som arbeidsorganiseringen og den enkelte ansatte (se for eksempel Ilmarinen 2003). Årsaken er at det gjerne ikke finnes én generell formel for å redusere tidligpensjoneringen – eller noe «beste tiltak». Hvilke tiltak/virkemidler som fungerer, vil i stor grad avhenge av hva slags arbeidsplass det konkret er snakk om, hva slags arbeid som faktisk utføres der og hva som kjennetegner den aktuelle arbeidsstokken (Midtsundstad 2006, Midtsundstad og Bogen 2011a).

Spør man arbeidstakerne om hvilke tiltak eller virkemidler de tror ville få dem til å fortsette i jobben, er kommuneansatte ifølge Mykletun m.fl. (2000) opptatt av mer autonomi, bedre lønn, kortere arbeidstid eller kombinasjoner av arbeid og pensjon. Blant Fagforbundets medlemmer var likevel bedre helse og mindre arbeidsbelastning ansett som like viktig som redusert arbeidstid og høyere lønn eller bonuser (Midtsundstad 2009). Eldre arbeidstakere i staten (Midtsundstad 2005) vektla i en undersøkelse i 2002 også høyere lønn, lengre ferie, bedre ledelse og/eller bedre helse, mens deres personalledere hadde mest tro på økonomiske incitamenter, som høyere lønn eller høyere pensjon, eventuelt redusert pensjon for dem som valgte å gå av tidlig (ibid.).

I analysen av NorLAG-undersøkelsen (den norske undersøkelsen om livsløp, aldring og generasjon) framhever også halvparten av dem som ønsker å fortsette etter fylte 62 år, at interesse for arbeidet er en «svært viktig» grunn for ønsket om å fortsette (Solem 2005). Langt færre legger vekt på muligheten til å beholde inntekten eller tjene opp høyere pensjon. Motsatt er det for dem som sier at de ønsker å gå av tidlig (som

62-åringene); halvparten av disse oppgir at de kan la seg friste av høyere pensjon, høyere lønn, bedre tilpasset arbeidstid og/eller mindre belastende arbeid.

Hurd og McGarry (1993) fant også at muligheten til å skifte til en mindre krevende jobb (lettere arbeid) hos den samme arbeidsgiveren eller til å redusere arbeidstiden, økte sannsynligheten for at en ønsket å utsette pensjoneringen. Sistnevnte er også funnet i en studie av Panis et al (2002). Midtsundstad (2002 og 2005a) finner også tilsvarende i sine analyser av faktisk AFP-pensjoneringen i Norge blant henholdsvis statsansatte og ansatte i privat sektor.

I det etterfølgende presiserer vi delproblemstillingene som søkes belyst i prosjektets ulike deler. Spørsmålene forankres i tidligere forskning og funn.

Problemstillingene

Del 1: Hvilke tiltak passer for hvem?

Forskning viser at forklaringene på tidligpensjonering er sammensatte (Midtsundstad 2006). Tidlig pensjonering skyldes så vel forhold på arbeidsplassen og i hjemmesfæren/familien som trekk ved pensjonssystemet. Den relative betydningen av de ulike faktorene varierer i tillegg mellom ulike yrkes- og utdanningsgrupper, og etter kjønn, alder, helse og økonomi (etter sosioøkonomisk status/klasse).

Undersøkelsene viser at de høye tidligpensjoneringsratene blant arbeidere og lavere funksjonærer primært er relatert til helseproblemer, store arbeidsbelastninger og lange yrkeskarrierer. For ledere og høyere funksjonærer er derimot tap av interesse og motivasjon for jobben vel så viktig. Pensjoneringen hos middelklassen framstår med andre ord som langt mer frivillig (noe de velger selv) enn for arbeiderklassen (Pedersen 1997, Midtsundstad 2002, 2005 og 2006, Phillipson og Smith 2005, Hauge og Årthun 2008). At tidligpensjonering begrunnes ulikt, viser også en kvalitativ studie av pensjoneringsprosessen (Fossland 2006). I denne studien framhevet nesten alle de intervjuede først de positive sidene ved å være pensjonist, som god økonomi på grunn av gode pensjoner og mer tid og frihet til å gjøre det man selv ønsker. Et stykke ut i intervjuene ble det likevel tydelig at det først og fremst er middelklassen som kan sies å ha valgfrihet. Pensjonering blant arbeidstakere fra arbeiderklassen var langt oftere kjennetegnet av ufrivillighet, avhengighet av andres beslutninger (arbeidsgivere og kollegaer) og av egne fysiske begrensninger (ibid.).

Det er derfor rimelig å anta at hva som vil være effektive tiltak for å forhindre tidlig pensjonering, også varierer etter hvilke yrkes- og utdanningsgrupper vi snakker om, det vil si forskjeller i ressurser, livssituasjon og preferanser. Mens det for høyt utdannede i karrierens seinfase kan være viktig å få delta på kurs og etterutdanning og få tildelt nye oppgaver og prosjekter på lik linje med yngre, kan det for den aldrende arbeide-

ren være vel så viktig å få tilbud om å bytte tunge løft mot opplæring av yngre eller å slippe natt- og helgearbeid. For hjelpepleieren er det kanskje avgjørende å få redusert arbeidstid eller valgfri turnus etter mange år med dobbeltarbeid i kombinasjon med en anstrengende arbeidssituasjon.

De konkrete problemstillingene som søkes belyst er:

- Hva styrer valg av seniorpolitisk strategi, tiltak og virkemidler på virksomhetsnivå? Er det reelle problemer og behov hos arbeidstakerne, eller imiterer man andre virksomheters seniorpolitikk?
- I hvilken grad tar man hensyn til at behovene kan variere mellom ulike yrkesgrupper i virksomheten etter type arbeid, utdanning og kjønn?

Del 2: Betydningen av arbeidsplasskultur, normer og verdier

En del studier viser at mange eldre arbeidstakere kan være tilbakeholdne med både å etterspørre og benytte seg av ulike virkemidler som kunne bidratt til utsatt avgang (Midtsundstad og Olsen 2007). Det kan for eksempel gjelde (mannlige) industriarbeidere som i liten grad etterspør eller tar imot tilbud om redusert eller endret arbeidstid, fordi det oppfattes som «avvikende» i forhold til en tradisjonell industriarbeiderjobb (Hertzberg og Skinnarland 2007). Kulturen på slike arbeidsplasser er gjerne at man står i full jobb så lenge man klarer, for deretter å slutte helt å jobbe og gå av med pensjon. Det kan derfor være vanskelig å få ansatte i tradisjonelle arbeideryrker til å stå lenger i jobb, selv med tilbud om gradvis nedtrapping eller kombinasjon av arbeid og pensjon. Bruk av deltid og delvis pensjonering er derfor svært begrenset i slike virksomheter (Midtsundstad 2002). Redusert arbeidstid i pleie og omsorg har også vist seg vanskelig å velge for dem som trengte det mest (Midtsundstad og Bogen 2011a, 2011b). Begrunnelsen er gjerne at det ikke finnes tilfredsstillende vikarløsninger eller at det ikke er avsatt tilstrekkelig med midler til vikarer. Innenfor yrker med en mindre ensartet og mer «individualistisk» arbeidskultur, der arbeidstakerne gjerne har høyere utdanning, er det derimot trolig i større grad mulig å ta mer individuelle hensyn. Britiske undersøkelser viser for eksempel at tilbud om og bruk av fleksible arbeidstidsordninger oftere tilbys og brukes av arbeidstakere med høy utdanning og inntekt (høyere funksjonærer og ledere) enn av ansatte i tradisjonelle arbeideryrker og lavere funksjonærer (Phillipson og Smith 2005, Taylor 2006). Forskerne mener dette skyldes at høyere utdannede gjerne har en sterkere forhandlingsposisjon overfor arbeidsgivere og ledere, samtidig som deres arbeid er av en slik art at det er lettere å finne tilpassede løsninger (ibid.).

Selv om mange virksomheter ønsker å utvikle en seniorpolitikk som kan bidra til redusert tidligavgang, og også har forpliktet seg til det ved å undertegne IA-avtalens delmål 3, kan altså arbeidets art og kulturen på arbeidsplassen likevel føre til at tilgjen-

gelige virkemidler ikke tas i bruk, eller at de brukes på en utilsiktet måte. På denne bakgrunn ønsker vi å se nærmere på følgende problemstillinger:

- I hvilken grad påvirkes arbeidstakernes forståelse av seg selv, sitt arbeid og sin plass i virksomheten av felles normer om arbeid og pensjonering (solidaritet, pensjoneeringskultur m.v.)?
- Er det forskjeller mellom virksomheter på dette området etter hva slags arbeid som utføres, hvordan det er organisert og hvem som er ansatt (utdannings-, alders- og kjønns sammensetningen på arbeidsplassen)?
- I hvilken grad påvirker disse normene og denne kulturen arbeidstakernes aksept for og bruk av de ulike tiltakene som tilbys, og er det forskjeller mellom bransjer og ulike typer arbeid?

Del 3: Hva styrer virksomhetenes valg av tiltak og virkemidler?

Tidligere studier viser at utformingen av seniorpolitikken på virksomhetsnivå i for liten grad ivaretar ulike yrkesgruppers og dels enkeltindividers arbeidsmessige utfordringer. En studie Fafo gjennomførte i et utvalg kommuner i 2006 og 2007 viste at selv om kommunene ønsket at seniortiltakene skulle inngå som et arbeidsgiverpolitisk virkemiddel og i størst mulig grad benyttes målrettet overfor den enkelte arbeidstaker, var det vanskelig for kommunene å få dette til i praksis (Midtsundstad og Bogen 2011c). I stedet fungerte seniortiltakene som en «à la carte meny» som alle over en viss alder kunne velge fra, uavhengig av om de hadde stor sannsynlighet for å gå av tidlig eller ikke, og uavhengig av om tiltaket kunne være egnet til å løse den enkeltes arbeidsmiljøutfordringer eller ikke (ibid.). Det kan med andre ord være problematisk å utfordre den rådende likhetstankegangen på norske arbeidsplassen, hvor like rettigheter og samme tilgang til tiltak for alle står sterkt. I denne sammenheng spiller virksomhetens og ledernes prioritering av seniorpolitikkarbeidet en viktig rolle, i tillegg til fagforeningenes holdninger til ulike typer seniorvirkemidler. Et spørsmål å undersøke nærmere i denne sammenheng, er derfor:

- I hvilken grad og hvordan påvirker fagforeningene utviklingen av seniorpolitikken og de konkrete valgene av tiltak og virkemidler?
- Finnes det eksempler på strategier og arbeidsmåter som i større grad enn andre bidrar til å forene ledelsens ønsker, fagforeningenes mål og de ansattes behov?

Det siste årenes satsing på seniorpolitikk har skjedd i en sterk oppgangskonjunktur i så vel norsk som internasjonal økonomi. Det er likevel rimelig å tro at utviklingen i verdensøkonomien med finanskrisen og en generell konjunkturedgang, kan ha satt

seniorpolitikken på prøve, også i Norge, særlig for virksomheter som har blitt nødt til å senke kostnader og redusere antall ansatte. Vi ønsker derfor også å se på følgende:

- Hvordan vurderer virksomhetsledelse og tillitsvalgte seniorpolitikken i sin virksomhet i den nærmeste framtid på bakgrunn av den økonomiske utviklingen og finanskrisa?
- Hvordan vil de møte utfordringer i bemanningssituasjonen?
- I hvilken grad har økt bevissthet om seniorpolitikk og antatt framtidig mangel på arbeidskraft påvirket de strategiene som er valgt for å håndtere krisa? Har det ført til nye og alternative strategier for naturlig avgang og oppsigelser?

Del 4: Hvilken betydning har arbeidslivssentrenes arbeid hatt for virksomhetenes seniorpolitikk?

NAVs arbeidslivssentre kan spille en viktig rolle i det seniorpolitiske arbeidet ved å gi råd til IA-virksomhetene om hvordan de kan etablere og drive en vellykket seniorpolitikk. Per i dag er arbeidslivssentrene og deres rådgivingstjeneste ett av de få virkemidlene NAV har i seniorpolitikken. Det er derfor viktig at rådgiverne ved arbeidslivssentrene har god kunnskap om hvilke seniorpolitiske tiltak som virker for ulike grupper av arbeidstakere, eventuelt hvorfor de ikke virker og at de gir råd til virksomhetene med utgangspunkt i tilgjengelig forskningsbasert kunnskap på feltet. Arbeidslivssentrene skal i hovedsak arbeide systemrettet ved å gi virksomhetene råd om hvordan de kan utforme arbeidsplassene og organisere arbeidet for å forebygge tidligpensjonering. Som del av prosjektet ønsker vi å se nærmere på følgende:

- På hvilken måte følger arbeidslivssentrene opp seniorpolitikken i virksomhetene?
- På hvilken måte gir arbeidslivssentrene råd til virksomhetene?
- Hvilken erfaring har virksomhetene med samarbeidet med arbeidslivssentrene?
- Har deres råd vært til god hjelp i seniorsatsingen?
- Kunne rådgiverne ha gjort en (enda) bedre jobb?
- Hvordan vurderer henholdsvis virksomhetene og rådgiverne de offentlige virkemidlene som arbeidslivssentrene og NAV har til rådighet? Hvilke tiltak savnes?

Data og metode

Hovedsiktemålet med prosjektet er å studere den seniorpolitiske praksisen på virksomhetsnivå. I casestudien har vi derfor studert virksomheter som har kommet godt i gang med det seniorpolitiske arbeidet og etablert ulike seniortiltak. Siden tidligere forskning viser at tidligpensjoneringsprosessen kan være klasse- og kjønnsavhengig, ble det valgt ut virksomheter fra fire ulike bransjer med ulike arbeidstakergrupper:

- *Prosessindustri/industriarbeidere*: mange menn, lav utdanning, lange yrkeskarrierer, helseproblemer (høye uførerater) og fysisk belastende arbeid (blant annet støy, tunge løft, skiftarbeid).
- *Pleie- og omsorgsinstitusjon/hjelpepleiere og sykepleiere*: mange kvinner, lav og mellomlang utdanning, helseproblemer (høye uførerater), fysisk så vel som psykisk belastende arbeid (blant annet tunge løft, turnus, krevende brukere og pårørende, lav bemanning).
- *Entreprenørvirksomhet/sivilingeniører*: mest menn, høy utdanning, selvstendig arbeid med stor grad av kontroll over arbeidssituasjonen.
- *Departementer/direktorater*: arbeidstakere med midlere/høyere utdanning, mange kvinner og relativt stor grad av kontroll over arbeidssituasjonen.

For å kunne fange opp noe av den bransjevis variasjonen, er to virksomheter plukket ut innen hver av de fire bransjene/virksomhetsområdene. I hver virksomhet er det gjennomført intervjuer med personalledere, 1–2 mellomledere, 1–3 tillitsvalgte og et utvalg på 5–8 eldre arbeidstakere og pensjonister. I tillegg er det foretatt intervjuer med rådgivere som jobber med seniorpolitikk ved elleve av landets nitten arbeidslivssentre. Datainnsamlingen foregikk ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Intervjuguidene ligger vedlagt (se vedlegg 1).

I tillegg til casestudiene, er det gjennomført en undersøkelse blant et representativt utvalg norske virksomheter med ti eller flere ansatte. Formålet med surveyen har vært å kartlegge virksomhetenes arbeidskraftstrategier generelt og deres satsing på seniorer og seniorpolitikk spesielt, herunder kriteriene for tildeling av tiltak og muligheter for tilrettelegging og tilpasninger av arbeidet. Vi har i tillegg kartlagt virkningene av finanskrisa for arbeidskraftbehov og seniorpolitikken, samt virksomhetenes bruk av og vurdering av arbeidslivssentrenes arbeid.

Surveyundersøkelsen ble gjennomført av Respons Analyse, som telefonintervjuet personalleder/daglig leder i et representativt utvalg på 800 virksomheter sommeren 2010 (juni–september). Undersøkelsen har en svarprosent på 50. Detaljerte opplysninger om utvalg, framgangsmåte og spørsmål finnes i vedlegg 2 og 3.

Rapportens gang

I kapittel 2 redegjøres det innledningsvis for valg av case og metode. Deretter gjennomgås casene. Vi beskriver virksomhetenes situasjon generelt og seniorpolitikken spesielt, og gjengir ledernes, de tillitsvalgte og arbeidstakernes vurdering av seniorpolitikken og seniortiltakene. I kapittel 3 sammenfattes og drøftes erfaringene fra casene. Målet med kapitlet er å finne sammenhenger og mønstre som kan gi økt forståelse av hva som påvirker virksomheters seniorpolitiske praksis, deres valg av tiltak og tildelingskriterier, den faktiske anvendelse av tiltakene og tiltakenes betydning for pensjoneringsbeslutningen. I kapittel 4 beveger vi oss fra seniorpolitikken i enkeltcasene til å studere seniorpolitikk og -praksis i et representativt utvalg av norske virksomheter. Hensikten er å se om de erfaringene casevirksomhetene rapporterte kan gjenfinnes i arbeidslivet generelt, og dermed er av mer allmenn karakter. I avslutningskapitlet (kapittel 5) retter vi så søkelyset mot arbeidslivssentrene og deres virksomhetsrettede seniorpolitiske arbeid.

Kapittel 2 Redegjørelse for casene og seniorpolitikken

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene fra casestudiene. Det gis en kort beskrivelse av virksomhetene og deres seniorpolitikk. Deretter presenteres de ulike aktørenes vurderinger av og erfaringer med seniorpolitikken og tiltakene.

Utvalg og design

Studien tar for seg åtte virksomheter som alle har kommet godt i gang med seniorpolitikk og som dermed burde ha erfaringer å formidle – positive så vel som negative.² Hovedformålet har vært å undersøke om det er systematiske forskjeller i virksomhetenes utfordringer og dermed behov for tiltak og valg av strategi i seniorpolitikken, avhengig av blant annet bransjetilhørighet og hovedyrkesgrupper. Da pensjoneringsmønsteret og årsakene til tidligpensjonering varierer mellom sektorer, bransjer og yrker, er det rimelig å anta at den samme seniorpolitikken og de samme tiltakene ikke fungerer like godt i alle typer av virksomheter.

Vårt inntrykk er at det i dag i for liten grad tas hensyn til at de seniorpolitiske utfordringene kan variere mellom ulike typer av virksomheter. Rådene som gis er derfor ikke virksomhetsspesifikke nok. Den rådende holdningen synes å være at de samme tiltakene passer for alle typer av virksomheter og alle arbeidstakere, en «one size fits all»-løsning. Tendensen har vært at virksomheter henter et ferdig konsept fra andre virksomheter, uten å sjekke om tiltakene som benyttes, har hatt den forventede effekt eller er egnet til å løse de spesielle utfordringene deres egen virksomhet står overfor (Midtsundstad og Bogen 2011b).

I studien har vi valgt ut fire virksomheter med hovedsakelig høyt utdannet arbeidskraft med relativt stor jobbautonomi og fysisk lite belastende arbeidsoppgaver, og fire virksomheter med lavere utdannet arbeidskraft, med mindre grad av jobbautonomi og mer fysisk belastende arbeid. Virksomhetene er plukket fra fire ulike bransjer/næringer, to i offentlig sektor og to i privat sektor. Innenfor hver bransje har vi studert to ulike

² Vi har vært i kontakt med mange virksomheter som var i ferd med å komme i gang, men disse ble utelatt. Kriteriet for deltakelse var at de hadde noen års erfaringer.

virksomheter for kunne ta høyde for en del av den naturlige virksomhetsspesifikke variasjonen. I tabell 2.1 vises hvordan de antatt viktige variablene varierer.

Tabell 2.1 Kriterier for valg av case.

	Offentlig sektor	Privat sektor
Høyt utdannede, stor autonomi, lite fysisk belastende arbeid	To statlige forvaltningsvirksomheter	To entreprenør-/ingeniørvirksomheter
Lavere utdannede, lite autonomi, fysisk belastende arbeid	To pleie- og omsorgsvirksomheter	To industrivirksomheter

Vårt utvalg er ikke representativt for norske virksomheter med en seniorpolitikk, siden de ikke er trukket tilfeldig. En liste over aktuelle virksomheter ble laget på bakgrunn av informasjon fra instanser som forventes å ha kjennskap til virksomheter med en aktiv seniorpolitikk, som KS, Norsk Industri, LO, NTL, Fellesforbundet, NAVs arbeidslivssentre og Senter for seniorpolitikk. Foreslåtte virksomheter ble kontaktet for å undersøke om de var kommet godt i gang med det seniorpolitiske arbeidet, om de hadde erfaringer å formidle – og selvfølgelig, om de ønsket å delta i undersøkelsen.

Det var ingen betingelse for deltakelse at erfaringene med seniorpolitikken skulle være positive. Vi var ikke på jakt etter beste praksis eller solskinnshistorier. Like interessant er det å få fram seniorpolitikk og tiltak som ikke har fungert etter forventningene. Ut fra et slikt perspektiv er det viktig at virksomhetene ikke blir gjenkjent, og de er derfor anonymisert.

Vi studerer først og fremst virkningene av seniorpolitikken for arbeidstakergrupper som utfører det typiske arbeidet i virksomhetene, «kjernearbeidstakerne», men vi skjeler også til virkninger for andre grupper ansatte. Materialet består dermed av kjennetegn som skiller og av kjennetegn som forener ulike arbeidstakere i ulike arbeidssituasjoner. Det gjelder både innen én og samme virksomhet og mellom virksomheter.

Informasjon om virksomhetene er dels innhentet gjennom intervju med utvalgte aktører i virksomhetene (se under), dels via skriftlig materiale om deres seniorpolitikk. Vi besøkte virksomhetene høsten 2009 og tidlig på våren 2010.

I de åtte virksomhetene ble henholdsvis (topp-)ledelse, mellomledelse, tillitsvalgte og et utvalg på 5–8 nåværende og tidligere (pensjonerte) eldre arbeidstakere intervjuet. I virksomhetene med egen IA-konsulent eller seniorpolitisk konsulent i ledelsens stab, er vedkommende intervjuet som representant for ledelsen, mens vi andre steder intervjuet personalleder, og i enkelte tilfeller også daglig leder.³ Mellomlederne vi intervjuet har det daglige ansvaret for å følge opp arbeidstakerne (nærmeste leder). Tillitsvalgte er i dette tilfellet tillitsvalgt for «kjernearbeidstakerne» i virksomheten. De eldre

³ Det har variert fra virksomhet til virksomhet hvilke representanter for toppledelsen vi har snakket med; det har vært opp til ledelsen å vurdere hvem som skal uttale seg om seniorpolitikken.

arbeidstakerne er personer i ulike faser i pensjoneringsprosessen, henholdsvis a) noen nærmer seg 62 år (det vil si alder for tidligpensjonering), noen har passert 62 år, men har valgt å fortsette i arbeid og c) noen hadde valgt å slutte (pensjonere seg) ved fylte 62 år.

Gjennom informantintervjuene har vi kartlagt de seniorpolitiske utfordringene virksomhetene står overfor, de tiltak som er igangsatt og de ulike aktørenes erfaringer med seniorpolitikken. Vi har særlig vært interessert i å finne ut om den etablerte seniorpolitikken har vist seg egnet for de arbeidstakergruppene den skal gjelde, om tiltakene er tilpasset de ulike gruppenes behov og om tiltakene har hatt andre effekter enn de forventede. Hvilke konkrete temaområder og spørsmål som dekkes, gjengis i intervjuguidene som finnes i rapportens vedlegg 1.

Videre er arbeidslivssentrene rolle som IA-rådgivere overfor virksomhetene kartlagt, samt de eventuelle konsekvensene finanskrisa⁴ har hatt for virksomhetenes seniorpolitikk. Ut fra tidligere studier og funn (blant annet Midtsundstad 2005, 2011) antar vi at virksomheter i privat, konkurranseutsatt sektor kan stå overfor andre typer valg i slike situasjoner enn offentlige virksomheter, for eksempel behov for å redusere bemanningen midlertidig eller permanent, noe som kan utfordre ambisjonen om å holde på eldre arbeidstakere.

Casestudier av denne typen egner seg verken til å generalisere funn til å gjelde arbeidslivet generelt eller alle lignende virksomheter. Styrken ved casestudier er at man har mulighet til å studere fenomener (i vårt tilfelle virkningen av igangsatt seniorpolitikk) på en mer omfattende måte og å sette dem inn i en virksomhets- og arbeidstakerspesifikk kontekst.

Resultatene

De utvalgte virksomhetene hadde i hovedsak valgt å ha en felles seniorpolitikk for alle ansatte, det vil si en «one size fits all»-løsning. Alle hadde også inngått IA-avtale og var tilsluttet en AFP-ordning. Alle arbeidstakerne i vår studie har dermed hatt mulighet til å tidligpensjonere seg fra fylte 62 år. Eksistensen av en AFP-ordning så vel som IA-avtalen har vært en viktig motivasjon for virksomhetenes seniorsatsing. IA-avtalen forplikter virksomhetene til å heve den forventede pensjoneringsalderen, og AFP-ordningen gjør det mulig å oppnå til dels betydelige økonomiske besparelser gjennom å stimulere til redusert uttak.

⁴ Den internasjonale finanskrisa gjorde seg gjeldende mens vår undersøkelse ble gjennomført og var derfor en aktuell problemstilling i flere av virksomhetene.

I det etterfølgende beskriver vi kort virksomhetene og kjennetegn ved seniorpolitikken, før vi gjengir ledernes, de tillitsvalgte og arbeidstakernes erfaringer med denne politikken. Vi berører også virkningene av finanskrisa.

Industrivirksomhet 1

Virksomheten er en stor mekanisk virksomhet som produserer installasjoner til norsk oljeindustri.⁵ Industriarbeidet består i hovedsak av montasjevirksomhet, hvorav sveising utgjør en stor del. Montasjearbeidet er organisert som heldøgns skiftarbeid. Utfordringene i montasje- og sveisearbeidet er, i tillegg til skiftarbeidet, at arbeidsstillingene kan bli svært statiske (stå lenge bøyd i ubekvemme stillinger eller på knærne). I tillegg belastes øynene, selv om man bruker beskyttelse, da man nødvendigvis må stirre i sveiseflammen. Sveisearbeidet utføres i hovedsak av menn.

Virksomheten er svært konkurranseutsatt og må ofte foreta opp- og nedbemanninger av arbeidsstokken i takt med en svingende markedssituasjon. Etter hvert har man likevel blitt mer bevisst på behovet for å holde på kompetansen i nedgangskonjunkturer, da det kan være vanskelig å skaffe erfaren arbeidskraft når markedet igjen får et oppsving. Det har også vist seg dyrere å rekruttere eller leie inn arbeidstakere når det igjen blir behov for mer arbeidskraft enn å holde på dem man allerede har. Etableringen av en seniorpolitikk må blant annet ses i sammenheng med dette. Ved tidligere «oppdragstørke» og behov for nedbemanninger har virksomheten i stor grad lagt opp til at de eldre skulle ta ut tidligpensjon.

Virksomhetsledelsen har generelt blitt mer bevisst det problematiske ved at mange kompetente og erfarne eldre arbeidstakere forsvinner ut – før tiden. De har derfor etablert et kompetanseoverføringsprogram. En kartlegging viste at mange av de eldre montørene har viktig bedriftsspesifikk kompetanse som vil forsvinne dersom de slutter før andre har tilegnet seg deres kunnskap. Det er ikke bare tekniske ferdigheter som anses viktig å overføre til yngre; også den sosiale kompetansen de eldre innehar blir påpekt som viktig å formidle. Dette handler særlig om arbeidsmoral og stå-på-vilje. Man har erfart at yngre viser mindre vilje til innsats enn eldre og at de lettere lar seg hefte av mobilbruk og «musikk på øret» i arbeidstiden. Kartleggingen viste dessuten at de yngre arbeidstakerne har større fravær enn de eldre.

Virksomheten har for øvrig et stort HMS-apparat som i utgangspunktet skal ivareta de arbeidstakerne som står i fare for å slite seg ut og bli uføretrygdet.

⁵ Å angi et presist antall ansatte er likevel vanskelig, da det er en del innleid arbeidskraft og virksomheten er oppdelt i ulike enheter.

Seniorpolitikken

Seniorpolitikken startet opp omkring 2005. Forut for oppstart ble det gjennomført en kartlegging av aldersfordelingen i virksomheten for å få en oversikt over hvor mange som kunne regnes som seniorer og hva slags arbeid og kompetanse disse hadde. Denne oversikten viste at gjennomsnittsalderen var jevnt økende. Det ble også etablert en arbeidsgruppe bestående av seniorer, HMS-ansvarlige, ledelsen, tillitsvalgte og arbeidslivssenteret i fylket, som skulle utforme en seniorpolitikk. Det ble i den forbindelse arrangert flere ledersamlinger og samlinger hvor seniorenene deltok. Det ble også gjennomført en spørreundersøkelse blant seniorenene for å kartlegge hva de selv mente var viktig for at de fortsatt skulle ønske å stå i arbeid. Seniorenene var (i hvert fall i en viss grad) med i utformingen av seniorpolitikken. Virksomheten knyttet også til seg en ekstern konsulent som var behjelpelig med å utforme spørreundersøkelsen til seniorenene, drive lederopplæring med et seniorperspektiv og utforme det nevnte kompetanseoverføringsprogrammet. Av spørreundersøkelsen blant de eldre ansatte framgikk det at kanskje de viktigste «tiltakene» for å få eldre til å stå lenger i jobb, var signaler fra ledelsen om at de var verdsatt og ønsket, og at arbeidsoppgavene var tilstrekkelig utfordrende.

I tillegg til kompetanseoverføringsprogrammet, ble følgende konkrete seniortiltak etablert:

- Rett til del-AFP (tidligere bestemte leder i det enkelte tilfelle)
- Inntil 10 dager ekstra fri for alle over 62 år
- Alternativ til fridager: redusert arbeidstid med full lønn (80/90 eller 90/100)
- Egen medarbeidersamtale for seniorer
- Motivasjonssamlinger for seniorer

En del av tiltakene, for eksempel kompetanseoverføringsprogrammet og seniorsamtalene, gjelder for alle fast ansatte fra fylte 58 år. Tiltakene over retter seg mot alle eldre ansatte, uavhengig av type arbeid. Virksomheten satte seg som mål å øke den reelle pensjoneringsalderen med minimum et halvt år per år.

Erfaringer med seniorpolitikken

Virksomhetens erfaringer med bruk av de etablerte seniorpolitiske tiltakene varierer. Det har vist seg at operatørene i liten grad velger redusert arbeidstid (80/90 eller 90/100), da mange frykter at det signaliserer at de er på vei ut av jobben og dermed ikke lenger er en fullverdig arbeidstaker og kollega. De få som har valgt redusert arbeidstid, er imidlertid svært fornøyde. Det synes med andre ord å være kulturelle grunner til at dette tiltaket i liten grad blir valgt. De ti ekstra fridagene er imidlertid svært populære.

Kompetanseoverføringsprogrammet ble utformet på en måte som viste seg å være lite egnet for den arbeidstakergruppen det var tiltenkt. Det ble oppfattet som for «akademisk». Programmet ble opprinnelig gjennomført i form av kortvarige kurs eller «læringsstopp» ute på arbeidsstedene, og det inneholdt et ekstrakt (en kort beskrivelse) av de aktuelle jobbene man ønsket kompetanseoverføring for. Det viste seg at operatørene i liten grad var vant til å stoppe opp og fortelle hva de gjør underveis i arbeidet. Læringsoverføringen skjer heller ved at den som læres opp, følger den erfarne montøren over flere år. Det ble sagt at en slik overføring av kompetanse i enkelte tilfeller kunne ta opp til 15 år. Kompetanseoverføringen er mer basert på overlevering av taus kunnskap enn korte, muntlige forklaringer. Arbeidssituasjonen for operatørene i denne virksomheten er ofte slik at man må handle der og da, uten anledning til å stoppe opp og forklare hva man gjør. Den mer kursorienterte typen av erfaringsoverføring ble sagt å være bedre egnet for dem som jobber i administrasjonen, særlig for dem som jobber med økonomi. Ledelsen har derfor erkjent at de startet ut med noen feilaktige antakelser om hvordan kompetanse best overføres blant operatørene.

Nærmeste leder

Ifølge lederen for operatørene er det en kultur blant dem å gå av med tidligpensjon. Mange har allerede bestemt seg for å slutte som 62-åring lenge før de når AFP-alderen. De fleste av dem har også stått lenge i arbeid, gjerne fra 15–16-årsalderen, og har grunn til å være «mette» av arbeid. Det har vist seg vanskelig å snu denne pensjoneringskulturen, selv om man har fristet med både ekstra fridager og redusert arbeidstid med full lønn. Nærmeste leder mener for øvrig at bedre tilrettelagt og lettere arbeid ville vært et mer egnet virkemiddel enn mer fri, men at virksomheten har små muligheter for slik tilrettelegging. Dessuten varierer muligheten for tilrettelegging i stor grad med oppdragsmengden. Det er en utfordring at det i romslige tider finnes en del lettere vedlikeholdsarbeid på dagtid, eller er behov for flere i den såkalte «redskapsbua», som vedlikeholder og leverer ut arbeidsverktøy til de øvrige ansatte, mens det i stramme tider bare rom for å gjøre det aller nødvendigste. Det er derfor ikke alltid mulig å tilrettelegge, selv om ledelsen ser behovene og gjerne ville. Ifølge lederen er det derfor viktig at ledelsen og den ansatte i god tid planlegger hva som skal skje i seniorfasen, gjerne ti år før det er aktuelt å gå av. Slik kan man ha mulighet for å finne fram til egnede oppgaver og individuelle løsninger.

I denne forbindelse påpekes det som særlig viktig at tilrettelagte arbeidsoppgaver framstår som meningsfulle både for den det gjelder og for kollegaene og at man ikke settes til «tulleoppgaver» som ingen ser nytten av. Det er liten toleranse blant arbeiderne for å bli dullet med eller for at det gjøres forskjell på folk. Nærmeste leder tror likevel at et aktuelt seniortiltak kunne være å la eldre operatører veilede lærlinger i en mer formalisert opplærings situasjon, for eksempel i et opplærings senter, dersom dette ble godt planlagt. Mange sveisere får, som nevnt, problemer med synet med årene, på

grunn av daglig stirring inn i sveiseflammen. Det skjer gjerne før de får problemer med rygg, knær og armer på grunn av fysisk anstrengende arbeid og uheldige arbeidsstillinger. Mange er slik sett friske nok til å gjøre annet og mindre fysisk krevende arbeide, for eksempel veiledning, selv om de ikke makter sveisingen lenger.

Lederne erkjenner at det er en utfordring at det blir for lite tid i det daglige, hektiske arbeidet til å gi råd til den enkelte arbeidstaker på en måte som kunne utgjøre en forskjell, til å ta den samtalen som kunne bidra til at den enkelte arbeidstaker tenker nytt om seniorfasen. Det blir for lite rom til å «se» den enkelte. Dels har lederne ansvar for et stort antall arbeidere og/eller de har lite erfaring med å veilede andre om annet enn arbeidsoppgavene, dels krever de daglige arbeidsoppgavene de ansattes fulle oppmerksomhet.

Tillitsvalgte

Også den tillitsvalgte for operatørene bekrefter at flertallet går av tidlig. Dette har primært helsemessige årsaker, ifølge ham. Mange går for eksempel av med uførepensjon før de rekker å bli 62 år på grunn av fysisk slitasje. Den tillitsvalgte mener at virksomheten nå har tatt dette på alvor og jobber med å snu trenden. Han påpeker også at mange av dem som blir stående i jobb til de er 62 år, egentlig er «modne» for å slutte tidligere, men presser seg litt på slutten for å klare 62-årsgrensen.⁶

Vedkommende mener at han som tillitsvalgt har hatt en mulighet til å spille en aktiv rolle i utformingen av seniorpolitikken og at også de ansatte har medvirket. Han er likevel enig i at ledelsen ikke har gitt den enkelte operatør tilstrekkelig oppmerksomhet når det eventuelt gjelder å gjøre andre valg. En tradisjonell mannskultur «machokultur» som tilsier at man gjør en full innsats så lenge man er der, ved siden av mangel på annet og lettere arbeid, gjør det også vanskelig å få til individuelle tilpasninger. Slike tilpasninger krever som nevnt langsiktig planlegging og at temaet pensjonering tas opp på den «riktige» måten. Mange av operatørene er ikke vant til å snakke om «myke» sider ved arbeidsforholdet, eller til å blottlegge sine svakheter eller helseproblemer og særskilte behov.

Den tillitsvalgte er i likhet med lederne overrasket over at muligheten for redusert arbeidstid ikke blir mer brukt, men tror at en slik ordning kan støte mot produksjonsnormene og arbeidets art. Om noen skal ha særordninger, blir det lett slik at andre må ta støytene og trå til for at jobben skal bli gjort. Han tror derfor at redusert arbeidstid er lettere å få til i administrativt arbeid, der man ikke er så avhengige av hverandre i det daglige arbeidet. Selv synes han at redusert arbeidstid, i likhet med del-AFP (kombinasjon av deltid og delvis AFP-pensjon), er et svært godt tiltak, og han tror det kunne bidratt til å redusere arbeidsbelastningen for mange. Han mener også at det er viktig

⁶ Dette bekrefter for øvrig funn fra tidligere studier av tidligpensjonering i privat sektor, som viser at de færreste arbeidere og operatører går av med uførepensjon som 60–61-åring, antakelig fordi AFP-ordningen gjør at de holder ut (Midtsundstad 2002).

å kunne velge mellom ulike tiltak, da de ansatte blant operatørene kan ha ulike plager eller behov. Samtidig påpeker han at likebehandling av de ansatte er svært viktig, for eksempel med hensyn til tilbud om opplæring. I denne typen virksomhet fordres det at sveiserne, også de eldre, regelmessig tar kurs og oppdaterer seg faglig, blant annet for å beholde sveisersertifikatet.

Arbeidstakerne

De som fremdeles er i jobb etter fylte 62 år, setter stor pris på de to ekstra ferieukene. De gir også uttrykk for at om de skal fortsette, vil de gjerne jobbe fulltid. Ordninger som redusert daglig arbeidstid med full lønn, eller deltid kombinert med delvis pensjon, oppleves derfor ikke som relevante.

Enkelte har for lengst bestemt seg for å slutte og gå av med pensjon så snart de fyller 62 år, primært av helsemessige grunner. De er redde for å bli oppfattet som «daukjøtt», som de kaller det. Men mulig nedbemanning grunnet en usikker markedsituasjon blir også sterkt vektlagt. Usikkerheten blir rett og slett for stor. Disse sier dessuten at virksomhetens seniortiltak ikke har noen betydning for deres beslutning. Uansett hva virksomheten måtte tilby, vil de gå av.

Som på alle arbeidsplasser finnes unntak fra regelen. En av arbeidstakerne som fremdeles var i jobb, til tross for synlige helseproblemer, nærmet seg 70 år. Kollegaene pleide å spørre ham daglig (mest av omsorg), om han ikke snart skulle gå av med pensjon. Han hadde imidlertid bestemt seg for å klare å runde 70-årsbøyen.

Stort sett oppfattes bedriften å være «snill» med arbeiderne sine, som de ansatte uttrykker det, og tar vare på folk. Men de innser også at dette er mye lettere for en stor bedrift, særlig i perioder hvor ordretilgangen er stor. De har likevel ingen illusjoner om ledelsens motiver: «De gjør vel ikke dette (seniorpolitikken) bare for å være snille. Det er vel noe de har nytte av.»

Enkelte savnet et forum hvor de eldre arbeidstakerne kunne møtes og utveksle erfaringer – slik kunne de komme med forslag om hva de synes var fornuftige tiltak. Dette kan være et uttrykk for at «de på golvet» ikke alltid føler at de blir hørt.

Seniorpolitikk i krisetider

Virksomheten ble sterkt rammet av finanskrisa i 2008. Som nevnt er denne aktuelle bransjen svært konjunkturutsatt og vant til opp- og nedbemanning. Man kan si at den har særlig kompetanse på å håndtere en turbulent markedsituasjon. Nå synes man likevel å ha blitt mer bevisst på at *eldre* arbeidstakere kan være spesielt viktige å beholde i situasjoner hvor det er behov for å redusere arbeidsstokken. Tradisjonelt har det vært de eldre som går først, også frivillig, når nedbemanninger skjer, fordi de har tilgang til en tidligpensjonsordning og gjerne også gavepensjon. Mange av de eldre stiller seg dessuten solidarisk med de yngre – de vet at de yngre kan få større økonomiske pro-

blemer om de må gå. Denne naturlige og dels frivillige avgangen har vist seg å skape utfordringer for virksomheten, både fordi mange eldre innehar en kompetanse det er vanskelig å erstatte, men også fordi nye oppdrag og behov for oppbemanning kan komme fortere enn man aner – og da trenger man alle de erfarne folkene man kan få tak i. En strategi de benytter for å håndtere dette, ved siden av permitteringer, er utleie av egen arbeidskraft. Man beholder arbeidsstokken, selv om den ikke (for tiden) har oppdrag i kjernevirksomheten. Som nevnt kan det i strammere tider også være en utfordring å skulle tilrettelegge eller finne lettere arbeid. Her har man heller ikke lyktes i å finne praktiske løsninger.

Ifølge personalledelsen er det meningen at målsettingene for seniorpolitikken skal beholdes og være langsiktige, og de skal gjelde uansett konjunkturer. Alle er likevel ikke overbevist om at ledelsens intensjoner vil holde. Den tillitsvalgte er for eksempel spent på om den langvarige seniorsatsingen vil vedvare når ordretilgangen skrumper inn.

Industrivirksomhet 2

Virksomheten er en middels stor plaststøpevirksomhet (mellom 50 og 100 ansatte). En del av produksjonen er automatisert med roboter. Hver produksjonsarbeider har ansvar for «sine» maskiner, men alle som jobber på samme skift, samarbeider noe om oppgavene, og pass av de ulike maskinene roterer. Virksomheten har døgnskiftkontinuerlig produksjon i ukedagene, det vil si en 3-skiftordning, men stopper produksjonen i helger og i forbindelse med helligdager og lengre friperioder. Skiftordningen er endret de siste årene fra fem til fire netter, slik at den er mindre belastende enn tidligere. Alle produksjonsarbeiderne må i prinsippet gå nattskift (opptil 8–9 personer på hvert skift), men det finnes en liten monteringsavdeling hvor arbeidet kun foregår på dagtid. En utfordring ved døgnskiftkontinuerlig skiftarbeid er at man regelmessig må snu døgnet og i perioder spise om natta og sove på dagtid. En del av produksjonsarbeiderne har problemer med dette, mens andre gir uttrykk for at det er uproblematisk og at de trives med ordningen.

Virksomheten har fremdeles en del tungt arbeid, særlig i forbindelse med løfting, stabling og pakking av produktene, som av og til kan være store og uhåndterlige.⁷ Også gåing og ståing på hardt steingulv 7–8 timer daglig er en stor belastning for kroppen over tid. Noen har derfor belastningslidelser i skuldre og rygg. Denne typen slitasje hevdes å ha blitt noe redusert de senere årene, da robotene har overtatt en del av de tyngste arbeidsprosessene og løftene. Noen av belastningslidelsene blant de ansatte tror man derfor de har pådratt seg tidligere, da arbeidssituasjonen var atskillig tyngre

⁷ Type produkter som produseres varierer, slik at vekt og størrelse vil variere fra uke til uke og fra år til år.

enn i dag. Daglig leders oppfatning er derfor at de som har blitt ansatt i de senere årene, vil klare å stå lenger i jobb enn dem som nå er blant de eldste, og som begynte i virksomheten for 40 år siden.

Det har på den annen side blitt mer stress i arbeidet parallelt med automatiseringen av produksjonen, fordi hver produksjonsarbeider nå har ansvar for flere maskiner samtidig og må springe mellom maskinene og passe på, slik at de kan gripe inn dersom noe uforutsett skjer. Det at færre har ansvar for flere maskiner samtidig, har endret på mulighetene for samhandling arbeidstakerne imellom. Operatørene får mindre anledning til å snakke med hverandre, selv om de tillitsvalgte sier at de samarbeider bedre nå enn før siden de jobber i grupper.

Det hevdes også at kundene har blitt mer krevende. Produkter må leveres raskere enn før, ellers taper de i konkurransen med andre leverandører. I perioder har man derfor hatt ekstra skift og overtid.

Det er lite rom for dagtids- eller tilpassede jobber i virksomheten. Det finnes noen få slike arbeidsoppgaver i et verksted med etterarbeid på de støpte produktene (montasjearbeid) og et par i en annen liten enhet, til sammen omkring 4–6 stillinger. Disse er attraktive blant dem som har jobbet lenge på skift. Etter hvert som disse jobbene blir ledige, fordeles de etter ansiennitet. Det oppfattes ikke som å ha en mindreverdig jobb om man tar disse lettere jobbene, men man tjener litt mindre siden man går glipp av nattillegget. Det er også noen få av de eldre som har fått anledning til å jobbe 2-skiftsordning i produksjonen, det vil si de slipper nattarbeid. Dette er likevel lite utbredt, da noen uansett må fylle de nattevaktene som gjenstår. Det var også et eksempel på to som deler på en heltidsstilling, ved at én jobber to dager i uka mens den andre jobber tre dager.

Av de få i produksjonen som nærmer seg 62 år eller er eldre og fremdeles i arbeid, jobber nesten ingen 3-skift, men på dagtid. Disse har alle fått en av de få nevnte tilpassede jobbene eller en jobb på dagtid i montasjeavdelingen. Generelt er det vanskelig å finne arbeidsoppgaver for dem som begynner å bli slitne. Mange kan også synes det er problematisk å be om og å ta imot lettere arbeidsoppgaver, siden tilgangen er begrenset og siden det å jobbe deltid i ordinær produksjon forutsetter at det finnes en annen som ønsker det samme.

Mange av de eldre ansatte har ingen videregående utdanning og med manglende formell kompetanse, er de spesielt sårbare i situasjoner med nedbemanning, om de ennå ikke har nådd den alderen hvor de har rett til å ta ut pensjon. Det er derfor satt i gang bedriftsinterne opplæringstiltak der yngre nyansatte med en mer «tidsriktig» kompetanse (fagbrev eller IT-kompetanse) lærer opp sine kollegaer, også de eldre. Flere av de eldre operatørene har nå tatt fagbrev gjennom den såkalte § 20-ordningen.⁸

⁸ Fagopplæring der opparbeidet praksis teller og der man ikke behøver å gjennomføre videregående skolegang.

Seniorpolitikken

Gjennom inngåelse av IA-avtale har virksomheten forpliktet seg til å øke den forventede pensjoneringsalderen. Utforming av en seniorpolitikk som skal bidra til dette, var en forhandlingssak mellom ledelsen og tillitsvalgte. De tillitsvalgte ønsket mer fritid heller enn mer penger og fikk dette igjennom. Alle ansatte uavhengig av arbeidsoppgaver får derfor en ekstra ferieuke fra fylte 62 år. De som jobber 3-skift, får i tillegg en ekstra ferieuke om de har fylt 55 år eller har jobbet i virksomheten i minimum 25 år.⁹ De ekstra ferieukene er tariffestede. Ifølge ledelsen er det lett for produksjonsarbeiderne som ønsker del-AFP å få det, for eksempel anledning til å kombinere 60 prosent arbeid med 40 prosent pensjon.

Erfaringer med seniorpolitikken

Gjennomsnittsalderen i virksomheten er høy. Mange har vært der lenge og ønsker å bli, i hvert fall til de blir 62 år. Men som i den forrige omtalte industrivirksomheten, har det i denne bedriften vært vanlig å slutte ved fylte 62 år. Det skyldes at mange etter en lang karriere i et belastende yrke er slitne og har behov for å gå av tidlig, men også at det har vært vanlig på arbeidsplassen å gi seg når en når AFP-grensa. For 3–4 år siden var det derfor ingen av operatørene som fortsatte etter fylte 62 år.

Ledelsen

Ledelsen mener, uten å ha tall for det, at trenden med å slutte ved 62 år er snudd og at det nå er mer vanlig å fortsette i arbeid, også blant produksjonsarbeiderne, men da ikke på en 3-skiftsordning. Ledelsen tror at den ekstra fritiden har hatt en betydning. Den mener også at den har blitt flinkere til å fortelle de ansatte, i medarbeidersamtaler og under personalmøter, at det er ønskelig at de fortsetter – og dermed signaliserer at det ikke lenger er en selvfølge at folk slutter med en gang de fyller 62 år.

Ved siden av friukene er, ifølge ledelsen, muligheten for å ta ut del-AFP en populær ordning. Vurderingen er at disse mulighetene har bidratt til at flere fortsetter etter fylte 62 år, men altså uten at de kan dokumentere dette med tall.

Seniorpolitisk var det viktig at skiftordningen nylig ble endret fra fem til fire netter, selv om dette ikke bare gjelder for de eldre arbeidstakerne. Tilbakemelding fra de ansatte er at dette har gitt en mindre belastende arbeidssituasjon. Ledelsen tror heller ikke at virksomheten har tapt noe økonomisk på dette, i og med at helgearbeid er kostbart i form av lønnstillegg.

Det har ikke vært et problem blant de øvrige operatørene at noen av de ansatte får en ekstra ferieuke i tillegg til den uka alle får ved 62 år, ifølge lederne. Alle er klar over

⁹ En person som fortsetter etter fylte 62 år, vil dermed ha 3 uker ekstra ferie inkludert den alle norske arbeidstakere har fra fylte 60 år.

at det er slitsomt å arbeide 3-skift, og samtidig vet de at de selv vil få den samme retten når de passerer 55 år eller har jobbet i virksomheten i 25 år. Mange av de litt yngre operatørene har dessuten allerede fått denne ferieuka, da de startet i virksomheten i ung alder og alt har 25 års fartstid. De aller fleste, også en god del 45-åring, er derfor omfattet av de mest attraktive seniorpolitiske tiltakene.

Tillitsvalgte

Den tillitsvalgte tror at den ekstra fritiden har betydning, men hun tror samtidig at det vil være viktigere å tilby flere en lettere arbeidssituasjon, som endret skiftordning og/eller lettere arbeidsoppgaver, dersom flere skal bli i stand til eller ønske å jobbe lenger. Hun påpeker i tillegg problemet som lett oppstår når noen får en slik tilrettelegging; andre må ta over de tunge oppgavene. Dette kan gjøre det vanskelig både å be om og ta imot tilrettelegging.

Den tillitsvalgtes oppfatning er at fagforeningen har hatt et godt samarbeid med ledelsen om seniorpolitikken, og de mener selv at de har «æren» for flere av de avta-lefestede tiltakene, som endring av skiftordning og den ekstra ferieuka for operatører med 3-skift. Hun mener likevel at knapp bemanning gjør at arbeidssituasjonen over tid har blitt mer anstrengende enn tidligere. Særlig er dette problematisk for en del eldre, som gjerne takler stress dårligere enn yngre, ifølge henne. På den annen side mener hun at oppmerksomheten omkring HMS (helse, miljø og sikkerhet) generelt har blitt bedre i virksomheten.

Arbeidstakerne

De fleste arbeidstakerne vi intervjuet, syntes jobben var slitsom, særlig i produksjonen. Man må gå på steingolv ute i produksjonshallen, noe som gir vondt i beina. Jobben er også monoton, selv om det blir litt variasjon på grunn av jobbrotasjon. Tempoet oppleves også til tider som belastende. De mener det er hovedårsaken til at det er mye sykdom og fravær og at mange blir uføretrygdet. Men alt i alt syntes de det var bra å jobbe der. Med alderen mener likevel de fleste at nattskift blir vel slitsomt. De få eldre operatørene som er i arbeid i dag, jobber derfor på dagtid. Per i dag finnes det kun én på 60 år som jobber 3-skift, men vedkommende er skiftleder og mer frikoplet fra maskinene enn de andre og kan ta seg pauser når han selv vil. Det finnes også eksempler på folk som tidligere har holdt ut litt lenger. En pensjonist vi intervjuet hadde for eksempel jobbet i virksomheten i 43 år før han gikk av som 64-åring, etter å ha gått på del-AFP i ett og et halvt år. Men heller ikke han hadde jobbet 3-skift de siste årene, siden det er vanskelig å kombinere med del-AFP.

De fleste vi intervjuet som hadde fått ei ekstra ferieuke, fordi de var over 55 år eller hadde langt fartstid i bedriften, satte stor pris på den, men mente likevel at den ikke kom til å bli avgjørende for deres pensjoneringsbeslutning. De litt yngre eldre ga uttrykk for at hvis de skulle orke å stå i jobb utover 62 år, måtte de få en jobb på dagtid.

De fleste arbeidstakerne sier at det ikke har vært noe tema fra ledelsens side om det er ønskelig at de fortsetter å jobbe. Andre hevder at det kan avhenge av hvor åpen man selv er omkring dette temaet, at kvinner er mer åpne og derfor lettere får tilrettelegging. Det hevdes at menn ikke har like lett som kvinner for å si fra dersom de trenger tilpasninger i arbeidssituasjonen.

Seniorpolitikken i en krisetid

Virksomheten er generelt sterkt konkurranseutsatt, men hadde merket at tidene var spesielt usikre nå, med finanskrisa, og at konkurransen hardnet til. Virksomheten forsøker derfor «å ligge i forkant» ved stadig å utvikle (designe) nye produkter. Den har i tillegg forsøkt å redusere utgiftene, blant annet ved å permittere en del ansatte, men det erkjennes at bemanningen nå er noe knapp. Det opplyses også om at det kan bli aktuelt å gå til nedbemanninger i 2010 (intervjuene foregikk høsten 2009). Virksomheten har tradisjonelt praktisert sist-inn-først-ut-prinsippet ved nedbemanninger og permitteringer, noe som fører til at en del av de yngre har måttet forlate virksomheten. Ifølge tillitsvalgte ville bedriften nå egentlig redusere staben, men fagforeningene klarte denne gangen å få til permitteringer i stedet. Enkelte av dem som gikk permittert, fant seg imidlertid jobber i mellomtiden og er nå ute av virksomheten. Tidligere har det vært slik at kun folk i produksjonen har måttet gå når man har nedbemannet eller permitterer. Denne gangen var det også folk i administrasjonen som ble permittert.

Ansiennitetsprinsippet anses som problematisk av ledelsen, fordi det er yngre folk som forsvinner, og samtidig er det nettopp enkelte av 30–40-åringene som har tilført virksomheten ny og viktig kompetanse (særlig IT-kompetanse). At de nysatte må gå først, fører dessuten til at gjennomsnittsalderen i bedriften øker, siden de eldste oftest har lengst ansiennitet. Ledelsen erkjenner derfor at om man må gjennomføre ytterligere permitteringer eller oppsigelser, *kan* de bli tvunget til å se nærmere på seniorpolitikken. De utelukker ikke at de kan bli nødt til å undersøke om ikke noen av de eldste kan tenke seg å gå først – det vil si pensjonere seg. Som et første ledd i denne prosessen har man forsøkt å kartlegge arbeids- og pensjoneringsplanene til ansatte over 62 år, uten å legge føringer på den enkeltes valg, for å se hvor stor reduksjon man eventuelt kan oppnå gjennom naturlig og selvvalgt avgang. Ledelsen oppfatter det som et dilemma at de har behov for og ønsker å beholde de yngre siden disse har tilført ny kompetanse, samtidig som seniorpolitikken tilsier at de bør jobbe for å beholde de eldre. Alle i virksomheten er imidlertid meget klar over at den høye gjennomsnittsalderen er et problem, som gjør virksomheten ekstra sårbar. Mange av de eldste vil komme til å pensjonere seg om ikke så mange år uansett, og virksomheten vil dermed mangle kompetent arbeidskraft. Skulle i tillegg mange av de eldre velge å slutte omtrent samtidig, vil situasjonen bli svært vanskelig. Virksomheten har derfor begynt å planlegge det ventede generasjonsskiftet, og har utviklet et mentorprogram hvor de yngre ansatte får regelmessig opplæring av

de eldre i blant annet styringen av maskinene. I tillegg har de i den senere tid bevisst valgt å rekruttere yngre ansatte.

Pleie- og omsorgsvirksomhet 1

Det dreier seg her om en pleie- og omsorgsvirksomhet, et sykehjem, i en sentralt beliggende, middels stor kommune. Kommunen har lenge vært klar over at den har en utfordring i å skaffe nok kompetent arbeidskraft framover, særlig til pleie- og omsorgssektoren, da behovet for slike tjenester er økende og det er vanskelig å rekruttere tilstrekkelig mange yngre arbeidstakere. Den er seg derfor bevisst betydningen av å få flere av de eldre arbeidstakerne til å fortsette i jobben noen år til. Det erkjennes likevel at pleie- og omsorgsyrkene kan være slitsomme og at mange av de ansatte kan trenge tilpasninger i arbeidet om de skal ønske eller klare å fortsette etter fylte 62 år. Mange i denne sektoren blir i dag utføretrygdet lenge før de nærmer seg denne alderen (Midsundstad 2006, Hyggen 2007). Det gjelder også i denne kommunen. De sier derfor at de også forsøker å tilpasse arbeidssituasjonen for de yngre eldre, de som ennå har noen år igjen til de blir 62 år.

Seniorpolitikken

Kommunen sentralt har etablert en rekke seniortiltak for å stimulere sine ansatte til å forlenge yrkeskarrieren. Noen av tiltakene retter seg utelukkende mot dem som er 62 år og eldre, andre tiltak omfatter alle ansatte og er i større grad å betrakte som forebyggende tiltak for å forhindre framtidig tidligpensjonering, både uførepensjonering, AFP-avgang eller avgang med særalderspensjon etter 85-årsregelen.¹⁰ Fra fylte 62 år får de ansatte tilbud om enten:

- et romslig bonusbeløp for hvert år de fortsetter i jobb etter fylte 62 år; beløpet øker i størrelse med økende alder, eller
- redusert arbeidstid med full lønn (80 prosent stilling til 100 prosent lønn) fra fylte 62 år.

Disse tiltakene er ikke ment å være en rettighet. Ansatte må derfor søke for hvert år. I praksis fungerer det likevel som en rett, da det i praksis er vanskelig å avvise eller avslå søknader fra ansatte.

¹⁰ Om summen av egen alder og antall år med opptjening er 85 år eller mer, har man rett til å gå av inntil 3 år før aldersgrensen for stillingen. For sykepleiere, hjelpepleiere m.fl. som har en aldersgrense på 65 år om de ikke har en lederstilling, innebærer det at de kan ta ut tjenestepensjon fra fylte 62 år.

For alle ansatte uansett alder skal det også stimuleres til faglig utvikling gjennom tilbud om kurs, studiepermisjon og så videre, og det skal legges til rette for endringskompetanse gjennom å stimulere ansatte til å påta seg nye arbeidsoppgaver, eventuelt lederansvar. I medarbeidersamtalen skal det også legges vekt på å utarbeide individuelle planer for det videre yrkesløpet, samt å klargjøre hva som skal til for at den enkelte skal ønske å stå i jobb lenger. Det skal dessuten være mulig å få tilpassede arbeidsoppgaver eller en tilpasset arbeidssituasjon (for eksempel mindre turnusarbeid) dersom helsetilstanden krever det, eller om man ikke lenger er motivert til å fortsette i den jobben man har hatt. Videre legges det til rette for å innføre mer fleksible arbeidstidsordninger i den enkelte virksomhet dersom man tror det kan ha en gunstig effekt på arbeidsmiljøet, for eksempel ønsketurnus eller en 3+3-ordning. I tillegg arrangerer kommunen seniorkurs for ansatte som nærmer seg 62 år, hvor de informerer om kommunens seniorpolitikk, om pensjonsordningene og om hva som kan gjøres for å at flere skal kunne eller ville forlenge yrkeskarrieren.

For dem som velger redusert arbeidstid (med full lønn), har kommunen lagt til rette slik at det kan settes inn vikarer. Forutsetningen er at det i god tid før budsjettprosessen innhentes informasjon om den enkelte arbeidstakers planer, slik at det kan tas høyde for midler til framtidige vikarbruk når man legger budsjettet.

De forebyggende tiltakene som gjelder alle ansatte i kommunen, innebærer i hovedsak at personalledelsen har fått et mer aktivt ansvar for å følge opp den enkelte arbeidstaker, også når vedkommende blir eldre. Det skal blant annet legges til rette for faglig utvikling, og arbeidssituasjonen skal søkes tilpasset for dem som trenger det. Intensjonene er, med andre ord, å få til en god personalpolitikk.

Erfaringer med seniorpolitikken

Kommunens ledelse mener at det nå er få innen pleie og omsorg som går av om de først står i arbeid ved fylte 62 år. På intervju tidspunktet var det ingen som kombinerte del-AFP med fortsatt arbeid. Alle de eldre ansatte på sykehjemmet, bortsett fra én, hadde valgt redusert arbeidstid, selv om de hadde noe redusert arbeidstid i utgangspunktet. Mange uføretrygdes tidlig, ofte i 50-årsalderen, og en del har forsøkt å finne annet arbeid tidligere, uten kvelds-, natt- og helgearbeid og tunge løft. Innen denne sektoren er det generelt få som blir gamle i jobben, det vil si som jobber til de fyller 62 år eller lenger.

Lederne

Lederen på sykehjemmet synes at de eldre ansatte får for dårlig informasjon om seniorpolitikken og de rettigheter og muligheter som ligger i denne. Hun etterlyser mer informasjon fra sentralt hold om hva som er målsettingen med seniorpolitikken, at det ikke primært dreier seg om goder som skal velges, men om hva som kan gjøres for å bedre den enkeltes arbeidssituasjon. Kommunen ved nærmeste leder har forsøkt

å styre tiltaksbruken gjennom å gi anbefalinger overfor den enkelte arbeidstaker, for eksempel at den som kunne trenge redusert arbeidstid for å klare å stå lenger i jobb, tar denne ordningen i stedet for bonusordningen. Det er likevel en tendens til at de som i utgangspunktet har lav lønn, velger bonus, selv om redusert arbeidstid trolig ville vært et mer egnet tiltak dersom målet var å opprettholde helsa slik at de orket å stå lenger i jobben. Men valget av bonus framfor redusert arbeidstid kan også skyldes at mange i pleie- og omsorgssektoren i utgangspunktet jobber redusert arbeidstid, slik at en ytterligere reduksjon er uaktuell. I slike tilfeller kunne en endring av arbeidsoppgaver være mer aktuelt. Til tross for personalledelsens intensjon om at seniortiltakene ikke skal framstå som en meny av goder som den enkelte fritt skal kunne plukke fra, men et målrettet personal- og arbeidsgiverpolitisk virkemiddel, har det vist seg vanskelig å målrette tiltakene, da det fort oppfattes som en overstyring av folks egne vurderinger.

Kommunen har også lagt til rette for at ansatte over 62 år skal kunne velge redusert arbeidstid gjennom å avsette ekstra vikarmidler, men i praksis har de hatt problemer med å skaffe tilstrekkelig mange og kompetente vikarer. De små 20-prosent vikarstillingene som blir ledige når 62-åringene reduserer sin stilling, er ofte lite attraktive, og det kan være vanskelig å sette dem sammen til en hel, sammenhengende stilling. De aktuelle stillingsandelene kan også være spredt geografisk i kommunen på sykehjem som ligger langt fra hverandre, og de kan være lagt til ugunstige tider som som kveld, natt eller helger, eller de kan være «klumpet» sammen i tid (bare helger). Det må dessuten tas driftsmessige hensyn. Om det for eksempel bare finnes én sykepleier på en avdeling på et sykehjem, kan det skape problemer dersom denne ene personen trapper ned sin stilling, siden det kan være vanskelig å skaffe sykepleiervikarer til å fylle opp den ledige tiden. Tilsvarende kan det by på logistikkproblemer om alle ønsker å ta ut den økte fritiden samtidig, særlig i helgene. I slike tilfeller må de driftsmessige hensynene (det vil si beboerne) gå foran arbeidstakernes ønsker og behov.

Lederen på sykehjemmet tror at økt grunnbemanning kunne vært gunstig både for trivsel og sykefravær¹¹ og mener det fort blir en ond sirkel med for lav bemanning: man blir utilfreds og syk fordi det er for få ansatte, og det blir verre for dem som er igjen når flere er syke samtidig. Hun viser til at bemanningsfaktoren i sykehjem ikke har økt selv om pleietyngden har økt. For eksempel bor folk i dag lenger hjemme og er svakere/sykere når de først kommer på sykehjem. Hun mener likevel at det ikke er vesentlige forskjeller mellom generasjonene med hensyn til sykefravær – kun mellom enkeltpersoner: noen kvier seg for å bli sykmeldt, fordi de vet at det vil belaste kollegene, andre tar ikke slike hensyn.

¹¹ Det nevnes også at vedkommende kommune har forsøkt en ordning med økt grunnbemanning, men at dette ikke førte til redusert sykefravær.

Tillitsvalgte

Den tillitsvalgte for hjelpepleierne på sykehjemmet er svært fornøyd med at det er mulig å velge en ordning med redusert arbeidstid med full lønn, men mener at et slikt tiltak kunne settes inn på et tidligere tidspunkt enn fra fylte 62 år, da mange er slitne og får helseproblemer tidligere enn det. Hun mener i likhet med avdelingslederen at grunnbemanningen er for lav. Arbeidssituasjonen blir sårbar, selv ved normalt sykefravær, siden det ofte er vanskelig å skaffe vikarer på kort varsel. Arbeidsbyrden for dem som er på jobb blir derfor større enn den burde vært. Med økt grunnbemanning ville det vært lettere å finne tilpassede arbeidsoppgaver til dem som ønsket det, som for eksempel med aktivisering av beboerne. Slik det er nå, blir det bare tid til det aller nødvendigste. I og med at man må «trå til der og da» når noe skjer, uavhengig av hvor godt bemannet man til enhver tid er, må folk strekke seg lenger enn de egentlig burde. Med økt bemanning ville det ikke vært så sårbart. Hun tror også at det ville vært fint å få inn flere menn i pleie og omsorg, til å ta flere av de tunge løftene.

Den tillitsvalgte peker også på at det vil være en fordel med stort aldersspenn innen denne typen yrker. Det ville gjort det enklere å tilrettelegge både arbeidsoppgaver og arbeidstid til alle som trengte det dersom hovedtyngden av de ansatte ikke var seniorer.

Arbeidstakerne

En del sier at de ikke ville orket å jobbe lenger enn til 62 år og begrunner det med at yrket er fysisk tungt. Egen helse er avgjørende. Selv om enkelte hevder at arbeidet var langt mer fysisk belastende før, gir flere uttrykk for at det er mer travelt nå, på grunn av mindre bemanning. Som én sier: «Vi greier å dekke det nødvendigste, men ikke mer». Andre hevder at bemanningen egentlig ikke hadde vært så gal om alle kom på jobb. Om noen er syke, er de svært sårbare og har lite å gå på, da de ikke alltid får tak i kompetente vikarer. Det hevdes derfor at flere går på jobb selv når de er litt syke, for ikke å sette kollegaene i en katepine. Det skinner likevel igjennom at de mener at ikke alle er slik – at ikke alle har samvittighet overfor de andre.

Aldersunntakene finnes også her. En av pleierne nærmer seg 70 år, men jobber ennå som tilkallingsvakt. For andre kan det å være tilkallingsvakt oppleves som belastende, da man ikke vet når man skal jobbe, slik at det blir vanskelig å planlegge dagene. Dette gjaldt for flere av de pleiemedhjelpene vi intervjuet. De har svært små faste stillinger, samtidig som enkelte av dem er aleneboende og økonomisk avhengig av å ha en tilnærmet 100 prosent jobb. De tar derfor alt de kan få av nattevakter og ubekvemme vakter – vakter som ingen andre vil ha. Disse pleiemedhjelpene har på grunn av sin lave stillingsprosent ingen rettigheter til kommunens seniortiltak, selv om de i realiteten jobber tilnærmet full tid.

Ellers synes kulturen å være preget av at man tar hensyn til hverandre og fordeler oppgavene slik at den som eventuelt er syk eller har vondt et sted, slipper å ta de tyngste

takene. Dette handler likevel ikke om at de yngre tar de tunge løftene for de eldre. Det er de sjelden villige til, hevdes det.

Det rår en viss uenighet om hvorvidt ledelsen signaliserer at det er ønskelig at eldre arbeidstakere fortsetter eller ikke. Noen hevder at ledelsen er opptatt av hvordan de har det og av hva de ønsker for å kunne fortsette. En ansatt sier: «Selv får jeg aldri et nei fra ledelsen dersom jeg ber om noe; tror det er fordi jeg selv stiller opp for andre når det er nødvendig. Man må gi og ta, noe ikke alle gjør». Andre gir uttrykk for at de ikke har fått slike signaler. Ulike erfaringer kan bunne i reelle forskjeller, som for eksempel at ledelsen rett og slett ønsker at noen skal fortsette, men ikke andre.

Pleie- og omsorgsvirksomhet 2

I dette tilfellet dreier det seg om et sykehjem i en mindre bykommune. Kommunen inngikk IA-avtale tidlig på 2000-tallet. Den hadde dermed vært engasjert i seniorpolitikk i en del år da vi besøkte den høsten 2009. I denne kommunen er man også oppmerksom på rekrutterings- og avgangsutfordringene, særlig i pleie- og omsorgssektoren. Kommunen hadde derfor lenge vært opptatt av å sette i gang tiltak for å redusere tidligpensjoneringen. De har også blitt mer oppmerksom på kostnadene med AFP-ordningen og at redusert tidligpensjonering kan gi betydelige innsparinger i pensjonsutgiftene. Kommunen har hatt en anstrengt økonomisk situasjon i de senere årene.

Kommunens ledelse mener at det nå er få innen pleie og omsorg som går av om de først står i arbeid ved 62 år, men det er mer unntaket enn regelen i kommunen at pleiepersonell står i jobb til fylte 62 år. Det påpekes at man i dag har tilgang til mye hjelpeutstyr og at mange av de ansatte har blitt flinke til å bruke dette. Pleie- og omsorgstjenestene i kommunen har også knyttet til seg ergoterapeuter og fysioterapeuter som gir opplæring i bruk av løfteutstyr.

Seniorpolitikken

Forut for etableringen av seniorpolitikken gjennomførte kommunen en spørreundersøkelse blant alle kommunens eldre ansatte. Formålet var å kartlegge hvilke tiltak de ansatte selv mente ville være viktige for at de skulle kunne eller ville stå lenger i arbeid. Det ble også avholdt samlinger der ledere, tillitsvalgte og seniorer sammen vurderte svarene. Av undersøkelsen framgikk det at de aller fleste ansatte vektla forhold som hadde enten med arbeidsoppgavene, organiseringen av arbeidet, arbeidsmiljøet eller ledelsen å gjøre. Få nevnte økt lønn som et tiltak de ville foretrekke.

I utarbeidingen av seniorpolitikken har kommunen skilt mellom tiltak rettet mot dem som er i 50-årene (forebygging), og tiltak for dem som har fylt 62 år (fastholdelse), men med mest vekt på sistnevnte. For dem som har fylt 62 år, er det mulig å velge enten:

- lønnsøkning med et visst beløp,
- redusert arbeidstid med full lønn (forutsatt minst 75 prosent stilling i utgangspunktet), og mer redusert tid for hvert år man fortsetter, eller
- tilretteleggingstiltak innenfor et fastsatt økonomisk beløp.

Det er mulig å velge én type tiltak det ene året og et annet det neste. De relativt økonomisk kostbare tiltakene er i utgangspunktet ikke ment som en rettighet. Intensjonen er at den enkelte ansatte sammen med nærmeste leder skal vurdere hvilket tiltak som er mest hensiktsmessig, et fastholdelsesperspektiv. I praksis har det likevel blitt slik at tiltak utløses automatisk dersom man søker om det. Seniortiltakene har altså ikke blitt det arbeidsgiver- og personalpolitiske virkemiddelet det opprinnelig var planlagt å være.

I tillegg har kommunen satt i gang dataopplæring for ansatte over 55 år. Det blir også gjennomført en såkalt seniorsamtale, eller medarbeidersamtale med seniorperspektiv, for alle ansatte fra fylte 58 år.

Erfaringer med seniorpolitikken

Lederne

Ifølge ledelsen velger mange av de ansatte heller økt lønn enn redusert arbeidstid, til tross for at sistnevnte tiltak av ledelsen anses å være best egnet for å få flere til å stå lenger i jobben, gitt deres vurdering av de ansattes arbeidssituasjon. Bakgrunnen for at mange seniorer velger økt lønn framfor redusert arbeidstid er ifølge ledelsen at mange allerede har en redusert stilling,¹² men også at mange ønsker de ekstra kronene bonusen eller den høyere lønna innebærer. En del kan også ha for kort opptjeningsstid i kommunens pensjonsordning, da de ikke har jobbet der så lenge, og ønsker å sikre seg en høyere pensjonsopptjening. Lønnstillegget inngår i pensjonsgrunnlaget og gir pensjonsopptjening. Ledelsen tror også at en del, nettopp fordi de har vært få år i arbeid og på deltid, ikke er like slitne som dem med et helt yrkesliv på heltid i sektoren. Flere har for eksempel vært hjemmевærende i mange år, eller hatt andre jobber som ikke var like fysisk krevende. En del har derfor ikke ennå rukket å bli slitne og ser ingen grunn til å redusere arbeidstiden. Men ledelsen nevner også at det finnes eksempler på ansatte som står i full jobb og er mye sykmeldte, men som likevel velger pengene framfor redusert arbeidstid. De ansatte kan med andre ord ha mange grunner for

¹² Man må stå i minst 75 prosent stilling for å kunne få ytterligere reduksjon.

sine valg. Nærmeste leder mener derfor at det kunne vært ønskelig at lederne i større grad kunne gi råd til den enkelte og derigjennom styre seniorvirkemidlene mer enn i dag. Det er også interessant å merke seg at de faktiske valgene står i en viss motstrid til det som ble avdekket i spørreundersøkelsen omtalt foran. Der var økt lønn ikke det foretrukne tiltaket.

Tillitsvalgte

Også den tillitsvalgte på sykehjemmet er usikker på om de ansatte alltid velger «de rette» tiltakene ut fra kommunens seniorpolitiske målsettinger, og hun tror at redusert arbeidstid kunne vært bra for mange dersom målet er å kunne stå lenger i arbeid. Hun mener nærmeste leder i større grad enn i dag, og i god tid før pensjonsalderen, bør prøve å påvirke den enkelte ansattes valg, for eksempel ved å forklare hvorfor noen tiltak kan være bedre egnet for dem i deres situasjon enn andre.

Hun mener at seniorpolitikken ikke skal dreie seg om å dele ut goder, som økt lønn og fritid, men være mer målrettet. Samtidig gir hun uttrykk for at det for kommunen kan være mer komfortabelt og praktisk at de ansatte velger økt lønn framfor redusert arbeidstid. Når ansatte velger redusert arbeidstid, dukker raskt spørsmålet opp om hvilke vakter den enkelte skal slippe. Erfaringen tilsier at dette gjerne er de vaktene som er minst populære blant ansatte flest, som kvelds- og helgevakter. Når redusert arbeidstid velges, må derfor avdelingslederen gå inn i litt ubehagelige avveiningsprosesser. Når penger velges, slipper de det. Fagforeningslederen mener hun selv har presset på for at ledelsen skal ta et større personalansvar her.

Hun mener at redusert arbeidstid kan være et godt tiltak for eldre som for eksempel har høyt sykefravær. Det vil være en måte å imøtekomme deres behov på. De kunne for eksempel ta fri en dag i uka for å restituere seg. Ved at ikke alle tar fri de samme ukedagene, unngår kommunen dessuten å komme i en vanskelig vikarsituasjon. Så kunne de yngre arbeidstakerne som ønsker en større stillingsandel, ta de vikariatene som blir ledige etter folk som har redusert arbeidstid. Hun tror mange vil være interessert i det og at dette vil være en vinn-vinn-situasjon for alle parter.

Hun er opptatt av at seniorpolitikk dreier seg om å gå inn i den enkelte ansattes arbeids- og livssituasjon, og mener at det er viktig at nærmeste leder tar et større ansvar her. Det dreier seg om å se den enkelte, og å innse at folk kan ha forskjellige behov. Av den grunn er det også viktig å vise fleksibilitet i bruken av den reduserte arbeidstiden. Som hun presiserer: «Det er ikke alltid urettferdig å behandle folk forskjellig, da folk er forskjellige». Hun mener også at det er nærmeste leders oppgave å få andre til å forstå at enkelte kan trenger særskilte løsninger, uten nødvendigvis å fortelle alle hvilken situasjon den enkelte er i. På spørsmål om det kan være problematisk å forskjellsbehandle, svarer hun at det nok kan være noe misnøye med det, men at det ikke retter seg spesielt mot seniorene; det kan like gjerne være småbarnsforeldre som ikke ønsker å jobbe seinvakt. Dessuten er de yngre klar over at de selv kan komme i samme

situasjon når de blir eldre. Den tillitsvalgte sier at hun prøver å møte de ansatte med litt motstand dersom de kommer med negative reaksjoner på forskjellsbehandling.

Til tross for at kommunen i mange år har hatt en seniorpolitikk, mener den tillitsvalgte at det fremdeles er et stort behov for informasjon om pensjonering og seniorpolitikk blant de godt voksne ansatte. Mange har ikke et aktivt forhold til dette før de nærmer seg tidspunktet for tidligpensjonering. Med mer informasjon i god tid er det kanskje større mulighet for å påvirke ansattes valg.

Arbeidstakerne

Jobben oppleves av de fleste som slitsom. Det å være i en konstant tidsklemme oppgis som verst, da man sjelden får gjort jobben godt nok. De godt voksne kvinnene det er snakk om har alle jobbet i pleie- og omsorgssektoren i over 30 år, eller de begynte der i godt voksen alder etter mange år med omsorg for barn, ektefelle, foreldre eller andre. Som én sa i frustrasjon: «Hele livet har jeg gitt omsorg – å gi og gi ... En går tom til slutt...».

Inntrykket er at mange uføretrygdes tidlig fra arbeidsplassen, dels på grunn av slitasje gjennom et langt arbeidsliv, dels på grunn av stress og følelsen av ikke å få gjort det de skal. Mange velger også å slutte når de er 62 år, og de fleste av dem synes å ha tatt denne beslutningen god tid i forveien. Inntrykket er at svært få holder på til de er 65 år eller eldre. Det handler om å slutte med stil, som én sier. Da må en ikke vente for lenge. Flere av de eldre sier også at de takler stressende situasjoner dårligere enn før, de merker at de har blitt eldre. Som de fleste understreker – det er helsa som bestemmer. De som har sluttet, angrer sjelden. De sier de savner kollegaene, men ikke jobben. Som én uttrykker det: «Selv om man har en veldig god arbeidsplass og gode kolleger, er det ikke alltid man klarer å stå i jobb så lenge som man kanskje burde!» De mener også at mangelen på større faste stillingsandeler kan bidra til at enkelte går av tidligere enn de egentlig kunne tenkt seg, da de synes det blir for slitsom å kombinere en liten stillingsprosent med mange tilkallingsvakter. Denne problematikken gjelder særlig pleiemedhjelpere, som ofte har svært små stillingsandeler.

Enkelte som ønsker å slutte tidlig, tror de har en restarbeidsevne, men ikke til den jobben de har nå. Noen av disse kunne tenkt seg redusert stilling isteden, men er redd for få en mer stressende arbeidssituasjon når de først er på jobb, særlig sykepleiere, siden det er vanskelig å skaffe faglært erstatter. Av samme grunn mente de det kunne være vanskelig å få til tilrettelegging eller gradert sykmelding. Det oppfattes derfor som den beste løsningen for dem selv, kollegaene og arbeidsplassen om man er hjemme eller slutter helt når man er syk eller har redusert arbeidsevne, så det kan tas inn en nyansatt eller en frisk vikar i full stilling. Noe lettere arbeid finnes likevel. For dem som ønsker å slippe nattevakter, er dagsenteret en fin arbeidsplass. Der er brukerne yngre og friskere. Det er derfor litt «kamp» om de få disse stillingene blant de eldre ansatte.

Det finnes også eksempler på pleiere som har valgt å fortsette og som begrunner det med seniortiltakene: den reduserte arbeidstiden til full lønn eller bonusen. De som har hatt tilnærmet 100 prosent stilling fram til fylte 62 år (for det meste sykepleierne), setter særlig pris på ordningen med redusert arbeidstid til samme lønn. Ordningen fører til at de får mange fridager samlet per år, når ferie, ferieuka fra 60 år og avspasering av helgevakter regnes inn – noe som gir dem god mulighet til å ta seg inn. Enkelte sier sågar at det er det som gjør at de har lyst til å fortsette enda noen år. Det hevdes at ordningen med redusert arbeidstid for eldre heller ikke byr på særlig praktiske eller organisatoriske problemer, da det er mer planlagte uttak enn ved for eksempel sykefravær. De viser til at de allerede avspaserer en del ekstravakter og at det pleier å gå greit, da mange yngre ønsker ekstra helgevakter for å spe på lønna. Seniorordningen bød derfor ikke heller på generasjonsproblemer eller – konflikter, mente de. De yngre har dessuten også sine goder, som det ble påpekt, som rett til fri til tilvenning i barnehage, ammefri og lignende. De håpet derfor at ordningen fortsatte.

De aller fleste over 62 år som har redusert stilling fra før (mindre enn 75 prosent), velger lønnstillegget som gis fra 62 år. Det gjelder i første rekke hjelpepleierne og pleiemedhjelperne. Vi fikk inntrykk av at det økonomiske her spiller en viss rolle, og at de ekstra kronene kommer godt med, da lønna for mange i utgangspunktet er lav.

Informasjonen om seniorpolitikken fra sentralt hold oppfattes å være så som så. Vi fikk inntrykk av at slik informasjon først og fremst ble spredt mellom kollegaer. Synliggjøring av den enkelte og verdsetting av deres innsats er heller ikke utbredt ifølge våre informanter, selv om én oppgir at hennes leder er glad for å ha mange litt eldre på avdelingen. Lederen gir uttrykk for at de er stødige og ikke har så mye fravær som de yngre. De fleste tror likevel at ledelsen ikke er så opptatt av at de fortsetter. De fleste har riktignok hatt, en seniorsamtale med nærmeste leder. Inntrykket er likevel at de som ønsker å gå av som 62-åringer, ikke endrer standpunkt som følge av dette. Alle føler heller ikke at det er så stor etterspørsel etter dem som det blir hevdet i media – som stadig gjentar at det er «skrikende mangel på varme hender i pleie og omsorg». En slik beskrivelse av virkeligheten kjenner de seg ikke igjen i. De hører heller om sparing, at en må spare inn så og så mange millioner, og sier de blir lei av det. Ofte fører det til at det ikke leies inn vikarer når noen er syke, noe som betyr økt arbeidsmengde og mer stress på de som er på jobb.

Statlig forvaltningsvirksomhet 1

Dette dreier seg om en statlig forvaltningsvirksomhet. Den etablerte en seniorpolitikk omkring 2005. Som statlig virksomhet har den i større grad enn andre virksomheter vært «pålagt» å inngå IA-avtale og er dermed også forpliktet til å jobbe for å heve den

forventede pensjoneringsalderen. Det synes derfor ikke som om ledelsen har hatt noen sterk egenmotivasjon for å etablere en seniorpolitikk. Det har dessuten ikke vært vanlig å gå av tidlig i virksomheten, og det har heller ikke vært særlig vanskelig å rekruttere unge, velkvalifiserte personer ved behov.¹³ Virksomheten har altså ikke stått overfor de helt store seniorpolitiske utfordringen foreløpig. I denne virksomheten fokuserer vi på saksbehandlingsarbeid utført av ansatte i ulike rådgiver-/konsulentstillinger.

Seniorpolitikken

Som ledd i utarbeidingen av virksomhetens seniorpolitikk, ble det nedsatt en parts-sammensatt arbeidsgruppe som fikk i oppgave å utarbeide et forslag til seniortiltak. Virksomheten fikk også hjelp fra en høyskole til å utforme forslag til tiltak. Det hører også med til historien at flere av de foreslåtte tiltakene ble forkastet av toppledelsen, for eksempel 80 prosent arbeid med full lønn. Begrunnelsen var at dette ville bli for kostbart.

I denne virksomheten forsøker man å se seniorpolitikken som del av en livsfasepolitikk, som skal ivareta ansattes behov i ulike faser av livet – i småbarnsfasen så vel som i seniorfasen. En rekke ordninger tilbys derfor alle ansatte for å gjøre arbeidssituasjonen mer fleksibel for den enkelte, som fleksibel arbeidstid, muligheter for hjemmekontor og studiepermisjon med lønn. Det er også etablert en ordning med lederrotasjon, ut fra den tanke at en del eldre ledere kan ønske en mindre framskutt jobbsituasjon i en periode. Ut fra den informasjonen vi fikk, hadde ingen ledere hittil benyttet seg av denne ordningen, visstnok fordi det kunne oppfattes som om man var i ferd med å bli «skjøvet ut eller omplassert». Det var heller ikke lagt praktisk til rette for å velge en slik ordning. Det finnes også en mentorordning, der eldre ansatte skal inngå som faste rådgivere for yngre ansatte, men denne var lite brukt. En forklaring kan være at forvaltningsvirksomheter av denne typen tradisjonelt har en svært hierarkisk struktur, hvor yngre nesten alltid inngår i et nettverk av eldre og erfarne medarbeidere, som slik sett allerede har en mentorordning.¹⁴

Virksomheten har også egne tiltak rettet spesielt mot dem som har fylt 62 år. Som ledd i en overordnet statlig seniorpolitikk ble det i hovedoppgjøret i 2008 framforhandlet en ordning med åtte ekstra fridager for alle ansatte ved fylte 62 år. Denne virksomheten har i tillegg en lokal avtale om ytterligere seks fridager, noe det etter Hovedtariffavtalen for ansatte i staten er anledning til å inngå. Dette gir til sammen

¹³ Det har vært en større utfordring å holde på de unge i mer enn noen år, fordi jobb i denne virksomheten ses som springbrett til andre jobber.

¹⁴ Det er vår erfaring at en del virksomheter vedtar tiltak som tilsynelatende virker fornuftige, men som i liten grad blir tatt i bruk, og lite blir gjort for at de skal tas i bruk. Men de blir gjerne stående på menyen over tiltak.

14 ekstra fridager i året. En arbeidstaker på 62 år vil dermed ha rett til 44 feriedager når den ekstra ferieuka som tildeles alle arbeidstakere ved fylte 60 år, regnes med. I tillegg kan statlig ansatte gjennom selvvalgt overtid opparbeide seg 24 fleksidager i året. Samlet kan en statlig ansatt over 62 år dermed ha 68 fridager i året, det vil si nesten tre måneder (når helger regnes inn).

I tillegg til fridager har virksomheten også en ordning med angrefrist ved uttak av AFP. Den gjør det mulig å prøve ut delvis eller hel AFP i ett år og likevel ha mulighet for å komme tilbake i arbeid dersom pensjonisttilværelsen ikke svarte til forventningene. Noen få hadde valgt en slik ordning.

Erfaringer med seniorpolitikken

Alle ansatte over 62 år benyttet seg av de ekstra fridagene, slik sett har de blitt en retting. Om de ikke får tatt ut alle ferier og fridager ett år, kan de overføre feriedagene til etterfølgende år. Det er derfor vanlig først å ta ut de fridagene som ikke er feriedager (seniordager og fleksidager), da man bare kan overføre feriedagene, ikke de ekstra fridagene.

Det har ikke blitt satt av ekstra vikarressurser til ordningen. Vårt inntrykk er at dette heller ikke er et problem fordi det er rom for at arbeidsoppgaver kan bli liggende en stund eller at andre «tar over bunken». Det nevnes at det er et større problem at enkelte viktige saker blir liggende ubehandlet over lengre tid i forbindelse med uttak av sommerferie, særlig om de som er igjen på jobb ikke har tilsvarende fagkompetanse på det aktuelle saksfeltet. Men vanligvis var det ikke et problem at ansatte tok ut fridager. Mange av senioren tok derfor ut de fleste av sine fridager i forbindelse med sommerferien, da det uansett er stille. For de eldre var det derfor vanlig med 5–6 ukers sommerferie. Det virket ikke som virksomheten i utgangspunktet hadde hatt en klar praksis på å styre uttaket av fridager. For ledelsen synes det derfor som om de uheldige konsekvensene (bieffektene) av den relativt romslige ordningen med fridager har kommet litt overraskende.

Ledelsen

Det blir fra ledelsens side hevdet at det er vel så viktig at virksomheten har en livsfasepolitikk for alle arbeidstakerne som en seniorpolitikk for de eldre. For å få legitimitet for seniortiltakene fra de øvrige ansatte er det, understreker de, viktig at alle har noen «goder» som kan lette arbeidssituasjonen. Hjemmekontorordningen er eksempel på en slik ordning. Denne blir mye brukt av de yngre ansatte, men lite av de eldre.

Bakgrunnen for ordningen med ekstra fridager for seniorer var en antakelse om at det kunne bidra til redusert arbeidsbelastning. Det var derfor forventet at arbeidstakerne ville spre fridagene utover året eller for eksempel arbeide 4-dagers uke. Det var ikke forventet at mange ønsket langfri. Uttakspraksisen kan tyde på at hovedproble-

met for de ansatte ikke er de daglige arbeidsbelastningene. Forskning viser da også at motivet for tidligpensjonering i offentlig forvaltning ikke dreier seg så mye om at de har helseproblemer og er slitne på grunn av belastende arbeid, men heller at ansatte går lei av jobben og mister motivasjonen, at ektefellen har pensjonert seg eller at de rett og slett ønsker seg mer fri av private grunner (Midtsundstad 2005). AFP-ordningen har nettopp gitt statlig ansatte en slik mulighet, uavhengig av om arbeidssituasjonen oppleves belastende eller ei. Et tilbud fra virksomheten om mer fri mot å fortsette noe lenger i arbeid, kan slik sett ses som et adekvat «svar» på ansattes ønsker om mer fritid eller mulighet til å tilbringe mer tid med ektefellen. På den annen side er det få av de høyere utdannede i forvaltningen som pleier å gå av med AFP og som på den måten signaliserer at de ønsker mer fritid. Men når de likevel får et tilbud om ekstra fridager, er det naturlig nok ingen som avslår, selv om tilbudet ikke påvirket deres pensjonsbeslutning.

Mellomlederne mente at muligheten for å ta mer fri kunne være medvirkende til at det var et svært lavt sykefravær blant de eldre ansatte, selv om de ikke kunne dokumentere det. Vi fikk også inntrykk av at enkelte av de eldre ansatte hadde gitt uttrykk overfor lederen at de ønsket å jobbe noe redusert tid eller skifte oppgaver eller ansvarsfelt. Vanligvis var det mulig for virksomheten å imøtekomme slike behov, da det til nå hadde omfattet relativt få personer. Tilpassede eller andre oppgaver kunne for eksempel dreie seg om utredningsoppgaver, å lære opp yngre saksbehandlere, delta på seminarer eller kurs i utlandet eller å holde eksterne foredrag. En av mellomlederne mente derimot at det var få alternative oppgaver, særlig i hans seksjon, fordi det i hovedsak var ansatt nøkkelpersoner med særlig kompetanse/ekspertise innenfor sine fagområder. Noe overraskende var det at denne mellomlederen ikke «så over bekken» for å finne alternative arbeidsoppgaver, det vil si ikke så på tvers av virksomhetens ulike avdelinger og seksjoner, men bare vurderte oppgavene i sin egen seksjon.

Tillitsvalgte

Også de tillitsvalgte bekreftet at det er lite tidligpensjonering i virksomheten. Det er og har vært mest vanlig å gå av ved 65 år, det vil si når man har rett til full tjenestepensjon. En del forsetter også etter fylte 67 år, men da helst i spesialstillinger eller som prosjektledere, ikke i lederstillinger. Få tar ut full AFP ved 62 år, men en del tar ut del-AFP med angrefrist. Vi fikk i den sammenheng inntrykk av at mange tok sjansen på å ta ut enten delvis eller full AFP nettopp på grunn av angrefristen – noe som betyr at ordningen heller kan oppmuntre til (gjør det lettere) å velge AFP tidlig enn det motsatte (få dem til å stå lenger). Slik sett er nok angrefrist for AFP først og fremst et godt virkemiddel for å redusere tidligpensjoneringen på arbeidsplasser hvor avgangen med AFP i utgangspunktet er stor, og ikke i samme grad i tilfeller som dette, hvor tidligavgangen i utgangspunktet er liten eller nesten ikke-eksisterende. Da kan den heller ha motsatt effekt.

De tillitsvalgte har inntrykk av at få blir slitne i jobben, og de mener at mistrivsel utgjør et større problem enn slitasje. Det bemerkes i den sammenheng at lønnssystemet oppleves som urettferdig ut fra et seniorperspektiv, da det har ført til at en del yngre nyansatte nå har høyere lønn enn mange eldre, erfarne arbeidstakerne med samme kompetanse. Dette har ikke vært en bevisst politikk fra virksomhetens side, men er en konsekvens av et nytt lønnssystem. Det ble også hevdet å ha sammenheng med at ledere alltid måtte ha høyere lønn enn de underordnede, slik at eldre erfarne saksbehandlere sjelden rykket opp på lønnsstigen. En av de tillitsvalgte mente at man godt kunne ha lønnet svært kompetente erfarne saksbehandlere og rådgivere høyere enn lederne. På den måten ble det heller ikke slik at ledelse var den eneste veien til å oppnå høyere lønn og karriere i seniorfasen. En slik ordning kunne dermed fremme overgang til alternative faglige karriereveier for eldre ledere.

Interessant nok uttaler de tillitsvalgte at det var arbeidsgiver som har vært pådriverne for livsfase- og seniorpolitikken, og at det var arbeidsgiver som foreslo at de skulle få de ekstra seks fridagene lokalt, i tillegg til de åtte som var en direkte følge av det sentrale hovedoppgjøret. Det har ikke vært nødvendig for fagforeningene å kjempe fram disse tiltakene. Ellers har de underveis i prosessen fått delta i de fleste beslutningsprosessene. De tillitsvalgte var i det hele tatt svært fornøyd med de tiltakene som var igangsatt og med ledelsens håndtering av prosessen – ingen ytterligere krav hadde vært nødvendig fra de tillitsvalgtes side. De mener at personalledelsen generelt er løsningsorientert, men at det kan variere hvor mye mellomlederne følger opp. Arbeidsgiverseksjonen skal derfor nå gi opplæring til lederne om blant annet seniorpolitikk og oppfølging.

Arbeidstakerne

De fleste arbeidstakerne synes å sette stor pris på de 14 seniordagene, men understreket samtidig at det ikke har vært viktig for deres beslutning om å fortsette versus å gå av: de som hadde fortsatt, sa at de ville gjort dette selv om ikke hadde fått de ekstra fridagene, og de få som hadde valgt å slutte som 62-åringer, etterlyste helt andre tiltak. Enkelte omtalte sågar tiltaket som råflott.

Det virker heller ikke som om det var særlig problematisk for de ansatte å få tatt ut de ekstra fridagene. Arbeidet begrenset i liten grad fleksibelt uttak. Det var sjelden behov for vikarer for å erstatte arbeidstakere som tok seg fri eller var borte av andre grunner, da man bare tok igjen arbeidet når man kom tilbake. Enkelte sa dessuten at de hadde verken behov for eller tid til å ta ut all den avspasering, ferie og fridager de hadde opparbeidet seg. Det som imidlertid ble etterlyst av flere, var mer informasjon om seniorpolitikken og særlig om pensjonsordningene og forventet pensjonsytelse.

Flere understreker at det har vært viktig å kunne fylle dagene med noe vettugt og at det er hovedårsaken til at de hadde fortsatt i arbeid. For mange har jobben betydd nesten alt. De synes de har fått utnyttet sin kompetanse – og forteller om mange spennende oppdrag. Det er derfor viktig for dem, også i seniorfasen, fortsatt å få utfordrende

og interessante oppgaver. Skrekken er saksbehandlere som har blitt satt til side – på «tørkeloftet», fordi det hadde vært vanskelig for virksomheten å gi fornuftige arbeidsoppgaver. I omtalen av disse legges det vekt på at dette gjerne har vært personer som «har falt litt av lasset». Dette relateres til alder, eller til at de ansatte selv ikke har prøvd å henge med, og ikke til virksomhetens behandling av dem. Men det ble også nevnt eksempler på ressurssterke og dyktige folk som man ikke har funnet plass til, særlig etter lange utenlandsopphold – noe som oppleves som en sløsing med ressurser.

Andre har andre historier å fortelle. Én oppgir at hun sluttet som 62-åring fordi hun ble parkert arbeidsmessig, hun ble flyttet rundt og fratatt arbeidsoppgaver. Hun sier at hovedgrunnen til at hun sluttet, var måten nærmeste leder behandlet henne. Han klarte ikke å fordele arbeidsoppgaver på en god måte. Før hun fikk ny leder, trivdes hun godt. Selv om hun tok tak i dette og gikk til personalsjefen, ble det ingen løsning. Personalsjefen tok ikke tak i det.

Det blir hevdet av de fleste at det er svært individuelt hvordan ledere takler eldre ansatte. I noen avdelinger er lederne bare opptatt av unge og friske folk, og det er gjerne bare yngre som rekrutteres til virksomheten. Det understrekes at det ikke egentlig er alder, men kunnskap og kompetanse som er det avgjørende: «Helst skulle de ansatt unge folk med 20 års erfaring!»

Ett problem som ble tatt opp, er forholdet mellom avdelingssjefene og personalavdelingen. De enkelte avdelingssjefene i forvaltningsvirksomheten hevdet å være meget sterke, og de gjør stort sett som de selv vil. Selv om det lages retningslinjer og policy for personalpolitikk, fungerer dette derfor mest på papiret. Lederne er primært opptatt av fag og lite av personalpolitikk. Det nevnes at det blir holdt kurs etter kurs om personalpolitikk uten at det nødvendigvis hjelper. Det som er viktig, er å hevde seg faglig. Medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser oppfattes som mindre viktige og prioriteres deretter. Det er også en svært høy terskel for å kreve endringer overfor en leder. Er det et problem ett sted, velger man heller å flytte rundt på folk, ble det påstått.

De fleste vi intervjuet, innser at det er behov for at flere jobbet lenger, men mener det er viktig med fleksibilitet, at man selv kan velge. Seniorpolitikken ble i så måte oppfattet som et skritt i riktig retning. Flere ga likevel uttrykk for at de kunne ønsket seg mer struktur på medarbeidersamtalene, at tanker om pensjonering ble tatt opp i god tid før det ble aktuelt og at ledelsen la større vekt på å friste den enkelte med nye oppgaver og gjerne «nødet» dem til å fortsette – slik at de følte at de ble satt pris på. Det ble derfor etterlyst mer organiserte samtaler der lengre yrkeskarrierer var et uttrykt mål. Særlig burde mulighetene for å få andre stillinger, eventuelt retrettstillinger, tas opp. Nå var det mest opp til den enkelte selv å bringe slike tema på banen. Det ble også nevnt at ledernes egne holdninger og ønsker til en viss grad påvirker hvordan medarbeidersamtalene i seniorfasen forløper, hva som tas opp. Én nevnte at han hadde en leder som selv nærmet seg pensjonsalderen og som tydelig ønsket å gå av tidlig. Det

preget medarbeidersamtalen, som mest hadde dreid seg om hvordan livet ville bli som pensjonist, om barnebarn og så videre.

Enkelte ga uttrykk for at de kunne ha ønsket seg redusert daglig arbeidstid. En leder blant disse ga uttrykk for at lederstillinger gjerne forutsetter 100 prosent tilstedeværelse og at det derfor er vanskelig med deltid. Vedkommende hadde derfor valgt å pensjonere seg som 62-åring. Det fantes likevel eksempler på at ledere hadde trådt til side og tatt en mindre «prestisjefylt» jobb internt. For mange var dette imidlertid utenkelig.

Andre mente at det ikke var behov for ytterligere tiltak. De innrømmet sågar at det ikke hadde vært behov for de tiltakene de alt hadde fått. De la i stedet vekt på arbeidstakernes egne holdninger og ansvar. De sa også at det var viktigere for dem å ha en generelt god kommunikasjon med administrasjonen og nærmeste leder, slik at de kunne få tilpasninger eller skreddersydde ordninger når de eventuelt måtte få behov for det. Det var med andre ord en relativt individorientert tilnærming til både tidligpensjonsbeslutningen og seniorproblematikken blant mange av saksbehandlerne.

Statlig forvaltningsvirksomhet 2

Som i forrige case dreier det seg her om en statlig forvaltningsvirksomhet med høyt utdannet personale på hovedfagsnivå (masternivå) eller tilsvarende. Virksomheten startet først med en livsfasepolitikk, men fant etter hvert ut at det også burde lages en politikk rettet spesielt mot seniorenne, siden mange av de ansatte er i 50-årene. Virksomheten er relativt nyopprettet. Foreløpig er det også få av de ansatte som har rukket å fylle 62 år, og de som har gjort det, har fortsatt i arbeid, enkelte sågar fram til fylte 70 år. Satsingen på seniorpolitikk i virksomheten må derfor ses som et forebyggende tiltak overfor dem som nå er i 50-årene, og ikke som et tiltak for å holde på de eldste ansatte. Det er for øvrig interessant å merke seg at virksomheten har liten turnover. De som ansettes, blir gjerne værende, noe de ansatte selv forklarer med et begrenset jobbmarked i nærområdet for personer med deres særlige kompetanse og utdanning.

Seniorpolitikken

Omkring 2005 ble det nedsatt en gruppe i virksomheten bestående av ledelse, til-litsvalgte og seniorer som skulle utarbeide en seniorpolitikk. Det ble nedfelt en rekke tiltak, dels rettet mot alle arbeidstakerne, dels mot de eldre. De generelle tiltakene dreier seg om gode muligheter for å ta permisjon med og uten lønn, mulighet til redusert arbeidstid over kortere perioder, hjemmekontor og diverse kompetansehevende tiltak. Det skal videre avholdes livsfasesamtaler som del av medarbeidersamtalen. Det er også muligheter for å gi lønnstillegg til dem virksomheten spesielt ønsker å beholde.

De seniorpolitiske tiltakene dreier seg i hovedsak om de samme tiltakene som den tidligere omtalte forvaltningsvirksomheten har tatt i bruk: 14 fridager med full lønn (8 + 6 dager) fra fylte 62 år. Som i den forrige omtalte forvaltningsvirksomheten, vil disse dagene sammen med de ordinære feriedagene, den ekstra ferieuka ved fylte 60 år og muligheter for fleksibel avspasering, bety at ansatte over 62 år har muligheter for nærmere tre måneder fri per år når helger regnes inn. Disse dagene måtte man i denne virksomheten til å begynne med ta ut med én dag per måned; nå kan den enkelte bestemme selv hvordan de skal tas ut i løpet av året, men de kan ikke overføres til påfølgende år. Dersom det av arbeidsmessige grunner viser seg vanskelig eller umulig for enkelte ansatte å ta ut de ekstra fridagene, kan disse dagene konverteres til et pengebeløp.

Det er også mulig å kombinere AFP-uttak med fortsatt arbeid i form av del-AFP. Ledere skal kunne tre ut av lederstillinger ved fylte 60 år og beholde lønna, men ikke påfølgende lederlønnsutvikling. Det skal videre etableres en ordning med kompetanseoverføring (mentorordning), der eldre arbeidstakere som er i ferd med å slutte, kan overføre kompetanse til de yngre.

For ansatte over 50 år skal det regelmessig gjennomføres seniorsamtaler for å kartlegge hva de ønsker å arbeide med, for så eventuelt å legge til rette for nye eller andre arbeidsoppgaver. Ledelsen ønsker på denne måten å signalisere at de eldre arbeidstakerne er ønsket i virksomheten også etter fylte 62 år.

Erfaringer med seniorpolitikken

Ledelsen

Ledelsen erkjenner at det kan bli en utfordring for virksomheten når mange av de ansatte nå nærmer seg seniorfasen og kanskje kunne ønske en mer tilrettelagt arbeidssituasjon, eventuelt andre arbeidsoppgaver. «Det blir et problem hvis mange av seniorene skal ha tilpassede oppgaver som er andre enn dem vi egentlig skal utføre», ifølge personalsjefen. Vedkommende mener det også er en utfordring at en del av virksomhetens arbeidsoppgaver stadig endres etter skiftende politiske signaler. I forbindelse med regjeringsskifter kan for eksempel nye temaområder bli satt på dagsordenen, mens andre legges bort. Det å måtte «kaste seg rundt» med nye arbeidsoppgaver kan være mer slitsomt når man blir eldre. Jo flere eldre det blir blant de ansatte, desto større blir denne utfordringen.

Det kan bli en arbeidsmessig utfordring når noen av de ansatte skal ha mye fri og selv vil bestemme når fridagene skal tas ut, som vi nevnte i gjennomgangen av foregående case. Ifølge personalledelsen er de 14 fridagene svært populære blant de relativt få som hittil har hatt anledning til å benytte dem. Lederen vet likevel ikke om disse ekstra dagene er medvirkende til at ansatte har fortsatt i arbeid etter fylte 62 år. Selv kan hun ikke huske at noen har sluttet ved fylte 62 år. Slik sett har ikke seniorpolitikken hatt

noen betydning. Hennes inntrykk er at de færreste trenger disse dagene fordi de er slitne. De anses heller som ekstra ferie. Hun tror heller ikke at det er disse fridagene som skal til for at ansatte vil stå lenger i arbeid, det er langt viktigere at arbeidsoppgavene er interessante og overkommelige, og at man har gode kollegaer.

Hun tror at det kan være lettere for virksomheten å følge opp slike mer håndfaste tiltak enn mer holdningsskapende tiltak, som å motivere ansatte til å ta på seg nye arbeidsoppgaver. Det kan skyldes at ordningen med ekstra fridager er lett å administrere og dermed lite arbeidskrevende og konfliktskapende for personalledelsen. Alle som fyller 62 år, får et brev fra personalavdelingen med tilbud om fridager. Dette tiltaket framstår på mange måter som «nøytralt»: alle i aktuell aldersgruppe får, og ledelsen slipper å involvere seg. Personalledelsen ville egentlig målstyrt tiltakene mer, og nevner for eksempel at ressursene kunne brukes til å beholde ansatte med særlig kompetanse som det ellers er vanskelig å rekruttere. Det sies indirekte at noen typer kompetanse er viktigere for virksomheten å beholde enn andre. Men det erkjennes at dette er et følsomt tema.

Siden det kan være vanskelig å praktisere en mer selektiv seniorpolitikk, ønsker personalledelsen at den nevnte mentorordningen blir satt i system. Etter hvert som flere ansatte nærmer seg 62-årsgrensen, blir det viktig å foregripe en situasjon hvor mange velger å slutte tidlig. Det er viktig å sikre at kompetansen blir værende selv om personer slutter, men foreløpig har dette mer vært et tiltak «på papiret» enn i praksis.

Tillitsvalgte

Den tillitsvalgte setter pris på de ekstra fridagene, men hevder at tiltaket kan bety at man må jobbe mer når man er til stede, da ingen her «tar bunken» mens man er borte. På den annen side virker det som det er såpass slakk i organisasjonen at det er mulig å skyve på tidsfrister, så dette var ikke nødvendigvis noe stort problem.

Han legger større vekt på at seniorpolitikken slik den nå er utformet, kan gi gale signaler – både til eldre og yngre ansatte. Tilbud om mer fritid signaliserer at de eldre ansatte er slitne, noe som ikke alltid er tilfelle. Han mener økt lønn ville være et mer håndfast uttrykk for verdsetting, særlig fordi lønnsutviklingen for saksbehandlere i dag flater ut mot slutten av yrkeskarrieren. Før var det mulighet for lønnsopprykk også mot slutten av karrieren, noe som ga et bedre pensjonsgrunnlag.¹⁵ I dag er det vanskelig å få eldre saksbehandlere opp i lønn med mindre de har en lederstilling. Det har også vist seg at nyansatte lønnes svært godt og at de raskt når samme lønnsnivå som dem som har vært i virksomheten i mange år. Den tillitsvalgte tror at denne «urettferdigheten» kan komme til å få stadig større betydning for de eldre ansattes vilje til å fortsette: Det

¹⁵ Dette skyldes at man i staten har en tjenestepensjon basert på sluttlønnsprinsippet (66 prosent av sluttlønnen), slik at pensjonen beregnes på bakgrunn av den lønna man har rett til før man velger å gå av.

er ikke motiverende å se at nyansatte får like høy lønn eller høyere enn en selv når man har vært i virksomheten i en mannsalder.

Den tillitsvalgte mener ellers at effektivitet og resultater har fått for stor oppmerksomhet i virksomhetens lønnspolitikk. Samtidig er det vanskelig å gi en nøytral og objektiv vurdering når arbeidsoppgavene er så forskjellige. Det er egentlig bare nærmeste leder som vet hva den enkelte gjør og hvor godt arbeidet er utført. Lønns-tildelingskriteriene blir derfor lite transparente – noe de mener øker faren for trynetillegg. For eksempel er mye av det de ansatte gjør, som å bistå hverandre i arbeidet, viktig for virksomheten, men ikke så synlig. Leders vurdering og lønnsfastsettelse kan dermed lett gjøres på feilaktig grunnlag. Tillitsvalgte frykter at dette fører til at folk ikke lenger vil bidra overfor andre (og til fellesskapet) i framtida, men kun hegner om sitt. Den endrede fokuseringen gir et dårligere arbeidsmiljø. I tillegg bidrar den til lite ivaretagelse og videreføring av særlig viktig og virksomhetsspesifikk kompetanse. Det understrekes at det er behov for både faglig erfaring og forvaltningserfaring, og når eldre slutter, mister virksomheten viktig forvaltningserfaring – noe de nyansatte ikke nødvendigvis har rukket å tilegne seg.

Både ledelsen og de tillitsvalgte stiller med andre ord spørsmål om hvorvidt flere fridager til de eldre ansatte er en riktig og rettferdig bruk av ressursene og understreker at mange yngre ansatte med små barn kan være like slitne som de eldre. Har de behov for å ta seg inn, må de ta ut feriedager eller ta permisjon uten lønn. I tillegg til de 19 ekstra feriedagene man har etter 62 år, har de eldre ofte også større anledning til å spare opp ekstra fridager (fleksitid) i forbindelse med overtid, arbeidsreiser og så videre, som så avspaseres. De yngre derimot har på grunn av omsorgsoppgaver ikke den samme anledningen til overtid eller reising.

Arbeidstakerne

De fleste vi intervjuet sier seg godt fornøyd med seniortiltaket med ekstra fridager for dem på 62 år og over. Arbeidstakerne vedgår likevel at det er få som går av med AFP som 62-åringer, og begrunner det med at de har en kontorjobb og derfor ikke er så slitne. For enkelte er heller ikke del-AFP aktuelt, selv om dette generelt er mer utbredt i statlig forvaltning enn i arbeidslivet ellers.¹⁶ De mener at man fort kommer ut av det dersom man er borte 1–2 dager i uka, særlig om man jobber som en del av et team. Identiteten synes for mange å være sterkt knyttet den posisjonen og de oppgavene de har på jobben. Enkelte gir derfor uttrykk for at de ikke helt vet hva de skulle ha funnet på om de ikke jobbet. De som har valgt å forbli i arbeidet opp til høy alder, sier at de føler seg verdsatt. Disse har gjerne fått signaler om at de har noe å tilføre, og de har svært ofte spesialkompetanse som virksomheten er avhengig av og opptatt av å beholde.

¹⁶ Over 20 prosent av arbeidstakerne i staten som går av med AFP velger en delpensjonsløsning og kombinerer enten 20 prosent pensjon med 80 prosent stilling eller 40 prosent med 60 prosent stilling.

Andre gir uttrykk for at det kan variere i hvilken grad man føler seg ønsket og verdsatt som eldre. Ved lønnsopprykk og normering vurderes man individuelt, som tidligere nevnt. Man må derfor hele tiden dokumentere at man er effektiv, og det kan bli verre jo eldre man blir. Lønssystemet er derfor ikke nødvendigvis seniorvennlig. Enkelte får for eksempel aldri tillegg, mens andre, gjerne de yngre, får opptil 3–4 lønnstrinn, ifølge en av arbeidstakerne. Hun mener at holdningen hos toppledelsen er at det er de effektive og dyktige som bør få tillegg. Man verdsetter ikke i samme grad erfaring og lojalitet eller dem som ikke kan stå på 100 prosent. De fleste av de eldre ansatte kom inn i virksomheten på et tidspunkt hvor lønnsnivået var atskillig lavere, slik at mange av de yngre i dag har høyere lønn enn eldre i tilsvarende stillinger. Selv om dette trolig skyldes rekrutteringsproblemer, oppleves det som urettferdig og lite motiverende.

Virksomheten forsøker ifølge en informant også å passe på at generasjonsskiftet når enkelte med spesialkompetanse går av for aldersgrensen ved 70 år, skal bli greit. Den har lagt til rette for overlapp med yngre for å sikre kontinuiteten, noe som fungerer bra, ifølge senioren, selv om det kan være et problem at mange av de yngre er mindre fleksible enn eldre i forhold til for eksempel reiser og overtid når det kreves.

En av de ansatte gir uttrykk for at hun generelt føler seg ønsket, men tar opp at de eldre stadig får spørsmål om de har tenkt å fortsette. Selv om ledelsen sier de spør for å planlegge kontorsituasjonen, mener hun og de andre at ledelsen ikke bør ta opp dette til stadighet. De mener det bør være den ansatte selv som skal si fra en viss tid i forveien når det blir aktuelt. Det finnes også eksempler på at ansatte har følt seg presset til å slutte. Dette anses likevel å være knyttet til egenskaper ved den enkelte leder.

Enkelte gir også uttrykk for at kompetanseutvikling etter fylte 62 år ikke har noe for seg, og at det derfor er unødvendig å ta dette opp som et tema i medarbeidersamtalene. Kompetanseutvikling er kanskje mer aktuelt når man er noen og femti år.

Entreprenørvirksomhet

Virksomheten er en stor entreprenørvirksomhet med prosjektbasert bygg- og anleggsvirksomhet rundt i hele landet. Virksomheten opererer på et svært konkurranseutsatt marked og arbeidet er ofte underlagt stort tidspress. Virksomheten er blitt bevisst på at rekrutteringssituasjonen i framtiden kan bli vanskeligere, blant annet fordi søknin-gen til de tekniske høyskolene har gått ned. Desto viktigere vil det bli å ta vare på den kompetansen de eldre ingeniørene besitter. Særlig påpekes det som viktig å beholde erfarne prosjektledere.

Seniorpolitikken

Ledelsen tok initiativet til å utforme en seniorpolitikk omkring 2005. Det ble gjort en del undersøkelser i ulike deler av organisasjonen før seniorpolitikken ble utformet for å kartlegge hvilke utfordringer arbeidstakerne hadde. Fagforeningene ble ikke trukket med før i slutfasen. Dette var en bevisst strategi fra ledelsens side, fordi de ønsket at seniorpolitikken skulle være et tilbud fra ledelsens side, ikke en framforhandlet rettighet. Dermed kunne ordningen lettere endres dersom det skulle bli nødvendig, for eksempel av økonomiske grunner. Innholdet i seniorpolitikken skulle evalueres på et senere tidspunkt.

Til tross for at virksomheten har arbeidstakergrupper med ulike utfordringer i arbeidet, både ingeniører og håndverkere, ble det valgt en felles seniorpolitikk for alle ansatte. Det er dessuten bare tilbudt ett tiltak: Alle ansatte over 62 år har mulighet til å få seks uker ekstra fri. Med den ferien man allerede har, vil det innebære tolv uker fri. Disse ekstra friukene er ikke en rettighet, men kan tildeles etter behov. Det skal i god tid planlegges i samarbeid med overordnet leder hvordan den ekstra fritiden skal tas ut.

En viktig motivasjon for seniorpolitikken er ifølge ledelsen AFP-ordning, som man etter hvert har erfart er kostbar. Selv om de seks ekstra friukene også er kostbare, hevder de at de er «billige i forhold til hva en AFP-pensjonist koster bedriften». Ledelsen forventet også på intervju tidspunktet (høsten 2009) at flere kunne komme til å benytte muligheten til å gå av med AFP de nærmeste årene, fordi det ble antatt at ordningen kom til å bli mindre gunstig for mange etter at pensjonsreformen trer i kraft i 2011. Desto mer hastet det å få på plass en seniorpolitikk som kunne motvirke ønsket om å gå av med AFP, mente de.

Erfaringer med seniorpolitikken

Ledelsen og tillitsvalgte

Meningen med de ekstra fridagene er å tilby slitne, eldre arbeidstakere en ordning som gjør det mulig for dem å ta seg inn. Opprinnelig var det tenkt at fritiden skulle tas ut i form av hele uker, slik at hvileeffekten ble størst mulig. Etter hvert har ledelsen blitt mer pragmatisk med hensyn til hvordan fritiden tas ut. Det er derfor mulig å ta ut enkeltdager dersom dette fungerer best for den enkeltes situasjon og arbeidsplanlegging. Det påpekes at ordningen ikke er ment som ferie, men som hvile/restitusjon. Det varierer hvor lett det er å ta ut fridagene, avhengig av hvor mye det er å gjøre og hvor lett det er å skaffe vikarer.

Personalledelsens vurdering etter at tiltaket har eksistert en stund, er at det synes velegnet for funksjonærene (inklusive ingeniørene) i virksomheten, i den forstand at virksomheten har hatt svært liten senioravgang i denne gruppen de siste årene. Men tidligavgangen i denne gruppen har heller ikke tidligere vært høy. Det varierer hvor

slitne funksjonærene er, siden noen har arbeidet mye ute på prosjekt, mens andre har hatt mer tradisjonelt stillesittende kontorarbeid. Mange av dem som slutter tidlig, er ikke så slitne, men har private omstendigheter (for eksempel et ønske om mer fritid, ønske om å samordne pensjonering med ektefelle og så videre) som trekker dem ut av arbeidslivet. Ledelsen hevder derfor at seniortiltaket med mer fritid har gjort at en del flere velger å stå lenger i arbeid.

Tiltaket har ikke i samme grad vært egnet for dem som har tungt fysisk arbeid i virksomheten, som snekkerne, fordi mange går av med uføretrygd *før* de rekker å bli 62 år. Mange av håndverkerne har hatt en slitsom yrkeskarriere med utearbeid og akkordarbeid. Personalledelsen har derfor vurdert om seniorpolitikken bør legges om, for bedre å treffe dem som har en fysisk slitsom arbeidssituasjon. Dels har det vært vurdert å senke terskelen for inntreden i tiltaket fra 62 til 60 år, dels å legge mer vekt på tilrettelegging av arbeidet på et tidligere tidspunkt, bruke hjelpemidler, fjerne akkordlønnssystemet og innføre jobbrotasjon for å gjøre arbeidet mer variert. Å finne mer interessante arbeidsoppgaver for den enkelte arbeidstaker, blir også nevnt som et mulig «tiltak». Det har med andre ord etter hvert blitt tydeligere at ulike arbeidstakergrupper kan ha ulike behov i en seniorsammenheng.

Det blir fra ledelsen sagt at situasjonen for håndverkere ute på byggeplassene har endret seg mye de senere årene. Mens byggebransjen tidligere var en fysisk hard bransje, med mange tunge løft, er ikke dette i samme grad tilfellet i dag. Denne virksomheten har satt i gang flere prosjekter som skal forebygge slitasjeskader. Men mange av dagens litt eldre håndverkerne har plager på grunn av tidligere arbeidsbelastninger og slitasje, slik det også ble hevdet å være for en del pleie- og omsorgsarbeidere i ett av de tidligere casene vi beskrev. Den tillitsvalgte vi snakket med, mente at det dessuten er en utfordring at de yngre, for eksempel lærlingene, kunne være lite villige til å bruke hjelpeutstyr, fordi de oppfattet dette som tungvint, eller de var generelt ikke nok bevisst på å tenke forebygging. Dermed risikerer også *de* å pådra seg slitasjeskader som vil plage dem når *de* blir eldre.

Til tross for at personalledelsen har, og mener at den også tar, et ansvar for å legge til rette for en mest mulig bærekraftig arbeidssituasjon der slitasjen i arbeidet reduserer så mye som mulig, har det vært en tradisjon for at de utearbeidende arbeidslagene i stor grad har styrt seg selv og lagt opp arbeidet slik de selv finner hensiktsmessig. Dermed har det ofte blitt slik at den som er god til noe, blir satt av arbeidsformannen til å gjøre nettopp dette, slik at flest mulig kan arbeide mest mulig selvstendig. Dette kan føre til svært ensidig arbeid for enkelte. Og selv om arbeidsgruppen har blitt enig om å endre på dette og ha mer rotasjon av oppgaver, glemmes det gjerne til neste gang et nytt prosjekt startes opp.

Enkelte av lederne synes at tilbudet om seks ekstra uker er for sjenerøst, særlig om de ser det fra de yngre arbeidstakernes ståsted. Virksomheten følger ansiennitetsprinsippet ved permitteringer og oppsigelser. Dermed kan man komme i den situasjon at

de yngre permitteres eller sies opp fordi man ikke har råd til å beholde dem, mens de eldre får bli værende, med en svært gunstig seniorordning. Disse lederne mener derfor at seniorpolitikken kan virke demotiverende for de yngre.

Arbeidstakerne

Det er ikke vanlig å gå av tidlig blant ingeniørene i virksomheten. De fleste fortsetter i sin vanlige jobb til de er 65–67 år, og noen sågar lenger. Om noen valgte å gå av med pensjon tidlig, fortsatte de gjerne med å ta oppdrag som konsulenter. Med deres utdanning kunne de velge og vrake, hevdet de, da det var stor mangel på deres type arbeidskraft. De fleste mente derfor at ønsket om å stå lenge i jobb i stor grad hadde sammenheng med behovet for og etterspørsel etter deres kompetanse. De fleste av ingeniørene ga også uttrykk for at de følte seg etterspurt og verdsatt av ledelsen. Det var egentlig et større problem at de som ville ikke fikk anledning til å fortsette etter fylte 67 år – på grunn av aldersgrensen i tjenstepensjonsordningen.

De fleste vi snakket med oppfattet pensjonering som noe privat – noe den enkelte avgjorde selv. De mente generelt at det var lite kollektive føringer blant ingeniørene angående når det var forventet å gå av. Det faktum at de fleste fortsetter til de er 67 år, kan likevel oppfattes som en uuttalt norm om at det i dette yrket og på denne arbeidsplassen ikke er vanlig å slutte før lenge etter passerte 62 år.

Ordningen med seks ekstra uker var populær blant ingeniørene. En kan likevel spørre om ordningen bidrar til utsatt avgang, siden det allerede var vanlig blant ingeniørene å fortsette mange år etter fylte 62 år. På direkte spørsmål var det heller ingen av de intervjuede ingeniørene som sa at ordningen hadde vært avgjørende for deres beslutning om å fortsette i jobben.

Paradoksalt var det å observere at ordningen i praksis var blitt en ordning nesten utelukkende for ingeniørene, som var den arbeidstakergruppen i bedriften som hadde minst behov for tiltak, mens den ikke traff håndverkerne og fagarbeiderne, hvor tidligavgang var et problem. Arbeiderne ga da også uttrykk for at ordningen kanskje burde gjelde for noe yngre arbeidstakere.

At ordningen var innrettet mot 62-åringene, synes imidlertid i stor grad å ha med økonomi å gjøre. Mens utgiftene til AFP må bekostes av bedriften selv, gjelder dette ikke for uføretrygden, da staten og forsikringsfellesskapet dekker disse utgiftene. Det vil derfor ikke være så mye å vinne pensjonsutgiftsmessig for virksomheten ved å gi ekstra fri for grupper under 62 år, for eksempel fra fylte 60 år eller 58 år – selv om det bidrar til utsatt avgang. Det spørs også om 3–4 års forskyvning av aldersgrensen nedover ville gitt de store resultatene, da inntrykket var at mange av arbeiderne ble utslitt og uføretrygdet lenge før det.

Seniorpolitikken i en krisetid

Virksomheten har ifølge ledelsen ikke merket så mye til finanskrisa til tross for at den er sterkt konkurranseutsatt. Det har foreløpig ikke vært behov for nedmanninger, men det skyldes at den i stor grad benytter innleid arbeidskraft og har møtt krisa ved å redusere bruken av innleie. Ledelsen har også lært av tidligere stramme tider, da man både utviklet en traineeordning og tok inn færre lærlinger, slik at de fikk problemer med bemanningen da markedet igjen tok seg opp. Ledelsen tror at på lang sikt vil en god seniorpolitikk styrke virksomhetens omdømme, fordi arbeidstakerne i dag ikke står i kø for å komme inn i denne bransjen. «Ryktet går fort fra far til sønn om at sønnen ikke bør jobbe i denne bransjen fordi det er for slitsomt», ifølge personallederen. Men virksomheten ønsker også å endre seniorordningen dersom det anses som nødvendig. Ordningen er derfor ikke avtalefestet.

Blant de eldre arbeiderne er det imidlertid en utbredt holdning at om det blir aktuelt med permitteringer, vil de antakelig vurdere å la seg permittere, selv om de har lengst ansiennitet – for å la de yngre få en sjanse.

Kraftleverandørvirksomhet

Det dreier seg her om en tidligere offentlig eid kraftleverandørvirksomhet med i hovedsak to typer ansatte: ingeniører og montører. Den første gruppen har for det meste skrivebordsarbeid, mens den andre har mer fysisk arbeid «ute i felten». Virksomheten har høy gjennomsnittsalder og lav turnover. Mange har arbeidet i virksomheten lenge, hovedsakelig fordi det finnes få alternative arbeidsplasser i regionen, særlig for ingeniørene. Det er også relativt liten avgang med tidligpensjon. De aller fleste ansatte står i arbeid til de blir 65 år, som her er aldersgrensen for tjenestepensjon, da virksomheten tidligere var offentlig eid og fortsatt er tilsluttet Statens Pensjonskasse (SPK). Det har imidlertid vist seg vanskelig å rekruttere nye til de to nevnte arbeidstakergruppene etter hvert som ansatte slutter, særlig ingeniører. Det kan skyldes at virksomheten ikke er lønnsledende i regionen.¹⁷ Den konkurrerer lønnsmessig primært med ulike installasjonsfirmaer, og det finnes ikke så mange andre jobbalternativer for el-ingeniører.

Seniorpolitikken

Virksomheten fikk i sin tid en forespørsel fra arbeidsmiljøutvalget om det kunne etableres en seniorpolitikk. Ledelsen hadde i utgangspunktet ikke sett behovet for dette, i og

¹⁷ Noe som dels har sammenheng med at den tidligere var offentlig eid og derfor hadde et lønnsnivå tilsvarende offentlig sektor, som ligger noe under hva tilsvarende høyt utdannet arbeidskraft får i privat sektor.

med at det generelt har vært lite tidligavgang. Det ble likevel nedsatt et partssammensatt utvalg som skulle vurdere dette. Her var arbeidslivssenteret også med og ga innspill. På bakgrunn av dette utvalgsarbeidet ble det utformet en seniorpolitikk som både skal rette seg mot dem som ennå ikke har fylt 62 år og mot dem over denne alderen. For dem over 55 år avholdes det årlige seniorsamlinger der man gjennom informasjonstiltak forsøker å inspirere den enkelte til å fortsette i arbeid utover 62 år. Det orienteres om seniorpolitikken i virksomheten, om hvordan pensjonsordningene vil slå ut for den enkelte og hva arbeidslivssenteret kan bistå med overfor virksomheten. De som har fylt 62 år, kan enten velge å motta:

- et seniortillegg (pengesum) eller
- de kan redusere arbeidstiden og få full lønn

Tiltakene er utformet som en rettighet. Valget er bindende, i den forstand at om man velger pengetillegget det første året, eventuelt redusert arbeidstid, må man holde fast ved dette valget til man går av. Personalavdelingen legger ellers få føringer på ansattes valg, for eksempel i seniorsamtalen. I praksis kan ansatte fritt velge det tiltaket de ønsker.

I tillegg til muligheter for mer fri eller et pengetillegg, forsøker virksomheten å tilrettelegge arbeidet for dem som trenger det, men det har så langt begrenset seg til innkjøp av nye stoler, såkalte heve-senke-bord og så videre. I tillegg har virksomheten en retrettordning for lederne.

Ledelsen

Til ledelsens overraskelse velger så godt som alle, både ingeniører og montører, pengetillegget. De hadde trodd at mange ville velge redusert arbeidstid. Forklaringen som gis fra ledelsens side, er at de ansatte nok ikke har hatt behov for mer fri. Mange overfører allerede nå ferie og oppspart overtid til påfølgende år. Det kan også være en medvirkende årsak at lønningene er lavere i virksomheten enn i andre tilsvarende virksomheter. Lederne mener dessuten at det er lite tradisjon for å arbeide redusert tid innenfor de aktuelle yrkene. Det kan i tillegg spille inn på valget at det ikke settes inn vikarer når noen tar ut ferie, slik at arbeidet kan hope seg opp. I den grad arbeidstakerne allerede opplever arbeidssituasjonen som travel, kan derfor ekstra fridager heller oppleves som belastende enn avlastende. Jobben skal uansett gjøres.

Den store utfordringen for virksomheten er ikke at folk slutter tidlig, men at for få nye, yngre kommer inn. Flere mener derfor at det heller burde settes inn større kraft for å løse dette problemet. Enkelte av lederne er derfor kritiske til seniorpolitikken og mener for mange blir værende for lenge og at flere av de eldre ansatte burde gå av ved fylte 62 år. Det blir også stilt spørsmål ved om ikke de eldre får vel mye oppmerksomhet på bekostning av de yngre i virksomheten. Det etterlyses derfor en livsfasepolitikk i stedet for en seniorpolitikk. Det er nylig nedsatt et utvalg med yngre arbeidstakere som skal vurdere dette nærmere.

På spørsmål fra forskerne om hvorfor virksomheten har en seniorpolitikk når så godt som ingen slutter før pensjonsalder, lyder svaret fra én av lederne: «Godt spørsmål, men kanskje montørene trenger det?». Og kanskje kan *noen* av ingeniørene trenge det. Og siden det er vanskelig å tilby seniorpolitiske ordninger bare til noen, får alle et tilbud.

Tillitsvalgte

Også den tillitsvalgte for ingeniørene har noen kritiske kommentarer til dagens ordning. Han etterlyser en bedre ordning for kompetanseoverføring mellom de yngre nyansatte og de eldre ingeniørene. Dette kunne fungert som en god måte å trappe ned på. Samtidig som en yngre person kunne få opplæring i de oppgavene vedkommende etter hvert skal overta, får den eldre litt avlastning i det daglige arbeidet og kanskje også en som kan vikariere ved fravær. For virksomheten vil det også være viktig at kompetansen overføres, siden mange kommer til å slutte i løpet av få år, da flere nærmer seg aldersgrensen på 65 år. Men han innser også at det er et kostnadsspørsmål hvor mye overlapp det kan være, da det koster å ha to gående i tilnærmet samme stilling.

Vedkommende synes seniortiltakene er en fin ordning, men medgir at det sikkert hadde fungert like godt uten, da de fleste nok hadde stått i jobb utover 62 år også uten ordningen. Han mener seniortiltakene ble etablert i en tid da det var en trend å tilby seniortiltak og det var mye omtalt i media. Vi får derfor inntrykk av at virksomheten har hengt seg på en trend mer enn vurdert egne reelle behov. Han tror for øvrig at den nye ordningen vil opphøre når den nye pensjonsordningen trår i kraft i 2011.

Arbeidstakerne

Ingeniørene setter pris på seniortiltakene, særlig lønnstillegget, som er den ordningen de fleste har valgt, men de tror samtidig ikke at tiltakene utgjør noen forskjell. Det er ikke det som har fått dem til å stå lenger. Det gis uttrykk for at redusert arbeidstid ikke er et så velegnet tiltak hos dem, da uttak av fridagene kan være problematisk. Det er viktig å føle at man er med på laget, og om man ikke er der alle dagene i arbeidsuka, blir man lett plassert på sidelinja.

Seniorene er egentlig mer opptatt av at en god del nyansatte ingeniører får bedre betalt enn dem. Det kan dreie seg om så mye som 50 000 kroner per år. Enkelte nyansatte får sågar høyere lønn enn dem som har flere års ansiennitet, selv om nyansatte kan ha lavere kompetanse. Det skaper en del misnøye. Forskjellsbehandlingen har sammenheng med at lønnsnivået for ingeniørene i virksomheten er mye lavere enn i markedet ellers. For å få rekruttert folk, må derfor lønna heves for de yngre. En av seniorene nevner at han, etter mange år, ennå ikke har nådd det lønnsnivået han hadde på sin forrige private arbeidsplass. Det sies i denne sammenheng at seniorpolitikken eller seniorgodene kan ses på som en kompensasjon seniorene får på grunn av lavere lønn. Likevel, som én uttrykte det: «Det blir kanskje feil at seniorpolitikken er så god, mens lønnsnivået er så lavt».

Enkelte nevner også at ledelsen burde legge mer vekt på verdsetting i jobben. Her nevnes et eksempel med en eldre arbeidstaker som måttet tre ut av sin funksjon fordi ledelsen ikke syntes han fylte den godt nok. Det ble opplevd som svært vanskelig og sårende for den det gjaldt.

Noen mener også at det har blitt en hardere hverdag i bransjen. Alt skal gå fortere. Det nevnes at de offentlige eierne tidligere ikke tok ut så mye utbytte som nå; dermed fikk selskapet beholde mer av overskuddet. Dette er nok også grunnen til at man har så gode sosiale ordninger og velferdsordninger generelt i virksomheten, selv om lønnsnivået er relativt lavt.

Det kom også fram at det var en del interessekonflikter, ikke bare mellom yngre og eldre ingeniører, men også mellom yngre og eldre montører. En del montører må for eksempel ta en del nattvakter, det vanlige er tre netter på rad (à 16 timer hver natt) – og av og til fire netter. Det oppleves som mer slitsomt med årene og er nok en av grunnene til at flere av montørene går av tidlig. En av de eldre montørene mente at det burde være mulig å endre turnusen slik at den ble mindre belastende. Slik han så det, var ordningen blitt værende slik av gammel vane. Når den ble innført, var gjennomsnittsalderen lavere, og de fleste syntes derfor at det var uproblematisk. Selv om han har tatt det opp både med ledelsen og sin egen fagforening, har det ikke blitt noen endringer. En tjener mer ved å ha en slik ordning, så de yngre montørene vil gjerne beholde den. Det var også et argument at det er vanskelig å tilpasse turnusen til noen få ansattes behov, da det har konsekvenser for mange andre.

Flere tar i likhet med den tillitsvalgte også opp behovet for lengre opplæringstid, lengre overlapp mellom nyansatte og erfarne. De mener det ville være en fordel både for de yngre og de eldre, og også for bedriften, som ville fått en bedre overføring av kompetanse. Opplæringsperioden kunne gjerne vært fem år, mener én, da mange yngre trenger mye oppfølging når de kommer rett fra skolen. Nå er den vanligvis ett år.

Kapittel 3 Sammenhenger og mønstre

Et av hovedformålene med casestudiene var å undersøke om og i hvilken grad holdningen til, behovet for og erfaringene med seniorpolitikk og særskilte seniortiltak varierer mellom ulike bransjer og arbeidstakergrupper. I dette kapitlet oppsummeres erfaringene fra casestudiene. Formålet med gjennomgangen er å sammenfatte og kategorisere erfaringene, for om mulig å finne mønstre og sammenhenger som kan si oss mer om hvilke forhold som kan tenkes å påvirke valg av tiltak og tildelingskriterier, og ikke minst forhold på arbeidsplassen som kan betinge eller påvirke sannsynligheten for at tiltak ikke tas i bruk.

Hvor treffsikker er seniorpolitikken?

For at seniortiltak på virksomhetsnivå skal ha den ønskede virkning, er det en forutsetning at endringer, tiltak og tilbud i arbeidsplassregi faktisk påvirker arbeidstakernes avgangsmønstre. Årsakene til tidligpensjonering er sammensatte og skyldes en rekke ulike forhold både på og utenfor arbeidsplassen. De ulike faktorene har også ulik betydning for ulike yrkes- og utdanningsgrupper. Det er derfor rimelig å anta at hva som vil være effektive tiltak og virkemidler for å forhindre tidligpensjonering, også varierer avhengig av hvilke yrkesgrupper og bransjer man ser på.

Tilgjengelig forskning sier lite om hvilke seniortiltak som er best egnet for ulike kategorier av arbeidstakere. Foreliggende studier sier heller ikke noe om hvor stor samlet betydning forholdene på arbeidsplassen har for beslutningen om tidligpensjonering. Hvor stor del av avgangen som lar seg påvirke gjennom tiltak på den enkelte arbeidsplassen, er derfor uvisst.

I de første avsnittene sammenfattes og drøftes casevirksomhetenes utfordringer og valg av tiltak. Hensikten er å undersøke hvor treffsikre de oppleves å være sammenlignet med de utfordringene virksomheten og arbeidstakeren står overfor.

Problemer og behov

Tidligere studier har vist at virksomhetenes grad av satsing på seniorpolitikk, ved siden av de forpliktelsene som følger av IA-avtalen, avhenger av om virksomheten har

et tidligpensjoneringsproblem (om mange faktisk forlater bedriften tidlig) og store kostnader knyttet til tidligpensjonering (for eksempel AFP), om gjennomsnittsalderen i virksomheten er høy, om de har stort behov for arbeidskraft på kort sikt og problemer med å skaffe kompetent arbeidskraft. I tillegg har konjunktorene, virksomhetens konkurransesituasjon og generelle økonomiske situasjon betydning (Midtsundstad 2005, 2011, Midtsundstad og Bogen 2011b).

Gjennomgangen i forgående kapittel viste at gjennomsnittsalderen for staben i de fleste casevirksomhetene var høy. Flere virksomheter hadde også vanskeligheter med å skaffe kompetent arbeidskraft, både på kort og lang sikt, særlig var det tilfellet for pleie- og omsorgsvirksomhetene, for ingeniørbedriften og kraftleverandørvirksomheten. En av industrivirksomhetene anså i tillegg muligheten for å opprettholde en god aldersbalanse som særlig utfordrende, gitt svingende etterspørsel i produktmarkedet. Når behovet for nedbemanning jevnlig meldte seg, opplevde ledelsen ofte at ansienitetsprinsippet bidro til å forsterke «forgubbing». For dem var det derfor et problem å klare holde på yngre ansatte. Andre igjen, som de to forvaltningsvirksomhetene, oppga å ha god tilgang på kompetent arbeidskraft. De mente også at de hadde en god aldersbalanse blant arbeidstakerne.

Flere av casevirksomhetene rapporterte også å ha et betydelig tidligpensjoneringsproblem ved at mange pensjonerte seg som 62-åringer eller tidligere, grunnet krevende og belastende arbeid. Variasjonen var likevel stor mellom casevirksomhetene, og også mellom ulike arbeidstakergrupper innen én og samme virksomhet. De ansatte i de to forvaltningsvirksomhetene rapporterte for eksempel å ha få, om noen, arbeidsbelastninger. Tidligpensjoneringen var derfor minimal. De fleste stod i jobb til de var 65 år eller eldre. Dette hadde også vært situasjonen før de startet opp med seniorpolitikken. I de to industribedriftene og i sykehjemmene derimot, var situasjonene en ganske annen. De fysiske og dels psykiske arbeidsbelastningene ble her rapportert å være store – noe som også gjenspeiler seg i høye sykefraværs- og tidligpensjoneringsrater. Ingeniørbedriften og kraftleverandørvirksomheten, på sin side, var i en mellomstilling, hvor noen av virksomhetenes arbeidstakergrupper hadde en del arbeidsbelastninger – andre ikke. Ingeniørenes arbeid var for eksempel ikke særlig fysisk eller psykisk belastende, mens fagarbeidernes var det. Tidligpensjonering var derfor først og fremst et problem blant fagarbeiderne, ikke ingeniørene.

Det var også stor variasjon i casevirksomhetenes økonomiske og markedsmessige rammevilkår. Begge industrivirksomhetene var svært konkurranseutsatte og opplevde store svingninger i arbeidskraftsbehovet, med behov for stadige opp- og nedbemanning – noe som gjorde det ekstra krevende å praktisere en god seniorpolitikk. Kraftleverandøren var derimot i en tilnærmet monopolsituasjon i sitt marked, mens

ingeniørvirksomheten var relativt konkurranseutsatt. I pleie- og omsorgsvirksomhetene, som er offentlige virksomheter, var heller ikke konkurransesituasjonen den største utfordringen, da få kommuner ennå setter sykehjem ut på anbud. Problemet ble heller rapportert å være knappe og svingende budsjetter og lav bemanning i forhold til pålagte oppgaver. De statlige forvaltningsvirksomhetene på sin side, var i stor grad skjermet for de store budsjettsvingningene. For dem syntes det å være en større utfordring å klare å tilpasse eksisterende kompetanse til skiftende politiske signaler, pålegg eller oppgaver fra politikere og styrende organer.

Selv om utfordringene virksomheter flest søker å møte med seniorpolitikken primært er høye tidligpensjoneringsrater og høy gjennomsnittsalder, gjelder ikke dette alle. De to forvaltningsvirksomhetene synes for eksempel å ha satset på seniorpolitikk uten å ha de helt store alders- og tidligpensjoneringsutfordringene, da aldersspredningen var god og det lenge hadde vært vanlig å vente med å gå av til man var 65 år eller eldre. Det samme gjaldt til dels ingeniørbedriften og kraftleverandørvirksomheten, i alle fall om vi ser på ingeniørsjiktet, som utgjorde en av hovedyrkesgruppene. Virksomhetenes problem og dermed motivasjonsfaktor var primært mangel på nyutdannede ingeniører, noe som motiverte til å holde på de ingeniørene de alt hadde. Dette var også hovedutfordringen for pleie- og omsorgssektoren, ved siden av tidligpensjoneringsproblemet, da behovet for faglært pleiepersonell var langt større enn det tilbudet av nyutdannede kunne dekke. I tillegg ventes arbeidskraftsbehovet i sektoren å øke betydelig i årene som kommer grunnet en aldrende befolkning og lav søkning til blant annet helsefagarbeiderutdanningen (Texmon og Stølen 2009).

I tabell 3.1 på neste side oppsummeres utfordringene for de ulike casevirksomhetene. Som vi kan lese ut av tabellen er utfordringene og behovet for en aktiv seniorpolitikk svært ulike. Mens pleie- og omsorgsvirksomhetene og industribedriftene har stort behov for å forebygge tidligpensjoneringen, både for å redusere pensjonskostnadene og sikre seg tilstrekkelig arbeidskraft, er behovet for en seniorpolitikk og særskilte tiltak begrenset i ingeniørvirksomheten og i kraftleverandørvirksomheten. Det samme gjelder for de to forvaltningsvirksomhetene.

Tabell 3.1 Utgangspunktet - casevirksomhetenes hovedutfordringer.

	Tidlig- pensjonering	Arbeids- belastninger	Arbeidskraftbehov og rekrutterings- situasjon	Konkurransesitua- sjon, økonomi og budsjettsituasjon	Annet
Industri 1	Avgang før eller ved 62 år var det vanlige	Fysisk tungt arbeid, høyt tempo, natt- arbeid (skiftarbeid) – maskinene styrer	Høy gjennomsnittsalder Store svingninger i arbeidskraft- behovet	Sterk konkurranse, presset økonomi, lite slakk	Behov for over- føring av bedrifts- spesifikk real- kompetanse
Industri 2	Avgang før eller ved 62 år var det vanlige	Fysisk krevende arbeid, stort tids- press, men relativt selvstendig	Store svingninger i arbeidskraft- behovet	Sterk konkurranse, presset økonomi	Behov for over- føring av bedrifts- spesifikk real- kompetanse
Ingeniør- virksomhet	De fleste ingeniø- rer jobbet til de var 65-67 år (og mange ønsket å jobbe len- ger, men fikk ikke), arbeiderne gikk av som 62-åringer eller tidligere	Ingeniørene – lite belastende arbeid Arbeiderne – fysisk tungt arbeid	Mangel på ingeniø- rer, og vanskelig å skaffe fagarbeidere	Sterkt konkur- ranseutsatt, men har merket lite til finanskrise	Behov for over- føring av bedrifts- spesifikk real- kompetanse
Kraft- leverandør	De fleste inge- niører jobbet til de var 65 år (alders- grense for uttak av tjenestepensjon), arbeiderne gikk av som 62-åringer eller tidligere	Ingeniørene – lite belastende arbeid Montørene – fysisk tungt arbeid, noe skiftarbeid	Høy gjennom- snittsalder og lav turnover Mangel på inge- niører, problemer med å konkurrere lønnsmessig	Tilnærmet mono- polsituasjon i sin region	Behov for over- føring av bedrifts- spesifikk real- kompetanse
Pleie og omsorg 1	Mange blir uføre- pensjonert før fylte 62 år. Få står i jobb etter 62 år	Tunge løft, psykisk krevende arbeid, høyt tempo, natt- og helgearbeid	Stort behov for faglært arbeids- kraft, begrenset tilgang både på kort og lang sikt	Stramme budsjetter og lav bemanning	
Pleie og omsorg 2	Mange blir uføre- pensjonert før fylte 62 år. Få står i jobb etter 62 år	Tunge løft, psykisk krevende arbeid, høyt tempo, natt- og helgearbeid	Stort behov for faglært arbeids- kraft, begrenset tilgang både på kort og lang sikt	Stramme budsjetter og lav bemanning	
Statlig forvaltning 1	De fleste stod i jobb til de fylte 65 år eller lengre	Lite belastende	God tilgang på kompetent arbeids- kraft i dag		Må tilpasse seg skiftende politiske signaler, pålegg og oppgaver
Statlig forvaltning 2	De fleste stod i jobb til de fylte 65 år eller lengre	Lite belastende	God tilgang på kompetent arbeids- kraft i dag		Må tilpasse seg skiftende politiske signaler, pålegg og oppgaver

Tiltak og tildelingskriterier

Til tross for svært ulike utfordringer og behov, har nesten alle casevirksomhetene valgt å satse på relativt likeartede seniortiltak. Tiltak som redusert arbeidstid i en eller annen form fantes i alle casevirksomhetene – enten det var tilbud om 80 eller 90 prosent arbeid til 90 eller 100 prosent lønn eller om 10–14 ekstra fridager eller en til seks ekstra ferieuker. De fleste virksomhetene tilbød slike seniorgoder fra fylte 62 år. Unntaket var en av industribedriftene, hvor man kunne få en ekstra ferieuke fra fylte 55 år eller når man hadde jobbet i bedriften i minimum 25 år. En del yngre operatører nøt derfor også godt av godet. De hadde med andre ord innsett at om redusert arbeidstid for seniorer skulle ha noen innvirkning på tidligpensjoneringen, måtte det komme arbeidstakerne til gode før de fylte 62 år, da helseproblemene som følge av store arbeidsbelastninger gjerne kommer lenge før. Selv om slike tiltak ut fra arbeidsbelastninger og antatt behov ideelt sett burde vært tilbudt tilsvarende tidlig til montørene i kraftleverandørvirksomheten og anleggsarbeiderne i ingeniørbedriften, fant vi ikke tilsvarende tildelingskriterier der. Det samme gjaldt for pleierne på de kommunale sykehjemmene, som først fikk tilbud om redusert arbeidstid til samme lønn og andre seniortiltak da de var 62 år. I kommunene så vel som i de to ingeniørbedriftene synes det å ha sammenheng med at disse virksomhetene sysselsatte yrkesgrupper med svært ulike behov, samtidig som de som arbeidsgiver ønsket å ha en felles seniorpolitikk og et mest mulig likeartet tilbud til alle sine ansatte. Likhetstankegangen står sterkt i norsk arbeidsliv. Det kan derfor være vanskelig å la noen grupper eller individer få fordeler eller goder som andre ikke får. Kostnadshensyn spiller også inn. Først når ansatte som ellers ville ha gått av velger å stå i jobb etter fylte 62 år, sparer virksomheten pensjonsutgifter (AFP-utgifter), og først da blir tiltaket økonomisk lønnsomt (se blant annet drøftingen i Midtsundstad og Bogen 2011b).

Da spørsmålet om tiltakenes manglende treffsikkerhet ble forelagt de tillitsvalgte for arbeiderne, var svaret at de visste at ordningen i dag ikke nødvendigvis gagnet deres grupper, men at de så på det som en start og håpet å kunne forhandle seg fram til lavere aldersgrenser for tildeling av ekstra fridager eller andre seniortiltak på sikt.

Vårt inntrykk er at tilbudet om redusert arbeidstid likevel ble satt pris på av de fleste som benyttet det, selv om de færreste sa at det hadde vært avgjørende for deres beslutning om å fortsette. Tiltakets manglende effektivitet ble også understøttet av pensjonistene som hadde valgt å gå av som 62-åring. For alle disse var det andre forhold enn de ekstra fridagene som hadde vært avgjørende for valget om å gå av, som helseproblemer og manglende tilbud om tilrettelegging, ledelsens manglende verdsetting av deres kompetanse, mangel på utfordrende oppgaver eller at de hadde blitt fratatt oppgaver eller var blitt omplassert.

Paradoksalt nok var det også slik at antall betalte dager ekstra ferie eller fri som ble tilbudt de ansatte i industrivirksomhetene, var færre enn hva de ansatte i forvaltningsvirksomheten fikk, selv om man i utgangspunktet skulle tro at behovet for redusert

arbeid og dermed mindre belastning i eldre år var langt høyere hos industrioperatørene enn hos saksbehandlerne i forvaltningen. Mens de ansatte i den ene industrivirksomheten ble tilbudt henholdsvis en ekstra uke fra fylte 62 år og én fra fylte 55 år, og de ansatte i den andre industrivirksomheten enten inntil ti dager ekstra fri fra fylte 62 år eller en 80/90 eller 90/100 stilling, fikk alle de statsansatte fra fylte 62 år rett til nesten tre uker ekstra betalt ferie (14 arbeidsdager).

Ansatte i pleie og omsorg hadde derimot, som alle ansatte i sin kommune, mulighet til å redusere arbeidstiden til 80 prosent og motta full lønn (100 prosent) fra fylte 62 år – noe som tilsvarer en reduksjon på røfflig 45 dager per år om man har full stilling. Problemet der var likevel, som nevnt over, at aldersgrensen var satt så høyt at få i realiteten kunne dra nytte av tiltaket, da de ble uføretrygdet lenge før. I tillegg hadde flere for lav avtalt stillingsprosent til å kunne få tilgang til seniorgoder overhodet. Det gjaldt særlig pleiemedhjelperne, hvor flertallet synes å ha en avtalt stillingsprosent på langt under 60 prosent (som var kravet for å kunne få seniortiltak). Det gjaldt selv om flere av dem i realiteten jobbet full stilling, da de tok alle de ekstravakter de kunne få. Tilbudet om 10 000 kroner i bonus for dem som stod i jobb etter fylte 62 år var også fristende for mange, selv om redusert arbeid og reduserte belastninger kanskje hadde vært helsemessig gunstigere. Da lønna i utgangspunktet er lav, utgjør de ekstra kronene relativt mye penger for den enkelte.

De fleste bedriftene sa at de tilbød lettere og annet arbeid, eller tilrettelegging og tilpasning av arbeidet om det var behov for det. Erfaringen var likevel at det ofte var begrenset tilgang til slikt arbeid i industrien og i pleie og omsorg. Få hadde derfor fått slike ordninger eller tilpasninger. Arbeidets art og organisering, få alternative og lettere oppgaver eller arbeidsplasser på dagtid, mangel på ressurser til vikarer med videre gjorde det vanskelig å la alle som hadde behov for eller ønsket det, å fravike den alminnelige arbeidsnormen eller arbeidstiden. Selv om arbeidsgiver så behovet og gjerne ville finne en løsning, var det i mange tilfeller ikke mulig.

Det ble også påpekt at det var lettere for leder dersom folk valgte for eksempel penger, da det ikke krever tid og mulighet til å finne egnede oppgaver eller tilpasninger, eller til å organisere arbeidet med for eksempel vikarer. Når folk velger redusert arbeidstid eller tilpasninger av arbeidet på andre måter, blir det fort et spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver, vakter eller skift den enkelte skal slippe, som gjerne de minst populære, men som noen må ta. Leder må da gå inn i ubehagelige avveiningsprosesser. Når penger eller ekstra fridager velges, slipper leder i stor grad det.

På den annen side kunne kreativiteten være stor, og viljen likeså, om det dreide seg om en eldre ansatt med særlig viktig kompetanse for virksomheten. Muligheten for å tilrettelegge og skreddersy synes derfor til en viss grad å være påvirket av kjennetegn

ved den ansatte, og da særlig om vedkommende har en kompetanse som er spesielt verdifull for virksomheten. På den annen side vil slike ansatte også naturlig nok utgjøre en liten gruppe, og det er derfor lettere å gi dem spesialbehandling. Verre er det om svært mange eller nesten alle fra en viss alder ønsker for eksempel arbeid på dagtid når det vanlige er en 4-skiftordning, slik tilfellet var i en av industribedriftene vi besøkte.

Konklusjonen på bakgrunn av casestudiene er, om en skal sette det litt på spissen, at *tilbudet av seniortiltak eller seniorgoder på virksomhetsnivå i mange tilfeller synes å være omvendt proporsjonalt med behovet*. Videre synes de seniortiltakene som tilbys og de tildelingskriteriene som er valgt, ofte å være slik at ordningene ikke alltid treffer de gruppene i virksomheten som har det største behovet. Faren for at tiltakene ikke treffer synes dessuten å være større i virksomheter som sysselsetter ulike typer av arbeidskraft med svært ulike arbeidsbelastninger og behov, enn i virksomheter med mer ensartet arbeid. I de førstnevnte tilfellene er det også stor fare for at tiltakene blir gitt til mange som strengt tatt ikke trenger dem. De seniortiltakene som tilbys i dagens norske arbeidsliv, bidrar derfor ikke nødvendigvis til å heve den reelle pensjoneringsalderen, slik målet med IA-avtalen er siden tiltak tilbys mange som uansett hadde fortsatt i arbeid. I tabell 3.2 på neste side gis en oversikt over de ulike tiltakene som casevirksomhetene tilbyr.

Tabell 3.2 Oversikt over casevirksomhetenes ulike seniortiltak.

	Redusert arbeidstid	Høyere lønn/bonus	Tilrettelegging	Andre tiltak
Industri 1	Inntil 10 dager fra 62 år eller 80/90 eller 90/100 fra fylte 62 år		2-skift mulig, men få arbeidsplasser på dagtid i forhold til behovet	Kompetanse-overføringsprogram Rett til del-AFP Egne medarbeidersamtaler for seniorer Motivasjonssamtaler for seniorer
Industri 2	1 uke til alle fra fylte 62 år, og 1 uke fra 55 år eller etter 25 år i virksomheten		Tilpasset arbeid mulig, men svært begrenset tilgang til letter og annet arbeid i forhold til behovet	Mulighet til å ta ut del-AFP. Kompetanse-overføring mellom juniorer og seniorer Overgang fra 5- til 4-skiftsordning
Ingeniør-virksomhet	6 uker ekstra ferie fra 62 år til hvile og restitusjon (tildeles etter behov og skal helst tas ut som sammenhengende blokker)		Tilpasset arbeid mulig for ingeniører, men vanskeligere for fagarbeiderne	
Kraft-leverandør	80/100 fra 62 år	Økende bonus etter alder fra 62 år	Tilpasset arbeid mulig (for ingeniører) Mulig for eldre ledere å gå over til annen stilling (retrettstillling)	Årlige seniorsamlinger for alle over 55 år
Pleie og omsorg 1	80/100 fra 62 år forutsatt 75% stilling i utg. pkt. Reduksjonen øker med alder	Økende bonus etter alder fra 62 år	Tilpasset arbeid mulig, men krevende å få til bl.a. pga få rene dagtidsjobber	
Pleie og omsorg 2	80/100 fra 62 år	Lønnsøkning fra 62 år (pensjonsgivende)	Tilretteleggingstiltak innenfor et fastsatt økonomisk beløp. Tilpasset arbeid mulig, men krevende å få til bl.a. pga få rene dagtidsjobber	
Statlig forvaltning 1	14 dager fra 62 år (8 i henhold til statens hovedtariffavtale og 6 i henhold til lokal avtale)		Tilpasset arbeid eller andre oppgaver mulig	AFP med ett års angrefrist Rett til del-AFP Mentorordning Lederrotasjonsordning
Statlig forvaltning 2	14 dager fra 62 år (8 i henhold til statens hovedtariffavtale og 6 i henhold til lokal avtale)* ^a	Mulig å gi lønnstillegg til dem virksomheten spesielt ønsker å beholde	Tilpasset arbeid mulig Ledere har mulighet til å tre ut av lederstillinger ved fylte 60 år og beholde lønnen – men ikke påfølgende lederlønnutvikling Hjemmekontor Gode muligheter til permisjon m/u lønn og redusert arb.tid over kortere perioder	AFP med ett års angrefrist Rett til del-AFP Livsfasesamtaler som del av medarbeidersamtalen, samt seniorsamtaler fra fylte 50 år Hjemmekontor Diverse kompetansehevende tiltak

* Dersom det av arbeidsmessige grunner viser seg vanskelig eller umulig for enkelte ansatte å ta ut de ekstra fridagene, kan disse dagene konverteres til et pengebeløp.

Hva påvirker valg og bruk av tiltak?

Type arbeid som utføres, arbeidstakernes kompetanse, måten arbeidet er organisert på og tilgjengelige bemanningsressursene påvirker ikke bare hvilke tiltak som velges og tildelingskriteriene, men også hvilke tiltak som faktisk tas i bruk av mellomledere og arbeidstakerne.

For flere av casevirksomhetene spiller som nevnt konkurransesituasjonen i produkt- og tjenestemarkedet (konjunktorene) inn, samt den generell økonomiske situasjonen (bunnlinje- og budsjettproblematikk). Økte produktivitetskrav og redusert slakk i produksjonen som følge av sterk konkurranse og økte krav om overskudd, vil for eksempel lett føre til økte arbeidsbelastninger, med fare for økt sykefravær og tidligpensjonering i neste omgang. I tillegg kan det gi tilleggsutfordringer, som av og til kan gå på tvers av, eller utfordre virksomhetenes vilje og mulighet til å satse på senioren og seniorpolitikk. Økonomiske nedgangstider medfører gjerne lavere etterspørsel og mindre behov for folk, noe som innebærer permitteringer og i verste fall nedbemanning. Om såkalt naturlig avgang velges, betyr dette at de eldste må gå – til tross for virksomhetens intensjon om å satse på senioren. Om man i stedet følger ansiennitetsprinsippet, er det de yngste som må ut først – noe som kan bidra til å forrykke aldersbalansen i virksomheten og føre til at man mister mange flinke folk som man trenger, om ikke med én gang, så på mellomlang sikt. Det kan med andre ord være vanskelig for virksomheter i en sterk konkurransesituasjon med svingende arbeidskraftsbehov å alltid klare å følge opp intensjonene i IA-avtalen, selv om de aldri så mye vil.

Arbeidstidsordningene kan også sette grenser. Det gjelder særlig om tilretteleggingen eller tilpasningen av arbeidssituasjonen innebærer avvik fra det som er arbeidstidnormen i virksomheten, for eksempel om noen ønsker å kombinere delvis uttak av pensjon (del-AFP) med deltid, eller ønsker å slippe enkelte skift. Særlig kan det oppstå problemer om noen ønsker å slippe nattskift hvis det normale er at alle tar sin del av de oppsatte nattskiftene, eller om noen ønsker å slippe helgearbeid når det vanlige er en helkontinuerlig skiftordning. Skal dette være mulig, innebærer det med nødvendighet at andre må ta de skiftene noen ønsker å slippe (i tillegg til sine egne), eller at noen skift går med færre ansatte enn ønskelig. Blant de ansatte, tillitsvalgte så vel som ledelsen i de to industricasene ble det derfor oppfattet som svært vanskelig å imøtekomme slike ønsker, selv om de så at det var et reelt behov hos en del av de eldre arbeidstakerne. Resultatet ble derfor ofte tidligpensjonering.

Redusert arbeidstid i pleie og omsorg kan også være vanskelig å velge for dem som trenger det mest om det ikke er tilstrekkelig bemanning eller budsjett til å finne vikarer. Det har også tidligere studier av seniorpolitikk i pleie- og omsorgssektoren vist (se for eksempel Midtsundstad og Bogen 2011a). Lav bemanning setter dessuten grenser for

mulig tilrettelegging og tilpasning ved sykefravær, særlig i tilfeller med gradert eller aktiv sykemelding hvor det forutsettes at den enkelte er på jobb deler av arbeidsuka eller jobber så mye vedkommende makter. Selv om det er mye man kan gjøre selv om man er syk, for eksempel ta seg mer av beboerne, aktivisere dem, gå tur med dem og så videre, må man ha vikar, «en oppå», som det heter. Med dagens bemanning har pleie og omsorgsektoren ofte verken budsjett eller nok folk til å prioritere slike oppgaver. I slike situasjoner foretrekker derfor mange av de ansatte så vel som deres ledere at det tas ut full sykemelding eller tidligpensjon, da de heller vil ha en frisk vikar i full stilling enn en kollega på redusert tid med halv kapasitet, som ikke er i stand til å utføre sine vanlige oppgaver.

Samtidig var inntrykket at fleksibel arbeidstid, deltid og del-AFP var relativt uproblematisk å velge for administrativt ansatte og saksbehandlere i kommunene og i industrien, selv om behovet hos disse gruppene i utgangspunktet var mindre. Det samme vil i stor grad gjelde for lignende arbeidstakergrupper innen den statlige forvaltningen og

Tabell 3.3 Variasjon i arbeidets art og organisering.

	Grad av gjensidig avhengighet mellom arbeidstakere eller arbeidsoperasjoner	Auto-nomi	Individuell kontroll	Skift-arbeid	Økonomi/ bemanning/ slakk	Bedrifts-størrelse (antall ansatte)
Industri 1 (arbeidere)	Stor	Lav	Liten	3-skift (nattarbeid)	Lav	50-100
Industri 2 (arbeidere)	Stor	Lav	Liten	2-skift	Lav	Over 1000
Ingeniør-virksomhet (ingeniører)	Liten	Stor	Stor	3-skift for arbeidere, ikke ingeniører	God	Over 1000
Kraftleverandør (ingeniører)	Liten	Stor	Stor		God	200-300
Plei og omsorg 1 (pleiere)	Stor	Nokså liten	Nokså liten	Turnus (natt- og helgearbeid)	Lav	
Pleie og omsorg 2 (pleiere)	Stor	Nokså liten	Nokså liten	Turnus (natt- og helgearbeid)	Lav	
Forvaltning 1 (saksbehandlere)	Liten	Stor	Stor		God	200-300
Forvaltning 2 (saksbehandlere)	Liten	Stor	Stor		God	

for funksjonærene i det vi har kalt henholdsvis ingeniør- og kraftleverandørbedriften. Deres jobber krever ikke i samme grad at vikarer settes inn, fordi det er lettere å skyve på arbeidsoppgavene. Deres oppgaver trenger ikke utføres der og da, mens brukere må stelles og noen må passe maskinene.

Seniorpolitikk under finanskrisa

Det siste tiårets satsing på seniorpolitikk har skjedd i en sterk oppgangskonjunktur i så vel norsk som internasjonal økonomi. Det er imidlertid rimelig å tro at de senere årenes utvikling i verdensøkonomien med finanskrisa og en generell konjunkturedgang, kan ha satt seniorpolitikken på en prøve, også i Norge, særlig for virksomheter som har blitt nødt til å redusere kostnader og skjære ned på antall ansatte. Internasjonale studier viser at virksomheters seniorpolitikk er svært konjunkturfølsom, særlig i privat sektor, hvor virksomhetenes bunnlinje og konkurransesituasjonen på produktmarkedet og arbeidsmarkedet setter rammer for politikk og praksis (Taylor 2006). Er ordretilgangen problematisk og etterspørselen nedadgående, glemmes fort tidligere satsinger på seniorenene. Det har derfor vært vanlig å kutte i særskilte og dels kostbare tiltak og ordninger, og sluse ut eldre ved hjelp av tidligpensjonssystemet eller gjennom bedriftsinterne ofte lukrative tilbud om gavepensjoner og sluttpakker. Motsatt viser undersøkelser at bedrifter i situasjoner med mangel på arbeidskraft og problemer med å skaffe kompetente folk, satser på seniorpolitikk og tilbyr en meny av tiltak for å lokke de eldre ansatte til å stå i jobben noen år til (Midtsundstad 2005, 2011). Ledelsens holdninger til eldre arbeidstakere har også vist seg å svinge i takt med endrede konjunkturer (Solem 2011).

Inntrykket fra casevirksomhetene i privat sektor var at de hadde endret strategi noe fra tidligere kriser på 1980- og 1990-tallet, hvor man nærmest automatisk kvittert seg med alle over 62 år og sågar en del yngre eldre. Denne gangen hadde de i større grad benyttet seg av permitteringer framfor å nedbemanne – i alle fall så langt regelverket tillot det.¹⁸ Det muliggjorde også retur til arbeidsplassen for de eldre ansatte når etterspørsel igjen tok seg opp. Som tillitsvalgte i et par av virksomhetene selv påpekte, rammet permitteringer og nedbemanninger heller ikke lenger utelukkende produksjonsarbeiderne. Administrativt ansatte ble også tatt ut. Likevel, nedgangstider og den usikkerheten det fører med seg kan imidlertid påvirke eldres pensjonsbeslutning mer indirekte. Flere av arbeiderne i industrien vurderte for eksempel å tidligpensjonere seg for å unngå permittering eller oppsigelse. Denne beslutningen hadde også sammenheng med en form for bedriftsintern generasjonssolidaritet; flere av de eldre mente det var riktig at de trådte tilbake, slik at de unge skulle slippe arbeidsledighet og det den kan føre med seg av økonomiske og andre problemer.

¹⁸ I forbindelse med finanskrisa ble retten til dagpenger for permitterte utvidet til ett år.

Arbeidsfellesskapet eller arbeiderkollektivet

For at seniortiltak på virksomhetsnivå skal ha ønsket virkning, er det en forutsetning at endringer, tiltak og tilbud i arbeidsplassregi faktisk påvirker arbeidstakernes pensjonsbeslutning. Erfaringer fra tidligere studier er at mange eldre arbeidstakere kan være tilbakeholdne med å benytte seg av de tiltakene som tilbys, selv om de har behov. Det kan for eksempel gjelde (mannlige) industriarbeidere som i liten grad etterspør eller tar imot tilbud om redusert eller endret arbeidstid, fordi det oppfattes som «avvikende» fra arbeidsnormen. Kulturen på slike arbeidsplasser er gjerne at man står i full jobb så lenge man klarer, for deretter å slutte helt å jobbe og gå av med pensjon. Men det at enkelte takker nei, synes også å ha sammenheng med at man ikke vil belaste sine kollegaer, siden tilrettelegging kan innebære at kollegaer må ta flere av de tunge løftene eller løpe enda fortere. Man kan derfor anta at det innenfor yrker med autonomt og selvstendig arbeid og en mer «individualistisk» arbeidskultur, som blant dem med høyere utdanning, trolig vil være lettere å få gjennomslag for, og også i større grad være praktisk mulig, å ta mer individuelle hensyn ved utforming av tiltak. Tidligere undersøkelser har vist at tilbud om og bruk av for eksempel fleksible arbeidstidsordninger oftere tilbys og også brukes av arbeidstakere med høy utdanning og inntekt (høyere funksjonærer og ledere) enn av ansatte i tradisjonelle arbeideryrker og av lavere funksjonærer (Phillipson og Smith 2005, Taylor 2006).

Så selv om mange virksomheter har en seniorpolitikk og tilbyr tiltak, tas ikke tiltakene nødvendigvis i bruk av de ansatte, eller de brukes på en måte som ikke var (helt) tilsiktet. Vi har undersøkt om dette, i tillegg til arbeidets art og organisering, påvirkes av kulturen på arbeidsplassen, graden av fellesskapsfølelse og forekomsten av felles normer og verdier blant arbeidstakerne.

Avtrykket av arbeidsfellesskapet, det vi med Lysgaard (1961[2001]) kan kalle arbeiderkollektivet, kom til uttrykk på mange måter i casevirksomhetene. Vi skimtet det i de ansattes omtale av og forhold til ledelsen og dels til administrasjonen. Det kunne gjenfinnes i historier (myter) om enkeltledere og enkeltansatte som flere av de ansatte gjenfortalte uavhengig av hverandre. Og det kom til uttrykk i de ansattes svært likeartede beskrivelser av sitt yrke, sitt daglige arbeid og sine oppgaver; hva de konkret gjorde, hva som krevdes av dem i jobben og hvordan de og kollegaene håndterer arbeidet og ulike utfordringer i det daglige.¹⁹

Et av funnene var at mens særlig saksbehandlere i forvaltningen og dels ingeniørene vektlegger og som oftest snakker om sitt personlige, individuelle forhold til lederne og ledelsen («meg og ledelsen»), snakker industriarbeiderne oftere i flertall, om forholdet mellom «oss på golvet» og «dem i administrasjonen» eller «dem i ledelsen». I denne

¹⁹ Analysen av arbeidskollektivet og dets betydning er for øvrig beskrevet i en egen artikkel fra prosjektet «How the worker collective may moderate active ageing policy and its outcomes» (Midtsundstad og Bogen 2011a).

sammenheng varierer det om nærmeste leder (arbeidsformannen) oppfattes som en del av det lokale fellesskapet på golvet eller ikke, eller om vedkommende plasseres i en slags mellomposisjon.

Denne kollektive kontra individuelle orienteringen gjenspeiler seg også i større eller mindre grad i arbeidstakernes oppfatninger av flere saksforhold, blant annet deres forståelse av årsakene til tidligpensjonering og eventuell utstøting fra arbeidslivet. Industriarbeiderne knytter dette primært til strukturelle forhold utenfor deres – og dels bedriftens – kontroll, som arbeidsorganisering, arbeidstempo og arbeidspress som følge av økte krav til overskudd eller en vanskelig konkurransesituasjon. Slike forhold kan av og til gi seg utslag i urimelige krav til nærmeste leder og dermed også arbeiderne. Som en av sveiserne uttrykte det: «Formannen som styrer jobbene har et veldig press ovenfra for å få utført jobbene godt og til riktig tid. Er derfor ikke alle ledere som tar hensyn til at noen sliter.» Presset fra eierne og øverste ledelse kan også føre til økt behov for eller ønske om kontroll av arbeiderne: «De har et system jeg ikke helt liker – det at vi skal rapportere eller registrere alle skader/feil slik at det kan fikses. Vi opplever det av og til som “tysting”, og rapporterer derfor ikke alt.» De har med andre ord sjelden noen illusjoner om at ledelsens motiver alltid er edle, ei heller hva gjelder seniorpolitikken: «De gjør vel ikke dette (seniorpolitikken) bare for å være snille. Det er vel noe de har nytte av.»

Blant industriarbeiderne verserte det også flere historier som illustrerte enten ledelsens «ubarmhjertighet» eller dens «dumskap» eller mangel på kunnskap om arbeiderne og deres situasjon, historier som bidro til å underbygge eller styrke følelsen av «oss mot dem» (Midsundstad og Bogen 2011a). Blant arbeiderne er det også klare meninger om man kan bevege seg fra golvet og opp til ledelsessjiktet eller administrasjonen, «fra oss til dem» – med andre ord om det er greit med klassereiser eller «å bli kledd opp» (gå fra rød til blå kjeledress), som var et av uttrykkene. Deres erfaring var at disse lederne var mer opptatt av og lydhøre for det som skjedde på «golvet». De synes derfor i utgangspunktet at det er greit at tidligere arbeidskamerater kommer seg opp og fram, forutsatt at det dreier seg om en de oppfatter som en «god arbeider» – en som kan noe og som ikke bare har smisket seg oppover.

Noe av det samme mønsteret og den samme omtalen av «oss og dem» som vi fant i de to industribedriftene, gjenfant vi også hos de ulike profesjonene i pleie og omsorg. De har gjerne et tilsvarende syn på ledelsen og administrasjonen, ikke nødvendigvis på lederne av det aktuelle sykehjemmet, men lederne i den sentrale kommuneadministrasjonen og dels i den politiske ledelsen i kommunen. De relaterer derfor gjerne også arbeidsbelastninger og arbeidspress til manglende forståelse av sin arbeidssituasjon, dårlig kommuneøkonomi, lav bemanning og eventuelt dårlig eller mangelfull organisering av arbeidsplassen, som igjen skyldes manglende forståelse for og prioritering av sektorens behov fra politikernes side.

Det synes også å være en utbredt oppfatning blant industriarbeiderne, og dels blant ansatte i pleie og omsorg, at administrasjonen og ledelsen prioriterer seg sjøl. Dette gjelder for industrien i forbindelse med nedbemanninger og permisjoner, hvor de mener at administrasjonen som oftest skjærer sine egne. De lar det skinne igjennom at de ikke helt vet hva administrasjonen og ledelsen holder på med, hvor nyttig deres jobb egentlig er: «Er usikker på hvor travle de egentlig er». Dette kommer også fram i bemerkninger om seniorpolitikken, som: «Det er vel mest ordninger for *dem* det – i administrasjonen.» Dette er til dels sant, da mange av tiltakene er lettere å nyttiggjøre seg for administrativt ansatte enn ansatte i for eksempel produksjon eller i pleie.

Saksbehandlerne og ingeniørene snakker, i motsetning til arbeiderne og pleiepersonalet, langt oftere om det personlige forholdet de har til sine ledere. Dette oppfattes som avgjørende for om man blir støtt ut, eller som de sier: «blir satt til side», «omplassert» eller «satt på tørkeloftet». Om man havner i en slik posisjon eller ikke, settes av ingeniørene og saksbehandlerne først og fremst i sammenheng med hvor mye man er på jobb og/eller om man fortsatt har en kompetanse som oppfattes som verdifull for ledelsen. Hvor verdifull man oppfattes å være, relateres av ingeniørene og saksbehandlerne til personlige egenskaper og ses som et resultat av personlige prioriteringer og valg. Høyere utdannede anser med andre ord egen personlige relasjon til lederen som den viktigste forklaring på utstøting versus lange yrkeskarrierer. Holdningen er at de som slutter tidlig, gjør det fordi lederen ikke lenger ser eller vedsetter deres kompetanse – noe som i stor grad oppfattes som deres egen feil. På samme måte blir mulighetene til å fortsette i jobben, få tilrettelagt arbeid eller tilpassede ordninger om man har behov for det, gjerne knyttet til ens egen personlige relasjon til lederen, og til at man viser at man fortsatt både vil og kan.

En annen markant forskjell mellom de to gruppene gjaldt betoningen av egen vilje til å trå tilbake (slutte i jobben) for å gi plass til yngre. Mens dette synes å være en utbredt holdning og «norm» blant særlig industriarbeiderne, men også blant en del ansatte i pleie- og omsorgsvirksomhetene, ble dette argumentet sjelden nevnt av de eldre med høyere utdanning. Med andre ord ble det oppfattet som moralsk riktig av industriarbeidere og pleiere å gå av, uavhengig av egne ønsker og behov, hvis de trodde det kunne skåne en yngre for arbeidsledighet. Ingeniørene og saksbehandlerne var på sin side mer opptatt av lønnsforskjellene mellom yngre og eldre, særlig at en del yngre med samme utdanning, men kortere ansiennitet og erfaring, i mange tilfeller hadde fått like høy eller høyere lønn enn dem selv. Selv om de visste at dette var betinget av konkurransesituasjonen i arbeidsmarkedet og knappheten på kompetente folk, følte de det som urettferdig – og kanskje også som urimelig i forhold til virksomhetenes vektlegging av eldre som en ressurs. De synes med andre ord å ha en mer likhetsorientert innstilling til yngre arbeidstakere innenfor samme profesjon. De var heller ikke like villige som dem med lavere utdanning i mer manuelle yrker til eventuelt å pensjonere seg for at en yngre kollega skulle unngå ledighet.

Ellers var generasjonsholdningene klassiske, i den forstand at de eldre klagde på de yngre, og da primært på deres arbeidsmoral, særlig med hensyn til sykefravær og bruk av egenmelding, men også deres manglende fysiske form, respekt for kollegaer og av og til for brukerne.

I tillegg til avstanden og mulige konflikter mellom ledelsen og de ansatte, og eventuelt yngre og eldre arbeidstakere, er det en kjent sak at det på enkelte arbeidsplasser kan oppstå konflikter mellom ulike deler av organisasjonen, som for eksempel mellom funksjonærene i administrasjonen og produksjonsarbeiderne, eller mellom ulike profesjoner i et stillingshierarki.

I casevirksomhetene var det, som nevnt, mest uttalt avstand mellom administrasjonen/saksbehandlerne og de øvrige ansatte (arbeiderne/pleierne), hvor sistnevnte gruppe ikke alltid så nytten av de administratives arbeid, og også mente at funksjonærene ikke helt skjønnte hvor slitsom deres jobb var. Dette gjaldt særlig i industrien, men slike holdninger og synspunkter var også utbredt i pleie- og omsorgssektoren. De kunne dessuten spores i ingeniørvirksomheten og hos kraftleverandøren, men var ikke så uttalte der, trolig fordi vi primært intervjuet ingeniørene, en gruppe som er mer lik administrasjonen, har samme utdanningsnivå og som jobber nærmere disse fysisk (i samme bygg) enn det for eksempel montørene og anleggsarbeiderne gjør.

Når det gjaldt konflikter og spenninger mellom profesjoner innen pleie og omsorg, var det overraskende få som nevnte dette som et problem. De aller fleste mente at klimaet mellom for eksempel sykepleiere, helsefagarbeidere/hjelpepleiere og pleiemedhjelpere på deres sykehjem var godt – at det nå ikke var noen profesjonskamp. De mente oppgavene stort sett ble fordelt likt mellom de ulike gruppene i dag og at de i stor grad gjorde det samme. Det ble i denne sammenheng også lagt vekt på, særlig fra hjelpepleierne, at lønna var blitt mer lik for de ulike gruppene. De følte seg derfor mer verdsatt. En hjelpepleier understreket også at de var avhengig av sykepleierkompetansen i det daglige for å kunne gi god og riktig pleie til de dårligste pasientene, og at de følte seg mye tryggere når de kunne ha med seg en eldre erfaren sykepleier, som kunne ta mer av ansvaret.

Kanskje viktigst i en seniorpolitisk sammenheng, kom forskjellen mellom arbeidstakergruppene fram i måten de beskrev arbeidsfellesskapet på og hvilken vekt de tilla det. Arbeiderne og pleierne sa at de trivdes *på* jobben, og mente da at de trivdes i lag med kollegaene, mens saksbehandlerne og ingeniørene sa de trivdes *med* jobben, og mente arbeidsoppgavene og jobbinnholdet.

Påvirker kollektivet (kollegaene) pensjoneringsbeslutningen?

Tidligere studier indikerer at det kan finnes en pensjoneringskultur på enkelte arbeidsplasser, at det har utviklet seg en norm om at «det vanlige her er å gå av så snart man kan». I de fleste tilfeller vil det være fra fylte 62 år. Noen vil mene at det

at flertallet på en arbeidsplass velger å gå av tidligst mulig, mens dette ikke skjer på andre arbeidsplasser, beviser at det finnes en pensjoneringskultur. Det at mange forlater arbeidslivet tidlig på samme arbeidsplass, kan imidlertid ha mange andre årsaker enn kultur (jf. Midtsundstad 2002, 2005).

Selv om ikke pensjonering og tidspunkt for pensjonering var noe hett tema på noen av de arbeidsplassene vi besøkte, syntes det å være mer naturlig å snakke om dette blant arbeiderne og blant pleie- og omsorgsarbeiderne enn blant ingeniørene og saksbehandlerne. Det ble også oftere sagt av pleierne og arbeiderne enn av ansatte innen forvatning og i ingeniørbedriftene, at pensjon og pensjonering var noe de snakket med kollegaer om. Enkelte ga direkte uttrykk for at det var lettere å fortsette når de var flere i samme situasjon som ønsket å jobbe lenger. De kunne påvirke hverandre i positiv retning. Hvis man tar det psykososiale arbeidsmiljøet i betraktning, det vil si den vekt pleierne tillegger forholdet til kollegaene, virker dette rimelig. Hvis arbeidsfellesskapet og kollegaene er det viktigste ved jobben, er det naturlig at man ønsker å vite hva de man jobber sammen med og identifiserer seg med, tenker om pensjonering, og ikke minst hvilke grunner fellesskapet mener er legitime for å trå tilbake eller fortsette.

Uten at man skal trekke det for langt, var det en tendens blant de høyere utdannede til å oppfatte beslutningen om pensjonering som privat, noe som andre ikke hadde noe med. Det var viktig for dem å framstille det som at dette var deres eget selvstendige valg, helt uavhengig og upåvirket av hva andre eventuelt planla eller gjorde.

For pleierne og industriarbeiderne var det tydelig at arbeidsfellesskapet og det sosiale miljøet på jobben i mange sammenhenger fikk dem til å holde ut (noen år til), selv om jobben var slitsom og de selv var slitne. Det var også flere eksempler på at kollegaer hjalp hverandre i situasjoner hvor én var syk eller hadde redusert arbeidsevne, for eksempel ved å fordele arbeidsoppgavene på en annen måte, ved at de som hadde helseproblemer, fikk lettere oppgaver eller lettere pasienter (i pleie), at yngre tok de tunge løftene, at man fikk lov til å ta flere pauser, eller rett og slett slapp enkelte oppgaver. Særlig var dette vanlig i de to industribedriftene og i pleie- og omsorgsvirksomhetene, men også blant fagarbeiderne i en av ingeniørbedriftene. I sistnevnte ble det uttrykt slik: «Vi er et arbeidslag og fordeler arbeidsoppgavene mellom oss og tar hensyn til hverandres styrker og svakheter, hvem som passer til hva. Lagbasen organiserer dette. Ikke vanskelig å si ifra dersom man ønsker noe lettere. Noen trives med det ene, noen med det andre. Bytter også litt på arbeidsoppgavene for å avlaste hverandre. Får dessuten inn nye, yngre folk og lærlinger som kan ta de tunge takene.» Det synes med andre ord som om kollegaene eller arbeidsfellesskapet bidrar til at en del kan og klarer å stå i jobben lenger, eller er i jobb selv om de har redusert arbeidsevne. Solidaritet med de andre på arbeidsplassen bidro også til at man strakk seg langt for å komme på jobb selv om man var syk. Toleransen overfor kollegaer som har mye sykefravær, kan av samme grunn være liten når det ikke er åpenbart hva årsakene til fraværet er.

Det finnes imidlertid grenser for kollegaers villighet til å hjelpe, særlig om virksomheten ikke legger forholdene til rette, men skyver belastningene over på den enkelte ansatte eller kollegaene. For eksempel når dårlig økonomi som nevnt fører til at det ikke settes inn vikarer eller ekstra bemanning ved sykdom eller om noen har redusert arbeidsevne, slik at det gir økt arbeidsmengde for dem som er på jobb, eller den syke må ta igjen arbeidet når vedkommende er tilbake på jobb. Det ble derfor observert en del kollektive så vel som individuelle strategier for å håndtere slike situasjoner. I pleie førte det gjerne til at man kutter ut enkelte oppgaver, – noe som selvfølgelig går ut over brukerne. I industrien er dette vanskeligere, da maskinene styrer produksjonstakten. Man må derfor eventuelt be driftslederen om å stoppe en av maskinene, om det på et skift skulle mangle folk eller én er syk. Hvis dette skjer ofte, sliter det på arbeidstakerne. Solidariteten og villigheten til å hjelpe andre og til å godta at noen får tilrettelegging og tilpasning, settes på prøve. Dette innser også de som får særbehandlingen.

Hensynet til kollegaene teller derfor sterkt når den enkelte vurderer om hun/han skal takke ja til tilpasning og tilrettelegging eller en særskilt skreddersydd ordning. Om vedkommende visste at dette kunne belaste kollegaene ved at byrdene på dem ble større – fikk det gjerne avgjørende betydning for hans/hennes egen beslutning. Som en pensjonert pleier sa: «Arbeidsgiver var opptatt av å tilrettelegge arbeidet, men det var begrenset hva som kunne gjøres. Jeg gikk allerede i en ganske begrenset stilling og hadde mye fri. Gikk i aktiv sykemelding en stund også, men det førte til at kollegaen fikk de tunge oppgavene og det var lite tilfredsstillende i lengden.» Godt arbeidsfelleskap og hjelpsomme kollegaer er med andre ord ikke alltid nok om helsa svikter og man ikke lenger føler at man mestrer jobben slik man (og kanskje de andre) mener man burde. Pleiere setter dette primært i sammenheng med lav bemanning eller mangel på kvalifisert personell, slik at belastningen blir stor for dem som er på jobb.

De personlige grensene

Den enkelte må også føle at det er behov for den jobben han eller hun skal utføre, at arbeidet trengs, om de skal takke ja til tilrettelegging eller annet arbeid. Man velger derfor ofte å slutte heller enn å gå i en stilling eller utføre oppgaver man finner meningsløse eller lite nyttige, eller om man kun får tilbud om jobber som føles uforenlig med egen yrkesidentitet. Dette gjelder ikke bare med hensyn til hvilke oppgaver man konkret skal gjøre, men gjelder også hvor mye man jobber. Mange finner det for eksempel svært vanskelig å kombinere en lederstilling med en deltidsstilling eller del-AFP, selv om flere egentlig kunne tenke seg å jobbe redusert tid. Saksbehandlere og ingeniører mente også at det å takke ja til redusert arbeidstid, lett blir oppfattet som om man er på vei ut av jobben og arbeidslivet, noe som igjen kunne få konsekvenser for de oppgaver og prosjekter man ble tildelt eller fikk være med på. I ingeniørbedriftene var for eksempel et av seniortiltakene at ledere kunne tre inn i retrettst illinger. Denne muligheten ble

ikke benyttet i praksis, trolig fordi det innebar tap av status og posisjon, faktorer som er sterkt vektlagt av særlig høyt utdannede og ledere.

Uavhengig av yrke og kompetanse sier de fleste at de blir fortere slitne enn tidligere når de har passerte 60–62 år. For arbeiderne og pleierne innebærer det at man ikke lenger makter en del av de fysisk krevende oppgavene, eller at man ikke lenger mestrer stresset og tempoet i jobben. Det er en viktig grunn til at mange velger å gå av. Om de skulle velge å fortsette på deltid, mente flere av sykepleierne at arbeidspresset lett kunne bli for stort, da mangelen på kvalifisert personell i tillegg til å øke presset på dem som først var på jobb, også gjorde det vanskeligere å ta seg fri eller avspasere når man ønsket eller hadde behov for det. Selv om flere sa at de nok hadde en restarbeidsevne, mente de ikke nødvendigvis at de hadde en restarbeidsevne til den jobben de nå hadde.

Høyere utdannede i mer administrative stillinger eller i saksbehandlerstillinger håndterer dette ved å sette ned farten noe og jobbe litt saktere enn før, eller de jobber som før, med den konsekvens at de føler seg mer slitne når de først går hjem for dagen. Deltidsstilling eller redusert arbeidstid oppleves likevel ikke som aktuelt, da de er redd for å få en enda mer stressende arbeidssituasjon, siden mangel på fagfolk med den samme ekspertisen kan føre til at arbeid hopper seg opp, oppgaver de måtte ta igjen når de er på jobb.

Det kom også til syne kjønnsforskjeller i den personlige grensesettingen i forhold til egne helseproblemer og særskilte tilretteleggingsbehov. Kvinner synes å være noe mer villige til å be om tilrettelegging og tilpasning, noe som også førte til at de oftere fikk det. Det virker som kvinnene lettere snakker om private og personlige ting (blottlegger sine svakheter). Mange menn, særlig i industrien, synes i mindre grad å være villige til å si fra dersom de har problemer: «Ikke så vanlig å snakke om dette i medarbeidersamtaler. ... Har egentlig ikke behov for å snakke med lederne om dette.» Menn valgte derfor heller den kollektive veien, de prøvde å få til en lettere og mindre belastende arbeidssituasjon for seg selv ved å påvirke bedriftens arbeidstidsordning, særlig skiftordningene, og gikk da via fagforeningene. På den måten ble det også noe som angikk alle, ikke bare dem selv.

I tabell 3.4 har vi forsøkt å oppsummere og kategorisere arbeidstakernes ulike argumenter for henholdsvis å velge å gå av tidlig versus å stå i jobben. En av observasjonene er at arbeiderne og pleierne i større grad synes å være styrt av kollektive (felles) verdier og normer. De legger større vekt på både hensynet til kollegaene generelt og deres arbeidsbyrde, og hensynet til yngre kollegaer og deres inntektssituasjon og levekår. Dette har vi valgt å kalle henholdsvis *solidaritetsargumentet* og *inntektsbehovsargumentet*. I tillegg går ett argument igjen som mer er knyttet til egen identitet og egne verdier, selv om disse normene også vil være formet i fellesskap av arbeiderkollektivet. Vi har valgt å kalle det *verdighetsargumentet*, og det knytter seg til den enkeltes yrkesidentitet; hva de oppfatter er og ikke er deres arbeid, og hvordan de mener dette arbeidet bør eller ikke bør utføres. Gjennom intervjuene kom dette fram i form av utsagn som at det er viktig

å slutte «mens leken er god», «mens jeg fremdeles mestret arbeidsoppgavene», «før jeg blir daukjøtt», «sand i maskineriet» og lignende. Selvrespekten tilsier med andre ord at man ønsker å avslutte yrkeskarrieren med verdighet og gå med hodet høyt hevet.

Blant saksbehandlerne og ingeniørene ble de kollektive argumentene lite vektlagt. For dem var det langt viktigere at de, eller rettere sagt deres kompetanse, fortsatt ble sett og verdsatt – ikke først og fremst av kollegaene, men av lederne. Dette *verdsettingsargumentet* fant vi også igjen hos noen av pleierne og arbeiderne, selv om disse arbeidstakergruppene langt oftere la vekt på de tre øvrige argumentene.

Tabell 3.4 Betydningen av det kollegiale fellesskapet og felles normer og verdier for pensjoneringsbeslutningen.

Manuelt arbeid, lavere utdannede (arbeidere og pleiere)	Verdighetsargumentet – hensynet til egen yrkesidentitet og de uformelle arbeidsnormene (arbeidskravene) Verdsettingsargumentet – hensynet til lederens verdsetting av ens kompetanse og arbeid Solidaritetsargumentet – hensynet til kollegaene, at man ikke ønsker å belaste de andre Inntektsbehovsargumentet – hensynet til yngre kollegaer – at man ikke vil ta opp plassen for eller fortrenge yngre, som man mener trenger arbeidet og lønna mer
Ikke-manuelt arbeid, høyere utdannede (saksbehandlere og ingeniører)	Verdsettingsargumentet – hensynet til egen status og posisjon på arbeidsplassen og til lederens verdsetting av ens kompetanse og arbeid

Eksempler og forslag til gode løsninger

Det finnes en viss fleksibilitet og mulighet for tilrettelegging de fleste steder, selv om det av og til kan gå ut over kvaliteten på tjenestene eller produktiviteten. I pleie- og omsorgssektoren tilpasser man seg for eksempel ved å justere ned planene og oppgavene – man gjør med andre ord det man rekker. Enkelte hevdet også at selv om det kunne være vanskelig å ta ut ekstra fri eller velge redusert arbeidstid i pleie og omsorg, mente de at det lot seg gjøre, og henviste til at det i dag også var mange innen sektoren som avspaserte ekstrasvakter – røde dager og lignende. De mente at dette stort sett gikk greit, men at det avhang av hvor fleksible de ansatte og ledelsen var. Det viktige var at ikke alle gjemte dagene til slutten av året, men spredte avspaseringen og fridagene utover, da alle ikke kunne ta seg fri samtidig. Enkelte mente også at det var en fordel med en jevn aldersspredning blant arbeidstakerne, da det ofte var slik at de yngre ønsket å ta ut helgevaktene i lønn, mens de eldre vil ta dem ut i mer fritid. Uttak av fritid fører dessuten til flere ekstrasvakter eller mulighet til å få større stillingsandel for de yngre – noe som er en fordel for dem. God aldersspredning er gunstig av den grunn at færre

vil ha behov for tilrettelegging og tilpasning samtidig. Det kan gjøre det enklere å tilrettelegge, da det er lettere å gi særbehandling til én person enn til mange.

Også innen industrien var det eksempler på gode praktiske løsninger innenfor eksisterende arbeidstidsregime og organisering, selv om virksomheten ikke kunne tilby dagarbeid eller annet og lettere arbeid. To operatører som ikke ønsket å jobbe fulltid, hadde for eksempel valgt å dele på en fulltids 4-skiftstilling ved å ta hver sine dager. I et annet tilfelle var en arbeider som hadde stått i fare for å bli uføretrygdet, blitt omskolert til å utføre planleggingsarbeid for arbeiderne, da det viste seg at han hadde god datakompetanse, samtidig som han hadde god kjennskap til sveisernes arbeid og arbeidssituasjon. Likevel, i industrien synes slike tilfeller mer å være gode enkelt eksempler enn et bevis på et bevisst og systematisk tilretteleggingsarbeid fra virksomhetenes side. Som tidligere nevnt, gjorde også rammebetingelsene og arbeidets art og organisering det i mange tilfeller svært krevende å finne slike løsninger for alle som trengte det.

Oppsummering

Behovet for seniorpolitikk og seniortiltak er svært ulikt i casevirksomhetene. Satt på spissen, synes tilbudet av og tilgangen på tiltak og særskilte ordninger å være omvendt proporsjonalt med det reelle behovet hos virksomhetenes arbeidstakere. Tilbudene og tildelingskriteriene er også relativt likeartede, selv om behovene, problemene og utfordringene er ganske forskjellige. Det legges generelt lite vekt på tilrettelegging og tilpasning av arbeidet for den enkelte. Alderskravet for berettigelse eller tilbud om tiltak synes også å være for høyt i enkelte bransjer, særlig i fysisk slitsomme og helsebelastende yrker, som for eksempel i industrien og i pleie og omsorg. De som har behov for tiltak, kan derfor ikke alltid dra nytte av dem. Hoveddelen av seniortiltakene i form av tid og penger som deles ut fra 62 år, er derfor lite treffsikre, de framstår mer som *seniorgoder* for arbeidstakere som likevel ville ha fortsatt i jobben enn som effektive tiltak for å redusere tidligpensjoneringen.

Selv om en virksomhet har en seniorpolitikk og en meny av seniortiltak, betyr ikke det at disse benyttes eller har effekt på pensjoneringsatferden. Seniortiltakene og bruken av disse blant mellomledere og ansatte i casevirksomhetene påvirkes for eksempel i stor grad av virksomhetenes rammebetingelser: konjunkturer, konkurransesituasjon, budsjett, bemanning og rekrutteringssituasjon, og av arbeidets art og organisering, blant annet om arbeidet styres av maskiner og brukere, den gjensidige avhengigheten mellom operasjoner og arbeidstakere, grad av autonomi og selvstendighet i arbeidet, ekspertise og spesialkompetanse. I tillegg påvirkes bruken av forholdet arbeidstakerne imellom, det vi har valgt å kalle arbeiderkollektivet. Graden av fellesskapsfølelse og solidariteten arbeidstakerne imellom bidrar i mange sammenhenger til at eldre kan stå lenger i jobb

enn de ellers ville ha gjort, da man hjelper, støtter og beskytter hverandre. Solidariteten har likevel sine klare grenser, både kollektive og individuelle. Arbeidsgivere bør derfor være seg bevisst kostnader og belastninger som er forbundet med iverksettingen av seniortiltak og seniorordninger, og passe på at disse ikke skjevfordeles eller i for stor grad må bæres av arbeidstakeren selv, kollegaene eller mellomlederne. Om så blir tilfellet, viser erfaringen fra casevirksomhetene at det er en fare for at seniorpolitikken og tiltakene heller fører til økt enn til redusert tidligpensjonering.

Kapittel 4 Norske virksomheters seniorpolitikk

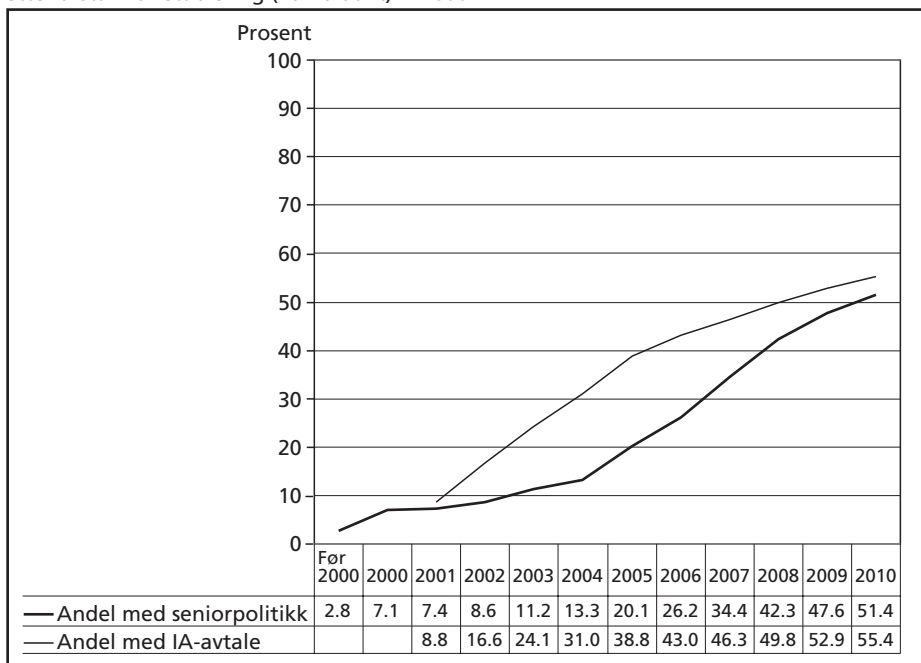
I dette kapitlet gir vi en oversikt over norske virksomheters arbeid med seniorpolitikk. Dataene er hentet fra en surveyundersøkelse fra 2010 blant et representativt utvalg på 800 norske virksomheter med mer enn ni ansatte (se vedlegg 2 og 3). Formålet er å undersøke hvor typisk eller allmenn seniorpolitikken og erfaringene til de åtte casevirksomhetene er. Det gjelder både deres fokusering på fastholdelse framfor forebygging, prioriteringen av seniortiltak som ekstra fri og mer penger, vektleggingen av universelle tiltak framfor skreddersøm, vanskeligheter med å tilrettelegge og tilpasse arbeidet for dem som trenger det mest, samt deres håndtering av finanskrisa. I tillegg har vi kartlagt virksomhetenes tilknytning til IA-avtalen, deres holdning til avtalens ulike mål og målgrupper, deres opplevde konkurransekraft i arbeidsmarkedet og deres konkrete arbeidskraftsstrategier.

Som i casestudiene er oppmerksomheten rettet mot forskjeller mellom sektorer og næringer eller bransjer, da antakelsen er at behovene, mulighetene og begrensningen og dermed også erfaringene vil variere avhengig av virksomhetenes rammebetingelser, hva de konkret produserer av varer og tjenester, hvordan arbeidet er organisert og hvilke typer av arbeidskraft de sysselsetter. På grunn av manglende eller få enheter i enkelte næringskategorier har vi vært nødt til å slå sammen næringer. Næringsinndelinger er derfor ikke så detaljert som det hadde vært ønskelig. I denne omgang har vi også kun sett på andel virksomheter og ikke andel arbeidstakere som dekkes av for eksempel IA-avtale, seniorpolitikk og ulike tiltak.

Utbredelse av seniorpolitikk i norsk arbeidsliv

Drøyt halvparten av alle norske virksomheter med ti eller flere ansatte oppgir at de har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk (51,4 prosent). Syv prosent av dem hevder de hadde en slik politikk allerede før IA-avtalen ble undertegnet i 2001. En femtedel utarbeidet en seniorpolitikk mellom 2001 og utgangen av 2006. Ved utgangen av 2006 var det dermed en av fire virksomheter som jobbet med seniorpolitikk. Veksten har likevel vært sterkest etter at IA-virksomheter ble forpliktet til å utarbeide en seniorpolitikk i 2006. Som vi kan lese av figur 4.1, oppga nesten alle IA-bedriftene i vårt utvalg i august 2010 at de hadde en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk.

Figur 4.1 Andel virksomheter med henholdsvis IA-avtale og seniorpolitikk eller livsfasepolitikk etter årstall for etablering (kumulativt). N=800.

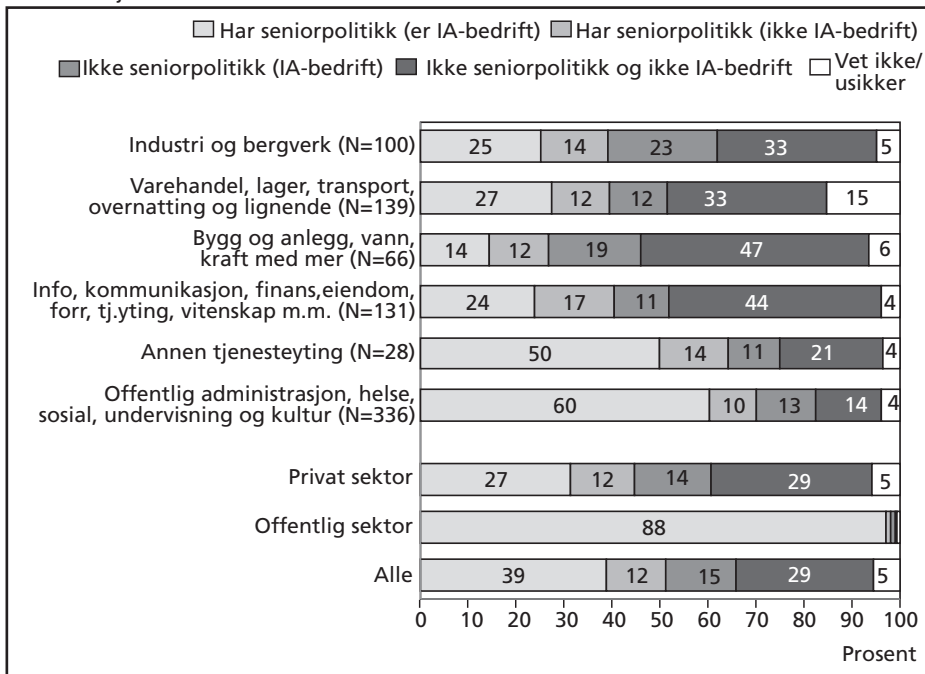


Det var kun en tiendedel av IA-virksomhetene som ikke hadde en slik politikk på plass sommeren 2010 (jf. figur 4.1). Deres hovedbegrunnelse var at de enten ikke hadde eldre ansatte, eller at få hos dem gikk av tidlig, slik at tidligpensjonering ikke var noe problem.

Nesten alle offentlige virksomheter oppgir å ha en seniorpolitikk, mens det gjelder langt færre i privat sektor, 27 prosent. Vi har også sett på forskjellen mellom næringer.

I næringsgruppen bygg og anlegg og vann og kraft viser figur 4.2 at det bare er en fjerdedel som har en slik politikk på plass, mens det i privat sektor for øvrig dreier seg om rundt +/- 40 prosent (jf. figur 4.2). Det er også interessant å merke seg at relativt mange i privat sektor sier de har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk uten å være IA-virksomheter. Det gjelder om lag en tredjedel. Innen den samlede kategorien – kommunikasjon og media, finans, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting, vitenskap med mer, som sysselsetter mange høyere utdannede – er andelen med seniorpolitikk uten IA-avtale særlig stor.

Figur 4.2 Andel virksomheter med henholdsvis IA-avtale og seniorpolitikk eller livsfasepolitikk etter bransje.

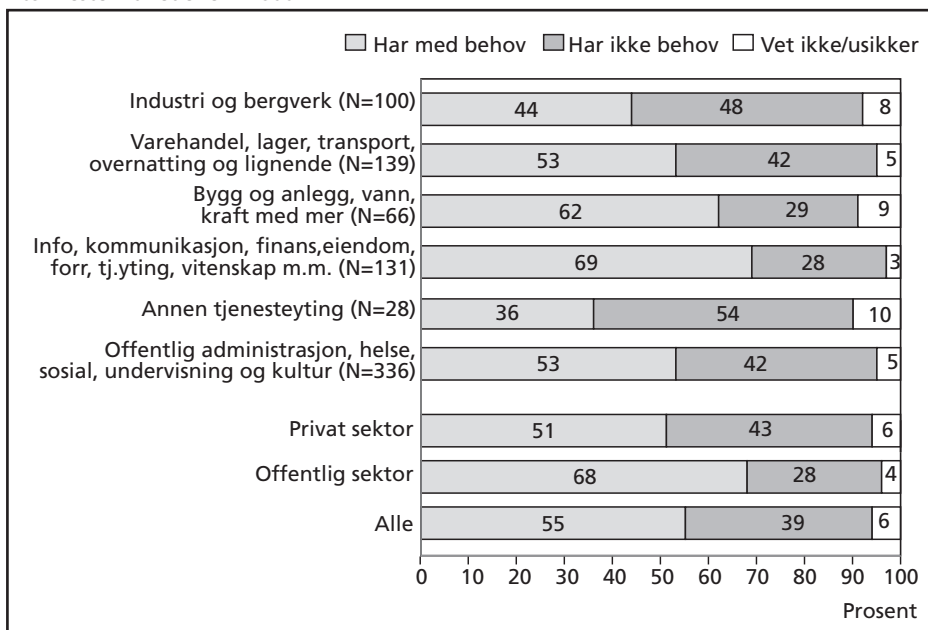


Arbeidskraftbehov som drivkraft

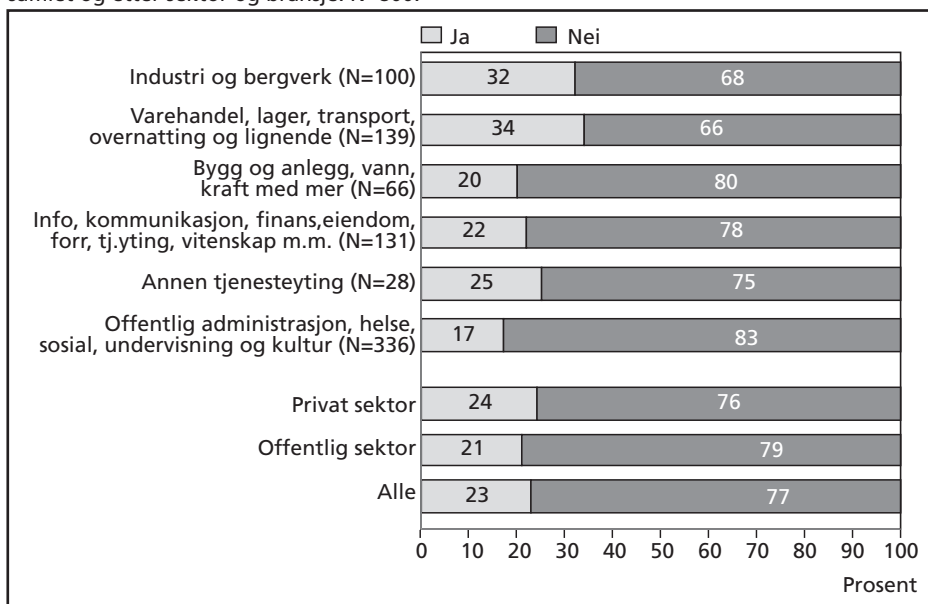
Det forutsettes det gjerne at den antatte mangelen på arbeidskraft i årene som kommer nærmest automatisk vil endre virksomhetenes syn på eldre arbeidstakere og få dem til å satse på seniorer og seniorpolitikk. Tidligere undersøkelser har også vist at virksomheter som trenger flere ansatte på kort sikt (i løpet av de nærmeste 12 månedene) eller som har problemer med å skaffe seg arbeidskraft med den riktige kompetansen, oftere har tiltak for å holde på sine eldste ansatte enn virksomheter som ikke har de samme rekrutteringsbehovene eller -problemene (se for eksempel Midtsundstad 2005b, 2011). I dette avsnittet ser vi derfor nærmere på virksomhetenes rekrutteringsbehov og rekrutteringsproblemer.

Av virksomhetene i vårt utvalg var det snaut en fjerdedel som hadde sett seg nødt til å nedbemanne i løpet av det siste året – 2009–2010 (jf. figur 4.4). Det gjelder særlig næringer som industri og bergverk, og varehandel, transport, overnatting og servering. Drøyt halvparten av lederne sa at de ville få behov for flere ansatte i løpet av de nærmeste 12 månedene – 2010–2011 (jf. figur 4.3). Behovet var særlig stort for nye ansatte innen informasjon, kommunikasjon, finans, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting og lignende virksomhet.

Figur 4.3 Andel av virksomhetene som sier de har behov for flere ansatte i løpet av de 12 nærmeste månedene. N=800.

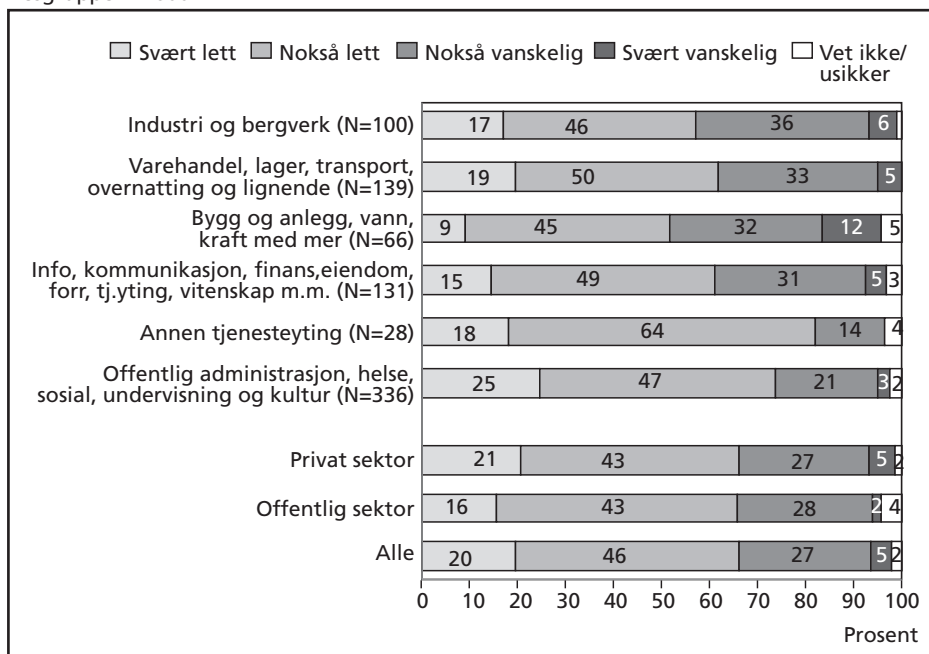


Figur 4.4 Andel av virksomheten som sier de har nedbemannet i løpet av de siste 12 månedene, samlet og etter sektor og bransje. N=800.



Halvparten av virksomhetene hadde med andre ord behov for mer arbeidskraft på kort sikt. Alle har likevel ikke like lett for å skaffe den arbeidskraften de trenger. Hele en av tre av virksomheter både inne offentlig og privat sektor anser det som svært eller nokså vanskelig å få tak i kompetent arbeidskraft. Skilles det mellom ulike næringer, er det industri og bergverk, bygg og anlegg, og vann og kraft som rapporterer om de største problemene – over 40 prosent av personallederne der opplever det som svært eller nokså vanskelig å få tak i den kompetansen de har behov for (jf. figur 4.5).

Figur 4.5 Andel av virksomhetene som sier det er hhv. svært lett, nokså lett, nokså vanskelig, og svært vanskelig å få arbeidstakere med relevant kompetanse til virksomhetens hovedyrkesgruppe. N=800.

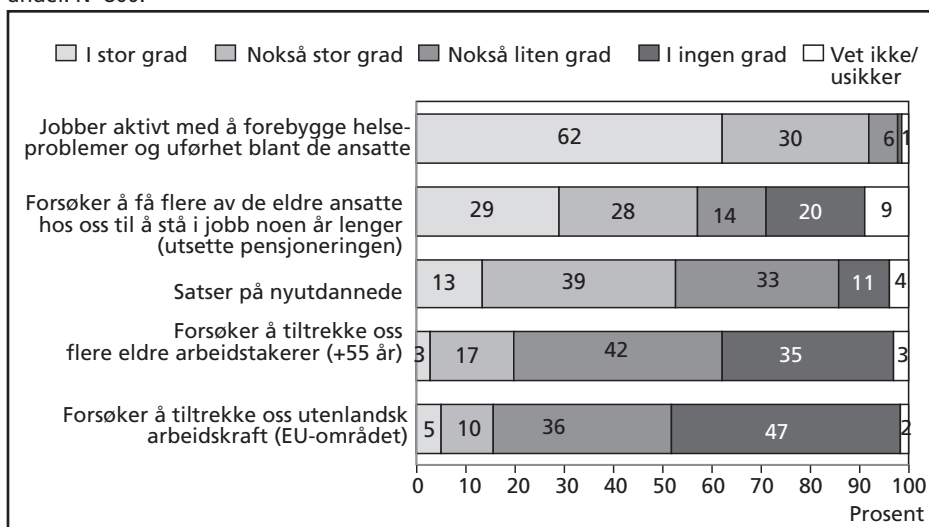


Vi spurte også virksomhetene om hvilke strategier de primært benyttet for å sikre arbeidskraft på kort og mellomlang sikt. Hensikten var å se om personalsjefene anså tiltak for å redusere sykefravær og uførepensjonering og tiltak for å holde på sine eldre ansatte (IA-målene) som viktige strategier for å dekke arbeidskraftbehov.

Ifølge seks av ti personalsjefer var en vesentlig strategi for deres virksomhet å jobbe aktivt med å forebygge helseproblemer og forhindre uførhet blant de ansatte (jf. figur 4.6). Det var også 29 prosent som i stor grad vektla arbeidet med å få flere av de eldre ansatte til å jobbe noen år lenger. Satsing på å rekruttere flere eldre arbeidstakere ble derimot lite vektlagt – under 1 prosent sa at det var en viktig strategi. Til sammenligning var det 13 prosent som satset på å rekruttere nyutdannede, og 5 prosent som primært

satset på å dekke arbeidskraftbehovet gjennom å tiltrekke seg utenlandsk arbeidskraft (fra EU-området).

Figur 4.6 Andelen av lederne som oppgir at deres virksomhet benytter følgende strategier for å sikre seg den arbeidskraften de trenger i dag og vil trenge de kommende årene. Prosentandel. N=800.



Vektleggingen av de ulike strategiene varierer mellom sektorer og næringer, særlig gjelder det arbeidet med forebygging og fastholdelse, men vi ser det også når det gjelder hvilke grupper de primært prøver å tiltrekke seg (tabell 4.1). Sterkest satsing på forebyggende arbeid så vel som tiltak for å holde på de eldste har virksomheter i offentlig sektor, om vi skal tro deres personalsjefer. Privat sektor satser også mye på å forebygge sykdom og uførhet generelt, men i langt mindre grad på tiltak som kan stimulere eldre ansatte til å stå i jobben lenger (fastholdelse). Manglende vekt på det siste i privat sektor samsvarer for øvrig godt med den relativt lave andelen av de private virksomhetene i utvalget som oppga å ha en seniorpolitikk/livsfasepolitikk. Som tidligere undersøkelser har vist, er det tiltak for å holde på de eldste som primært blir oppfattet å være seniorpolitikk av ledere flest (Midtsundstad 2007a, 2007b).

Både i offentlig og privat sektor satses det mest på å rekruttere yngre nyutdannede, og langt mindre på å tiltrekke seg eldre. Sistnevnte gjelder særlig for virksomhetene i privat sektor, og da først og fremst virksomheter i industri og bergverk, bygg og anlegg, varehandel, transport, overnatting og servering. Men virksomheter innen varehandel, transport, overnatting og servering uttrykker minst vilje til å holde på sine eldre ansatte.

Tabell 4.1 Andelen av lederne som oppgir at deres virksomhet i stor grad eller nokså stor grad benytter følgende strategier for å sikre seg den arbeidskraften de trenger i dag og vil trenge de kommende årene. Sektor og næring. Prosentandel. N=800.

	Forebygge sykdom og uførhet	Fastholde seniorer	Rekruttere nyutdannede	Rekruttere eldre	Rekruttere utenlandsk arbeidskraft
Alle	92	57	53	20	16
Privat sektor	91	50	49	18	16
Offentlig sektor	86	86	68	24	25
Industri, bergverk mm	92	48	44	10	22
Varehandel, overnatting, servering	89	39	35	17	16
Bygg og anlegg, vann og kraft	92	49	70	14	11
Finans, eiendom, kommunikasjon og media, vitenskap	85	46	60	21	24
Off adm., helse sosial, undervisning og kultur	96	73	59	24	11
Annen tjenesteyting	95	68	54	64	18

Innholdet i seniorpolitikken

En viktig forutsetning for å kunne drive en effektiv seniorpolitikk er å ha klare aktivitetsmål for politikken. Som tabell 4. 2 viser, var det snaut halvparten av virksomhetene med seniorpolitikk/livsfasepolitikk som hadde det; henholdsvis to av tre virksomheter i offentlig sektor og snaue fire av ti i privat sektor.

Tabell 4.2 Andelen av lederne som sier at deres virksomhet har fastsatt konkrete aktivitetsmål for senior-/livsfasepolitikken. Av alle med seniorpolitikk/livsfasepolitikk samlet, og fordelt etter sektor. N=411.

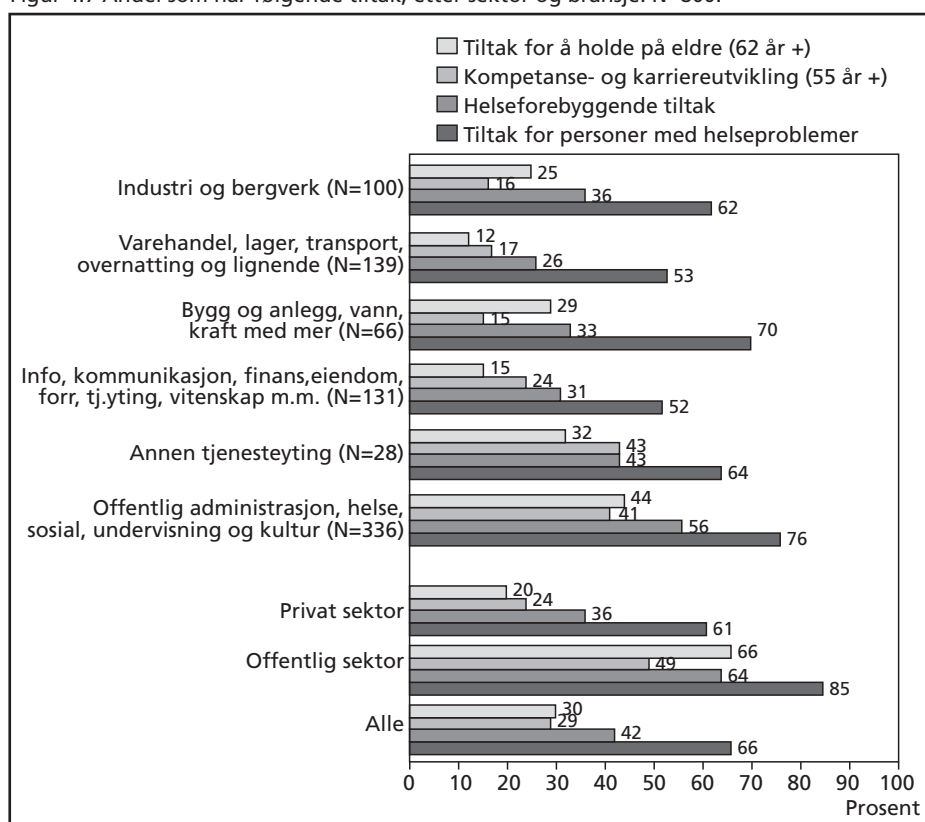
	Ja	Nei	Usikker/vet ikke
Alle	46,5	49,6	3,9
Offentlig sektor	62,1	35,2	2,8
Privat sektor	38,0	57,5	4,5

Den andre viktige forutsetningen er gjerne at man utformer og iverksetter tiltak for å nå målene. I kartleggingen av virksomhetenes tiltak for å forebygge tidligpensjonering og holde på eldre ansatte har vi skilt mellom fire ulike tiltaksområder, henholdsvis:

- tiltak for å forebygge at ansatte får helseproblemer eller blir utbrent,
- tiltak som gjør det mulig for ansatte med redusert arbeidsevne å fortsette i jobb,
- tiltak for fortsatt kompetanse- og karriereutvikling, og
- tiltak for å holde på arbeidstakere som er 62 år eller eldre.

Som figur 4.7 viser, oppga 66 prosent av personallederne at de hadde tiltak for ansatte med helseproblemer. Videre var det 42 prosent som sa at de hadde ulike helseforebyggende tiltak, mens henholdsvis 29 prosent sa de hadde etablert tiltak for å stimulere til fortsatt kompetanse- og karriereutvikling for personer over 55 år, og 30 prosent av lederne som sa at de hadde etablert særskilte tiltak for å holde på ansatte over 62 år.

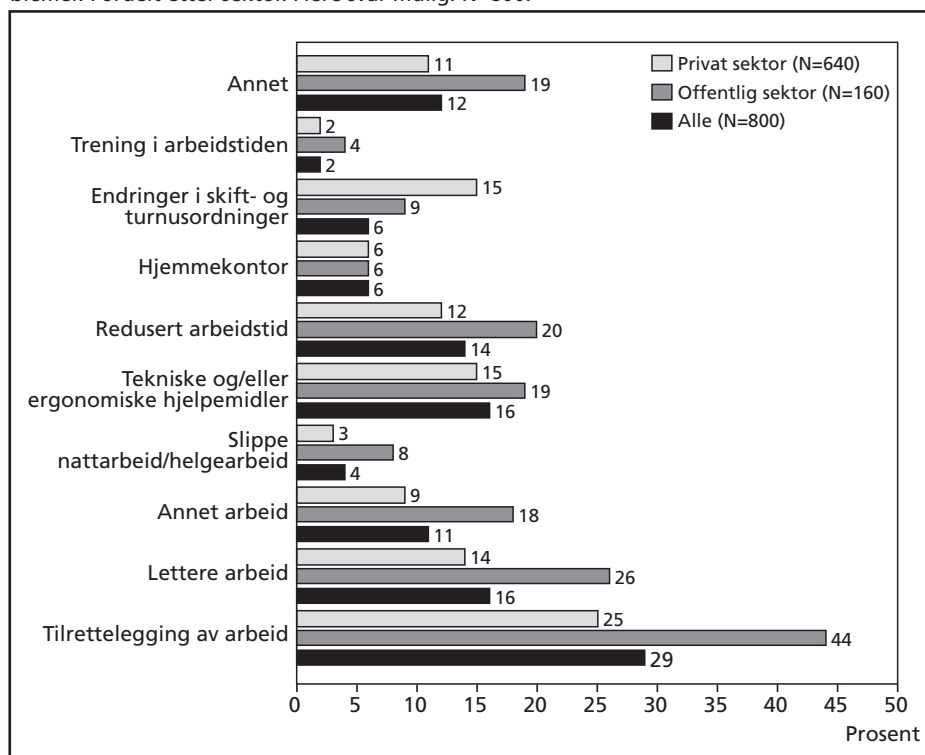
Figur 4.7 Andel som har følgende tiltak, etter sektor og bransje. N=800.



Når det gjelder prioritering av konkrete tiltaksområder, er det stor variasjon mellom sektorer og næringer. Tiltak for personer med helseproblemer oppgis å være et tilbud hos hele 85 prosent av virksomhetene innen offentlig sektor, mens drøye 60 prosent av personallederne i private bedrifter oppgir det samme. Det er ved siden av offentlig sektor særlig bygg og anlegg, vann og kraft og industri som sier de har slike tiltak på plass. Tilsvarende er forebyggende tiltak mest utbredt i offentlig sektor, og i industrien innen privat sektor. Tiltak for å holde på de eldste ansatte, de som har passert 62 år, er derimot lite utbredt i bedrifter i privat sektor. I industri og bergverk er det for eksempel bare en av fire virksomheter som har slike seniortiltak; innen bygg og anlegg, vann og kraft er det tre av ti, mens det samme er tilfellet for bare 15 prosent av virksomhetene innen områdene informasjon, kommunikasjon, finans, eiendom og lignende. Til sammenligning gjelder det dobbelt så mange, eller nesten to av tre virksomheter i det offentlige.

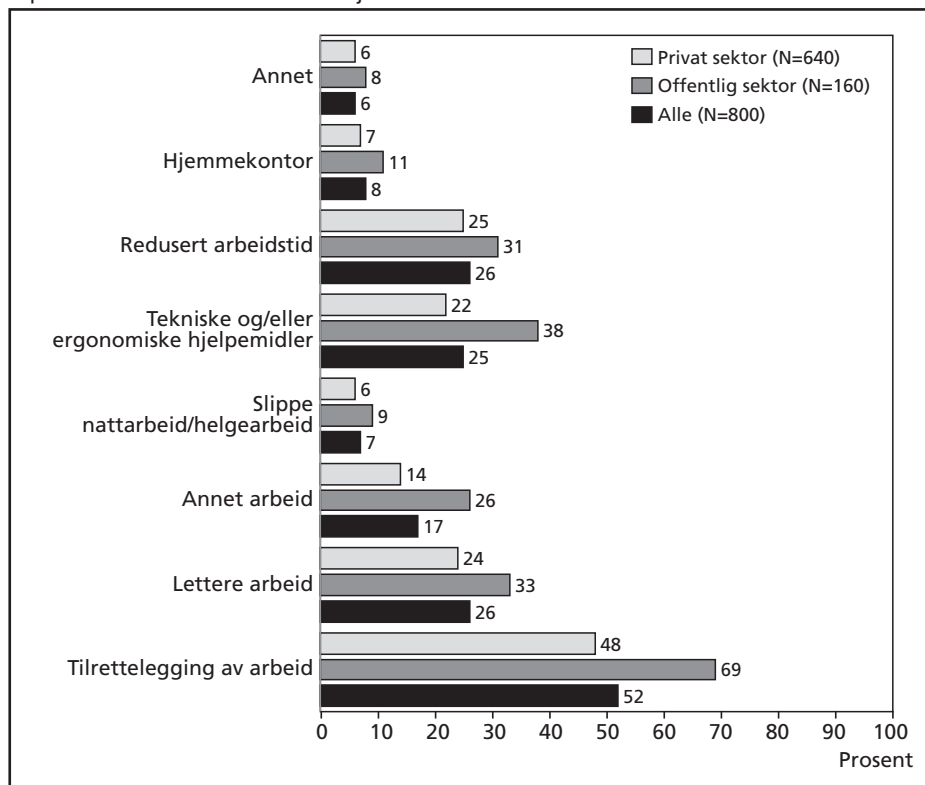
Vi spurte også virksomhetene om hvilke tiltak innenfor de fire nevnte områdene de primært tilbød. Som figur 4.8 og 4.9 viser, er de vanlige tiltakene/ordningene for å forebygge helseproblemer hos ansatte å tilby tilrettelagt arbeid eller lettere arbeid til enkeltansatte, eller gi tilbud om tekniske eller ergonomiske hjelpemidler.

Figur 4.8 Andelen av virksomhetene som sier de har følgende tiltak for å forebygge helseproblemer. Fordelt etter sektor. Flere svar mulig. N=800.



De samme tiltakene er også gjengangere når vi spør om hvilke virkemidler som er vanligvis tilbys for at personer med helseproblemer eller redusert arbeidsevne skal kunne fortsette i jobben noe år til. Det er ellers noe vanligere å endre skift- og turnusordninger i privat enn i offentlig sektor for å forebygge helseproblemer.

Figur 4.9 Andelen av virksomhetene som sier de har følgende tiltak for at personer med helseproblemer skal kunne fortsette i jobben. Fordelt etter sektor. N=800.



Seniorgodene brer om seg

Da seniorpolitikk av de fleste ledere primært forbindes med tiltak rettet mot de eldste ansatte, de som har mulighet til å gå av med AFP-pensjon, har vi kartlagt disse tiltaksformene mer i detalj, og blant annet spurt om når de ble etablert, om de gis til alle over en viss alder eller tildeles ut fra særskilte kriterier, samt hva de konkrete tildelingskriteriene er. Hensikten er å se om de mønstrene vi fant i casevirksomhetene kan gjenfinnes blant norske virksomheter generelt – det vil si om det i stor grad dreier seg om økonomiske

insentiver eller redusert arbeidstid til full lønn, om de fleste tiltakene er en rettighet for alle fra en viss alder, og om de primært tildeles fra fylte 62 år.

Snaut en tredjedel av virksomhetene i utvalget sier de tilbyr særskilte ordninger og tiltak for å stimulere flere på 62 år og eldre til å stå lenger i arbeid. Andelen synes dermed å ha økt fra de snaue 20 prosent vi observerte i en lignende surveyundersøkelse i 2005 (Midtsundstad 2007). Størst har veksten vært i offentlig sektor.

De tiltakene som virksomhetene tilbød som en del av sin seniorpakke, er vanligvis redusert arbeidstid uten tilsvarende lønnsnedgang, ekstra ferie og fridager eller bonuser og høyere lønn, slik tilfellet også var for casevirksomhetene (jf. tabell 4.3). Som man kan lese av tabell 4.3 er dette særlig vanlig i offentlig sektor, hvor en av tre virksomheter oppgir å ha denne typen av tiltak. I privat sektor gjelder det en langt mindre andel, men også her er redusert arbeidstid til samme lønn eller ekstra fridager og ferie de vanligste seniortiltakene. Sju prosent oppgir å ha dette. Bonuser og tilbud om høyere lønn er derimot langt mindre utbredt, og finnes i kun to prosent av virksomhetene.

Tabell 4.3 Andel av alle virksomhetene som oppgir å ha følgende seniortiltak for å stimulere eldre over 62 år til å stå lenger i arbeid. N=800.

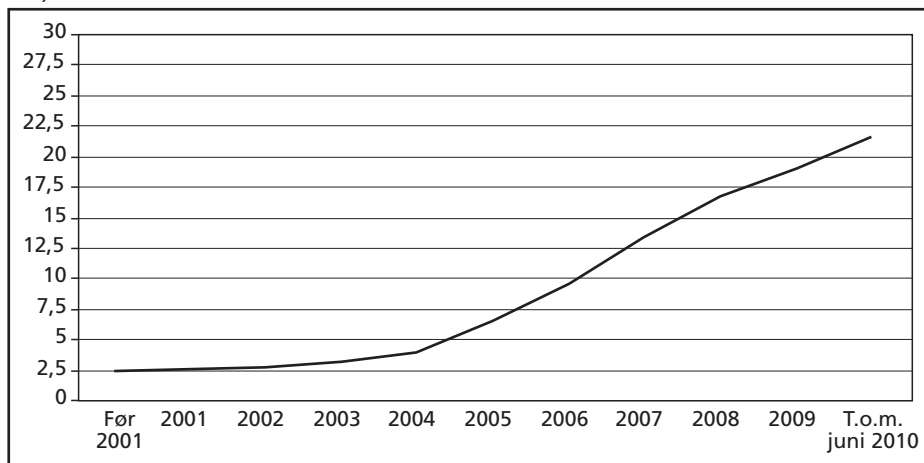
	Alle (N=800)	Offentlig sektor (N=160)	Privat sektor (N=640)
Redusert arbeidstid med lønnskompensasjon	12	34	7
Ekstra ferie og fridager	12	32	7
Bonus/høyere lønn	6	31	2
Mulighet til å slippe enkelte oppgaver	6	23	4
Mulighet for annet arbeid/stilling	6	21	3
Mulighet til å kombinere arbeid og pensjon	6	20	4
Redusert arbeidstid uten lønnskompensasjon	5	9	5
Mulighet for hjemmekontor	3	12	2
Mulighet til å slippe natt og helgearbeid	3	11	1
Mulighet til å dele jobb	2	8	2
Annet	3	6	3

Under beskrives de tre mest utbredte ordningene mer i detalj for å få et bilde av variasjonen i ytelsesnivå og tildelingskriterier.

Ekstra ferie og fridager

Rundt en tredjedel av alle virksomhetene i utvalget tilbyr, som nevnt, ekstra fridager ut over den ekstra ferieuken alle arbeidstakere får fra fylte 60 år. 2,5 prosent av virksomhetene oppgir at de hadde en slik ordning allerede før IA-avtalen ble en realitet i 2001. Flertallet av slike ordninger ble imidlertid etablert etter 2004 (jf. figur 4.10).

Figur 4.10 Tidspunkt for etablering av ordning med ekstra fridager eller ekstra feriedager til eldre arbeidstakere. Andelen som hadde slike ordninger og vet når de ble etablert (kumulativt). N=172.



De fleste av virksomhetene som tilbyr eldre ekstra fridager har i likhet med våre case-virksomheter en ordning som omfatter alle arbeidstakere fra en viss alder. Det gjaldt over åtte av ti av virksomhetene som hadde slike ordninger. I de øvrige tilfellene er ordningen avgrenset. Man må for eksempel være fast ansatt, ha en bestemt stillingsprosent, tilhøre en bestemt yrkesgruppe i virksomheten, for eksempel nøkkelpersonell; ikke være leder, eller ha jobbet i virksomheten i minimum ti år. I noen få tilfeller oppgis det også at det kun tildeles etter individuell vurdering.

Tabell 4.4 Andel av virksomhetene som oppgir at de tilbyr sine eldre ansatte ekstra ferie eller fridager som en del av seniorpolitikken. N=800.

	Ingen dager	1-9 dager	10-19 dager	20-29 dager	30 dager eller mer
Alle	73	16	7	2	2
Privat sektor	81	13	3	2	2
Offentlig sektor	39	30	24	4	3
Industri mm	81	12	1	5	1
Bygg og anlegg mm	68	15	9	0	8
Varehandel, transport, overnatting og servering	89	10	0	0	1
Media, finans, eiendom m.fl.	83	12	4	2	0
Off adm., helse, undervisning, kultur og lignende	61	22	13	2	2
Andre tjenester	68	11	18	4	0

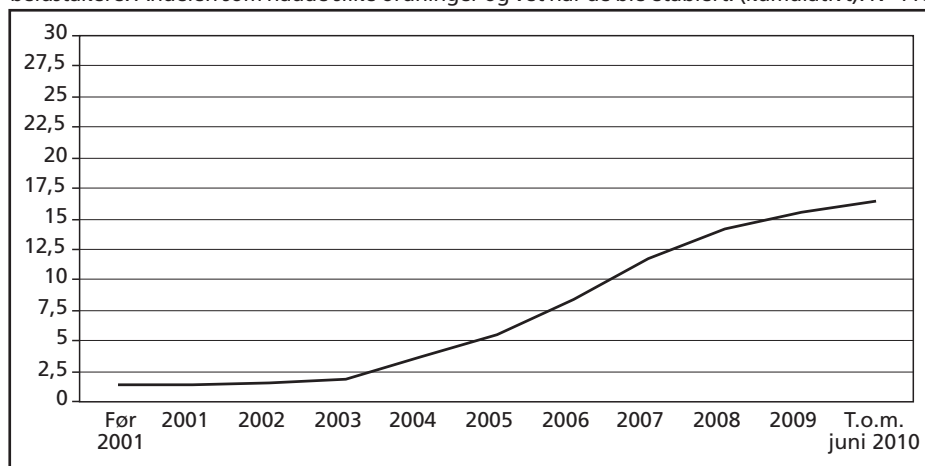
Drøyt halvparten av virksomhetene som har en ordning med ekstra fridager til seniorene tilbyr fra en til ni dager ekstra fri eller ferie, og 27 prosent fra 10 til 20 dager (jf. tabell 4.4). Det vanlige er likevel å gi den enkelte mellom 8 og 14 dager ekstra, noe som tilsvarer den maksimale mulige avtalefestede seniorordningen innen statlig sektor.

De fleste virksomhetene, drøyt halvparten, tilbyr disse ekstra fridagene eller den ekstra ferien fra fylte 62 år. Tretti prosent sier de tildeler disse dagene også til ansatte som er yngre enn 62 år, og da primært fra fylte 60 eller 61 år, mens 10 prosent oppgir at disse kun gis til dem som er eldre enn 62 år. I en av ti virksomheter varierer også antall dager som gis med alder; typisk på den måten at antall dager øker med økende alder.

Redusert arbeidstid med lønnskompensasjon

Også utbredelsen av tilbud av typen redusert arbeidstid med lønnskompensasjon økte kraftig fra 2004. Veksten avtok etter 2008, noe som trolig skyldes finanskrisa, da slike ordninger er relativt kostbare. I dag er det 15 prosent av virksomhetene som har et slikt tilbud.²⁰

Figur 4.11 Tidspunkt for etablering av ordning med redusert arbeidstid til full lønn til eldre arbeidstakere. Andelen som hadde slike ordninger og vet når de ble etablert. (kumulativt). N=116.



²⁰ Andelen er høyere enn i tabell 4.3 da vi her spurte alle virksomhetslederne og ikke bare dem som sa de hadde tilbud til arbeidstakere fra fylte 62 år. Det vil si at vi også inkluderer ordninger rettet mot arbeidstakere under dette alderstrinnet.

Tabell 4.5 Andelen som har følgende konkrete ordninger med redusert arbeidstid med lønnskompensasjon blant virksomheter som tilbyr eldre arbeidstakere redusert arbeidstid uten tilsvarende reduksjon i lønn. N=116.

	80/100	80/100	50–70/100	80/90	50/90	Andre kombinasjoner	Usikker
Alle	15,4	45,5	2,8	3,5	1,4	18,2	13,3
Offentlig sektor	17,9	43,3	1,5	3,0	1,5	19,4	13,4
Privat sektor	13,2	47,4	2,9	3,9	1,3	17,1	13,2

De aller fleste virksomhetene både i offentlig og i privat sektor med et slikt tilbud tilbyr 80 prosent stilling til 100 prosent lønn (45,5 prosent) eller 90 prosent stilling til 100 prosent lønn (15,4 prosent). En liten andel (3,5 prosent) har også 80/90 ordning. Andre kombinasjoner som forekommer er for eksempel 7 eller 12 prosent reduksjon i arbeidstiden til 100 prosent lønn, ordninger med 95 prosent stilling til 100 prosent lønn, en vakt mindre i løpet av en fire ukers rotasjon, brøk avhengig av stillingsprosent og lønn, økende reduksjon med økende alder (for eksempel 95 prosent til 100 prosent lønn fra 62 år, 90 prosent til 100 prosent lønn fra 63 år osv.), maksimalt 30 000 kroner til ekstra fridager for alle som har 100 prosent stilling (arbeidstidsreduksjonens størrelse i forhold til lønn avhenger dermed av lønnsnivå). I andre tilfeller er ordningen fleksibel, og det avtales individuelt med den enkelte eldre arbeidstaker.

Tabell 4.6 Andelen som har ordninger med redusert arbeidstid med lønnskompensasjon og som sier at den gjelder fra følgende alder. N=116.

	Under 60 år	60-61 år	62 år	63 år og eldre	Usikker
Alle	4	17	59	9	11
Offentlig sektor	5	9	78	4	5
Privat sektor	4	24	43	9	16

I de aller fleste tilfellene, seks av ti, gjelder ordningen fra fylte 62 år, slik det også var i casevirksomhetene. Sytten prosent har også ordninger som starter fra 60 eller 61 år. Det er hele en av fire av de private virksomhetene som har slike ordninger. Som vi husker, var det bare en av de private bedriftene i industrien i casestudien som hadde en ordning ved ekstra fri som også arbeidstakere under 62 år kunne få. I to av tre virksomheter gis ordningen til alle over denne alderen som fortsetter i virksomheten. En av tre har imidlertid valgt å avgrense ordningen til enkelte yrkesgrupper, sette et ansiennitetskrav, ha krav om minimum 50, 60 eller 75 prosent stilling, eller har valgt å tildele slike ordninger kun etter særskilt og individuell vurdering av behov. Enkelte nevner også at noen grupper er unntatt – det vil si at de ikke får tilgang til ordningen.

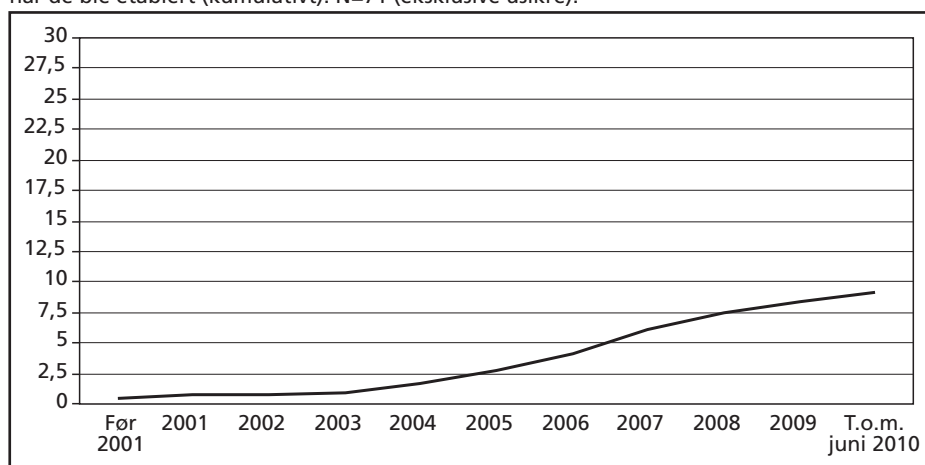
Det gjelder i de fleste tilfeller ledere, men også andre grupper nevnes, som bl.a. lærere i kommunal sektor.²¹

Bonuser og høyere lønn

Det var om lag 10 prosent av virksomhetene i utvalget som oppga å ha en ordning med bonus eller høyere lønn for å stimulere eldre arbeidstakere til å stå lenger i arbeid, hvorav 6 prosentpoeng av ordningene gjaldt fra fylte 62 år.

Som man kan lese av figur 4.12 ble de fleste av disse ordningene etablert etter 2004, og veksten var sterkest fra dette tidspunktet og fram til 2007, for så å avta noe, antakelig på grunn av finanskrisa.

Figur 4.12 Tidspunkt for etablering av ordning med bonus/høyere lønn til eldre arbeidstakere som fortsetter i arbeid etter fylte 62 år. Andel av virksomheter som har slike ordninger og vet når de ble etablert (kumulativt). N=71 (eksklusive usikre).



Det vanligste er å gi den enkelte et flatt bonusbeløp på enten 10 000 eller 12 000 kroner uavhengig av inntektsnivået. En fjerdedel av dem med slike ordninger tilbyr en slik rundsum (jf. tabell 4.6). Det innebærer at insentivet er sterkere desto lavere inntekt man

²¹ Sistnevnte skyldes at kommunene ikke sparer utgifter til AFP til lærerne selv om de skulle velge å utsette uttaket av AFP, da lærerne er tilsluttet Statens Pensjonskasses (SPK) AFP-ordning, som ikke åpner for at virksomheten har egenandeler. Det lønner seg derfor ikke for kommunen å tilby lærerne kostbare seniorordninger, da det ikke bidrar til reduserte pensjonsutgifter om de skulle utsette avgangen, slik det gjør for øvrige kommunale arbeidstakere.

har, da det nominelt vil utgjøre en større andel av lønna for lavt lønnede enn for høyt lønnede. Maksimalt beløp som oppgis er 200 000 kroner²² og laveste beløp 1000 kroner.

Tabell 4.7 Andel som gir følgende beløp i bonus til sine eldre arbeidstakere av virksomheter som tilbyr bonus eller høyere lønn. N=82 (inklusive usikre).

	1- 9000 kr	10-14000 kr	15-20000 kr	21-50000 kr	Over 50000 kr	Usikker
Alle (N=82)	9	28	16	10	2	35
Offentlig (N=52)	10	25	17	12	4	33
Privat (N=30)	7	33	13	7	0	40

Ettersom det er snakk om et seniortiltak, gis bonusen eller lønnstillegget fra en bestemt alder. Det vanlige både i privat og i offentlig sektor er at den økonomiske godtgjørelsen gis fra fylte 62 år om man binder seg til å fortsette i arbeid. Seksten prosent oppgir at yngre eldre får dette tilbudet, og da vanligvis personer i alderen 60 eller 61 år, mens noen færre først tildeler tilleggene/bonusene når arbeidstakerne er 63 år eller eldre. Åtte prosent av virksomhetene er enten usikre på hvilken ordning de har eller oppgir at ytelsen varierer avhengig av alder, noe som nok i de fleste tilfeller betyr at den øker noe med økende alder, slik tilfelle også var i en av casevirksomhetene.

Tabell 4.8 Andel virksomheter med bonus/høyere lønn som sier at ordningen gjelder fra følgende alderstrinn. Samlet og fordelt på sektor. N=82 (inklusive usikre).

	Før fylte 60 år	60-61 år	62 år	Fra 63 år eller senere	Usikker/ varierer
Alle (N=82)	5	11	72	4	8
Offentlig (N=52)	3	10	79	6	2
Privat (N=30)	7	13	60	0	20

I syv av ti tilfeller er det vanlig at slike ordninger tilbys alle som fortsetter etter den nevnte alderen (jf. tabell 4.8). En del, snaut 20 prosent, har imidlertid tilleggskriterier ut over alder, som at den enkelte må ha en minimums stillingsstørrelse, fast ansettelse, ha jobbet i virksomheten et visst antall år, eller de har avgrenset ordning til spesielle yrkesgrupper. En av ti tildeler kun etter individuell vurdering, og kanskje noe overraskende oppgis dette å være noe mer utbredt i offentlig enn i privat sektor.

²² Det gjelder ikke universelle ordninger av denne typen som gis til alle over en viss alder som fortsetter i arbeid, men er et enkelttilfelle hvor en ansatt ble tilbudt et slikt tillegg for å fortsette.

Tabell 4.9 Andel virksomheter med bonus/høyere lønn som oppgir at ordningen henholdsvis gjelder alle, er avgrenset eller vurderes individuelt. Samlet og fordelt på sektor. N=82.

	Gis til alle fra en viss alder	Avgrenset til bestemte yrkesgrupper	Avgrenset etter stillingsprosent el. fast ansettelse	Andre gruppe- kriterier	Indivi- duell vurdering	Usikker
Alle (N=82)	70	5	5	7	10	3
Offentlig (N=52)	69	2	8	7	12	2
Privat (N=30)	70	9	0	10	4	7

Evalueres tiltakene?

I tillegg til å ha utformet konkrete aktivitetsmål og etablert konkrete tiltak og ordninger, er det viktig at seniorpolitikken evalueres, slik at man vet om den faktisk bidrar til redusert tidligpensjonering. Virksomhetene er derfor spurt direkte om tiltakene de har igangsatt evalueres, og om de fører statistikk for (har oversikt over) hvor mange som går av med uførepensjon og AFP-pensjon i ulike aldersgrupper hvert år.

Svært få, under 1 prosent av virksomhetene, oppgir at de har evaluert sine senior tiltak. Det er også svært få personalledere som oppgir at det årlig føres statistikk over uførepensjonering/AFP-pensjonering fra virksomheten, kun 36 prosent, noe som burde være en forutsetning om man ønsker å måle tiltakenes effekt. Om virksomheten er liten og det er få ansatte, er dette selvfølgelig mindre viktig, da det vil gjelde få personer. Det viser seg imidlertid at dette også gjelder for store virksomheter, og for offentlig sektor særlig, hvor de fleste er store virksomheter målt i antall ansatte. Vårt inntrykk fra casestudiene av at det igangsettes mange ulike tiltak i offentlig så vel som i privat sektor uten at det sjekkes om de har den ønskede effekten, styrkes dermed.

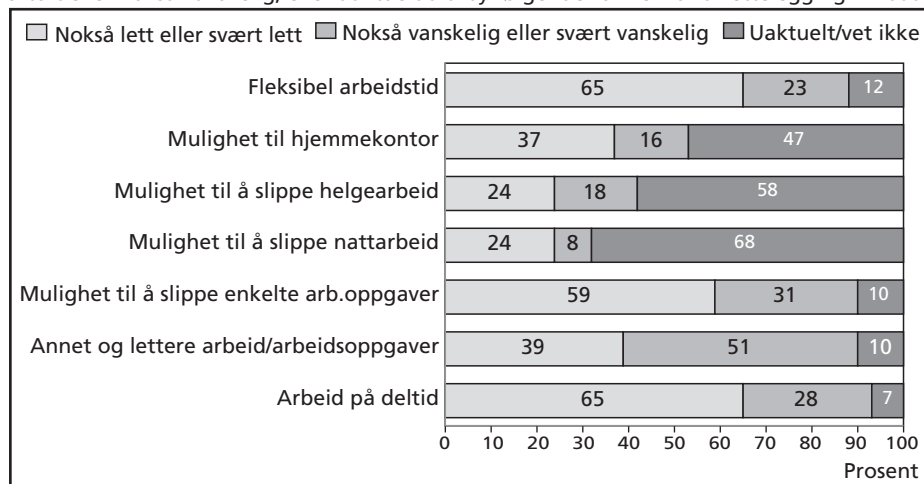
Tilrettelegging – muligheter og begrensninger

Et av mantraene knyttet til IA-avtalen, også nå det gjelder delmål 3, er tilrettelegging. Av tidligere tabeller i dette kapitlet (tabell 4.1) kan man få inntrykk av at forebygging og tilrettelegging er svært utbredt i norsk arbeidsliv. Ledernes svar gjelder imidlertid bare hvorvidt de hadde slike tiltak eller ikke, og gir oss ikke svar på om det er en eller mange i virksomheten som faktisk har fått tilrettelegging i en eller annen forstand. Som casestudiene viste, kan det på mange arbeidsplasser være mangel på for eksempel alternativt og lettere arbeid eller muligheter for tilrettelegging. Selv om virksomheten og den enkelte gjerne vil, lot det seg ikke alltid gjøre å finne praktiske løsninger.

Forskjellen mellom virksomheter var derfor stor, ikke bare i vilje, men også i deres faktiske muligheter til å tilby tilrettelagt arbeid.

Av virksomhetene i vårt utvalg svarte to tredjedeler at de lett kunne tilby arbeidstakere deltid eller en mer fleksibel arbeidstidsordning, om arbeidstakerne ønsket det. Verre var det med annet og lettere arbeid eller arbeidsoppgaver. Her oppga over halvparten av virksomhetene hvor det var aktuelt, at det var vanskelig. Det var også en tredjedel som mente det var vanskelig for dem å la en arbeidstaker få slippe enkelte arbeidsoppgaver om de ønsket eller hadde behov for det. I virksomheter hvor det var aktuelt, var det for eksempel drøyt 40 prosent som mente det var vanskelig å la enkelte slippe helgearbeid, mens en fjerdedel sa at det også gjaldt for nattarbeid. En tredjedel mente dessuten det var vanskelig å tilby hjemmekontor, om vi ser bort fra virksomheter hvor dette ble ansett å være uaktuelt (det kan for eksempel gjelde i industriproduksjon, varehandel, pleie og omsorg og lignende virksomhet).

Figur 4.13 Andel av virksomhetene som oppgir at det henholdsvis er svært eller nokså lett, svært eller nokså vanskelig, eller uaktuelt å tilby følgende former for tilrettelegging. N=800.

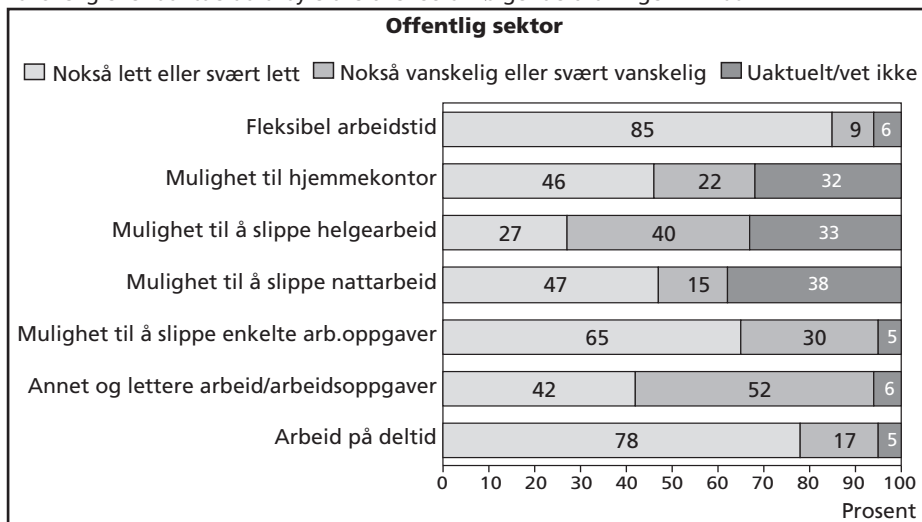


Hva man produserer og hvordan det produseres, varierer mellom virksomheter både i offentlig og i privat sektor. Det gjør også rammebetingelsene som vi så i casestudiene. Private bedrifter kan i prinsippet jobbe med nesten hva som helst, bare de tjener penger. Offentlig sektor, på sin side, skal oppfylle og utføre politisk bestemte oppgaver, og er avhengig av bevilgninger over offentlige budsjetter for å kunne utføre sin virksomhet. Arbeidet som utføres er derfor forskjellig, og det er også type utdanning og utdanningsnivået til de ansatte, og som regel også arbeidsbelastningene.

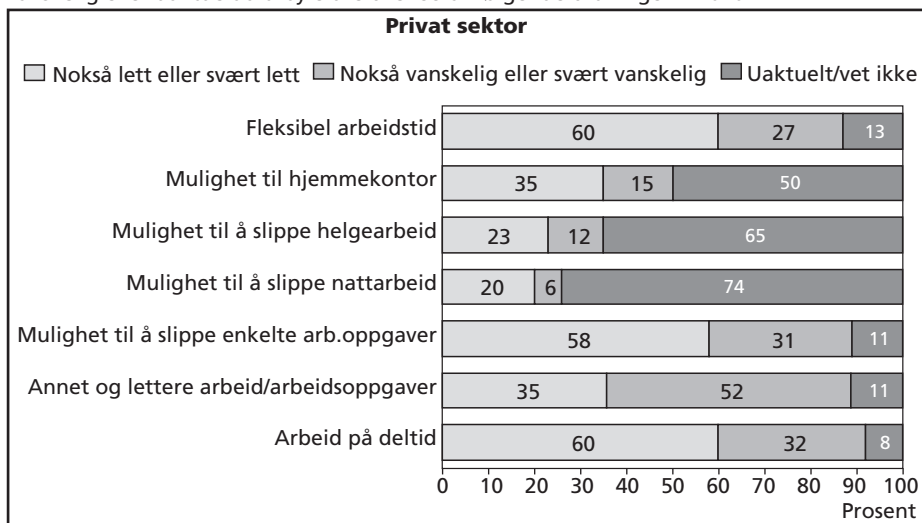
Som vi kan lese ut av figur 4.14 og 4.15, har også personallederne i ulike sektorer og næringer ulikt syn på hva som er mulig å få til av tilrettelegging i deres virksomhet.

Mens så å si alle virksomheter i offentlig sektor oppgir at de kan tilby fleksibel arbeidstid (85 prosent), gjelder det 60 prosent av virksomhetene i privat sektor.

Figur 4.14 Andel av alle virksomhetene i offentlig sektor som oppgir at det henholdsvis er lett, vanskelig eller uaktuelt å tilby eldre over 55 år følgende ordninger. N=160.



Figur 4.15 Andel av alle virksomhetene i privat sektor som oppgir at det henholdsvis er lett, vanskelig eller uaktuelt å tilby eldre over 55 år følgende ordninger. N=640.

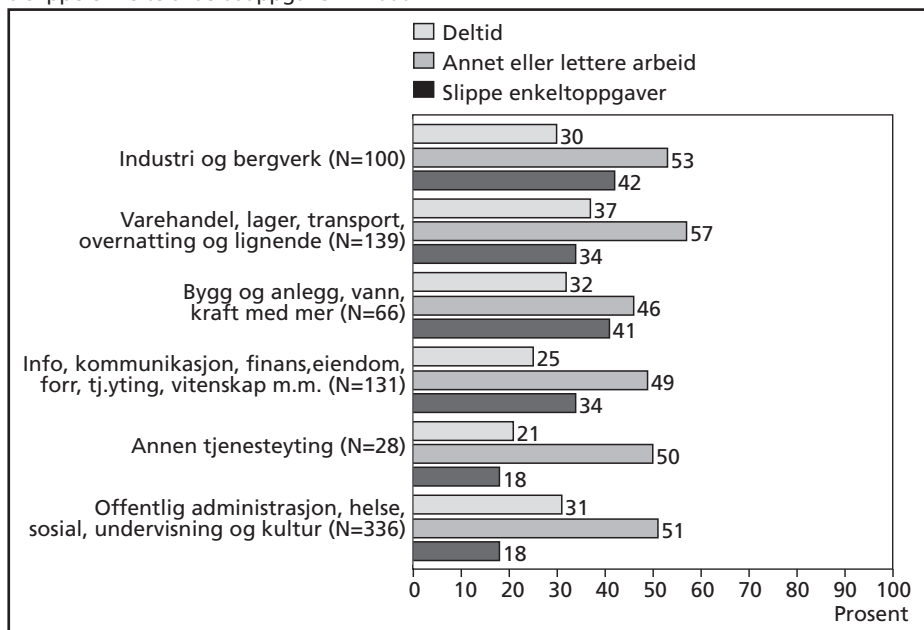


Videre sier ledere for 78 prosent av virksomhetene i offentlig sektor at de lett kan tilby deltidsarbeid om det er behov for det. Den tilsvarende andelen blant virksomheter i

privat sektor er 60 prosent. En tredjedel anser det som enten svært eller nokså vanskelig. Det er nesten dobbelt så mange som i offentlig sektor. Når det gjelder muligheten for å tilby annet og lettere arbeid eller arbeidsoppgaver eller muligheten for å la enkeltansatte slippe nattarbeid, er det små forskjeller. Drøye halvparten både i offentlige og i privat virksomheter har vansker med å finne alternativt og lettere arbeid, mens en tredjedel sier at de vanskelig kan la noen slippe nattarbeidet.

Som casestudiene indikerte, kan både rammebetingelsene og arbeidets art og organisering påvirke mulighetene for tilretteleggingen. Vår hypotese på bakgrunn av casestudiene er at virksomheter hvor arbeidet primært utføres av høyere utdannede, har færre begrensinger og større muligheter for tilrettelegging enn virksomheter hvor hovedyrkesgruppen har lavere utdanning. Så selv om annen forskning viser at behovene for tilrettelegging innen sistnevnte grupper er større, gitt mer belastende arbeid, lengre yrkeskarrierer før fylte 60 år og derav også større helseproblemer, kan mulighetene for å tilby deltidsarbeid eller alternativt og lettere arbeid i virksomheter som primært sys-selsetter denne typen arbeidstakere, være vanskelig. Av figur 4.16 kan vi lese at det særlig er virksomheter innen industri og bergverk og bygg og anlegg som har vanskelig for å tilby eldre deltidsarbeid. Det gjelder henholdsvis 42 og 41 prosent av bedriftene i disse bransjene. Videre ser vi at det kan være små muligheter for eldre til å få deltidsarbeid innen industri og bergverk, og innen varehandel, transport, overnatting og servering.

Figur 4.16 Andelen i ulike næringer som sier det er svært vanskelig eller nokså vanskelig å tilby eldre over 55 år i virksomheten enten deltid, lettere og/eller annet arbeid, eller anledning til å slippe enkelte arbeidsoppgaver. N=800.



De som lettest kan tilby deltidsarbeid, er offentlig sektor. Overraskende nok er det også små variasjoner i virksomhetenes vurdering av sine muligheter til å tilby deltid og/eller lettere eller annet arbeid etter virksomhetsstørrelse (antall ansatte).

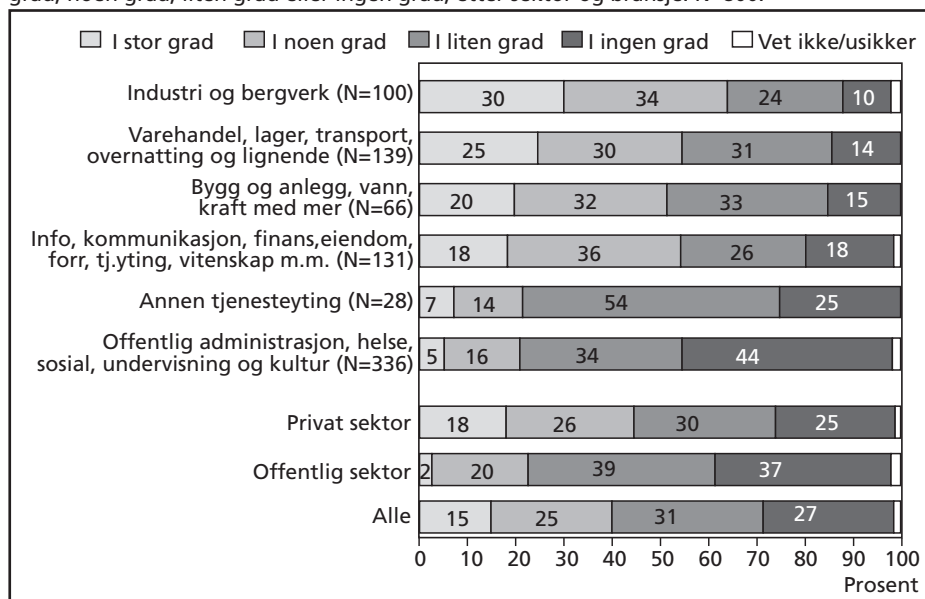
I relasjon til IA-avtalens er dette særlig interessant da økt bruk av gradert sykemelding og tilrettelegging på arbeidsplassen framheves som sentrale IA-virkemidler. Virksomheters problemer med å tilby deltid vil også kunne bli en utfordring i forhold til pensjonsreformen, som forutsetter at de som ønsker det skal kunne jobbe redusert tid eller deltid etter fylte 62 år.

Effekter av finanskrisa

Ved gjennomføring av undersøkelsen i 2010 var det et par år siden finanskrisa rammet Norge. Virksomhetene ble derfor spurt om de hadde merket den økonomiske nedgangen, og hvilke konsekvenser det konkret hadde hatt for deres virksomhet, særlig for seniorpolitikken og deres vilje til å holde på eldre arbeidstakere.

Som figur 4.17 viser, har finanskrisa rammet ulikt, og variasjonen er stor mellom offentlig og privat sektor og mellom ulike næringer. Mens virkningene i offentlig sektor var minimale, kun 2,5 prosent sa den hadde stor innvirkning, rapporterer en femtedel av

Figur 4.17 Andel som sier finanskrisa har hatt innvirkning på virksomhetens aktivitet i hhv. stor grad, noen grad, liten grad eller ingen grad, etter sektor og bransje. N=800.



virksomhetene i privat sektor om betydelige konsekvenser, særlig gjelder det industrien, bygg og anlegg og varehandelen, transport, overnatting og servering.

Tilsvarende rapporterer en femtedel innen bygg og anlegg om permitteringer og en femtedel om oppsigelser. I varehandel, overnatting og servering gjaldt dette henholdsvis 17 og 15 prosent. En fjerdedel av alle virksomhetene i disse bransjene melder også om ansettelsesstopp. Andre konsekvenser som nevnes er utsettelse av vedlikehold og investeringer.

Tabell 4.10 Andel som oppgir at de har måttet gjennomføre følgende for å håndtere finanskrisa. Samlet, og etter sektor og bransje. N=800.

	Kostnads- kutt	Permitte- ringer	Opp- sigelser	Oppfordring om tidlig pensjonering	Kutt i senior- tiltak	Ansettelsesstopp	Annet
Alle	29,8	12,8	11	2,6	1,6	19,4	5,4
Offentlig sektor	10,6	0	0	1,9	3,8	7,5	9,4
Privat sektor	34,5	15,9	13,8	2,8	1,1	22,3	4,4
Industri, bergverk med mer	51	41	24	8	3	38	8
Varehandel, trans- port, overnatting, servering	28,8	16,7	15,2	1,5	1,5	28,8	0
Bygg og anlegg, vann og kraft	49,6	19,4	20,1	2,2	1,4	29,5	5,8
Finans, eiendom, kommunikasjon og media, vitenskap m.m.	38,9	12,2	16	3,8	2,8	25,2	4,6
Off adm., helse sosial, undervisning og kultur	12,8	2,1	1,2	1,2	1,8	5,7	5,7
Annen tjenesteyting	17,9	0	3,6	0	0	17,9	7,1

Det er likevel en forsvinnende liten andel av alle virksomheter som oppgir at det har vært nødvendig å kutte i seniortiltakene, eller som har sett det nødvendig å be eldre ansatte om å tidligpensjonere seg. Faktisk var det litt mer utbredt med kutt i seniortiltakene i offentlig sektor enn i privat sektor når vi ser alle virksomheter under ett – noe som er overraskende, gitt at man må forutsette at finanskrisa hadde størst effekt på bedrifter i den konkurranseutsatte delen av privat sektor. På den annen side har flere der også særskilte seniorordninger.

Tabell 4.11 Andel som oppgir at de har måttet foreta kutt i seniortiltakene eller oppfordret eldre arbeidstakere om å tidligpensjonere seg, blant virksomheter som oppgir å ha en seniorpolitikk/livsfasepolitikk. Etter sektor og næring. N=411.

	Oppfordring om tidligpensjonering	Kutt i seniortiltak
Privat sektor (N=246)	4,5	1,9
Offentlig sektor (N=145)	2,1	3,4
Industri, bergverk med mer (N=40)	10	5
Varehandel, transport, overnatting, servering (N=38)	2,6	2,6
Bygg og anlegg, vann og kraft (N=27)	3,7	3,7
Finans, eiendom, kommunikasjon og media, vitenskap (N=53)	9,4	1,9
Off adm., helse sosial, undervisning og kultur (N=235)	1,7	2,1
Annen tjenesteyting (N=18)	0	0

Ser vi kun på dem som rapporterer at de har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk, får vi likevel et noe annet bilde. I industrien oppgir hele 10 prosent av virksomhetene med seniorpolitikk at de hadde oppfordret eldre om å ta ut tidligpensjon (AFP), og 5 prosent at de hadde måttet kutte i seniortiltakene. Tilsvarende var det 9,5 prosent og 1,9 prosent samlet i næringsgruppen informasjon og kommunikasjon, finans, eiendom og vitenskap med mer, som sa at de henholdsvis hadde måtte be eldre om å pensjonere seg og kutte i seniortiltakene.

Kapittel 5 Arbeidslivssentrenes rolle i seniorpolitikken

Som del av at myndighetene og arbeidslivets parter inngikk IA-avtalen høsten 2001, ble det tidlig i 2002 etablert arbeidslivssentre i hvert fylke, 19 i alt. Sentrenes oppgave er å fungere som et bindeledd mellom myndighetene og arbeidslivet og å støtte opp om IA-virksomhetenes egen innsats med hensyn til de tre delmålene i IA-avtalen. Sentrene inngår først en samarbeidsavtale med private og offentlige virksomheter som ønsker å inngå en IA-avtale, og følger så opp og rådgir virksomhetene i hvordan de kan nå målene i IA-avtalen. Arbeidslivssentrene skal slik sett fungere som en «kompetansebank» for IA-virksomhetene og være oppdaterte på de arbeidsmåter og virkemidler som best bidrar til måloppnåelsen (Ot.prp. nr. 48 (2003–2004): 7). Alle IA-virksomheter skal ha en fast, navngitt kontaktperson i et arbeidslivssenter i sitt fylke. Det er denne kontaktpersonen, som også kalles rådgiver, som har hovedansvaret for kontakten med den enkelte virksomhet. Hver rådgiver har gjerne ansvaret for å følge opp flere, i en del tilfeller mange, virksomheter, men dette kan variere, også ut fra næringsstrukturen i det enkelte fylke. Noen rådgivere følger opp store virksomheter, som kommuner eller helseforetak, andre har en hovedvekt av små og mellomstore virksomheter.

Arbeidslivssentrene og kontaktpersonene skal i hovedsak tilby systemrettet bistand ved å veilede virksomhetene i å utvikle egne behovsrettede handlingsplaner. De skal i mindre grad yte hjelp i enkeltsaker. I det nye rolledokumentet for arbeidslivssentrene angis det at systemrettet arbeid skal utgjøre hovedtyngden av arbeidslivssentrenes innsats, og at minimum to tredjedeler av sentrenes samlede tid og ressurser skal rettes mot dette (Rolledokument for 2010–2013). Resterende tid kan benyttes til individuell bistand overfor enkeltpersoner på arbeidsplasser der virksomheten har etterspurt slik bistand. Det er i hovedsak virksomhetene selv som er ansvarlige for å utvikle de planer og forestå den aktiviteten som skal bidra til at IA-målene nås, inkludert å følge opp den enkelte arbeidstaker. Men kontaktpersonene skal også kunne rådggi virksomhetene i vanskelige enkeltsaker når virksomheten og arbeidstakeren i fellesskap ikke klarer å komme fram til en tilfredsstillende løsning. Riksrevisjonens kartlegging av aktiviteten i arbeidslivssentrene viser likevel at den systemrettede bistanden utgjorde en mindre andel av tidsbruken enn det sentrene selv hadde satt som målsetting, og at mange av rådgiverne mente at det i løpet av de siste årene hadde skjedd en utvikling i retning av mer individrettet arbeid (Riksrevisjonen 2009: 31).

Både av kapasitetsmessige grunner og for at IA-arbeidet skal bli best mulig forankret og ansvarliggjort i den enkelte virksomhet, er det lite hensiktsmessig at kontaktpersonene får et hovedansvar for progresjonen i IA-arbeidet. Siden det er frivillig for virksomheter å inngå IA-avtale og det dessuten finnes få eller ingen sanksjonsmidler overfor virksomheter som ikke bidrar til at målene nås, er det lite kontaktpersonen kan gjøre for å framtvinge aktivitet. Det er derfor viktig at virksomhetene selv tar et hovedansvar for IA-aktiviteten.

Med inngåelse av IA-avtale på virksomhetsnivå følger flere offentlige virkemidler som virksomhetene og deres arbeidstakere kan benytte. Når det gjelder den seniorpolitiske satsingen som er nedfelt i delmål 3 i IA-avtalen, er den rådgiving og oppfølging som arbeidslivssentrene kan tilby den enkelte virksomhet, det viktigste offentlige virkemidlet. I tillegg finnes også enkelte økonomiske virkemidler som virksomhetene kan søke om, i første rekke tilretteleggingstilskuddet (mer om dette under).

IA-avtalen har vært reforhandlet flere ganger. Virksomheter som inngikk samarbeidsavtale med arbeidslivssentrene under den første avtalen, kunne selv velge om de ville prioritere ett eller flere av avtalens delmål, selv om de formelt sett forpliktet seg til å jobbe med alle de tre delmålene. Siden hovedmotivasjonen for å inngå IA-avtalen for myndighetene og partene i arbeidslivet i sin tid var å redusere sykefraværet, er det naturlig at det også var dette delmålet alle eller de fleste virksomheter i første rekke arbeidet med. Midtsundstads kartlegging av IA-arbeidet i denne første fasen viste at det bare var en tredjedel av IA-virksomhetene som rapporterte at de forpliktet seg til delmål 3: å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen (Midtsundstad 2007). Da avtalen ble reforhandlet i 2005 med virkning fra 2006, ble det innskjerpet at det ikke lenger var mulig å bestrebe seg på å realisere bare ett av delmålene; inngåelse av en IA-avtale innebar at virksomhetene måtte jobbe med alle delmålene. Det vil likevel ofte være opp til virksomhetene selv hvordan de vektlegger arbeidet med de tre delmålene, blant annet avhengig av hvilke utfordringer den enkelte virksomhet opplever å ha. Riksrevisjonens undersøkelse fra 2009 viser at sykefraværsarbeidet har klart høyest prioritet ved sentrene og at under 10 prosent av arbeidstiden brukes til delmål 3 (Riksrevisjonen 2009: 31). I den siste versjonen av IA-avtalen, som ble inngått i februar 2010 og som gjelder fra 1. mars 2010 til 31. desember 2013, heter det at de tre delmålene må ses i sammenheng for at intensjonen om et mer inkluderende arbeidsliv skal oppnås, men det står ikke noe om hvordan innsatsen skal vektlegges.

I det følgende vil vi bruke uttrykkene seniorpolitikk og delmål 3 i IA-avtalen om hverandre. Det er imidlertid viktig å være klar over at uttrykkene ikke nødvendigvis er overlappende. Uttrykket seniorpolitikk kan lede oppmerksomheten i retning av tiltak rettet mot siste del av yrkeskarrieren, at eventuell innsats eller tiltak for å holde på eldre arbeidstakere kan utstå til arbeidstakerne nærmer seg sluttfasen, for eksempel aldersgrensen for tidligpensjonering ved 62 år. En del virksomheter tilbyr da også romslige goder for sine eldre arbeidstakere, for eksempel redusert arbeidstid med full

lønn eller bonusordninger dersom man fortsetter i arbeid utover fylte 62 år. Men i delmål 3-målsettingen – å øke den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen – ligger også en forventning om å starte tiltak atskillig tidligere enn i yrkeskarrierens slutfase, for eksempel gjennom å etablere et arbeidsmiljø som forebygger ønsket om og/eller behovet for å slutte tidlig. Dersom tiltak først settes i gang når alder for tidligpensjonering nærmer seg, er det stor sjanse for at arbeidstakeren allerede har tatt beslutningen om pensjonering. Det kan være større muligheter for å påvirke pensjoneringsatferden dersom det gjøres en innsats tidligere. I arbeidslivssentrenes rådgiving overfor virksomhetene vil også dette perspektivet være viktig: at dersom virksomhetene ønsker å påvirke pensjoneringsatferden, bør tiltak settes inn i god tid. Det gjelder særlig tiltak som kan bidra til å redusere fysisk og psykisk slitasje i arbeidet.

I dette kapittelet vil vi presentere erfaringer med arbeidslivssentrenes oppfølging av delmål 3 i IA-avtalen. Vi vil presentere både arbeidslivssentrenes egne vurderinger av arbeidet med seniorpolitikken og hvordan IA-virksomhetene vurderer den støtten de har fått fra arbeidslivssentrene. Vi har gjennomført intervjuer i vel halvparten av arbeidslivssentrene, fra nord til syd. Her har vi intervjuet rådgivere med et hovedansvar for delmål 3 i IA-avtalen. De rådgiverne vi har intervjuet, har varierende «fartstid» som rådgivere; noen er relativt nyansatte, andre har arbeidet i arbeidslivssenteret siden oppstart i 2002. Dette kan nok prege deres synspunkter noe. Noen vil ha veldig god kjennskap til delmål 3-arbeidet, andre har hatt kortere tid til å samle erfaring. I og med at vi bare har intervjuet vel halvparten av arbeidslivssentrene, vil vår informasjon ikke kunne gi et fulldekkende bilde av situasjonen ved sentrene.

I tillegg har vi gjennomført en landsdekkende, representativ survey til IA-virksomheter om arbeidet med seniorpolitikk, der vi blant annet innhenter opplysninger om virksomhetenes erfaringer med samarbeidet med arbeidslivssentrene. Disse erfaringene vil også bli presentert i dette kapitlet. Vi vil også ta med synspunkter på arbeidslivssentrenes rolle fra casestudiene.

I tillegg til egne undersøkelser, har vi også trukket veksler på andre nyere undersøkelser, i første rekke Riksrevisjonens undersøkelse av NAVs innsats for inkluderende arbeidsliv fra 2009 og SINTEFs evaluering av IA-avtalen fra samme år.

Følgende problemstillinger vil bli belyst i det følgende:

- På hvilken måte følger arbeidslivssentrene opp seniorpolitikken i virksomhetene?
- På hvilken måte rådgir arbeidslivssentrene virksomhetene?
- Hva tror rådgiverne skal til for å kunne gjøre en (enda) bedre jobb?
- Hvilken erfaring har virksomhetene med samarbeidet med arbeidslivssentrene? Har deres råd vært til god hjelp i seniorsatsingen?

Først vil vi imidlertid gi en nærmere presentasjon av hvordan arbeidslivssentrene er organisert.

Organiseringen av arbeidslivssentrene

Arbeidslivssentrene er underlagt NAV Fylke, som igjen er underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet. Da arbeidslivssentrene ble etablert i 2002, var de organisert som del av et eget prosjekt i Rikstrygdeverket (som den gang var en del av Trygdeetaten) og underlagt en egen, sentral prosjektledelse. Det ble i denne oppbyggingsperioden lagt stor vekt på at sentrene skulle ha en gjenkjennelig og enhetlig profil, det vil si at de skulle være en nasjonalt gjenkjennelig tjeneste, slik at de tjenester sentrene leverte til virksomhetene i stor grad skulle være likeartede, uavhengig av sentrenes geografiske beliggenhet og av type virksomhet. At etableringen og utviklingen av sentrene var underlagt en sentral ledelse som sendte ut likeartede signaler til alle sentrene, gjorde det lettere å oppnå denne målsettingen. Igangsetting av ulike typer av fellesaktiviteter, for eksempel kompetansehevende tiltak, der rådgivere fra ulike deler av landet hadde anledning til å møtes til felles kompetanseutvikling og erfaringsutveksling, styrket også denne målsettingen.²³

Ved etableringen av NAV i 2006 ble Trygdeetaten og Aetat slått sammen til Arbeids- og velferdsetaten (NAV). Arbeidslivssentrene i det enkelte fylke ble da underlagt NAVs fylkesorganisasjon og fylkesdirektørene i NAV. Selv om arbeidslivssentrene fremdeles fungerer som selvstendige fagenheter med egen ledelse, er denne ledelsen altså ikke lenger underlagt en nasjonal felles ledelse for alle arbeidslivssentrene, men del av den administrative styringskjeden i NAV. Mye av kommunikasjonen omkring arbeidslivssentrenes profilering og prioritering gikk tidligere mellom prosjektledelsen på sentralt nivå og arbeidslivssentrene på fylkesnivå, og også på tvers av arbeidslivssentrene. Nå skjer det meste av denne kommunikasjonen mellom NAV sentralt og fylkesdirektør på fylkesnivå på den ene siden og mellom fylkesdirektør og arbeidslivssentrene på den annen. Det finnes ikke lenger en felles, nasjonal fagledelse for sentrene, og det finnes dessuten færre areaer for kommunikasjon arbeidslivssentrene imellom. Begrunnelsen for å underlegge arbeidslivssentrene fylkesnivået, var å tilpasse IA-arbeidet til – og målrette det etter – de utfordringene som finnes på lokalt nivå (Rikstrygdeverket 2009: 30). Våren 2010 ble det imidlertid satt i gang en prosess for å etablere en koordinerende enhet.

Ved oppstart i 2002 ble det utført om lag 400 årsverk i arbeidslivssentrene, de fleste av disse av rådgivere. Per 2010 er det vel 500 ansatte i sentrene. Størrelsen på sentrene

²³ Fafo følger forsket etableringen av arbeidslivssentrene i perioden 2002–2005 på oppdrag av Trygdeetaten.

varierer etter befolkningsgrunnlaget i fylkene. I 2007 og 2008 ble det over statsbudsjettet bevilget midler til å opprette flere stillinger i sentrene, blant annet for å styrke oppmerksomheten rundt delmålene 2 og 3 i IA-avtalen (Riksrevisjonen 2009: 27). Det ble likevel opprettet få nye stillinger, tross de øremerkede bevilgningene. Det forventes imidlertid at sentrene vil bli styrket med nye stillinger (Riksrevisjonen 2009: 8).

Per 2010 har sentrene inngått samarbeidsavtale med om lag 9000 virksomheter; disse omfatter vel 40 000 driftsenheter og halvparten av norske arbeidstakere. Det er med andre ord et betraktelig antall virksomheter de vel 500 ansatte i arbeidslivssentrene skal betjene. Dette volumet krever i seg selv at kontakten med og rådgivingen av virksomhetene skjer på en hensiktsmessig måte, at prioriteringer må gjøres etter hvordan man vil nå den enkelte virksomhet og hvilke virksomheter som bør få mest oppmerksomhet.

Arbeidslivssentrene har organisert seg på noe ulike måter. Noen har etablert flere geografiske enheter på grunn av store geografiske avstander i fylket. Andre har – eventuelt i tillegg – fordelt arbeidsoppgaver etter type virksomhet de betjener, for eksempel offentlig eller privat virksomhet. Når det gjelder arbeidet rettet mot hvert av delmålene i IA-avtalen, har mange av sentrene etablert egne kompetansegrupper for hvert av delmålene. Deltakerne i disse gruppene har et spesielt ansvar for å følge opp kunnskapsutviklingen på hvert av delmålområdene. I enkelte sentre har medlemmene i kompetansegruppene ikke ansvar for å følge opp egne virksomheter, men skal utelukkende fungere som kompetanseoverførere, dels overfor sine kollegaer i sentrene, dels overfor IA-virksomhetene og deres ansatte, for eksempel ved å holde ulike typer av kurs for virksomhetene om seniorpolitikk. Selv om flere av sentrene har egne kompetansegrupper, har likevel den enkelte rådgiver i arbeidslivssentrene ansvaret for å levere basistjenester innenfor *alle* delmålene til «sine» virksomheter, det vil si at de må kunne ha en grunnleggende kunnskap om rådgiving og oppfølging med hensyn til alle de tre delmålene. De må med andre ord ha en bred grunnleggende kunnskap om IA-arbeidet generelt, men de kan så få ytterligere faglig påfyll og råd fra de av kollegaene som har et spesielt ansvar for å følge opp kunnskapsutviklingen innenfor hvert av delmålene.

Enkelte sentre har etablert samarbeidsordninger på tvers av sentrene om for eksempel delmål 3 og utveksler erfaringer om hvordan man best kan rådgive virksomhetene på dette området. Enkelte sentre har utvidet samarbeidet til å omfatte personalansvarlige i virksomheter som har mye erfaring på dette området og konsulentfirmaer som er særlig engasjert i delmål 3-arbeid og har på denne måten etablert et lokalt eller regional nettverk rundt delmål 3-arbeidet der ulike aktører inngår, ikke bare NAV. Det er med andre ord en viss variasjon i hvordan arbeidslivssentrene har organisert seg. Det har imidlertid ikke vært en hensikt med vår studie å vurdere hvilken organisasjonsform som er mest hensiktsmessig i arbeidet med de tre delmålene.

Hvordan følger arbeidslivssentrene opp seniorpolitikken i virksomhetene?

Arbeidslivssentrenes vekt på delmål 3

Riksrevisjonen har gjennomført en spørreundersøkelse til ledere og ansatte i et utvalg arbeidslivssentre (Riksrevisjonen 2009). Undersøkelsen avdekket at arbeidslivssentrene inntil 2008 i liten grad hadde prioritert konkrete tiltak for å øke den reelle pensjoneringsalderen. Den viste at sentrenes tidsbruk til dette hadde gått ned i perioden 2007–2008, og konkluderer med at sentrenes spesifikke bidrag til seniorarbeidet i IA-virksomhetene synes å være begrenset.

Vår undersøkelse bekrefter i hovedsak dette bildet, at tidsbruken på delmål 3 har vært synkende, i det minste for en del av sentrenes del. Når vi spør om grunnen til at sentrene har lite oppmerksomhet om delmål 3, hevdes det av flere at virksomhetene bare i begrenset grad etterspør bistand på dette området. Det er sykefraværsarbeidet som har oppmerksomhet. Noen arbeidslivssentre har forståelse for dette og synes heller ikke at delmål 3 får for lite oppmerksomhet i virksomhetene, gitt virksomhetenes situasjon. Men flere sentre begrunner den begrensede oppmerksomheten innad i sentrene med at NAVs fylkesleder har sendt styringssignaler til sentrene om at det er sykefraværsarbeidet som skal prioriteres. I enkelte av arbeidslivssentrene er rådgiverne dessuten pålagt å delta i den individrettede sykefraværsoppfølgingen gjennom å delta i dialogmøte 2, som skal avholdes ved 26 ukers sykmelding. I disse møtene skal en representant fra NAV være til stede. Det blir dermed lite tid igjen til delmål 3 (og delmål 2). Det sies også at måloppnåelse med hensyn til delmål 3 (og delmål 2) i liten grad blir etterspurt fra fylkesnivået i NAV, mens delmål 1 får tilsvarende mer oppmerksomhet. Dette er nok et uttrykk for at det er resultater i sykefraværsarbeidet som etterspørres i den nasjonale politikken.

Det synes som om fylkeslederne har tolket signaler sendt fra sentralt hold i NAV noe ulikt. Dette har igjen fått betydning for vektleggingen av delmålene i arbeidslivssentrene. Mens enkelte av arbeidslivssentrene nesten utelukkende har hatt oppmerksomhet omkring sykefraværsarbeid de siste årene, har andre ikke måttet omprioritere sine arbeidsmåter, og de synes at de får anledning til å arbeide med delmål 3 på den måten de finner mest hensiktsmessig både faglig og ut fra virksomhetenes behov. I den grad de har deltatt mer i sykefraværsarbeidet, har det i hovedsak vært på en systemrettet og ikke på en individrettet måte. De har kunnet tilegne seg nødvendig kunnskap på seniorfeltet og delta i aktuelle kompetansehevende sammenhenger, for eksempel i regi av Senter for seniorpolitikk.

Flere av sentrene sier likevel at det er en svært liten del av arbeidstiden som brukes på delmål 3. Dette gjenspeiler i stor grad at det er sykefraværsarbeidet de fleste IA-virksomhetene er opptatt av, og som virksomhetene etterspør hjelp til.

Det synes ut fra våre intervjuer med et utvalg arbeidslivssentre at de tolker sin rolle noe forskjellig når det gjelder hvor stor oppmerksomhet delmål 3 skal ha i den interne og eksterne aktiviteten i sentrene. Slik sett har deres rolle forandret seg betraktelig i forhold til oppstarten i 2002, da det ble sterkt vektlagt at arbeidslivssentrene skulle framstå på en gjenkjennelig og enhetlig måte. I SINTEFs evaluering av IA-avtalen i 2009 peker også flertallet av rådgiverne på at det mangler en sentral styringslinje som kunne bidratt til at arbeidslivssentrene fikk mer enhetlig faglig praksis (Ose m.fl. 2009: 220 f.). Slik situasjonen er nå, har det utviklet seg store forskjeller sentrene imellom.

Flere av våre informanter forteller at rådgiverne på deres senter synes at det ofte har vært vanskelig å komme i gang med delmål 3-arbeidet i virksomhetene, dels fordi virksomhetene er mest interessert i delmål 1 (det vil si redusere sykefraværet), men også fordi mange virksomheter har vært mest opptatt av å kvitte seg med eldre arbeidstakere og rekruttere yngre, siden de har mange eldre arbeidstakere. Mange av disse er også selv motiverte for å slutte tidlig. Situasjonen er ofte at både ledelse og eldre ansatte synes det er greit å la yngre krefter overta. Da må kontaktpersonene i arbeidslivssentrene prestere en god «overtalelsesjobb» for å få virksomhetene til å se at det kan være uheldig å kvitte seg med de eldre. Mange rådgivere synes dessuten at det kan være vanskelig å argumentere overfor virksomhetene med at alder i seg selv er et viktig kriterium for å holde på arbeidstakere. Et bedre argument å «selge inn» er den kompetansen den enkelte arbeidstakere har, uavhengig av om det dreier seg om eldre eller yngre arbeidstakere. Dersom situasjonen er slik at mange av de eldre har en kompetanse som er viktig for virksomheten, er overtalelsesjobben kanskje ikke så vanskelig. Mer utfordrende blir det når mange av de eldre har utdatert kompetanse og kanskje også selv er sterkt motivert for å slutte tidlig.

Virksomhetenes interesse for seniorpolitikk og delmål 3

Når vi spør rådgiverne om deres vurdering av IA-virksomhetenes interesse for seniorpolitikk, er svaret ofte at den ikke er så påtrengende, til tross for at virksomhetene altså har forpliktet seg til å jobbe med målsettingene i delmål 3. Mange virksomheter har for eksempel ikke skaffet seg en oversikt over aldersfordelingen i virksomheten. De virksomhetene som er opptatte av delmål 3, er ofte mest opptatt av sluttfasen av yrkeskarrieren og tenker i mindre grad forebyggende for hele yrkeskarrieren, for eksempel ved å utvikle en livsfasepolitikk som tar hensyn til utfordringer i ulike livsfaser. Når arbeidslivssentrene arrangerer temadager om seniorpolitikk og inviterer IA-virksomheter til å delta, er det gjerne de samme virksomhetene som deltar hver gang. Men enkelte sentre melder om at interessen for delmål 3 er stor og økende; det gjelder særlig de sentrene som har valgt å ha et sterkt søkelys på dette delmålet både internt og overfor virksomhetene, til tross for at NAV sentralt i liten grad har oppfordret til det. Men det erkjennes også at den økende interessen fra virksomhetene for delmål 3

kan ha sammenheng med den sterke etterspørselen etter arbeidskraft generelt de siste årene, en etterspørsel som også eldre arbeidstakere har nytt godt av. Virksomhetene har blitt mer bevisst på at den lettest tilgjengelige arbeidskraften, er den de allerede har. Kombinasjonen av en sterk fokusering på og mye kompetanse om seniorpolitikk fra arbeidslivssenterets side og et stramt arbeidsmarked har vært gunstig i delmål 3-arbeidet.

På spørsmål om hva rådgiverne mener er virksomhetenes viktigste grunn til å jobbe med delmål 3, svarer de fleste at virksomhetene ønsker å beholde den kompetansen de eldre arbeidstakerne innehar. De virksomhetene som både er seg bevisst at arbeidsstokken er aldrende og i ferd med å forlate arbeidslivet i løpet av få år, samtidig som det kan være problemer med å rekruttere riktig kompetanse blant yngre arbeidssøkere, får en sterk motivasjon for å holde på dem man allerede har ansatt. Innen både industriyrker og pleie og omsorg står det ikke yngre arbeidstakere i kø. Når kontaktpersonen fra arbeidslivssenteret synliggjør for virksomhetene hvilke utfordringer de står overfor, virker det som en sterk motivasjonsfaktor. Og selv om behovet for å beholde viktig arbeidskraft var til stede også tidligere, er flere virksomheter etter hvert blitt bevisst på at de i hvert fall i en viss grad kan påvirke ansattes avgangsmønstre, at dette ikke er en situasjon virksomhetene bare passivt må tilpasse seg, til tross for at mange ansatte har muligheter for å tidligpensjonere seg. Slik sett har mange virksomheter gjennom IA-avtalen blitt mer bevisst på at det finnes et handlingsrom når det gjelder avgangsmønstre.

Våre intervjuer fant sted høsten/vinteren 2009, da den såkalte finanskrisa hadde rukket å gjøre seg gjeldende i mange deler av landet og særlig innenfor privat virksomhet. Flere av rådgiverne forteller at virksomhetenes interesse for seniorpolitikk nok i stor grad har hatt sammenheng med det stramme arbeidsmarkedet forut for finanskrisa, og at de nå ser et visst omslag. De ser en viss tendens til at virksomheter som har vært nødt til å nedbemanne, nå benytter muligheten til å få eldre ansatte til å velge tidligpensjon. For rådgiverne kan det være et dilemma å skulle rådgi virksomhetene til spesielt å beholde eldre arbeidstakere i en slik situasjon.

Hvordan følger arbeidslivssentrene opp IA-virksomhetene?

I og med at virksomhetene må forplikte seg til å jobbe med alle de tre delmålene, må også kontaktpersonene (rådgiverne) for den enkelte virksomhet hjelpe dem i gang med alle de tre delmålene. Arbeidslivssentrene hjelper virksomhetene med å lage en handlingsplan der målsettingen(e) med de enkelte delmålene nedfestes. De forsøker også å få virksomhetene til å nedfeste konkrete målsettinger som det kan jobbes etter og som kan etterprøves, for eksempel ved å sette et aktivitetsmål om at virksomheten skal bidra til at færre ansatte skal gå av med AFP ved fylte 62 år, eller at den forventede

avgangsalderen skal økes. Ofte er det likevel vanskelig å få nedfelt konkrete mål, både med hensyn til delmål 2 og delmål 3.²⁴

I og med at de aller fleste virksomhetene er mest opptatt av sykefraværsarbeidet, er det som oftest dette delmålet som får mest oppmerksomhet fra virksomhetenes side, som de etterspør hjelp til fra arbeidslivssenteret. For rådgiverne kan det være nyttig å vise at det kan være en sammenheng mellom delmålene, for eksempel at arbeidsforhold som fører til høyt sykefravær, kan føre til at arbeidstakerne i mindre grad klarer å stå lenge i arbeid på slutten av yrkeskarrieren, med andre ord at forebygging av fravær for alle arbeidstakerne kan ha en positiv virkning også for delmål 3-målsettingen.

Rådgiverne forteller at de gjerne starter med å arbeide med sykefraværet, for deretter gradvis å dreie oppmerksomheten mer over på de to andre delmålene. Det synes imidlertid å variere hvor offensive arbeidslivssentrene er i å følge opp innsatsen når det gjelder delmål 3. Mange av arbeidslivssentrene avventer at virksomhetene selv tar kontakt når de trenger hjelp, og tolker manglende kontakt som at virksomhetene jobber med dette i sitt eget tempo. Og når virksomhetene tar kontakt, er det som oftest med problemstillinger som relaterer seg til delmål 1. Rådgiverne er i stor grad henvist til virksomhetenes egenmotivasjon for å jobbe med det enkelte delmål, og har som nevnt få sanksjonsmidler overfor virksomheter som utviser liten aktivitet.

I og med at det etter hvert er en anselig mengde virksomheter som har tegnet IA-avtale og som skal følges opp av de relativt få rådgiverne ved arbeidslivssentrene, gjør det seg, som vi tidligere har nevnt, gjeldende et kapasitetsproblem. Det er ikke mulig for rådgiverne å gi alle virksomheter like mye oppmerksomhet. Det er derfor gitt styringssignaler om at noen store virksomheter med høyt sykefravær skal velges ut, og at sentrene skal følge disse grundigere opp enn andre IA-virksomheter.²⁵ De andre skal kunne henvende seg til arbeidslivssentrene etter behov. Disse får også tilsendt ulike typer av informasjon om seniorpolitikk, eller de får invitasjon til å delta på ulike typer av samlinger om temaet. Enkelte av sentrene har satt et mål om at de hvert år skal følge mer systematisk opp et visst antall av virksomhetene med hensyn til alle de tre delmålene. Når de så kontakter én av disse virksomhetene, evalueres aktiviteten og resultatene for alle de tre målene. Det skilles mellom en én-til-én-kommunikasjon med noen utvalgte virksomheter og en én-til-mange med de øvrige. I det første tilfellet vil virksomhetene få en direkte oppfølging fra en kontaktperson som står i jevnlig kontakt med virksomheten (for eksempel en gang i året eller oftere), i det andre tilfellet består kommunikasjonen primært i ulike typer av informasjonsutsendelser fra arbeidslivssentrene eller informasjon om aktiviteter virksomhetene kan delta på. Men virksomhetene har som nevnt

²⁴ Som vi har vist i en tidligere rapport, har virksomhetene ofte heller ikke hatt tilgang til gode nok tall som kan dokumentere utviklingen i virksomheten (Bogen og Midtsundstad 2007).

²⁵ Dette er også motivert ut fra at et vellykket arbeid i store virksomheter med høyt sykefravær, vil gi et større utslag på de nasjonale sykefraværstallene.

også anledning til å henvende seg til sentrene for mer utfyllede informasjon og bistand dersom de ønsker det. Arbeidslivssentrene vil naturlig nok ikke ha like god kunnskap om aktiviteten i den siste typen virksomheter som i den første.

Systemrettet versus individrettet oppfølging av virksomhetene

Arbeidslivssentrene skal både drive systemrettet og individrettet oppfølging av virksomhetene, men hovedvekten skal ligge på det systemrettede arbeidet, som vi tidligere har påpekt. Med systemrettet arbeid menes at rådgivingen skal skje på en slik måte at virksomhetene selv etablerer systemer og rutiner som setter dem best mulig i stand til å nå det enkelte delmål og målene i de handlingsplanene de har laget. Arbeidslivssentrene skal ikke fungere som rådgivere i saker som gjelder den enkelte arbeidstaker, men de *kan* bidra i slike tilfeller dersom virksomheten selv ikke klarer å løse sakene, i såkalt vanskelige enkeltsaker.

Våre informanter i sentrene sier at de i hovedsak bare arbeider systemrettet med delmål 3. I en del av arbeidslivssentrene er det mange som nå også arbeider individrettet, men da med delmål 1, ved at de må delta i oppfølgingssamtaler i sykefraværsarbeidet gjennom det såkalte dialogmøte 2, som skal avholdes senest etter 26 ukers sykmelding. Her skal NAV være representert sammen med arbeidsgiver og den sykmeldte (lege eller annet helsepersonell kan delta dersom det er hensiktsmessig). På grunn av store restanser i sykefraværsoppfølgingen i NAV, har rådgivere fra arbeidslivssentrene i mange av fylkene blitt pålagt å delta i slike møter på vegne av NAV. Deltakelse på slike møter og oppfølging av sykefraværet i enkeltsaker vil gjerne gå på bekostning av det mer systemrettede arbeidet, ikke minst fordi oppfølgingen innebærer både møteforberedelser og en del reising innad i fylket.

Rådgiverne er delt i synet på om de mener at det individrettede arbeidet legger beslag på mer tid enn ønskelig, eller riktigere: hva som er hensiktsmessig gitt de ressurser de rår over. Enkelte uttrykker at de får mye kunnskap om sykefravær og sykefraværarbeid gjennom dialogmøtene, og at denne deltakelsen derfor også er faglig nyttig. Andre mener at dette i altfor stor grad trekker ressurser fra det systemrettede arbeidet og arbeidet med de øvrige delmålene.

Bruk av tilretteleggingstilskuddet

Tilretteleggingstilskudd er en økonomisk tilskuddsordning administrert av NAV og forbeholdt IA-virksomheter. Tilretteleggingstilskuddet kan benyttes dersom det kan sannsynliggjøres at tilrettelegging for arbeidstakere krever merutgifter utover det virksomhetene kan forventes å bekoste selv. Tilskuddet kan gis til en rekke typer av tiltak, som for eksempel arbeidsutprøving, transport til og fra arbeidsplassen, utgifter til vikar, innkjøp av arbeidshjelpemidler og kursing av ansatte. Det kan imidlertid ikke

benyttes til bygningsmessige endringer. Tilskuddet ytes med en dagsats (per 2010 kr. 290, i spesielle tilfeller kr. 580) og i inntil 12 uker (med mulighet til forlenging i spesielle tilfeller, men maksimalt i 36 uker). Ved siden av den rådgiving virksomhetenes kontaktpersoner ved sentrene kan bidra med, er tilretteleggingstilskuddet ett av de økonomiske virkemidlene virksomhetene kan benytte i seniorarbeidet. Tiltaket er imidlertid ikke forbeholdt eldre arbeidstakere.

Generelt synes tilretteleggingstilskuddet å identifiseres med sykefraværarbeid når arbeidslivssentrene bistår virksomhetene. En del av rådgiverne i vår studie rapporterer at tilskuddet i liten grad brukes systematisk i arbeidet med delmål 3, det vil si i en seniorsammenheng. Siden tiltaket bare kan tildeles i en kortere periode, er det ikke egnet for mer varig tilrettelegging, men fungerer mer som en utprøving. Nå er det jo slik at også eldre arbeidstakere blir syke. Eldre arbeidstakere utgjør trolig dermed en betraktelig andel av dem som får nytte av tilskuddet. Bruken av tiltaket registreres imidlertid ikke på alder, bare på *hva* tilskuddet har vært benyttet til. Dermed kan det være vanskelig å få en oversikt over *i hvilket omfang* tiltaket brukes i seniorsammenheng, og også over hvilke typer av tiltak som særlig kan være egnet i en slik sammenheng.

En del av våre informanter mener at tilretteleggingstilskuddet ikke er et så godt virkemiddel i seniorsammenheng nettopp fordi det er tidsbegrenset. Informantene tenker at i den grad en eldre arbeidstaker får redusert arbeidsevne, er dette en *varig* tilstand, ikke noe som går over, men som kanskje heller blir verre med årene. Enkelte av arbeidslivssentrene sier at det også er sjelden de får søknader fra virksomheter om tilretteleggingstilskudd som skal brukes i seniorsammenheng, mens de ellers ofte får søknader om tilskuddet til sykefraværarbeid. Og når det brukes i seniorsammenheng, kan det for eksempel være for å holde kurs om systemrettet arbeid om *alle* delmålene i IA-avtalen.

Men enkelte arbeidslivssentre rapporterer om at tilskuddet brukes aktivt og målrettet i seniorarbeidet, for eksempel til å avholde seminarer i virksomheter om hvordan de kan arbeide med seniorpolitikk, om aldring og pensjon, og til kompetansepåfyll for eldre arbeidstakere, for eksempel opplæring i bruk av informasjonsteknologi. De som benytter tilskuddet på denne måten, sier at det er et godt egnet virkemiddel selv om det er tidsbegrenset. Det etterlyses også mer ressurser til kompetansepåfyll fra arbeidslivssentrenes side. Det finnes allerede enkelte tiltak som Bedriftsintern opplæring (BIO) og ordningen med utdanningspermisjoner, men begge har et begrenset omfang på grunn av begrensede ressurser; det siste tiltaket var dessuten en forsøksordning i fem fylker, og det ble avsluttet i 2009.

Enkelte arbeidslivssentre benytter tilskuddet til å avlaste eldre arbeidstakere som står i fare for å bli sykmeldt, for eksempel på grunn av en anstrengende arbeidstidsordning (turnus). De kan da få redusert arbeidstid med vikar noen timer per uke i en overgangsperiode. Arbeidsgiver kan da få tid til å områ seg til å finne en annen og mer fleksibel arbeidstidsordning for dem det gjelder. Men generelt etterlyses det virkemidler

som gjør det mer lønnsomt for virksomhetene å beholde eldre arbeidstakere (slik den reduserte arbeidsgiveravgiften i sin tid (delvis) fungerte) for å styrke delmål 3-arbeidet. Slik situasjonen er i dag, synes det som om virksomhetene heller ønsker å ansette yngre arbeidstakere enn å beholde de eldre, ifølge flere rådgivere.

Hvordan rådgir arbeidslivssentrene?

Etter hvert har en rekke norske virksomheter innført ulike typer av seniortiltak, for eksempel muligheter for redusert arbeidstid med full lønn eller en finansiell bonus dersom arbeidstakeren står lenger i arbeid. Mange virksomheter som ønsker å arbeide med seniorpolitikk, har ofte et ønske om en «quick fix», at det skal finnes ett eller noen få tiltak som raskt bidrar til målsettingen om at eldre arbeidstakere står lenger i jobb. De ønsker derfor å få vite om tiltak som har virket i andre virksomheter. Generelt er arbeidslivssentrene tilbakeholdne med å foreslå konkrete tiltak i en tidlig fase av samarbeidet med virksomhetene, fordi dette kan bidra til at konklusjoner trekkes på et for tidlig tidspunkt, men også fordi mange av de tiltakene som ofte tas i bruk, er dyre tiltak (for eksempel redusert arbeidstid) som kan være vanskelige å reversere dersom den økonomiske situasjonen i virksomheten skulle kreve det. Kontaktpersonene ønsker heller at virksomhetene først, nettopp med deres hjelp, tar seg tid til å analysere situasjonen og virksomhetens utfordringer.

Hvor henter arbeidslivssentrene faglig oppdatering?

Våre informanter er som nevnt rådgivere med et spesielt ansvar for delmål 3. Noen har arbeidet lenge med dette temaet, andre er relativt nyansatte og har derfor kortere erfaring med temaet, men har likevel dette som hovedansvarsområde. Som vi har nevnt, har mange av disse rådgiverne et (med-)ansvar for å gi sine rådgiverkollegaer faglig oppdatering på delmål 3. Det kan dreie seg om å være oppdatert på forskningen på området, men også om å innhente mer praktisk kunnskap om hvordan man best rådgir virksomheter i å komme i gang med seniorpolitikk. Så hvor henter disse rådgiverne faglig inspirasjon og faglig påfyll? Her gir våre informanter et unisont svar: Senter for seniorpolitikk (SSP). SSP har ifølge flere av rådgiverne «gjort en fantastisk jobb», de er «knakende flinke» og «knallgode». SSP har i flere omganger arrangert fagsamlinger rundt om i landet der rådgiverne har hatt muligheter til å delta. Det er også lett å komme i kontakt med SSP og få råd over telefon. Rådgiverne trekker også fram verktøyet der SSP gir opplæring i hvordan man går i gang med å tenke seniorpolitikk i virksomhetene (Vinn-Vinn). Dette verktøyet blir godt mottatt av virksomhetene.

Senter for seniorpolitikk er en NGO etablert og styrt av myndighetene i samarbeid med partene i arbeidslivet. SSP mottar offentlig støtte. SSP er ifølge egen hjemmeside «et kompetansesenter for stimulering og utvikling av god seniorpolitikk i private og

offentlige virksomheter.» Rådgiveres inntrykk er at det bare er delmål 3-arbeidet som er begunstiget med å ha et slikt kompetansesenter tilgjengelig. Sykefraværsarbeidet og arbeidet med å inkludere flere med nedsatt funksjonsevne har ikke i samme grad et tilsvarende kompetansemiljø å trekke veksler på.

Men mange av rådgiverne sier også at de i liten grad får midler til å delta på ulike arenaer for faglig oppdatering. Det synes å gjelde for alle delmålene at det i for liten grad stilles slike midler til disposisjon. Det kommenteres som et paradoks i flere av arbeidslivssentrene at en instans som skal fungere som kompetansesenter overfor IA-virksomhetene, i liten grad har mulighet til å delta på aktiviteter som kunne styrke deres egen kompetanse. Mange uttrykker at de selv følger med på området, ved å sette seg inn i for eksempel forskning. Men siden de i liten grad har anledning til å delta på faglige samlinger, begrenses også erfaringsutvekslingen på tvers av arbeidslivssentrene. NAV har i de senere årene i liten grad tatt initiativ til slik fagutvikling, i motsetning til situasjonen de første årene etter etableringen av arbeidslivssentrene. Rådgivernes inntrykk er at NAV har hatt mange mer presserende oppgaver å ivareta enn faglig utvikling av arbeidslivssentrene. Dessuten er inntrykket at overføringen av ansvaret for sentrene til fylkesnivået har ført til at det nasjonale perspektivet har forsvunnet. Det er nå mer opp til den enkelte fylkesledelse hvordan arbeidslivssentrenes rolle oppfattes og hvilken vekt delmål 3 tildeles. Dermed varierer prioriteringene av arbeidet med delmålene rundt om i landet.

Hva kunne man gjort annerledes for å lykkes bedre?

Vi har spurt rådgiverne om hva de tror kunne vært gjort annerledes for at delmål 3-arbeidet skulle lykkes bedre. Hvordan kunne arbeidslivssentrene gjort en (enda) bedre jobb overfor IA-virksomhetene? Mange synspunkter og forslag kom fram, der noen er lettere å omsette i praktisk politikk enn andre. Vi vil trekke fram noen innspill.

Noen arbeidslivssentre påpeker at de tydeligere kunne rådgitt virksomhetene til å ta eldre arbeidstakere tidligere ut av jobber de ikke lenger klarer å utføre (for eksempel snekkeryrket), og tilby dem attføring til arbeid de kunne klare å fortsette i. Mange blir uføre altfor tidlig, fordi de fortsetter for lenge i slitsomme jobber. Ofte ser ikke virksomheten at den ansatte sliter, og vedkommende selv vil ikke innrømme det før det er for sent, det vil si før vedkommende blir uføretrygdet. NAV/arbeidslivssentrene kunne hatt en rådgivingsrolle her. Dette innebærer imidlertid å innse at god seniorpolitikk ikke behøver å bety at alle arbeidstakere skal ha en lengst mulig yrkeskarriere i jobber de valgte da de var unge.

Andre peker på at arbeidslivssentrene burde være mer konsekvente med å si opp samarbeidsavtaler med virksomheter som ikke bestreber seg på å oppfylle målsettingene i avtalen, virksomheter som synes det er kjeft å smykke seg med tittelen «inkluderende», men som i liten grad forsøker å leve opp til tittelen. Selv om det i prinsippet er mulig

å si opp samarbeidsavtalen med virksomhetene, skjer det så godt som aldri. Trusselen om oppsigelse av avtale kunne fungere som et ris bak speilet overfor virksomheter der (deler av) IA-avtalen er sovende. I den nye avtalen legges det opp til at det skal bli lettere å si opp avtaler.

Et ytterligere innspill er at det er viktig å få arbeidslivets parter mer på banen. De er for lite involvert lokalt. Og på den enkelte arbeidsplass er gjerne fagforeningene for lite involvert i IA-arbeidet. Flere rådgivere påpeker at det virker som om særlig LO ikke har tatt inn over seg hva slags avtale de har gått inn på, at det ikke dreier seg om en avtale på linje med en tariffavtale, men en avtale der det er viktig å ta utgangspunkt i den enkelte arbeidstakers behov, noe som kan innebære at individer må behandles forskjellig. Slik avtalen fungerer i mange virksomheter i dag, blir seniorpolitikk mer behandlet ut fra et rettighetsperspektiv: enten alle eller ingen når tiltak iverksettes.

Det pekes også på at den nye pensjonsreformen kan virke mot sin hensikt når alle nå får «rett til APF», og virksomhetene har få eller ingen økonomiske insentiver til å motvirke tidligavgang. Virksomhetene betaler inn samme sum til ordningen uavhengig av hvor mange som tar ut tidligpensjon. Ett av argumentene rådgiverne hittil har benyttet overfor virksomhetene, er at de vil oppnå en økonomisk besparing (eller riktignok: en redusert kostnad) dersom de lykkes med å redusere tidligpensjoneringen. Slik pensjonsordningen vil fungere i framtiden, vil ikke det være tilfellet. Dermed forsvant et viktig argument for redusert tidligavgang, et argument som virksomhetene hadde stor sans for. Tilbake står argumentet om tap av kompetanse dersom eldre arbeidstakere med viktig kompetanse og erfaring slutter. Men som vi tidligere har påpekt, kan dette være et krevende argument dersom arbeidsgiver ikke er enig i at alle eldre arbeidstakere representerer en like viktig kompetanse for virksomheten.

IA-virksomhetenes erfaringer med arbeidslivssentrene

Arbeidslivssentrene er ment å spille en strategisk viktig rolle for IA-virksomhetene i deres arbeid med de tre delmålene. Alle IA-virksomheter skal ha en kontaktperson ved arbeidslivssenteret i sitt fylke. Tilgang til en slik kontaktperson og den rådgivingen vedkommende kan bistå med, er et av de (få) virkemidlene NAV stiller til rådighet for IA-virksomhetene i delmål 3-arbeidet og som er forbeholdt IA-virksomheter. Som vi har sett, har arbeidslivssentrene ikke kapasitet til å følge opp alle virksomheter på en like omfattende måte og har måttet gjøre et strategisk utvalg, der noen store virksomheter med høyt sykefravær får en tettere oppfølging enn andre. Den første gruppen blir fulgt mer aktivt opp av arbeidslivssenteret, den andre må i større grad selv ta kontakt ved behov. Alle virksomheter skal imidlertid ha en navngitt kontaktperson ved arbeidslivssenteret.

I surveyen til et utvalg IA-virksomheter har vi kartlagt virksomhetenes kontakt med arbeidslivssentrene og i hvilken grad de er fornøyd med den rådgivingen de har mottatt.

En viktig betingelse for at virksomhetene faktisk skal ha nytte av arbeidslivssentrene, er at kontaktpersonordningen fungerer, at de har en person ved arbeidslivssenteret som de kan kontakte ved behov. I tabell 5.1 gir vi en oversikt over om IA-virksomhetenes personalansvarlige i virksomhetssurveyen mener at de har en kontaktperson ved arbeidslivssenteret.

Tabell 5.1 Andel av IA-virksomhetenes personalansvarlige (evt. daglig leder) som oppgir at de har eller har hatt en kontaktperson i NAVs arbeidslivssenter. Samlet, og etter sektor og bransje. N=443. 2010

	Ja, har det nå	Ja, har hatt det tidligere	Nei	Vet ikke/usikker
Alle	82	3	11	4
Privat sektor (N=291)	79	3	13	6
Offentlig sektor (N=152)	90	2	7	1
Industri, bergverk med mer (N=49)	78	6	12	4
Varehandel, overnatting, servering (N=48)	79	0	14	6
Bygg og anlegg, vann og kraft (N=28)	68	7	21	4
Finans, eiendom, kom, vitenskap (N=46)	74	2	13	11
Off adm., helse og sosial, undervisning og kultur (N=255)	88	2	8	2
Annen tjenesteyting (N=17)	-	-	-	-

Av alle IA-virksomheter sett under ett var det 82 prosent som i 2010 rapporterte at de har en kontaktperson ved arbeidslivssenteret i fylket. Noe flere offentlige enn private virksomheter oppgir at de har en kontaktperson.²⁶ Vi ser også at 14 prosent av virksomhetene oppgir at de ikke har en kontaktperson for øyeblikket, noe de altså skulle hatt. Av disse er det imidlertid 3 prosentpoeng som sier de hadde en slik kontaktperson tidligere. Om manglende kontaktperson skyldes at disse virksomhetene faktisk ikke har en kontaktperson eller om det er virksomhetens *inntrykk* at de ikke har en slik person, kan være vanskelig å avgjøre. Selv om alle virksomheter formelt sett skal ha en kontaktperson, kan det nok være en del som ikke har registrert dette, eller de mener at

²⁶ Forskjellen kan ha noe med registreringen å gjøre, siden offentlig sektor omfatter flere/mange enheter. Det er her trolig virksomhetsenheter som inngår som enhet, ikke enkeltkommune, statlig etat osv. NAV selv registrerer for eksempel antallet enheter som omfattes av IA-avtale. Per 2010 var det registrert ca. 40 000 driftsenheter i 9000 virksomheter som har IA-avtale. Dersom én kontaktperson er ansvarlig for alle enhetene i en kommune, vil i så fall alle enhetene i kommunen ha oppgitt vedkommende person. Generelt er det trolig flere enheter i de enkelte virksomhetene innen offentlig sektor enn i en privat virksomhet. Det er altså ikke sikkert at det er noen «dypere» grunn til forskjellen mellom offentlig og privat sektor her, og derfor ikke nødvendig å lete etter mer dyptgående forklaringer.

de ikke har en slik kontaktperson fordi de ikke har hatt kontakt med vedkommende etter at samarbeidsavtalen med arbeidslivssenteret ble undertegnet, blant annet av kontaktpersonen. Som tidligere vist, har ikke kontaktpersonene kapasitet til å følge opp alle virksomhetene like tett. Kanskje har ikke alle virksomhetene vært klar over dette og avventer at arbeidslivssenteret skal ta kontakt, mens arbeidslivssenteret på sin side avventer at virksomhetene tar kontakt dersom de har behov.

I hvilken grad har så virksomhetene fått bistand fra arbeidslivssenteret, og hva har de i så fall fått bistand til? I tabell 5.2 kartlegger vi dette spørsmålet.

Tabell 5.2 Andel av IA-virksomhetenes personalansvarlige (evt. daglig leder) som oppgir at virksomhetene har mottatt hjelp fra NAVs arbeidslivssenter, og spesifisert på følgende områder. Samlet og etter sektor og bransje. N=443. 2010.

	Har fått bistand fra NAV	Med senior-politikk/livsfasepolitikk	Med sykefravær-arbeidet	Med tilrettelegging for funksjonshemmede/ personer med redusert funksjonsevne	Annet
Alle	83	19	63	47	22
Privat sektor (N=291)	77	17	58	41	23
Offentlig sektor (N=152)	93	23	70	56	20
Industri, bergverk med mer (N=49)	82	15	50	53	20
Varehandel, overnatting, servering (N=48)	69	15	67	36	24
Bygg og anlegg, vann og kraft (N=28)	82	13	52	34	17
Finans, eiendom, kom, vitenskap (N=46)	72	12	61	33	21
Off adm., helse og sosial, undervisning og kultur (N=255)	88	23	67	51	21
Annen tjenesteyting (N=17)	-	-	-	-	-

Det er 83 prosent av virksomhetene som oppgir at de har mottatt bistand fra arbeidslivssenteret. Atskillig flere virksomheter i offentlig enn i privat sektor oppgir å ha mottatt slik bistand, henholdsvis 93 prosent av de offentlige virksomhetene mot «bare» 77 prosent av de private. Men igjen: dette kan ha med registreringen å gjøre. Det framgår ikke av spørsmålsstillingen om de har bedt om bistand. Som vi har påpekt, kan det ikke forventes at alle virksomheter får bistand fra arbeidslivssenteret dersom de ikke selv aktivt etterspør dette.

De fleste virksomhetene oppgir at det er i sykefraværarbeidet de primært har mottatt bistand fra arbeidslivssenteret – og kanskje også der de har etterspurt bistand. Det er vel 63 prosent som sier de har fått slik bistand, og andelen er høyere i offentlig

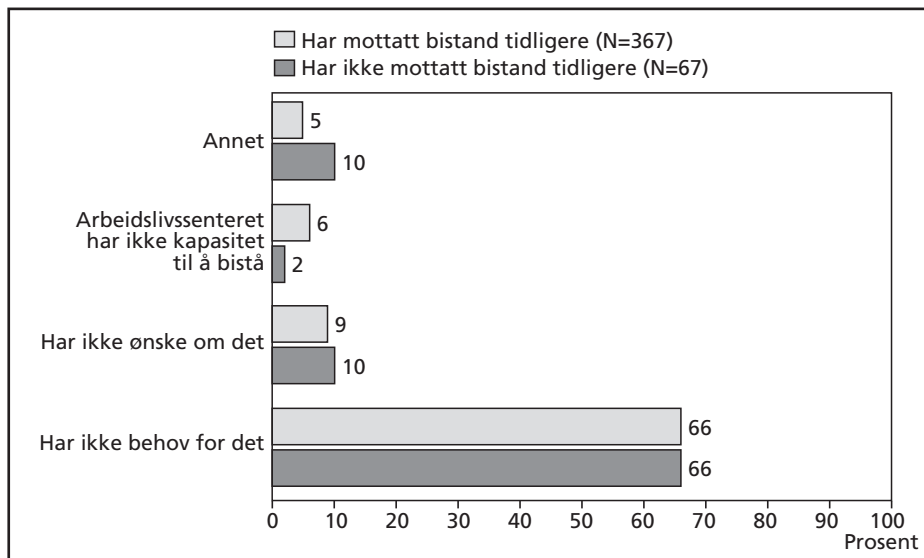
enn i privat sektor. Videre har nærmere 50 prosent mottatt bistand til delmål 2 (tilrettelegging for funksjonshemmede eller personer med nedsatt arbeidsevne); også her gjelder det flere offentlige enn private virksomheter. Overraskende nok er det bare vel 20 prosent som har mottatt bistand i forbindelse med delmål 3 (seniorpolitikk eller livsfasepolitikk), og også her er andelen størst i offentlig sektor.

I et annet spørsmål kartlegger vi om IA-virksomhetene ønsker bistand til det seniorpolitiske arbeidet. Her framgår det at 38 prosent sier at de ønsker bistand, mens flertallet (56 prosent) angir at de ikke ønsker eller har behov for slik bistand; flere i offentlig enn i privat sektor ønsker slik bistand. Hvorvidt det at bare 20 prosent har mottatt seniorpolitisk bistand, og at flertallet av virksomheter ikke ønsker slik bistand, er uttrykk for at delmål 3 og seniorpolitikk er det området i IA-avtalen som færrest virksomheter i privat og offentlig sektor er opptatt av, er vanskelig å avgjøre. Forklaringen kan også være at dette er et område virksomhetene synes å takle godt på egen hånd. Uansett synes det å være en del flere som ønsker bistand på det seniorpolitiske området enn det er som mottar slik bistand. Også blant dem som ikke har mottatt noen bistand fra arbeidslivssenteret på noen av delmålområdene, er det en del (om lag en tredjedel) som kunne ønsket bistand på det dette området. Det synes med andre ord å være en del virksomheter som venter på at noen tar kontakt.

En del virksomheter (om lag 20 prosent) oppgir å ha mottatt «annet», det vil si annen type bistand enn det de mener er direkte relatert til de tre delmålene i IA-avtalen. Av oppstillingen av svarene framgår det at en del av denne bistanden er relatert til IA-arbeidet, som utarbeidelse av IA-avtale eller IA-planer, men det oppgis også problemstillinger i forbindelse med nedbemanning, omstillingsprosesser eller oppsigelser. Virksomhetene kan også ha deltatt på arbeidslivsrelaterte kurs eller mottatt rådgiving av mer generell karakter. En del virksomheter har trolig funnet det vanskelig å klassifisere bistanden innenfor ett av de tre delmålområdene.

Hvilke grunner har så IA-virksomhetene til *ikke* å ønske bistand på det seniorpolitiske området? I figur 5.1 på neste side gir vi en oversikt over hva virksomhetene svarer på dette spørsmålet.

Figur 5.1 Andel av virksomhetene som oppgir følgende begrunnelser for at de ikke ønsker bistand til det seniorpolitiske arbeidet fra NAVs arbeidslivssenter, avhengig av om de tidligere har mottatt bistand fra arbeidslivssenteret eller ikke. N=434. 2010.



De aller fleste av virksomhetene som ikke ønsker bistand fra arbeidslivssentrene, enten de har mottatt slik bistand tidligere eller ikke, angir at hovedgrunnen er at de ikke har behov (to tredjedeler svarer det), mens en liten andel (om lag 10 prosent) svarer at de ikke har ønsket slik bistand. Tre fjerdedeler både av dem som har mottatt og dem som ikke har mottatt bistand tidligere, sier altså at de verken har behov for det eller ønsker det. Samlet er det svært få som angir som grunn opplevd manglende kapasitet hos arbeidslivssenteret.

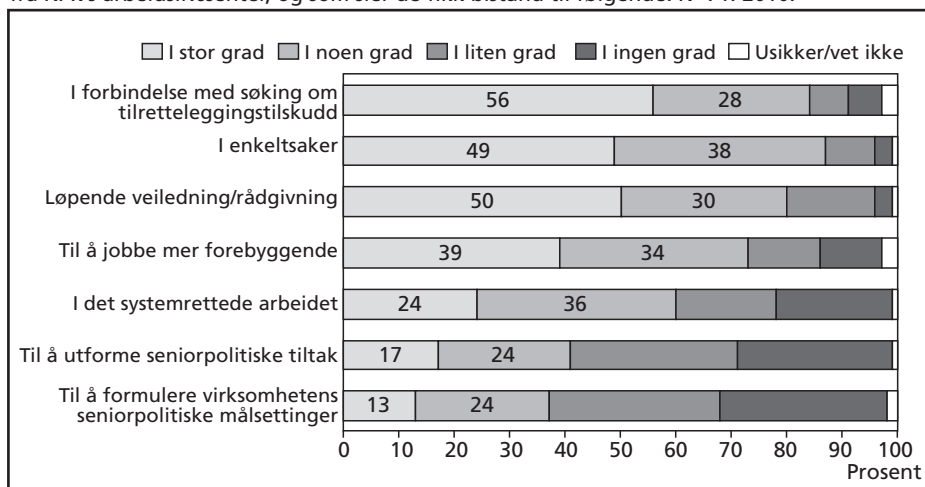
Innenfor hvilke områder på det seniorpolitiske feltet er det så arbeidslivssenteret *har* bistått? Figur 5.2 gir en oversikt over de ulike områdene.

Som det framgår av figuren, er det i forbindelse med søking om tilretteleggings-tilskudd at de fleste virksomhetene har fått bistand i det seniorpolitiske arbeidet. 84 prosent av virksomhetene rapporterer at de i stor eller noen grad har fått hjelp til dette. Dette er også den eneste økonomiske tilskuddsordningen som finnes forbeholdt IA-virksomheter.

Omtrent like mange virksomheter oppgir at de har fått hjelp i enkeltsaker, mens færre (60 prosent) angir at de har fått bistand til systemrettet arbeid, dette til tross for at arbeidslivssenteret primært skal bidra med systemrettet arbeid og i mindre grad gi hjelp i såkalte vanskelige enkeltsaker. Som vi tidligere har nevnt, skal det systemrettede arbeidet utgjøre minimum to tredjedeler av aktiviteten og ressursbruken. Det er også mange (80 prosent) som har fått bistand til løpende veiledning og rådgiving, for eksempel ved at virksomhetene tar kontakt med arbeidslivssenteret om konkrete

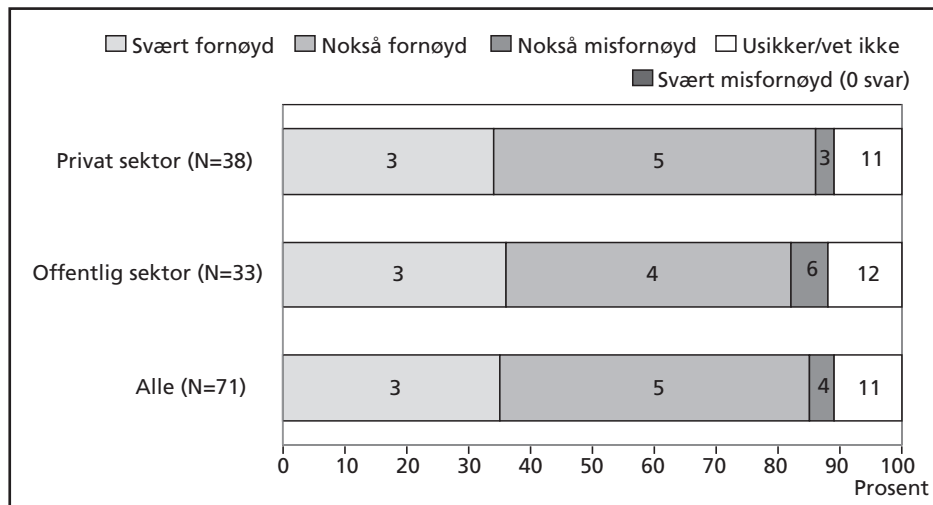
saker i forbindelse med seniorpolitikken. Relativt mange (73 prosent) har også fått hjelp til å jobbe mer forebyggende, noe som er i tråd med målsettingene i IA-avtalen. Færre (vel 40 prosent) har fått hjelp til å utforme seniorpolitiske tiltak, mens noe færre igjen har fått hjelp til å formulere virksomhetens seniorpolitiske målsetninger. Det mest overraskende med funnene, er at bistand i enkeltsaker har såpass stort omfang. Arbeidslivssentrene er i liten grad dimensjonert for å drive personalpolitisk rådgiving til virksomhetene. Men det er kanskje et uttrykk for at virksomhetsledelsen synes det kan være vanskelig å håndtere en del seniorpolitiske saker, som jo i praksis ofte vil dreie seg om hvordan man skal forholde seg til enkeltpersoner.

Figur 5.2 Andel av de virksomhetene som har fått bistand med seniorpolitikk/livsfasepolitikk fra NAVs arbeidslivssenter, og som sier de fikk bistand til følgende. N=71. 2010.



Hvor fornøye er så virksomhetene med den bistanden de har fått fra arbeidslivssenteret på det seniorpolitiske området? Her gir figur 5.3 en oversikt.

Figur 5.3 Andel av de virksomhetene som har fått bistand med seniorpolitikk/livsfasepolitikk fra NAV arbeidslivssenter, som sier de er hhv. svært fornøye, nokså fornøye, nokså misfornøye eller svært misfornøye med bistanden de fikk fra arbeidslivssenteret. Samlet og fordelt på sektor. N=71. 2010.



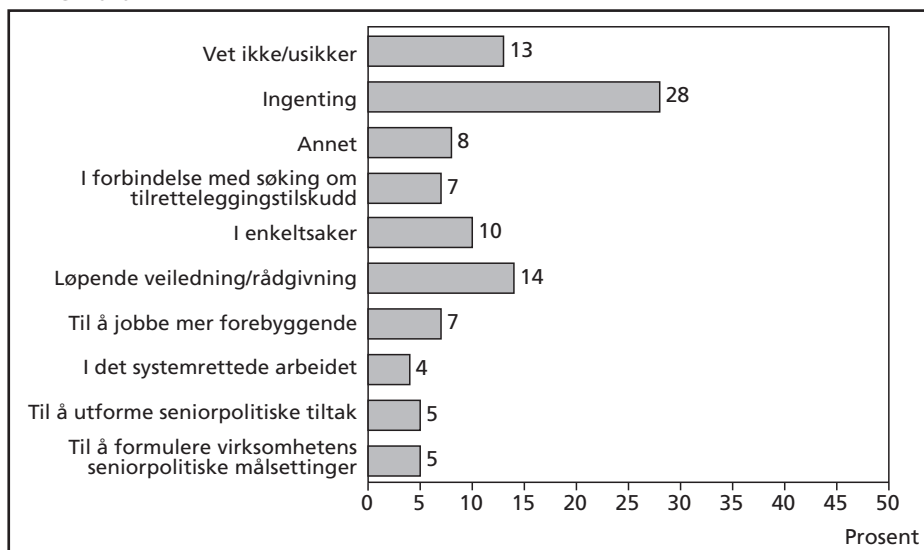
Av figuren framgår det at virksomhetene som har vært i kontakt med arbeidslivssentrene og har fått bistand til det seniorpolitiske arbeidet, i overveiende grad er fornøye med den bistanden de har fått. Hele 85 prosent av de virksomhetene som har mottatt seniorpolitisk bistand (som riktig nok ikke er så mange), er svært eller nokså fornøye. Her er det liten forskjell mellom offentlig og privat sektor.

Også våre intervjuer med casevirksomhetene bekrefter bildet av at virksomhetene er fornøye med sin kontakt med arbeidslivssentrene i sine respektive fylker. Flere steder har arbeidslivssenteret vært aktivt med i utformingen av seniorpolitikken i virksomheten og fungert både som rådgivere og pådrivere overfor ledelse og tillitsvalgte. Andre rapporterer om at arbeidslivssenteret har spilt størst rolle med hensyn til sykefraværsreduksjon; det gjelder særlig i statlige virksomheter, der seniorpolitikken i stor grad er «automatisert» på den måten at seniortiltak (primært redusert arbeidstid) i sin tid har blitt rettighetsfestet i tariffavtaler på nasjonalt og lokalt nivå. Andre igjen trekker fram arbeidslivssenterets rolle i å tenke utover tradisjonell seniorpolitikk, ved at de for eksempel introduserer tiltak (som Bedriftsintern opplæring – BIO) som både kan rette seg mot yngre og eldre arbeidstakere, og som kan bidra til at virksomheter kan

beholde sine nyrekruttede yngre og helt nødvendige arbeidstakere, samtidig som de eldre får et like nødvendig kompetanseløft.

Vi har sett at det er relativt få virksomheter som har mottatt bistand på det seniorpolitiske området, men at en del flere kunne ønske slik bistand. Er det så på noen områder IA-virksomhetene sett under ett kunne ønske mer bistand? I figur 5.4 kartlegger vi dette.

Figur 5.4 Andel av IA-virksomheter som ønsker hjelp med følgende fra NAVs arbeidslivssentre. N=443. 2010.



Mest påfallende er det at 28 prosent ikke ønsker bistand til noe. En måte man kan tolke svarene på, er at det ikke er et stort udekket bistandsbehov på noen av de angitte områdene, i det minste slik virksomhetene selv ser det. En del (14 prosent) kunne ønske mer hjelp til løpende råd og veiledning, og en del (10 prosent) kunne også ønske hjelp i enkeltsaker. En del (13 prosent) er også usikre på om de ønsker hjelp med noe.

Referanser

- Bogen, H. og T. Midtsundstad (2007), *Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner*. Oslo: Fafo-rapport 2007:28.
- De Luna, X., A. Stenberg och O. Westerlund (2008), *Can adult education delay retirement from the labour market?* Working paper 6/2008. Stockholm: Institutet för social forskning (SOFI).
- Ekspertgruppa som vurderer oppgave- og ansvarsdelingen i NAV (2010), *NAV's organisasjon og virkemåte*. Delrapport 1.
- Fossland, T. M. (2006), *Nye generasjoner i forandringens tid. En sosiologisk studie av ulike grupper eldres fortellinger om sine liv*. PhD-avhandling. Tromsø: Institutt for sosiologi, Universitetet i Tromsø.
- Furunes, T. (2008), *Managing Older Workers. Perception, attitudes, discriminatory Intentions, and decision latitudes*. Ph.D. Thesis UiS No. 53 – June 2008. Stavanger: Faculty of Social Science, Norwegian School of Hotel Management.
- Furunes, T. and R. Mykletun (2011), «Managers' Decision Latitude for Age Management: Do managers and employees have the same (implicit) understanding?» In: R. Ennals and R. Salomon (eds.), *Older Worker in a sustainable Society. Labour, Education & Society*, vol. 21. Peter Lang.
- Gautun, H. (2002), *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Oslo: Fafo-rapport 399.
- Haga, O. (2010), *Forventa pensjoneringsalder 1986–2009*. Oslo: NAV.
- Halvorsen, A., H. K. Lysgård og T. S. Olsen (2002), *Når løsninger på arbeidsplassen blir nasjonale problemer. Om tidlig avgang fra arbeidslivet*. FoU-rapport nr. 4/2002. Kristiansand: Agderforskning.
- Hauge, L. og T. Årethun (2008), *Kven går av med AFP?* NAV-rapport nr. 3. Oslo: Seksjon for statistikk og utredning, Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Hernæs, E., K. Røed og S. Strøm (2002), *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske incentiver*. Rapport 4/2002. Oslo: Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.

- Hertzberg, D. og S. Skinnarland (2007), *Too old to rock'n roll?* Oslo: Fafo-rapport 2007:06.
- Hilsen, A. I. og R. Salomon (2010), *Seniorpolitikk – virker virkemidlene?* AFI-rapport 4/2010. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I. og T. Steinum (2006), *Fortell meg at jeg er ønsket!* Sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. AFI notat 2/04. Oslo: AFI.
- Hurd, M. & McGarry, K. (1993), *The Relationship between Job Characteristics and Retirement*. NBER. Working paper No. 4558.
- Hyggen, C. (2007), *Tidligpensjonering og AFP. Pensjonering før fylte 67 år innen KS' tariffområde 2002–2006*. Oslo: Fafo-rapport 2007:39.
- Høst, H. (2006), *Kunnskapsstatus vedrørende rekruttering og utdanning til pleie- og omsorgstjenestene i nordiske land*. Notat 4. Bergen: Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Ilmarinen, J. (2003), «Promotion of Work Ability during Ageing». In: M. Kumashiro (ed.), *Ageing and Work*. London: Taylor & Francis.
- Jørgensen, M. S., M. Larsen og M. Rosenstock (2005), *Et lengre arbeidsliv. Tilbaketrekningsordninger og arbeidsplassens muligheter*. Rapport 05:03. København: SFI- Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Kandolin, I (1999), «Using the experience of ageing persons to improve the planning of shift schedules of health care workers». In: J. Ilmarinen and V. Louhevaara (eds.), *FinnAge – Respect for the ageing*. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.
- Lysgaard, S. (1961[2001]), *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Midtsundstad, T. (2011), «Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers.» *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 6, April 2011, 1276–1292.
- Midtsundstad, T. (2010), *Effects of Active ageing policy and practice*. Paper presented at The IFA Conference in Melbourne, Australia, May 2010.
- Midtsundstad, T. (2009), *Bedre helse, mindre slit og mer familie. Delrapport 6 Liv og arbeid – mulighetenes arbeidsliv for alle?* Oslo: Fafo-rapport 2009:16.

- Midtsundstad, T. (2007), *Fra utstøting til inkludering? En kartlegging av norske virksomheters arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere*. Oslo: Fafo-rapport 2007: 37.
- Midtsundstad, T. (2006a), *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak*. Oslo: Fafo-rapport 534.
- Midtsundstad, T. (2006b), *Pensjonering før fylte 67 år, Tidligpensjonering og bruk av AFP innen KS' tariffområde 2002–2004*. Oslo: Fafo-rapport 509.
- Midtsundstad, T. (2005a), *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Oslo: Fafo-rapport 482.
- Midtsundstad, T. (2005), «Ikke nødvendigvis sliten... Analyse av AFP-pensjonering i staten.» *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 2, vol.22, 217–232.
- Midtsundstad, T. (2002), *AFP-pensjonisten: Sliten – eller frisk og arbeidsfør? Analyse av tidligpensjonering og avgang med AFP i LO-NHO-området*. Oslo: Fafo-rapport 385.
- Midtsundstad, T. and H. Bogen (2011a), «How the worker collective may moderate active ageing policy and its outcomes». In: R. Ennals and R. Salomon (eds.), *Older Worker in a sustainable Society*. Labour, Education & Society, vol. 21. Peter Lang.
- Midtsundstad, T. og H. Bogen (2011b), «Seniorpolitikken – behov for justeringer? En analyse av praksis i seks foregangskommuner.» *Søkelys på arbeidslivet*, 1, vol. 28, 89–106.
- Midtsundstad, T. og H. Bogen (2011c), *Flere hender i pleie og omsorg. Hvordan kan seniorpolitikken bidra?* Oslo: Fafo-rapport 2011:08.
- Midtsundstad, T. and T. S. Olsen (2007), *All persons equal? Shop floor responses to corporate responsibility*. Paper presented at The International Labour Process Conference in Amsterdam, 2.–4. April
- Mykletun, A. Mykletun, R. og Solem, P. E. (2000), *Holdninger til alder og arbeid i kommunesektoren. Muligheter for å motvirke tidlig yrkesavgang*. KLP-rapport 2000. Oslo: Kommunal landspensjonskasse (KLP).
- Orwell, G. (1945[2008]), *Kamerat Napoleon*. Oslo: Pax.
- Ose, S.O., A. M. Bjerkan, I. Pettersen, K-G. Hem, A. Johansen, J. Lippestad, B. Paulsen, T. O. Mo og P. Ø. Saksvik (2009), *Evalueringsrapport av IA-avtalen (2001–2009)*. Rapport A11947. Trondheim: SINTEF.

- Ot.prp. nr. 48 (2003–2004), *Om lov om endringer i folketrygden (nye regler om syk-melding mv.)*.
- Panis, C., Hurd, M., Loughran, D. and Zissimopoulos, J., Haider, S. & StClair, P. (2002), *The effect of Changing Social Security Administration's Early Entitlement Age and the Normal Retirement Age*. Santa Monica.
- Pedersen, A. W. (1997), *Mellom arbeid og pensjon*. Oslo: Fafo-rapport 223.
- Philipson, C. & A. Smith (2005), *Extending working life: A review of the research literature*. Research Report No. 299. Leeds: Department for Work and Pension.
- Riksrevisjonen (2009), *Riksrevisjonens undersøkelse av NAVs innsats for et inkluderende arbeidsliv gjennom arbeidslivssentrene og tilretteleggingstilskuddet*. Dokument nr. 3: 15 (2008–2009).
- Solem, P. E. (2011), in R. Ennals and R. Salomon (eds.), *Older Worker in a sustainable Society. Labour, Education & Society*, vol. 21. Peter Lang.
- Solem, P. E. (2010), *Eldres posisjon i arbeidslivet ved konjunkturuomslag*. Rapport nr 5/10, Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Solem, P. E. (2008), *Endringer i ledernes holdninger til eldre arbeidskraft*. Rapport nr. 12/2008. Oslo: NOVA.
- Stortingsmelding nr 25 (2005–2006), *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Søndergaard, J. (2004), *Danske virksomheters sociale engagement*. København: SFI – Det Nationale forskningscenter for velfærd.
- Taylor, P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Texmon, I. og N.M. Stølen (2009), *Arbeidsmarkedet for helse og sosialpersonell fram mot 2030*. Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2008. Rapport 2009/9. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Trygstad, S. (2006), *Sykefravær og sosialt ansvar*. Oslo: Fafo-rapport 542.
- Vickerstaff, S., W. Loretto, & P. Whith (2009), «The future of older workers: opportunities and constraints.» In: W. Loretto, S. Vickerstaff and P. J. White (eds.), *The future of older workers*. Bristol: Policy Press.
- Statistisk sentralbyrå (2011), Økonomiske analyser 1/2010, 7. oktober 2010. <http://www.ssb.no/emner/08/05/10/oa/201101/04prod.pdf>

Vedlegg 1 Intervjuguider

Virksomheten (ledere, mellomledere sentralt)

Intervjuer oppgir først hvilke grupper av arbeidstakere i virksomhetene intervjuet primært vil fokusere på.

1. Kan du beskrive hovedinnholdet i virksomhetens seniorpolitikk? (Målsettinger, innhold, tiltak (forebyggende, hvem som omfattes (alle, spesielle aldersgrupper el. yrkesgrupper, personer med spesielle problemer – hvordan defineres i så fall disse – for å avklare grad av skjønn som inngår) osv. Også mindre håndfaste «tiltak» som «synliggjøring av senioren», «vise at man er ønsket» osv., samt tiltak av typen kartlegginger, kurs/opplæring av ledelsen eller andre). Kan vi få tilgang til skriftlige dokumenter som omtaler seniorpolitikken?
2. Har dere satt opp målbare målsettinger for seniorpolitikken? Med tidsangivelse? Måler dere grad av måloppnåelse (i så fall hvor ofte skjer dette), og hvordan gjør dere det, hva slags datamateriale benyttes?
3. Er noen av ordningene tariffestet (lokalt og sentralt) – hvilke gjelder det? Eller gjelder de for hele virksomheten (privat)/kommunen? Hvilke gjelder bare for den enkelte virksomhet/enhet – og hvorfor varierer tiltakene (tanken bak – er det for eksempel hensynet til type arbeidskraft?)²⁷
4. Hvor lenge har dere holdt på med seniorpolitikk?
5. Er virksomheten en IA-virksomhet? Siden når? Ble seniorpolitikken startet opp i forbindelse med (som følge av) IA eller før?
6. Hvem tok initiativet til seniorpolitikken? (Ledelsen (personalleder eller toppledelse?), de tillitsvalgte, politikerne (hvis kommune/stat), ALS?
7. Hvordan er aldersfordeling og avgangsmønsteret i virksomheten (hva er gjennomsnittlig avgangsalder og hvor stor andel av 62-åringene går av hvert år og hvor stor andel fortsetter på hhv. heltid og deltid)? (Er virksomheten medlem av en AFP-ordning, eller har dere en egen bedriftsfinansiert førtidspensjonsordning som gjør det mulig å gå av før fylte 67 år (bare aktuelt å stille dette spørsmålet til virksomheter

²⁷ Med andre ord om det dreier seg om tverrgående ordninger eller avgrenset til den enkelte virksomhet.

- i privat sektor – og særlig dem som ikke er medlem av en AFP-ordning?) Slutter mange før AFP/aldersgrensen (uføretrygding)? Og slutter mange ved AFP-grensen (det vil si straks anledningen byr seg)? Har dere noen oversikt over hvor stor andel av 62-åringene som velger å gå helt av med AFP, velger delvis pensjon og hvor mange som fortsetter på heltid – venter med å ta ut pensjon)?
8. Hva var bakgrunnen(e) for seniorpolitikken? (Motivasjonen.) Hvordan fikk dere politikerne /personalledelsen /toppledelsen med på dette (hvis initiativet kom fra andre)?
 9. Hva tror du er de viktigste grunnene til at ansatte går av (for) tidlig i din virksomhet? (Er de slitne, har de helseplager, er det arbeidet/arbeidsmiljøet – belastninger, tunge løft, høyt tempo osv., eller tror du primært det er ønske om mer fritid og tid sammen med familien osv.)
 10. Hvor viktig tror du nivået på pensjonsytelsene er? Tror du færre hos dere ville ha gått av hvis ytelsene hadde vært lavere enn i dag? (evt. hvor mye lavere tror du ytelsen måtte vært – 5 %, 10 %, 15 % lavere eller ...?) Hvorfor tror du det ville ha slike virkninger (penger og økonomiske insentiver er viktig – eller det er andre ting enn penger som er avgjørende osv.)?
 11. Hva mener du om endringene i AFP-ordningen som ble vedtatt ved tariffoppgjøret i fjor (for privat sektor)? Hvilke virkninger tror du det vil ha for tidligpensjoneringen framover, og for seniorpolitikken?
 12. Hva syns du om at AFP-ordningen i offentlig sektor ikke blir endret? Hva slags virkninger tror du det vil ha for tidligpensjoneringen – og for seniorpolitikken framover?
 13. Er det ditt inntrykk at seniorpolitikken er godt forankret i din virksomhet? Kjenner ansatte til satsningen og har de tro på tiltakene? Blant alle nivåer/grupper av ansatte? Og i ledelsen? Hvis ikke, i så fall hvorfor gjør de ikke det/har de ikke det?
 14. Hva har dere gjort for å forankre seniorpolitikken og de tiltakene dere har igangsatt blant de ansatte? (Samarbeidsfora, dialogmøter i oppstarten, spørreskjemater osv.)? Syns du dette har fungert?
 15. Omfattes alle ansatte av den samme seniorpolitikken med de samme tiltakene, selv om utfordringene for ulike arbeidstakergrupper innad i virksomheten kan være forskjellige? (Det vil si har for eksempel kontoransatte de samme målsettingene for seniorpolitikken og de samme tiltakene som dem som står ute i produksjonen?)
 16. Hvilke konkrete tiltak eller virkemidler har virksomheten etablert som del av seniorpolitikken? (Også mindre håndfaste «tiltak» som «synliggjøring av senioren»,

«vise at man er ønsket» osv.) (Eg. gjentakelse av første spørsmål, men forsøk på en presisering.)

17. Er dette tiltak du tror er spesielt egnede for å imøtekomme de (ulike) ansattes behov og som kan bidra til at de står lenger i arbeid? Vet dere eller tror dere det? (Hvor har dere hentet kunnskap om virkningen av tiltakene?)
18. Kan de ansatte selv bestemme hvilke tiltak (fra en meny) de vil velge eller har ledelsen et (sterkt) ord med i laget i forhold til tiltak som synes særlig egnede for den enkelte?
19. Er det viktig at alle ansatte har tilgang til de sammen tiltakene eller bør de ulike tiltakene rettes mot dem som har spesielle utfordringer?
20. Opplever dere at det er problematisk å forsøke å styre tiltak i forhold til den enkelte?
21. Har dere foretatt en evaluering av seniorpolitikken og av de enkelte tiltakene? Hva viser resultatene så langt? Hvor mange har fått tilbud og tatt i mot tiltak, er det en overvekt av enkelte yrkesgrupper, etter kjønn ...? Hvilke tiltak ønsker de ansatte og er det forskjeller mellom ulike grupper av ansatte/yrker, etter kjønn osv, vet dere noe om det? Er dette de tiltakene de «burde» valgt?
22. Er det tiltak som ansatte kanskje burde valgt, men likevel ikke velger? Hvorfor tror du disse ikke velges? Har du inntrykk av at det er forhold de ansatte imellom som spiller inn på de valg den enkelte selv gjør (for eksempel velger bonusordninger i stedet for redusert arbeidstid fordi de fleste gjør det, eller fordi de har lav lønn, lav pensjonsopptjeningstid og ønsker om å få mer utbetalt i pensjon når den tid kommer)?
23. Og er det tiltak som i praksis kan være vanskelige å velge (for eksempel fordi det ikke settes inn vikarer i forbindelse med redusert arbeidstid, fridager, kursdeltakelse)?
24. Er det tiltak du, etter at seniorpolitikken har virket en tid, tror kunne vært mer egnede til å nå målsettingen for politikken og som dere ennå ikke har benyttet? Er det ønskelig å revidere innsatsen? Eller har dere allerede gjort endringer? Hvilke?
25. Har dere hatt/har kontakt med arbeidslivssenteret i fylket i forbindelse med utarbeidingen av seniorpolitikken? Hvilken rolle har arbeidslivssenteret hatt? Har det vært til nytte for dere? Hva kunne dere ønske mer av i forhold til denne instansen?
26. Har dere mottatt hjelp, fått informasjon av andre, som du vurderer som viktig for stasningen – hvem er dette (arbeidsgiverorganisasjoner, SSP – andre)?
27. Har den aktuelle finanskrisen eller andre økonomiske forhold hatt konsekvenser for seniorpolitikken? På hvilken måte? Har dere måttet fjerne ordninger? Hvilke?

28. I den grad virksomheten har måttet trappe ned aktiviteten og redusere staben, hvordan har det da foregått? (naturlig avgang gjennom pensjonering – det vil si unnlatt å fylle ledige stillinger) Har dette ført til at flere (en større andel) har gått av med AFP det siste året?

Mellomledere

(Må forutsette at vi allerede har fått informasjon om hovedinnholdet i seniorpolitikken fra sentral leder, men en del av spørsmålene fra den sentrale ledelsesguiden kan eventuelt utdypes her).

1. Hvordan er «seniorutviklingen» i din avdeling/seksjon? Er det mange som går av tidlig (ev. uføretrygdes)? Er det flere (prosentvis) her enn i andre avdelinger/seksjoner i virksomheten?
2. Hva tror du i så fall er grunnen(e) til at mange går av tidlig? Er det spesielle utfordringer *i forhold til arbeidet* som kan forklare avgangen eller er det i hovedsak mer personlige grunner?
3. Hva er din oppfatning av seniorpolitikken på din arbeidsplass? Er det ditt inntrykk at den og de tiltakene som er etablert, i hovedsak er egnet for «dine» ansatte?
4. Er det tiltak du, etter at seniorpolitikken har virket en tid, tror kunne vært mer egnede for å få folk til å stå lenger i jobb og som dere ennå ikke har benyttet? Er det ønskelig å revidere innsatsen? Eller har dere allerede gjort endringer? Hvilke?
5. Hva tror du er det viktigste i forhold til å få ansatte til å stå lenger når du ser alle ansatte under ett?
6. Er det viktig at alle ansatte i virksomheten har tilgang til *de samme* tiltakene eller bør de ulike tiltakene rettes mot dem som har spesielle utfordringer? Bør med andre ord tiltakene «spesialsys»?
7. Kan ansatte selv fritt velge tiltak?
8. Og bør ansatte selv kunne velge fritt?
9. Opplever dere at det er (vil være) problematisk å forsøke å styre tiltaksbruken i forhold til den enkelte ansatte?
10. Har dere foretatt en evaluering av seniorpolitikken og av de enkelte tiltakene? Hva viser resultatene så langt? Hvor mange har fått tilbud og tatt i mot tiltak, er det en overvekt av enkelte yrkesgrupper, etter kjønn ...? Hvilke tiltak ønsker de ansatte og

er det forskjeller mellom ulike grupper av ansatte/yrker, etter kjønn osv, vet dere noe om det? Er dette de tiltakene de «burde» valgt?

11. Er det tiltak som ansatte kanskje burde valgt, men likevel ikke velger? Hvorfor tror du disse ikke velges? Har du inntrykk av at det er forhold de ansatte imellom som spiller inn på de valg den enkelte selv gjør (for eksempel velger bonusordninger i stedet for redusert arbeidstid fordi de fleste gjør det, eller fordi de har lav lønn, lav pensjonsopptjeningstid og ønsker om å få mer utbetalt i pensjon når den tid kommer)?
12. Og er det tiltak som i praksis kan være vanskelige å velge (for eksempel fordi det ikke settes inn vikarer i forbindelse med redusert arbeidstid, fridager, kursdeltakelse), men som ville vært spesielt egnede?
13. Har dere hatt et samarbeid med NAVs arbeidslivssenter i fylket? Hvordan har i så fall dette foregått og hva er erfaringene?
14. Er det noe du opplever som problematisk i forhold til det å føre en god seniorpolitikk? Hva er i så fall dette? (rammebetingelser, tidspress, bemanning, budsjett, kompetansen til de involverte, personkonflikter, opprykksmuligheter for yngre – og da muligheten for å holde på flinke folk m.v.)? Er det noe du savner – noe som kunne vært annerledes?
15. Hvordan kommer en ordning i stand for en ansatt, helt konkret? Er det de selv som tar initiativ eller er det du som leder? Eller skjer det i forbindelse med medarbeidersamtaler, rent rutinemessig, eller i forbindelse med at en ansatt f.eks. har hatt mye sykefravær, sier de har følt seg slitne, eller har gitt uttrykk for at de snart ønsker å trappe ned?
16. Hvilke av de tiltakene dere har er mest brukt? Hvorfor tror du det er slik?
17. Har du selv tro på en aktiv seniorpolitikk og de seniorpolitiske tiltakene dere har? Hvilke tiltak, av de dere har, mener du selv har mest for seg – er mest effektive i forhold til målene om å få flere til å stå lenger?
18. Hvordan er arbeidsmiljøet?
19. Hvordan er kulturen i forhold til arbeid og pensjon – å stå lengst mulig eller å velge AFP så snart en kan?
20. Hvordan påvirker det pensjoneringskulturen at så mange har mulighet til å gå av svært tidlig? (skaper enn viss misnøye/opleves som urettferdig, bidrar til at mange andre også ønsker å gå av tidlig...)

Tillitsvalgte

1. Hvem tok initiativet til seniorpolitikken på din arbeidsplass, ledelsen eller ansatte/tillitsvalgt, andre?
2. Hva mener du var bakgrunnen(e) for seniorpolitikken?
3. Hva vil du si er de viktigste årsakene til at ansatte ev. går av tidlig? Er det spesielle utfordringer *i forhold til arbeidet* som kan forklare avgangen eller er det i hovedsak mer personlige grunner?
4. Hvilken rolle har fagforeningen(e) spilt i utforming av seniorpolitikken?
5. Hvilken rolle har de ansatte spilt (for eksempel i forhold til samlinger, dialogmøter, spørreundersøkelser osv.)?
6. Er det ditt inntrykk at de tillitsvalgte/ansattes innspill har blitt ivaretatt i utformingen av seniorpolitikken?
7. Er det ditt inntrykk at seniorpolitikken er godt forankret på din arbeidsplass? Er det oppslutning om den? Blant alle (ansatte/ledelse/alle grupper av ansatte, uavhengig av alder)?
8. Hva har dere som tillitsvalgte ev. gjort for å forankre seniorpolitikken overfor de ansatte?
9. Hva er din oppfatning av seniorpolitikken utforming på din arbeidsplass? «Treff» den riktig i forhold til årsakene til at ansatte går av (for) tidlig?
10. Er det noen av tiltakene som er spesielt egnede for å imøtekomme de ansattes behov og som kan bidra til at de står lenger i arbeid?
11. Er det tiltak du savner, som du tror kunne vært mer egnede enn dem dere allerede har?
12. Hva tror du er det viktigste i forhold til å få ansatte til å stå lenger når du ser alle ansatte under ett?
13. Er det viktig at alle ansatte i virksomheten har tilgang til *de samme* tiltakene eller bør de ulike tiltakene rettes mot dem som har spesielle utfordringer? Bør mao. tiltakene «spesialsys» ut fra den enkeltes behov?
14. Kan ansatte selv fritt velge tiltak (for eksempel økt lønn/bonus vs. redusert/mer fleksibel arbeidstid)?
15. Og *bør* ansatte selv kunne velge fritt eller bør tiltaksbruken styres?

16. Er det tiltak som ansatte kanskje burde valgt, men likevel ikke velger? Hvorfor tror du disse ikke velges? Har du inntrykk av at det er forhold de ansatte imellom som spiller inn på de valg den enkelte selv gjør (for eksempel velger bonusordninger i stedet for redusert arbeidstid fordi de fleste gjør det, eller fordi de har lav lønn, lav pensjonsopptjeningstid og ønsker om å få mer utbetalt i pensjon når den tid kommer)? Har ansatte en tendens til å velge de(t) samme tiltaket som kollegaene, det vil si at det er vanskelig å velge ut fra individuelle behov?
17. Har virksomheten hatt et samarbeid med NAVs arbeidslivssenter i fylket? Har de tillitsvalgte deltatt her? Hvordan har i så fall dette foregått og hva er erfaringene?
18. Ser du noen interessekonflikter i forbindelse med det sterke fokuset på seniorpolitikk og det at eldre arbeidstakere skal stå lenger i jobb (som jo er det politiske målet)? Opplever du at dine medlemmer er enige i dette målet, og at de fleste selv ønsker å jobbe lengst mulig, og ønsker å prioritere dette? Og i den forbindelse, har du noen gang opplevd at seniorpolitikk og prioritering av eldre ansatte har bidratt til konflikt/uenighet innad i foreninga – mellom medlemmer – yngre/eldre – folk som prioriterer tidligavgang/og folk som ønsker å jobbe, helst lenger enn 70 år? Hva har vært grunnen til dette?
19. I hvilken grad deltar fagforeningene aktivt i det seniorpolitiske arbeidet i dag (mest å se til at avtalene som er inngått overholdes, rådgivning overfor enkeltmedlemmer – i så fall hvilke råd gis; informasjon om mulighetene som finnes; eller mer aktivt f.eks. å hjelpe enkeltmedlemmer med å få i stand konkrete ordninger o.l.)?
20. Hvordan vil du beskriv arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
21. Hva vil du si er kulturen på arbeidsplassen i forhold til arbeid og pensjon – er den – a) å stå i jobb så lenge en kan (helst til 67/70 år) eller b) å velge AFP så snart man har mulighet til det?
22. I hvilken grad påvirker det pensjoneringskulturen på arbeidsplassen at mange har en lav aldersgrense, og kan gå av lenge før de andre ansatte?

Eldre arbeidstakere/pensjonister

A. De som nærmer seg 62 år

Pensjoneringsvalg og begrunnelser

- Først be IO fortelle litt om hva vedkommende jobber som, hva jobben går ut på (dersom det ikke er intuitivt) og arbeidstid (heltid, turnus). Yrkeshistorikk – når

startet du i arbeidslivet (alder)/hvor lenge har du vært i jobb?

- Hva vil du si jobben har betydd for deg (i livet)?
- Hva tenker du om din fremtidige arbeidssituasjon, at du nærmer deg 62 år og dermed har rett til å gå av med AFP? Har du bestemt deg for hva du skal gjøre? Hvis ja, ha kommer du til å velge? Hvis nei, hvorfor ikke – hvilke forhold spiller inn – er problematiske?
- Hvis vedkommende ønsker å gå av som 62-åring: Hva er de viktigste grunnene for at du velger det?
- Hvis vedkommende ønsker å stå i jobb ut over fylte 62 år: Hva er de viktigste grunnene for at du velger det? Tenker du å jobbe heltid eller fulltid? Hvorfor? Ville det være lett/vanskelig å få en deltidsstilling på arbeidsplassen dersom du ønsket det?

Pensjoneringskulturen, arbeid og arbeidssituasjonen

- Gitt de jobbene dere har og de krav som stilles til arbeidet på arbeidsplassen, hvordan ser du på muligheten for å stå lenger i arbeid (generelt)?
- Når er det vanlig at man går av med pensjon her på denne arbeidsplassen? (Alder – og velger de primært å gå helt av, delpensjon eller fortsette på heltid.) Hvorfor tror du det er slik? Snakker dere kollegaene ofte om dette – når dere skal pensjoneres – om dere skal fortsette osv.? Hva pleier å være de viktigste argumentene som tas fram i slike samtaler? Hva vil du si er den generelle holdningen hos dine arbeidskollegaer til disse spørsmålene? Har deres valg og vurderinger betydning for ditt ønske (det vil si kommende valg)?
- Hvis vi ser på din spesielle situasjon – hvordan vurderer du din arbeidssituasjon og muligheten for å stå i arbeid lenger enn til 62 år? Hva måtte vært annerledes for at du skulle ville fortsette i arbeid noen år til? Måtte noe på/i jobben endres for at du skulle ønske å stå frem til pensjonsalder? Hva i så fall?

Ledelsens holdninger

- Er det ditt inntrykk at ledelsen ønsker eldre arbeidstakere i virksomheten – det vil si at de skal fortsette så lenge de vil? Hvilke signaler synes du at du har fått i så måte? Har ledelsen eller kollegaer gitt uttrykk for at de gjerne vil at du skal fortsette?

Seniorpolitikken

- Hva slags tanker har du gjort deg om tidligpensjonering og seniorpolitikk (livsfasepolitikk) – og hvordan vurderer du de politiske målsetningene om at flest mulig skal stå lengst mulig i jobb (er det et gode – er de realistiske)?

- Kjenner du til den seniorpolitikken (livsfasepolitikken) denne virksomheten har satt i gang? Hva er ditt inntrykk av den? Hva synes du om de ulike tiltakene og ordningene dere blir tilbudt?
- Føler du at ledelsen/kollegaene legger noen føringer på valgene – hva du bør velge? Hvor lett/vanskelig er de å få til i praksis (for eksempel redusert arbeidstid, annet arbeid, tilrettelegging m.m. for dem som måtte ønske det)?
- Har du fått noe tilbud om noen særskilt ordning (redusert arbeidstid, bonus, tilrettelegging eller annet..?) Vil du si at de ordningene som tilbys, har hatt avgjørende betydning for at du har fortsatt i jobb? Hvorfor/hvorfor ikke? Er det andre forhold/ordninger som du vurderer som viktigere, men som ennå ikke er en del av seniorpolitikken?
- Hva vil du si er holdningen til seniorpolitikk og seniortiltak på din arbeidsplass, blant kollegaene? Føler du at det er noe dere selv har hatt mulighet til å påvirke, eller er det noe ledelsen stiller med? Har du inntrykk av at fagforeningen og de tillitsvalgte har deltatt i dette arbeidet – har dere for eksempel tatt det opp på noe fagforeningsmøte eller i andre fora? Har du vært enig i deres prioriteringer av politikk/tiltak? Hvorfor/ hvorfor ikke?

B. De som har fylt 62 år og som har valgt å fortsette

Pensjoneringsvalg og begrunnelser

- Først be IO fortelle litt om hva vedkommende jobber som, hva jobben går ut på (dersom det ikke er intuitivt) og arbeidstid (heltid, turnus), og når de startet i arbeidslivet (alder) – hvor lenge de har vært i arbeid alt i alt (antall år).
- Hva vil du si jobben har betydd for deg (i livet)?
- Du har valgt å fortsette å jobbe etter at du fylte 62 år. Hvorfor valgte du det – hva var avgjørende for valget?
- Har du bestemt deg for når du vil pensjonere deg, eller tar du ett år av gangen, og vurderer etter hvert?
- Vurderer du det slik at arbeidssituasjonen din (inkl. arbeidstid) er slik at du klarer å fortsette i noen år til?

Pensjoneringskulturen, arbeid og arbeidssituasjonen

- Gitt de jobbene dere har og de krav som stilles til arbeidet på arbeidsplassen, hvordan ser du på muligheten for å stå lenger i arbeid (generelt)?

- Når er det vanlig at man går av med pensjon her? (Alder – og velger de primært å gå helt av, delpensjon eller fortsette på heltid) Hvorfor tror du det er slik? Snakker dere kollegaene ofte om dette – når dere skal pensjoneres – om dere skal fortsette osv.? Hva pleier å være de viktigste argumentene som tas fram i slike samtaler? Hva vil du si er den generelle holdningen hos dine arbeidskollegaer til disse spørsmålene? Har deres valg og vurderinger hatt noen betydning for ditt valg?
- Hvis vi ser på din spesielle situasjon – hvordan vurderer du din arbeidssituasjon og muligheten for å stå i arbeid fram til fylte 67 år? Hva må være til stede for at du skal fortsette i arbeid fram til du blir 67 år? (Hva måtte til for at du vurderte annerledes?) – herunder – måtte noe på/i jobben endres for at du skulle ønske å stå frem til pensjonsalder? Hva i så fall?

Ledelsens holdninger

- Er det ditt inntrykk at eldre arbeidstakere er ønsket i virksomheten (av ledelsen, av kollegaene?) – det vil si at de skal fortsette så lenge de vil? Hvilke signaler synes du at du har fått i så måte? Har ledelsen eller kollegaer gitt uttrykk for at de gjerne vil at du skal fortsette? Har dette vært viktig for din beslutning?

Seniorpolitikken

- Hva slags tanker har du gjort deg om tidligpensjonering og seniorpolitikk (livsfasepolitikk) – og hvordan vurderer du de politiske målsetningene om at flest mulig skal stå lengst mulig i jobb (er det et gode – er de realistiske?)
- Kjenner du til den seniorpolitikken (livsfasepolitikken) denne virksomheten har satt i gang? Hva er ditt inntrykk av den? Hva synes du om de ulike tiltakene og ordningene dere blir tilbudt?
- Føler du at ledelsen/kollegaene legger noen føringer på valgene – hva du eller andre bør velge? Hvor lett/vanskelig er de å få til i praksis (for eksempel redusert arbeidstid, annet arbeid, tilrettelegging m.m. for dem som måtte ønske det)?
- Har du fått noe tilbud om noen særskilt ordning (redusert arbeidstid, bonus, tilrettelegging eller annet..?) Vil du si at de ordningene som tilbys, har hatt avgjørende betydning for at du har fortsatt i jobb? Hvorfor/hvorfor ikke? Er det andre forhold/ordninger som du vurderer som viktigere, men som ennå ikke er en del av seniorpolitikken? Hva vil du si er holdningen til seniorpolitikk og seniortiltak på din arbeidsplass, blant kollegaene? Føler du at det er noe dere selv har hatt mulighet til å påvirke, eller er det noe ledelsen stiller med? Har du inntrykk av at fagforeningen og de tillitsvalgte har deltatt i dette arbeidet – har dere for eksempel tatt det opp på noe fagforeningsmøte eller i andre fora? Har du vært enig i deres prioriteringer? Hvorfor/ hvorfor ikke?

C. De som har valgt å slutte

Pensjoneringsvalg og begrunnelser

- Først be IO fortelle litt om hva vedkommende jobbet som, hva jobben gikk ut på (dersom det ikke er intuitivt) og arbeidstid (heltid, turnus), og når de startet i arbeidslivet (alder) – og hvor lenge de har vært i arbeid (antall år)?
- Hva vil du si jobben har betydd for deg (i livet)?
- Du valgte å gå av med AFP da du var 62 år gammel. Hva vil du si var de viktigste grunnene til det?
- Har du noen gang angret på valget? Hvorfor?
- Opplevde du at den typen arbeid du hadde eller noe ved arbeidssituasjonen din gjorde det vanskelig å forsette i jobb? Hvilke forhold ved arbeidet/arbeidssituasjonen tenker du på da?
- Synes du at arbeidsgiver var opptatt av at arbeidssituasjonen din og andres skulle være best mulig? Dersom ikke, hva tror du var grunnen til det?
- Hva måtte vært annerledes for at du skulle ville fortsette i arbeid noen år til? Måtte noe på/i jobben ha blitt endret for at du skulle ha stått lenger i jobb evt. fram til pensjonsalder (67 år)? Hva i så fall?

Pensjoneringskulturen, arbeid og arbeidssituasjonen

- Gitt de jobbene dere hadde og de krav de krav som ble stilt til arbeidet på arbeidsplassen, hvordan ser du på muligheten for å stå lenger i jobb på denne arbeidsplassen (generelt)?
- Når er/var det vanlig at man går av med pensjon her på denne arbeidsplassen? (Alder – og velger de primært å gå helt av, delpensjon eller fortsette på heltid.) Hvorfor tror du det er vanlig å velge slik? Snakket dere kollegaene ofte om dette – når dere skulle pensjoneres – om dere skulle fortsette osv.? Hva pleide å være de viktigste argumentene som ble framhevet i slike samtaler? Hva vil du si var/er holdningen hos dine arbeidskollegaer til disse spørsmålene? Hadde kollegaenes vurderinger og valg noen betydning for ditt valg?

Ledelsens holdninger

- Er det ditt inntrykk at eldre arbeidstakere var ønsket i virksomheten (av ledelsen, av kollegaene?) – det vil si at de ville at de skulle fortsette i jobb? Hvilke signaler synes du at du fikk i så måte? Ga ledelsen eller kollegaene uttrykk for at de gjerne ville at du skulle fortsette? Hadde dette betydning for din beslutning?

Seniorpolitikken

- Hva slags tanker har du gjort deg om tidligpensjonering og seniorpolitikk (livsfasepolitikk) – og hvordan vurderer du de politiske målsetningene i dag om at flest mulig skal stå lengst mulig i jobb (er det et gode – er de realistiske – hva er feil?)?
- Kjenner du til den seniorpolitikken (livsfasepolitikken) virksomheten hadde satt i gang? Hva er ditt inntrykk av den? Hva synes du om de ulike tiltakene og ordningene som er satt i gang?
- Hvor lett/vanskelig mener du at de er å få til i praksis (for eksempel redusert arbeidstid annet arbeid, tilrettelegging m.m. for dem som måtte ønske det)?
- Hva vil du si er holdningen til seniorpolitikk og seniortiltak på din arbeidsplass, blant kollegaene?
- Følte du at seniorpolitikken var noe dere selv har hatt mulighet til å påvirke, eller er det noe ledelsen stiller med? Har du inntrykk av at fagforeningen og de tillitsvalgte har deltatt i dette arbeidet – ble det for eksempel tatt opp på noe fagforeningsmøte eller i andre fora? Var du enig i deres prioriteringer? Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Fikk du noe tilbud om noen særskilte ordninger/tiltak for at du skulle stå lenger i jobb (redusert arbeidstid, bonus, tilrettelegging eller annet)? Hvorfor/hvorfor ikke, tror du? Hvordan vurderte du disse tilbudene, og hva var evt. årsakene til at du takket nei til dem? Er det andre forhold/ordninger du tror ville vært viktigere for deg, men som ennå ikke er en del av seniorpolitikken?
- Følte du at ledelsen/kollegaene legger noen føringer på valgene – hva du bør velge?

Arbeidslivssentrene

Til den ved ALS som ev. har (mest) ansvar for seniorpolitikk

1. Hvordan har dere organisert arbeidet med delmål 3? Har dere egne ansatte som jobber med dette? Erfaringer? Burde arbeidet vært organisert annerledes?
2. Hvilket inntrykk har du av IA-virksomhetenes interesse for delmål 3?
3. Er det først og fremst ALS eller virksomhetene som tar initiativet til avtaleinngåelse i forhold til dette delmålet, når de først ønsker inngå en IA-avtale?
4. Hva har du inntrykk av at er den viktigste grunnen til at virksomheter inngår avtale om å følge opp delmål 3 og (forhåpentligvis) ønsker å holde på og rekruttere eldre arbeidstakere?

5. På hvilken måte følger dere opp virksomhetene i forhold til delmål 3, for eksempel en virksomhet som har inngått en avtale i forhold til dette delmålet og slik sett har forpliktet seg til å jobbe med seniorpolitikken?
6. Tar dere gjentatte kontakter etter at delmålet er inngått? Skjer dette på initiativ fra dere eller virksomhetene? Etterlyser dere da progresjon i arbeidet?
7. Hva oppfatter du er ALSs rolle i dette samarbeidet med virksomhetene?
8. Hvem i virksomhetene har dere mest kontakt med (ledelsen, personalsjef, hovedverneombud, tillitsvalgte)? Hvem er det viktigst å ha kontakt med? Er det instanser i virksomheten dere burde ha mer kontakt med i forhold til muligheten for å oppnå resultater i seniorpolitikken?
9. Har dere i denne sammenheng kontakt med bedriftshelsetjenesten, i så fall for hvilke typer av virksomhet gjelder det?
10. Vil du si at dere i hovedsak arbeider systemrettet eller individrettet?
11. Blir det mer individrettet arbeid (rådgi om enkeltpersoner) enn du/dere eg. ønsker/ finner hensiktsmessig?
12. Er det ditt inntrykk at virksomhetene generelt er for lite opptatte av seniorperspektivet? Også de som har inngått avtale om å følge opp delmål 3 (det vil si en sovende avtale)?
13. Pleier dere å ha noen generelle råd til virksomhetene mht. seniorpolitiske virkemidler (både håndfaste som red. arbeidstid/bonus og mindre håndfaste, som for eksempel å gi eldre ansatte inntrykk av at de er ønsket, tilrettelegging, kompetansepåfyll m.v.) – eller varierer rådene dere gir fra virksomhet til virksomhet?
14. Er det noen seniorpolitiske virkemidler du har særlig tro på eller varierer det etter type virksomhet, type arbeidstaker eller individuelle forskjeller? Hvorfor har du i så fall en særlig tro på disse (hva bygger din vurdering på – hvorfor tror/mener du at disse vil fungere/ikke fungerer)?
15. Brukes NAVs tilretteleggingstilskudd i seniorpolitisk sammenheng (for eksempel til vikar, avlastende utstyr)? Oppfatter du at det er et nyttig/egnet virkemiddel i denne sammenheng?
16. Synes du at ditt arbeidslivssenter har nok fokus på delmål 3, seniorenene? Hvor mange hos dere jobber spesielt med dette (andel)? Burde det vært flere?
17. Synes du at du for egen del har fått nok opplæring, eller har nok kompetanse, i forhold til hvordan du kan hjelpe virksomhetene til å arbeide med delmål 3?

18. Hvor finner du/har du funnet informasjon/inspirasjon i arbeidet (SSP, NAV, idébanken, forskning, kurs og konferanser, gjennom erfaring, møte med andre rådgivere på andre senter)?
19. I den grad du som rådgiver i ALS synes det er vanskelig å «få fart» på delmål 3-arbeidet, hva mener du er hovedgrunnen til dette? (Egen/senterets manglende kompetanse, manglende interesse i virksomhetene, kulturen på enkelte typer arbeidsplasser, vår rolle som en «tredje-instans» med uklart/svakt mandat og/eller uten slagkraft/sanksjonsmidler. (Her tenkte jeg mer på at ALS som statens instans ikke har noen maktmidler, ingen ris bak speilet, bare kan intervensjon dersom virksomhetene selv ønsker.) Eller skyldes det signaler fra sentralt NAV-hold om å prioritere sykefraværarbeidet? Har NAV for lite fokus på dette delmålet? Hva kunne NAV gjort annerledes?
20. Har arbeidslivssenteret satt seg noen konkrete mål i seniorpolitikken, hva fokuserer dere på? (Viktig å vite om det er andelen IA-bedrifter som satser på delmål 3, andel IA-virksomheter som jobber aktivt med seniorpolitikk og har konkrete tiltak, eller for eksempel andel IA-virksomheter som oppnår resultater i form av færre tidligpensjonister – flere som står lenger i jobb.)
21. I den grad du synes at det er lite konkrete resultater – for få resultater i seniorpolitikken (jf. overstående), hva tror du skulle til for at man skulle kunne oppnå bedre resultater? Kunne dere jobbet på en annen måte? Er det virkemidler du på vegne av NAV/offentlige myndigheter savner? (Mao. myndighetsvirkemidler, som vil være andre enn dem virksomhetene selv bekoster.)
22. Hvilken betydning har du inntrykk av (eller tror du) at den pågående økonomiske krisen har eller kommer til å få i forhold til virksomhetenes motivasjon for å arbeide med seniorpolitikk? Har du noen konkrete eksempler i denne sammenheng – fortell! Merker dere at interessen har blitt lavere?
23. Hva gjør dere i forhold til denne situasjonen? Rådgir dere på en annen måte?
24. I delmål 3 ligger det ikke bare at virksomheter skal holde på eldre arbeidstakere, men også at de skal rekruttere eldre. Hvordan jobber dere med denne delen av delmål 3? Hvilke erfaringer har dere med dette? Er virksomhetene flinke også til å rekruttere eldre? Har de blitt flinkere?
25. Kjenner du til en IA-virksomhet i fylket som har kommet godt i gang med seniorpolitikk, innenfor industri?

Vedlegg 2 Surveyundersøkelsen

Surveyundersøkelsen ble gjennomført blant et representativt utvalg norske bedrifter og virksomheter med 10 ansatte eller mer. Intervjuene fant sted i perioden 18. august – 17. september 2010. Svarpersoner har vært daglig ledere, HR-ansvarlige eller personalansvarlige. Utvalget er trukket fra Brønnøysundregisteret og bedriftsdatabasen Bizweb.²⁸ Totalt ble det benyttet 2514 organisasjonsnummer for å oppnå de 800 intervjuene, hvor 780 var et utvalg fra Brønnøysundregisteret. 1118 virksomheter av de 2514 var imidlertid nedlagt, ble ikke kontaktet eller var umulig å oppnå kontakt med. Det reelle bruttoutvalget var derfor 1337 virksomheter, av disse oppnådde man intervju med 800. Undersøkelsen har dermed en svarprosent på 60 prosent.

Tabell A. Beskrivelse av bruttoutvalg, frafall, intervjuer og svarprosent.

Utfall	Antall
Totalt bruttoutvalg	2514
Ikke mulig å nå i intervjuperioden/ikke kontaktet	1102
Nedlagt bedrift	16
Screenet ut pga. mindre enn 10 ansatte	59
Bruttoutvalg (netto)	1337
Nekt ikke interessert	537
Antall intervju	800
Svarprosent	60 %

Mer om utvalget

Utvalget består av 160 virksomheter i offentlig sektor, henholdsvis 30 statlige virksomheter og 130 kommunale virksomheter, samt 640 virksomheter i privat sektor.

²⁸ I utgangspunktet fikk respons analyse trukket et utvalg fra Brønnøysundregisteret. Alle som var trukket ut ble tilsendt et informasjonsbrev i forkant. For den delen av utvalget som var trukket fra Brønnøysundregisteret ble dette gjort i første uken av august (uke 31). Like før oppstart av intervjuingen oppdaget Respons imidlertid at utvalget kun var trukket fra a-f i alfabetet. De måtte derfor trekke et tilleggsutvalg med bedrifter fra g til å i alfabetet fra bedriftsdatabasen Bizweb. Disse fikk tilsendt brev i uke 33. For at det endelige bruttoutvalget skulle bli representativt, ble det videre trukket et redusert utvalg av det uttrekket av virksomheter som kom fra Brønnøysundregisteret slik at dette sammen med det nye utvalget skulle utgjøre den proporsjonalt riktige andelen av bedrifter a-f i Norge.

De fleste virksomhetene er enten i industrien (C), bygg og anlegg (F), varehandelen (G), faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting (M), offentlig administrasjon (O) eller innen helse- og sosiale tjenester (Q). Mens antall og andelen i de øvrige næringene er relativt begrenset. I tabellene i kapittel 4 og 5 har vi derfor måttet slå sammen næringer (SN2007), henholdsvis A, B og C, og kalt den *Industri, bergverk m.v.*; D, E og F, som er kalt *Bygg og anlegg, vann og kraft*; G og H, som har fått betegnelsen *Varehandel, transport, overnatting og servering*; I-N + S til *Finans, eiendom, vitenskaplig og forretningsmessig tjenesteyting*; og O-R til *offentlig administrasjon, undervisning, helse og kultur*. Noe som gjør at vi dessverre får fram færre bransjewise forskjeller enn ønskelig.

Tabell B. Andel og antall virksomheter med 10 eller flere ansatte etter sektor og næring i utvalget og i populasjonen (SSBs bedriftsregisteret, 1. kvartal 2010).

Næring	Antall (utvalg)	Andel (utvalg)	Antall popula- sjon	Andel popu- lasjon
	640	80,0		
Kommunal sektor	130	16,2		
Statlig sektor	30	3,8		
A - Primærnæringer	4	,5	447	0,9
B - Bergverksdrift og utvinning	5	,6	274	0,5
C - Industri	91	11,4	4102	8,1
D - El, gass, damp- og varmtvannforsyning	12	1,5	354	0,7
E - Vannforsyning, avløps- og renovasjons- virksomhet	5	,6	385	0,8
F - Bygg og anlegg	49	6,1	4568	9,0
G - Varehandel, rep av motorvogner	102	12,8	10308	20,2
H - Transport og lagring	22	2,8	2215	4,3
I - Overnatting og servering	15	1,9	2482	4,9
J - Informasjon og kommunikasjon	33	4,1	1404	2,8
K - Finansierings- og forsikringsvirksomhet	15	1,9	817	1,6
L - Omsetning og drift av fast eiendom	5	,6	354	0,7
M - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjeneste- yting	54	6,8	2243	4,3
N - Forretningsmessig tjenesteyting	24	3,0	2327	4,6
O - Offentlig administrasjon og forsvar	129	16,1	2346	4,6
P - Undervisning	29	3,6	4052	7,9
Q - Helse- og sosialtjenester	159	19,9	10668	20,9
R - Kulturell virksomhet	19	2,4	261	0,5
S - Annen tjenesteyting	28	3,5	1376	2,7
Total	800	100,0	50 983	100,0

Ser vi næringsfordelingen i utvalget i forhold til populasjonen ser vi at utvalget har noen skjevheter. Andelen virksomheter i varehandel er langt færre enn i populasjonen, 12,8 i utvalget mot 20,8 i populasjonen, mens utvalget fra for eksempel offentlig administrasjon er langt høyere i utvalget enn i populasjonen, 16,1 mot 4,6 prosent. Videre ser vi at virksomheter i næringer som bygg og anlegg, transport og lager, overnatting og servering, og dels undervisning er underrepresentert, mens det motsatte er tilfelle for virksomheter innen faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting og kulturell virksomhet. Samlet betyr det at næringer i offentlig sektor hvor man normalt har en høyere andel høyere utdanning er overrepresentert i forhold til næringer med lavere utdannede, særlig fra privat sektor. Ved fortolkning av data bør man være oppmerksom på dette.

De fleste offentlige virksomheter er store. I privat sektor derimot varierer bedriftsstørrelsen betydelig og det er svært mange små virksomheter. Hovedandelen av virksomhetene har mellom 20 og 100 ansatte. Som tabell C viser gjenspeiler utvalget relativt godt fordelingen i populasjonene hva gjelder bedriftsstørrelse. Det er likevel noe flere store enn små virksomheter som har valgt å være med i undersøkelsen sett i forhold til den andel i utgjør av populasjonen.

Tabell C. Fordelingen av utvalget etter størrelse – sammenlignet med populasjonen av bedrifter/ virksomheter i privat sektor hentet fra SSB.²⁹

	10-19 ansatte	20-99 ansatte	100-249 ansatte	350 og flere ansatte	Totalt
Private bedrifter (utvalg)	38	48	9	5	640 (100)
Private bedrifter (populasjon)	52	43	4	1	51 620 (100)

Feilmarginer og statistisk usikkerhet

Som i alle utvalgsundersøkelser er resultatene forbundet med statistisk usikkerhet, eller feilmarginer. Disse avhenger av utvalgsstørrelse og prosentandel. Tabell D. under gir en indikasjon på feilmarginene forbundet med ulike utvalgsstørrelse og prosentandel, gitt en normalfordeling.

²⁹ I offentlig sektor vil det i de fleste tilfeller være store virksomheter. Det er også vanskeligere å avgrense etter virksomhetsstørrelse, da det varierer hvorvidt en enhet for eksempel i en kommune eller i en etat anser som tilhørende kommunen eller etaten som virksomhetsenhet.

Tabell D. Feilmarginer for ulike prosentfordelinger etter utvalgsstørrelse.

Prosentfordeling/ utvalgsstørrelse	10/90	20/80	30/70	40/60	50/50
1500	+/- 1,5	+/- 2,0	+/- 2,3	+/- 2,5	+/- 2,5
1200	+/- 1,7	+/- 2,3	+/- 2,6	+/- 2,8	+/- 2,8
1000	+/- 1,9	+/- 2,5	+/- 2,8	+/- 3,0	+/- 3,1
800	+/- 2,1	+/- 2,8	+/- 3,2	+/- 3,5	+/- 3,5
700	+/- 2,2	+/- 3,0	+/- 3,4	+/- 3,6	+/- 3,7
500	+/- 2,6	+/- 3,5	+/- 4,0	+/- 4,3	+/- 4,4
300	+/- 3,4	+/- 4,5	+/- 5,2	+/- 5,5	+/- 5,7
150	+/- 4,8	+/- 6,4	+/- 7,3	+/- 7,8	+/- 8,0
100	+/- 6,4	+/- 8,6	+/- 9,8	+/- 10,5	+/- 10,7
50	+/- 8,3	+/- 11,1	+/- 12,7	+/- 13,6	+/- 13,9

Generelt er det slik at utvalg på 800 enheter som er tilfeldig trukket fra en populasjon har en feilmargin på +/- 3,5 prosentpoeng ved en 50/50 prosentfordeling når man forutsetter et signifikansnivå på 5 prosent. At feilmarginen er på +/- 3,5 prosent for en 50/50 fordeling betyr at man med 95 prosent sikkerhet kan si at prosentandelen med den aktuelle egenskapen i populasjonen ligger mellom 46,5-52,5 prosent.

Vedlegg 3 Spørreskjema

SPØRREUNDERSØKELSE OM SENIORPOLITIKK

18. AUGUST - 17. SEPTEMBER 2010

INTRO

God dag, mitt navn er ..., og jeg ringer fra Respons Analyse. Jeg skulle gjerne ha snakket med Daglig leder eller personalansvarlig i virksomheten.

NÅR RETTE VEDKOMMENDE ER I TELEFONEN

God dag, mitt navn er ..., og jeg ringer fra Respons Analyse. Det ble for en tid siden sendt ut et brev til virksomheten angående en undersøkelse vi gjennomfører for Fafo om seniorpolitikk.

Har du sett dette brevet? Kan du tenke deg å sette av noen minutter og svare på noen spørsmål?

Bakgrunnsdata

1. Hvor mange ansatte har virksomheten?

Oppgi antall

2. Hvor mange ansatte er 55 år og eldre?

Oppgi antall _____

3. Hva er virksomhetenes hovedyrkesgruppe? Evt. Hvilken yrkesgruppe er mest direkte involvert i framstillingen av bedriftens hovedprodukt og/eller hovedtjenester?

NOTER YRKESGRUPPE

Arbeidskraftsbehov og rekruttering

4. Hvor lett eller vanskelig er det å for dere å få arbeidstakere med relevant kompetanse til virksomhetens hovedyrkesgruppe?

1: Svært lett

2: Nokså lett

3: Nokså vanskelig

4: Svært vanskelig

5: Vet ikke/usikker

5. Har virksomheten behov for flere ansatte i løpet av de 12 nærmeste månedene?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

6. Har virksomheten nedbemannet i løpet av de siste 12 månedene?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

7. I hvilken grad benytter din virksomhet følgende strategier for å sikre seg den arbeidskraften den trenger i dag og de kommende årene? Angi om følgende strategier er viktig - i stor grad, i nokså stor grad, i nokså liten grad, i ingen grad, vet ikke/usikker.

a) Satser på nyutdannede

- 1: I stor grad
- 2: I nokså stor grad
- 3: I nokså liten grad
- 4: I ingen grad
- 5: Vet ikke/ usikker

b) Forsøker å tiltrekke oss utenlandsk arbeidskraft (fra EU-området)

c) Forsøker å tiltrekke oss flere eldre arbeidstakere (over 55 år)

d) Forsøker å få flere av de eldre ansatte hos oss til å jobbe noen år lenger (utsette pensjoneringsen)

e) Jobber aktivt med å forebygge helseproblemer og uførhet blant de ansatte

f) Er det andre strategier dere vil benytte

1: Ja_____NOTER

2: Nei

8. Hvor lang tid tar det gjennomsnittlig å lære opp en nyansatt i virksomhetens hovedyrkesgruppe?

LES OPP 1-4

- 1: En uke eller mindre
- 2: En uke til en måned
- 3: 1-6 måneder
- 4: Mer enn 6 måneder
- 5: Ikke sikker

Finanskrisa og virkninger

9. I hvilken grad vil du si at finanskrisa har hatt innvirkning på din virksomhets aktivitet?
Vil du si i ...

LES OPP 1-4

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I liten grad
- 4: I ingen grad
- 5: Vet ikke/usikker.

10. Har finanskrisen ført til endringer på noen av følgende områder?

LES OPP 1-7 - FLERE SVAR MULIG

- 1: Vi har måttet gjennomføre kostnadskutt
- 2: Vi har måttet permittere ansatte
- 3: Vi har måttet si opp ansatte
- 4: Vi har måttet oppfordret eldre ansatte til å velge tidligpensjon (gå av med AFP)
- 5: Vi har måttet kutte ut enkelte av seniortiltakene
- 6: Vi har latt være å ansette nye arbeidstakere det siste året
- 7: Annet (oppgi hva) _____
- 8: Ingen av delene

Virksomhetens pensjonsordninger og pensjonsreformen

HVIS PRIVAT SEKTOR

11. Har virksomheten en AFP-ordning?

- 1: Ja
- 2: Nei

HVIS SPM 11 = 1

12. Hvilket år innførte bedriften AFP-ordningen? Oppgi årstall_
NOTER ÅRSTALL

HVIS SPM 11 = 1

13. Hvilken av de eksisterende AFP-ordningene er dere medlem av?

- 1: LO-NHO-ordningen
- 2: Finansnæringens ordning
- 3: Spekters ordning
- 4: Statens Pensjonskasses ordning
- 5: Ubesvart*

HVIS KOMMUNAL SEKTOR

14. Siden 2004 har det vært mulig å velge mellom 0, 50 og 100 prosent egenandel i AFP-ordningen – hva har din kommune valgt?

- 1: Ingen egenandel
- 2: 50 prosent egenandel
- 3: 100 prosent egenandel
- 4: Vet ikke

HVIS PRIVAT SEKTOR

15. Hva slags tjenstepensjonsordning har virksomheten?

- 1: Innskuddspensjonsordning (det betales inn en bestemt prosentandel av lønna til den enkelte hvert år – minimum er 2 % av lønnen))
- 2: Ytelsespensjonsordning (den enkelte er sikret en bestemt prosentandel av sluttlønnen ved pensjonering, og det betales en varierende premie for den enkelte årlig for å dekke pensjonskostnadene)
- 3: Begge deler – parallelle ordninger
- 4: Ikke sikker/Ubesvart

HVIS PRIVAT SEKTOR OG HVIS SPM 15 = 2

16. Har virksomheten planlagt eller vedtatt endringer i den ytelsesbaserte ordningen?

- 1: Ja, vi har vedtatt en omlegging til innskuddspensjon for alle
- 2: Ja, vi har planlagt å lukke ytelsesordningen og innføre innskuddsordning for nyansatte
- 3: Ja, vi planlegger å legge om til en innskuddspensjon
- 4: Ja, men vi avventer nytt regelverk for tjenstepensjonsordningene i privat sektor
- 5: Annet_ oppgi i så fall hva_____
- 6: Nei
- 7: Usikker/vet ikke

Samfunnsmessig eller sosialt ansvar

17. I hvilken grad vil du si at din virksomhet har et samfunnsmessig ansvar for å bidra til følgende?

a) at de ansatte kan utvikle sin kompetanse og nyttiggjøre sine ressurser på en best mulig måte

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I liten grad
- 4: I ingen grad
- 5: Vet ikke/usikker

- b) å redusere sykefraværet
- c) å redusere antall uførepensjonerte og førtidspensjonister (AFP-pensjonister)
- d) å øke sysselsettingen av eldre arbeidstakere
- e) å øke sysselsetting av utsatte grupper på arbeidsmarkedet, som for eksempel arbeidsledige, etniske minoriteter, yrkeshemmede og sosialklienter

Seniorpolitikk og livsfasetilpasset personalpolitikk

18. Har virksomheten en seniorpolitikk eller en livsfasetilpasset personalpolitikk?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 18 = 1

19. Når initierte dere en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk?

NOTER ÅRSTALL _____

HVIS SPM 18 = 1

20. Har dere fastsatt aktivitetsmål for seniorpolitikken eller livsfasepolitikken?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 18 = 2

21. Hvilken betydning har følgende årsaker for at dere ikke har en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk? Svaralternativene leses opp etter hvert bokstavpunkt. Angi om følgende begrunnelser har svært stor, nokså stor, nokså liten, svært liten betydning, evt. vet ikke

- a) Vi har få eller ingen eldre ansatt

LES OPP 1-4

- 1: Svært stor betydning
- 2: Nokså stor betydning
- 3: Nokså liten betydning
- 4: Svært liten betydning
- 5: Vet ikke

- b) Det er få i vår virksomhet som går av med pensjon tidlig (vi har ikke noe tidligpensjoneringsproblem)
- c) Området er ikke prioritert av virksomhetens ledelse
- d) Området er ikke prioritert av arbeidstakerne og de tillitsvalgte i virksomheten
- e) Vi har ennå ikke kommet i gang med arbeidet

f) Annet, oppgi i så fall hva: _

1: Ja___NOTER

2: Nei

22. Fører virksomheten statistikk (har oversikt) over andelen som går av med uførepensjon og avtafestet pensjon (AFP) per år i ulike aldersgrupper?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

23. Benytter virksomheten noen særskilte tiltak/ordninger for å forebygge helseskader og utbrenthet hos eldre ansatte (55 +)?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 23 = 1

24. Hvilke tiltak dreier dette seg om?

FLERE SVAR MULIG

1: Tilrettelegging av arbeidet for enkeltansatte

2: Tilbud om lettere arbeid for enkeltansatte

3: Tilbud om annet arbeid for enkeltansatte

4: Tilbud om å slippe nattskift og/eller helgeskift for enkeltansatte

5: Tilbud om tekniske og ergonomiske hjelpemidler til enkeltansatte

6: Tilbud om redusert arbeidstid til enkeltansatte

7: Tilbud om hjemmekontor for enkeltansatte

8: Endringer i turnus- og skiftordningene

9: Opplæring av ledere i seniorpolitikk

10: Annet___NOTER

11: Ikke sikker/ubesvart

25. Benytter virksomheten noen særskilte tiltak/ordninger for at arbeidstakere som allerede har redusert arbeidsevne/helseplager skal kunne fortsette noen år til ?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 25 = 1

26. Hvilke tiltak dreier dette seg om?

FLERE SVAR MULIG

- 1: Tilrettelegging av arbeidet
- 2: Tilbud om lettere arbeid
- 3: Tilbud om annet arbeid/stilling
- 4: Tilbud om å slippe nattskift og/eller helgeskift
- 5: Tilbud om tekniske og ergonomiske hjelpemidler
- 6: Tilbud om redusert arbeidstid
- 7: Tilbud om hjemmekontor
- 8: Annet____NOTER
- 9: Ikke sikker/ubesvart

27. Benytter virksomheten noen særskilte tiltak/ordninger for å motivere eldre arbeidstakere (55 +) til videre karriere- og kompetanseutvikling?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 27 = 1

28. Hvilke tiltak dreier dette seg om?

FLERE SVAR MULIG

- 1: Utarbeiding av personlige kompetanse- og karriereplaner
- 2: Tilbud om kompetanseutvikling i arbeidstida
- 3: Tilbud om støtte til kompetanseutvikling i fritida
- 4: Annet____NOTER
- 5: Ikke sikker/ubesvart

29. Har virksomheten tilbudt arbeidstakere som kan gå av med pensjon (62+) noen særskilte tiltak/ordninger for å få dem til å jobbe lenger?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 29 = 1

30. Hvilke tiltak dreier dette seg om?

FLERE SVAR MULIG

- 1: Redusert arbeidstid uten tilsvarende reduksjon i lønn
- 2: Redusert arbeidstid med tilsvarende nedgang i lønn
- 3: Ekstra ferie og fridager

4. Mulighet til å kombinere arbeid og pensjon (f. eks. del-AFP komb. med deltidsjobb)
- 5: Bonus/høyere lønn om man fortsetter i arbeid
- 6: Mulighet til hjemmekontor
- 7: Mulighet til å dele jobb
- 8: Mulighet til å slippe natt og/eller helgearbeid
- 9: Mulighet til å slippe enkelte oppgaver
- 10: Mulighet til å få annet arbeid/annet stilling
- 11: Annet____NOTER
- 12: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 29 = 1

31. I hvilken grad mener du at disse tiltakene har bidratt til redusert tidligpensjoneringen i din virksomhet?

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I liten grad
- 4: I ingen grad
- 5: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 29 = 1

32. Har dere evaluert ordningene?

- 1: Ja, alle ordningene
- 2: ja, noen av ordningen Oppgi i så fall hvilken(e): _____
- 3: Nei
- 4: Vet ikke/usikker

33. Tilbyr virksomheten ekstra ferie/fridager til eldre arbeidstakere ut over den ekstra ferieuken alle får fra fylte 60 år?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 31 = 1

34. Hvor mange ekstra dager per år dreier det seg om?

NOTER ANTALL DAGER
0=IKKE SIKKER/UBESVART

HVIS SPM 33 = 1

33. Fra hvilken alder får man disse ekstra fridagene?

NOTER ALDER

HVIS SPM 33 = 1

34. Når ble ordningen innført?

OPPGI ÅRSTALL

0=IKKE SIKKER/UBESVART

HVIS SPM 33 = 1

35. Omfatter ordningen alle ansatte som når denne alderen, eller er den avgrenset på noen måte?

1: Avgrenset

2: Gis til alle

3: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 35 = 1

36. I så fall hvordan er ordningen avgrenset?

FLERE SVAR MULIG

1: Man må være fast ansatt

2: Man må ha en viss stillingsprosent

3: Det er forbeholdt bestemte yrkesgrupper

4: Andre måter____NOTER

5: Ikke sikker

37. Tilbyr virksomheten eldre arbeidstakere redusert arbeidstid uten tilsvarende reduksjon i lønn?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 37 = 1

38. Når ble denne ordningen innført?

OPPGI ÅRSTALL

0=IKKE SIKKER

HVIS SPM 37 = 1

39. Kan du presisere nærmere hva slags ordning det dreier seg om?

(For eksempel 80 prosent stilling til 100 prosent lønn, 90 prosent stilling til 100 prosent lønn, eller 80 prosent stilling til 90 prosent lønn)

1: 90/100

2: 80/100

3: 70/100

4: 60/100

5: 50/100

6: 80/90

7: 70/90

8: 60/90

9: 50/90

10: 70/80

11: 60/80

12: 50/80

13: 60/70

14: 50/70

15: 50/60

16: Andre kombinasjoner____NOTER

17: Ikke sikker/Ubesvart

HVIS SPM 37 = 1

40. Fra hvilken alder kan de få denne ordningen?

NOTER ALDER

HVIS SPM 37 = 1

41. Gjelder ordningen alle som når denne alderen, eller er den avgrenset til enkelte grupper?

1: Avgrenset

2: Gis til alle

3: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 41 = 1

42. I tilfelle, hvordan er den avgrenset?

1: Begrenset på følgende måte____NOTER

2: Ikke sikker/ ubesvart

43. Har virksomheten en bonusordning /ekstra lønnstillegg for eldre arbeidstakere som fortsetter i jobb?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 43 = 1

44. Når ble denne ordningen innført?

NOTER ÅRSTALL

0=IKKE SIKKER

HVIS SPM 43 = 1

45. Hvor høy er bonusen/den ekstra lønnen i året?

OPPGI KRONEBELØP: _____

0=IKKE SIKKER

HVIS SPM 43 = 1

46. Fra hvilken alder har man rett til dette ekstra beløpet?

NOTER ALDER

HVIS SPM 43 = 1

47. Får alle som når denne alderen disse pengene, eller er den forbehold enkelte grupper?

1: Avgrenset

2: Gis til alle

3: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 47 = 1

48. I tilfelle hvordan er den begrenset?

1: Begrenset på følgende måte _____NOTER

2: Ikke sikker/ ubesvart

Mulighet for tilrettelegging, tilpasninger, fleksibilitet m.v.

49. Hvor lett eller vanskelig vil du si det er det for din virksomhet å tilby eldre (over 55 år) som ønsker det følgende?

a) Arbeid på deltid

1: Svært lett

2: Nokså lett

3: Nokså vanskelig

4: Svært vanskelig

5: Ikke sikker/ ubesvart

6: Ikke aktuelt

b) Annet og lettere arbeid/arbeidsoppgaver

- c) Mulighet til å slippe enkelte arbeidsoppgaver
- d) Mulighet til å slippe nattarbeid
- e) Mulighet til å slippe helgearbeid
- f) Mulighet til hjemmekontor
- g) Fleksibel arbeidstid

50. Hvor mange av de eldre over 62 år hos dere jobber deltid?

OPPGI ANDEL

0=INGEN

999=IKKE SIKKER

51. Hvor mange ansatte i virksomheten har en eller annen form for tilrettelegging av arbeidet?

OPPGI ANDEL

0=INGEN

999=IKKE SIKKER

52. Vil du si at behovet for deltid, tilpasninger og tilrettelegging er større eller mindre enn hva dere er i stand til å tilby?

1: Langt større

2: Noe større

3: Noe mindre

4: Langt mindre

5: Usikker/vet ikke

53. Har virksomheten en egen bedriftshelsetjeneste?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

54. Har virksomheten minst en ansatt som har som sin hovedoppgave å arbeide med personalspørsmål?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

IA og forholdet til arbeidslivssentrene

55. Er dere en IA-virksomhet?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 55 = 1

56. Når ble virksomheten en IA-virksomhet?

OPPGI ÅRSTALL_____

HVIS SPM 55 = 1

57. Har virksomheten en egen kontaktperson på NAVs arbeidslivssentre?

- 1: Ja, har nå
- 2: Ja, har hatt tidligere, men ikke nå
- 3: Nei
- 4: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 55 = 1

58. Har virksomheten noen gang fått bistand fra NAVs arbeidslivssenter?

- 1: Ja
- 2: Nei
- 3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 55 = 1

59. I hvilken forbindelse var dette?

FLERE SVAR MULIG

- 1: Seniorpolitikk og/eller livsfasepolitikk
- 2: Arbeid med sykefravær
- 3: Tilrettelegging for funksjonshemmede/personer med nedsatt funksjonsevne
- 4: Annet (spesifiser)_____
- 5: Ikke sikker/ubesvart

HVIS SPM 59 = 1

60. I hvilken grad har arbeidslivssenteret bistått med følgende når det gjelder seniorpolitikk og/eller livsfasepolitikk? Skala fra 1 (liten grad) til 6 (stor grad), 99 – vet ikke

a) Bistand til å formulere virksomhetens seniorpolitiske målsettinger

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I liten grad
- 4: I ingen grad
- 5: Vet ikke/usikker

b) Bistand til å utforme seniorpolitiske tiltak

c) Bistand i det systemrettede arbeidet

d) Bistand til å jobbe mer forebyggende

- e) Løpende veiledning/rådgivning
- f) Bistand i enkeltsaker
- g) Bistand i forbindelse med søkning om tilretteleggingstilskudd
- h) Er det andre ting de har bistått med?

1: Ja_____NOTER

2: Nei

HVIS SPM 59 = 1

61. Hvor fornøyd eller misfornøyd har virksomheten vært med bistanden fra Arbeidslivssenteret på det seniorpolitiske området?

LES OPP 1-4

1: Svært fornøyd

2: Nokså fornøyd

3: Nokså misfornøyd

4: Svært misfornøyd

5: Vet ikke

HVIS SPM 55=1

62. Ønsker virksomheten bistand om seniorpolitikk og/eller livsfasepolitikk fra arbeidslivssenteret?

1: Ja

2: Nei

3: Vet ikke/usikker

HVIS SPM 58>1/59 IKKE LIK 1

63. Hvorfor har dere ikke fått bistand om seniorpolitikk og/eller livsfasepolitikk fra arbeidslivssenteret?

FLERE SVAR MULIG

1: Vi har ikke hatt behov for det

2: Vi har ikke ønsket det

3: Arbeidslivssenteret har ikke kapasitet til å bistå oss

4: Annet (oppgi i så fall hva) _____

5: Ikke noen spesiell grunn

HVIS IA-AVTALE I SPM 55

64. Hva kunne dere ønske at arbeidslivssentrene primært bistod med i arbeidet med seniorpolitikk og livsfasepolitikk?

1: Bistand til å formulere virksomhetens seniorpolitiske målsettinger

2: Bistand til å utforme seniorpolitiske tiltak

3: Bistand i det systemrettede arbeidet

- 4: Bistand til å jobbe mer forebyggende
- 5: Løpende veiledning/rådgivning
- 6: Bistand i enkeltsaker
- 7: Bistand i forbindelse med søkning om tilretteleggingstilskudd
- 8: Annet (NOTER HVA)____
- 9: Ingenting
- 10: Ikke sikker/Ubesvart

65. Har dere fått eller benyttet NAVs tilretteleggingstilskudd?

- 1: ja
- 2: nei
- 3: vet ikke

66. Om 2-3 år skal det gjennomføres en ny undersøkelse om samme tema. Vi vil da kontakte din virksomhet igjen, for om mulig å gjennomføre et nytt intervju. Det er naturligvis helt frivillig å delta i undersøkelsen om 2-3 år, men vi håper selsvsagt at så mange som mulig av de vi nå har intervjuet vil delta.

TIL INTERVJUER: DERSOM RESPONDENTEN GIR BESKJED OM AT DE IKKE VIL DELTA OM 2-3 ÅR, SÅ REGISTRERES DETTE I ALTERNATIV 2, ELLERS REGISTRERER DERE DET I ALTERNATIV 1 OG GÅR VIDERE

- 1: OK å delta om 2-3 år
- 2: Vil ikke delta om 2-3 år

Ulikt arbeid – ulike behov

Mange eldre arbeidstakere går tidlig ut av arbeidslivet, noen fordi de er slitne, andre fordi de ønsker mer fritid. Men samfunnet trenger deres arbeidskraft. Mange eldre arbeidstakere kunne også tenke seg å fortsette i arbeid dersom forholdene legges til rette for det. I denne rapporten ser vi på hva ulike typer av virksomheter gjør både for å motivere til fortsatt yrkesaktivitet og for å tilrettelegge arbeidet for dem som trenger det. Er det forskjell på hva virksomhetene gjør, og i så fall hvorfor? Hvilke erfaringer kan hentes fra virksomhetenes aktivitet på dette området? Er det samsvar mellom de utfordringer eldre arbeidstakere har og de tiltak virksomhetene velger?



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2011:10
ISBN 978-82-7422-798-9
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20201