

Hva kan vi lære av gode eksempler på seniorpolitikk?

av
Trude Steinum

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
Oslo, mai, 2008

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET THE WORK RESEARCH INSTITUTE

© Arbeidsforskningsinstituttet 2008

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-228-8

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

FORORD

Denne rapporten er utarbeidet for Idébanken – inkluderende arbeidsliv og NAV Drift og utvikling gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd. Målsettingen med rapporten er å belyse hva vi kan lære av gode eksempler om god praksis på seniorpolitikkområdet. Rapporten er basert på en gjennomgang av virksomhetseksempler om seniorpolitikk og en intervjuundersøkelse blant et utvalg av virksomhetene. I rapporten diskuteres både hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform (eksemplenes form, innhold og vinkling), og hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet. Undersøkelsen er gjennomført i perioden desember 2007 til april 2008.

Takk til representantene fra virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen for positiv respons på henvendelsen og for at dere satte av tid til å dele deres erfaringer. Berit Bakken hos Idébanken har fungert som kontaktperson i prosjektet og bidratt med støtte og viktige avklaringer underveis. I tillegg har kollega Anne Inga Hilsen ved Arbeidsforskningsinstituttet bidratt som samtalepartner og kommet med gode innspill både underveis i prosjektet og i arbeidet med rapporten.

Oslo, mai 2008

Trude Steinum

SAMMENDRAG

På vegne av Idébanken – inkluderende arbeidsliv og NAV Drift og utvikling gjennom programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd) har Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) gjennomført en metaundersøkelse av virksomhetseksempler der formålet er å undersøke hva vi kan lære av gode eksempler om god praksis på seniorpolitikkområdet. Utgangspunktet for undersøkelsen er en gjennomgang av virksomhetseksempler på Senter for Seniorpolitikk (SSP) og Idébanken - inkluderende arbeidsliv sine nettsider i forbindelse med en kunnskapsstatus om seniorpolitikk for programmet FARVE. Gjennomgangen viste at beskrivelser av tiltak og virkemidler på virksomhetsnivå mangler overordnede analyser (Steinum et. al 2007). For å belyse problemstillingen har denne undersøkelsen konsentrert seg om å analysere virksomhetseksempler med henblikk både på hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform (eksemplenes form, innhold og vinkling), og hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet.

For å besvare spørsmålet om hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform har AFI systematisert og analysert databasene til Idébanken - inkluderende arbeidsliv og Senter for seniorpolitikk med virksomhetseksempler på god seniorpolitikk. For å undersøke hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet har det blitt gjennomført en oppfølgingsstudie av et utvalg eksempelvirksomheter. Undersøkelsen ble gjennomført i form av telefonintervjuer med kontaktpersoner fra 19 virksomheter. I telefonintervjuene ble det lagt vekt på å fremskaffe kunnskap om hvilke mål og tiltak virksomheten har for sitt arbeid med å få flere av de eldre arbeidstakerne til å stå lenger i jobb, hvilke resultater dette har gitt, og hva virksomhetene anser som suksesskriterier for god praksis og gode resultater.

Eksempler er en nøkkel i kunnskapsproduksjon. Bruk av eksempeldatabaser gjør det mulig å gå inn i basen både for å lære noe om eller fra det enkelte eksemplet, men også å gå inn i materialet for å lete etter en mer generalisert kunnskap som kan trekkes ut basert på en rekke eksempler. Eksempeltypene som beskrives i Idébankens og SSPs database plasserer seg tydelig innenfor tradisjonen med å verdsette og trekke fram positive erfaringer. utfordringer og mer problematiske sider ved å iverksette og gjennomføre godt seniorpolitisk arbeid kan være en supplerende læringskilde i tillegg til de gode erfaringer. Vurdert samlet inneholder eksemplene en balansert bruk av retoriske virkemidler. Gjennomgangen og analysen av eksemplene viser at eksemplene holder seg relativt godt over tid. Seniorpolitikk som satsningsområde viser seg å være relativt stabilt. Ingen av virksomhetene som deltok i intervjuundersøkelsen hadde sluttet med seniorpolitikk. Når det gjelder de konkrete aktivitetene endres disse mer over tid og det kan derfor være hensiktsmessig å sikre at eksemplene fornyes med jevne mellomrom. De fleste virksomhetene som har deltatt i intervjuundersøkelsen forteller at de henter inspirasjon fra andre virksomheters seniorpolitiske arbeid. Eksempler fungerer godt som utgangspunkt for erfaringsutveksling på seniorpolitikkområdet. Erfaringer fra forsøk på spredning av organisatoriske løsninger viser at det er enklere å utbre framgangsmåter enn løsninger. Dette peker på at sammen med resultater og løsninger kan eksemplene også inneholde beskrivelser av hvordan utviklingsprosessen har foregått og hvilke grep den enkelte virksomhet har gjort for å skape oppslutning og engasjement rundt sin seniorpolitiske satsning.

Ifølge intervjuundersøkelsen om god praksis på seniorpolitikkområdet er virksomhetenes satsninger på seniorpolitikk begrunnet i kostnadsbesparelser, behov for kompetanse og arbeidskraft, og ønsket om å skape en attraktiv arbeidsplass. Virksomhetenes seniorpolitiske målsettinger er i all hovedsak å øke gjennomsnittlig pensjonsalder i virksomhetene. Det

varierer i hvilken grad virksomhetene har operasjonaliserte målsettinger og jevnlig resultatoppfølging. Mange ser behov for bedre resultatoppfølging og bedre innsikt om hva ordninger koster av seg. Virksomhetene satser på ulike varianter av tiltakspakker som samlet sett svarer til ulike behov og ønsker. Tilretteleggingstilskudd, arbeidstidsreduksjon, lønn og bonusordninger, individuell tilrettelegging av arbeidssituasjonen, bevisstgjøringstiltak og kompetanseutvikling er tiltak som går igjen hos flere av virksomhetene.

Undersøkelsen understøtter at det ikke finnes *en* suksessoppskrift for god seniorpolitikk. Virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen har alle utviklet sin "egen" seniorpolitikk som tar utgangspunkt i lokale forhold i den enkelte bedrift eller kommune. Viktige suksesskriterier for god seniorpolitikk er utvikling av lokale løsninger og medvirkning i utvikling av løsningene, verdsetting av seniorarbeidskraft, sammensatte og tilpassede tiltak, et aktivt lederskap og god lederforankring, og systematiske satsninger med oppfølging av resultater. Forhold på arbeidsplassen er viktig for seniorennes ønske om å stå lenger. Satsninger på seniorpolitikk bør sees i sammenheng med godt arbeidsmiljøarbeid.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	1
1.2 Metode og utvalg.....	1
1.3 Organisering av rapporten	2
2. Eksempler som læringsform	3
2.1 Utbredt erfaringsutveksling.....	3
2.2 Eksemplet som nøkkel i kunnskapsproduksjon	4
2.3 Eksempelform	4
2.4 Eksemplenes tilgjengelighet og gyldighet over tid	6
2.5 Fyrtårn og spredning	7
3. Hva er god praksis på seniorpolitikkområdet?	9
3.1 Begrunnelser for seniorpolitikk.....	9
3.2 Mål og resultatoppfølging	10
3.3 Seniorpolitiske tiltak og virkemidler.....	12
3.3.1 Tiltakstyper.....	12
3.3.2 Seniorpolitiske veivalg	14
3.3.3 Effekter av tiltak.....	15
3.4 Suksesskriterier	16
3.5 Epilog - AFP som driver i seniorpolitisk satsing	18

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Som ledd i en kunnskapsstatus om seniorpolitikk for programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd) (Steinum et. al 2007) ble det gjort en gjennomgang av virksomhetseksempler på Senter for Seniorpolitikk¹ (SSP) og Idébanken - inkluderende arbeidsliv sine nettsider. Gjennomgangen viser at beskrivelser av tiltak og virkemidler på virksomhetsnivå mangler overordnede analyser. I kunnskapsstatusen oppsummeres det at bedriftseksempelene gir innblikk i hvordan virksomheter konkret jobber med seniorpolitikk og kan være til inspirasjonskilde for andre virksomheter. Utfordringen er at gode eksempler ikke uten videre kan videreføres til andre felt, at eksemplene fort blir utdatert og at de ofte blir stående som enkeltteksempler. Det konkluderes at en forskningsbasert metaanalyse av eksempler, supplert med en oppfølging av en del av disse, vil kunne gi en sikrere og mer robust kunnskap om hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet (ibid).

Dette er bakgrunnen for at Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) fikk i oppdrag fra Idébanken - inkluderende arbeidsliv og NAV Drift og utvikling gjennom programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd) å gjennomføre en metaundersøkelse av virksomhetseksempler der målsettingen er å undersøke hva vi kan lære av gode eksempler om god praksis på seniorpolitikkområdet. For å belyse problemstillingen har undersøkelsen konsentrert seg om å analysere virksomhetseksempler med henblikk på:

- a) Hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform (eksempelens form, innhold og vinkling).
- b) Hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet.

1.2 Metode og utvalg

For å besvare spørsmålet om hva vi kan lære av eksempler som læringsform har AFI systematisert og analysert databasene til Idébanken - inkluderende arbeidsliv og Senter for seniorpolitikk med virksomhetseksempler på god seniorpolitikk.

For å undersøke hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet har det blitt gjennomført en oppfølgingsstudie av et utvalg eksempelvirksomheter. Undersøkelsen ble gjennomført i form av telefonintervjuer med 19 (10 kommunale og 9 private) virksomheter. I telefonintervjuene ble det lagt vekt på å fremskaffe kunnskap om hvilke mål og tiltak virksomheten har for sitt arbeid med å få flere av de eldre arbeidstakerne til å stå lenger i jobb, hvilke resultater dette har gitt, og hva virksomhetene anser som suksesskriterier for god praksis og gode resultater. I utgangspunktet var det planlagt å intervju 10 kommunale virksomheter, 10 private, og 10 virksomheter i statlig sektor. En gjennomgang av databasene viste imidlertid at det foreligger svært få virksomhetseksempler fra statlig sektor. I samforstand med oppdragsgiver ble det enighet om at statlig sektor utgår i undersøkelsen.

¹ Vi har tatt utgangspunkt i eksempeldatabasen til SSP som foreligger på deres gamle nettsider www2.seniorpolitikk.no. På de nye nettsidene www.seniorpolitikk.no har SSP en periode valgt å gå bort fra eksempeldatabaser men isteden lage nyhetsoppslag om eksempelvirksomheter. På grunn av etterspørsel vurderer imidlertid SSP å gjenopprette eksempeldatabase.

For å finne frem til hvem som skulle intervjues i den enkelte virksomhet kontaktet vi den/de som uttaler seg i eksemplene. I de tilfeller der personen hadde sluttet tok vi kontakt med den som hadde overtatt vedkommendes stilling. Vi har kun snakket med en person fra hver virksomhet. Hovedsaklig har vi snakket med HR- og personalsjefer, enkelte HMS- ansvarlige og tillitsvalgte har også vært blant informantene.

Et flertall av eksempelvirksomhetene er hentet fra Idébanken sin database. Noen færre er hentet fra SSP sin database. En håndfull av eksempelvirksomhetene er profilert både hos Idébanken og SSP.

Når det gjelder Idébanken har vi tatt utgangspunkt i databasen som foreligger på <http://apps.didac.no/idebanken/>. Midtveis i prosjektperioden ble databasen oppdatert og er å finne på www.idebanken.org. I den opprinnelige databasen som er utgangspunkt for denne undersøkelsen er eksemplene organisert etter dato. Idébankens database er en eksempelbank for inkluderende arbeidsliv og består ikke utelukkende av eksempler på seniorpolitikk. Et flertall av eksemplene omhandler sykefravær, noen er rettet inn mot arbeid med integrering av funksjonshemmede, mens andre igjen er rettet inn mot IA- arbeid mer generelt. Det går ikke frem av den datoorganiserte oversikten hvilke eksempler som dreier seg om hvilket satsningsområde. En stor del av jobben med å analysere eksemplene gikk med til å sortere ut de eksemplene som dreier seg om seniorpolitikk. I den nyopprettede databasen er eksemplene organisert etter søkeord som for eksempel sykefravær, seniorpolitikk, dialog eller ledelse og er sånn sett enklere å orientere seg i. Fra Idébankens database har vi i første rekke plukket ut eksempler som er "rene" seniorpolitikkexamples. Vi har også inkludert enkelte eksempler der seniorpolitikk er et av flere beskrevne satsningsområder. Når det gjelder de private virksomhetene var vi opptatt av å sikre en viss bransjemessig variasjon. Et av formålene med undersøkelsen var å undersøke eksemplenes gyldighet over tid. Av den grunn plukket vi ut eksempler profilert på ulike tidspunkter. Noen av eksemplene er av nyere dato mens andre igjen ble omtalt tilbake i 2003.

SSP sin database inneholder kun eksempler på seniorpolitikk, og vi valgte ut eksempler som var innholdsrikt beskrevet. Siden vi har tatt utgangspunkt i databasen på den gamle nettsiden til SSP er databasen av eldre dato og eksemplene vi har plukket ut herfra ble omtalt tilbake i 2003 og 2004.

1.3 Organisering av rapporten

Rapporten inneholder to hoveddeler. Kapittel to belyser spørsmålet om gode eksempler som læringsform. Dette kapitlet delen tar utgangspunkt i en gjennomgang av virksomhets- eksemplene på SSP og Idébanken for Inkluderende arbeidslivs nettsider. Kapittel tre bygger på telefonintervjuundersøkelsen og belyser spørsmålet om hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet.

2. Eksempler som læringsform

Idébanken sin virksomhet dreier seg om å innhente, vurdere, systematisere og formidle erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap som kan bidra til å oppnå målsetningene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Eksempeldatabasen er et av virkemidlene for å nå denne målsettingen. Idébanken ønsket en vurdering av hvordan eksempler fungerer som kommunikasjons- og læringsform. Senter for seniorpolitikk har en periode valgt å gå bort fra eksempeldatabaser og isteden presentere virksomhetseksempler som nyhetsoppslag. SSP opplyser at de kuttet ut sin database blant annet fordi de opplevde at eksempelvirksomheter ikke nødvendigvis opprettholdt sine gode aktiviteter. Et annet problem var at opplysninger ble utdatert i form av at kontaktpersoner fra oppslagene sluttet og virksomheter ble lagt ned. På grunn av stor etterspørsel vurderer SSP å gjenopprette eksempeldatabase. SSP er opptatt av hvordan spre erfaringsbasert kunnskap om seniorpolitikk og sitter i styringsgruppen i prosjektet. De påfølgende kapitlene om eksempler som læringsform bygger på en gjennomgang og analyse av eksemplene. Vurderinger er gjort med utgangspunkt i organisasjonsteoretisk forståelse av spredning og kommunikasjonsteori.

2.1 Utbredt erfaringsutveksling

Virksomhetene som deltok i intervjuundersøkelsen ble spurt om de selv har blitt kontaktet etter å ha blitt frontet som eksempelvirksomhet og om de selv oppsøker andre virksomheter. Hovedinntrykket er at de aller fleste virksomhetene henter inspirasjon fra andre virksomheters arbeid. *”Ja, både Idébanken og ellers. Jeg suger til meg alt jeg kan, - det er viktig å få inspirasjon fra hva andre har gjort. Vi behøver jo ikke finne opp kruttet på nytt. Det er mye gode eksempler der ute”*. Noen viser eksplisitt til at de har blitt kontaktet både av andre virksomheter, media, og forskere som følge av oppslag på Idébanken eller SSP. Flere har foruten oppslag på Idébanken eller SSP også blitt trukket frem som eksempelvirksomhet i annet informasjonsmateriell, forskningsrapporter, i media, eller på konferanser, og mener den samlede profileringen har ført til økt oppmerksomhet og økt mengde henvendelser. *”Vi blir stadig vekk kontaktet, også etter oppslaget på Idébanken. Mest fra andre kommuner. De har lest på idébanken, på nettet, eller annet informasjonsmateriell. Jeg sender ut mye dokumenter”*.

Flere av virksomhetene abonnerer på nyhetsbrev fra Idébanken og Senter for seniorpolitikk for å holde seg oppdatert på hva som skjer på feltet. Ellers følger mange med i aviser og deltar på konferanser for å dele erfaringer og lære av hverandre. *”Vi deltar i nettverk gjennom vår arbeidsgiverforening, der deler vi erfaringer og lærer av hverandre”*. Det er også eksempler på at virksomheter blir kontaktet for å holde foredrag om sin praksis på seniorpolitikkfeltet.

Noen av personalsjefene som har deltatt i undersøkelsen sier at også ansatte følger med på hva andre virksomheter foretar seg på seniorpolitikkområdet. Det har for eksempel ført til at ansatte fremmer krav om å innføre tilsvarende ordninger som andre har iverksatt. *”Vi opplever sterkt press fra våre ansatte om å innføre ordningen med 100 % lønn for 80 % arbeid (...) den ordningen har de fått med seg at andre kommuner har og mener de selv bør ha den samme muligheten”*. Vårt inntrykk er at virksomheter henvender seg til andre virksomheter de har noe til felles med. Særlig kommunene vi har snakket med sier de er i kontakt med andre kommuner. *”Jeg snakker med andre kommuner om hva slags erfaringer de har med sine tiltak og sjekker ut ordninger som fungerer”*. Også private virksomheter sier de følger med på hva andre virksomheter innen samme bransje foretar seg.

2.2 Eksemplet som nøkkel i kunnskapsproduksjon

I kommunikasjonsteori er det godt beskrevet hvilke problemer som oppstår hvis man presenterer generelle slutninger om et emne, uten å vise på en tydelig måte hva man bygger på. Dette er illustrert gjennom den såkalte slutningsstigen (Argyris & Schön 1978). Modellen illustrerer at alle de konklusjoner og slutninger vi trekker, er basert på utvalgte og fortolkete data om noe som er sagt eller gjort i en konkret situasjon.



Denne modellen sier samtidig noe mer generelt om forhold mellom faktiske eksempler og generalisert kunnskap, mellom hva som kan regnes som et eksemplar, og hva som kan regnes som en art. Både artsbeskrivelser og generalisert kunnskap blir innholdsløse hvis de ikke er underbygget av eksemplarer og eksempler. Med utgangspunkt i enkeltbeskrivelser og eksempler er det alltid mulig å trekke ut hva som er mer allment og generelt. Det omvendte er derimot ikke tilfelle. Hvis det kun foreligger en generalisert beskrivelse eller innsikt, kan man ikke ut fra denne slutte seg til hva som er eksemplene. På denne måten har eksemplene en fremtredende rolle i all kunnskapsproduksjon. Nettopp fordi Idébankens database er bygd opp på eksempler, er det mulig å gå inn i denne basen både for å lære noe om eller fra det enkelte eksemplet, men også å gå inn i materialet for å lete etter en mer generalisert kunnskap som kan trekkes ut basert på en rekke eksempler.

2.3 Eksempelform

Innhold

Felles for eksemplene i Idébanken sin database er at de er omfattende og innholdsrike. De inneholder en redegjørelse for hvorfor virksomheten har en satsning på seniorpolitikk inklusive hva som er formålet med satsningen. En del eksempler inneholder beskrivelser av hvordan satsningen har tatt form, hvordan den er forankret og hvem som er ansvarlige for arbeidet. I alle eksemplene gjøres det rede for hvilke tiltak virksomheten har innført for å beholde seniorer lenger i jobb. I en del tilfeller vises det til hvilke resultater virksomheten har oppnådd som følge av sin innsats på området. En god del av eksemplene gir eksempel på en senior som er omfattet av en ordning og som har gode erfaringer med den. I mange av

eksemplene intervjuer personer som er aktive i seniorpolitikkarbeidet, som for eksempel personalsjef og tillitsvalgt. Oppstilling av suksessfaktorer er en gjenganger i flere av eksemplene. I Idébankens eksempler ligger det i flere tilfeller ved lenker til ytterligere dokumentasjon av virksomhetens seniorpolitikk, som for eksempel oversikt over ordninger, virksomhetens personalpolitikk eller tidligere oppslag. Eksemplene på Idébanken inneholder ikke kontaktinformasjon. Eksemplene er så å si uten unntak positivt ladet. Virksomheten fremstilles i et godt lys og vi blir fortalt en ”solskinshistorie” om virksomhetens seniorpolitikkarbeid. Det pekes mer sjeldent på utfordringer eller problematiske sider ved arbeidet.

Eksemplene i SSP sin database varierer i større grad i omfang og innhold. Enkelte er omfattende og redegjør grundig for bakgrunn, formål, tiltak og resultater. Andre er meget korte, ca ¼ A4 side, og viser til erfaringer med et enkelt tiltak eller kun opplysninger om enkeltresultater. Mange av eksemplene oppsummerer intervjuer med bruk av sitater. Også her frontes utvalgte seniorer som er brukere av ordninger. Eksemplene til SSP er også vinklet inn mot hva virksomhetene har fått til. Eksemplene inneholder navn og e-post adresse til kontaktperson.

Positive erfaringer eller problemorientering?

Både innenfor veiledningsfeltet og mer allment innen organisasjonsutvikling har det vært ulike oppfatninger av hva som er den beste fremgangsmåte. Et hovedskille har gått på om utgangspunktet bør være positive erfaringer og hvordan disse kan forsterkes og videreføres, eller om det bør være en mer problemorientert tilnærming der ideen er å lukke ”gap” mellom ønsket situasjon og en uønsket nå-situasjon. Eksempeltypene som beskrives i Idébankens og SSPs database plasserer seg tydelig innenfor tradisjonen med å verdsette og trekke fram det gode og positive eksempel (såkalt *appreciative inquiry*). Troen og tankegangen innen denne skoleretningen er at det produserer mindre motstand og gir bedre resultater om man fremhever den gode erfaring framfor en tilnærming som går ut på å korrigere og løse problemer. På den annen side kan det hevdes at det er for naivt og tilslørende å ikke samtidig ta høyde for hva som er vanskelig og problematisk i en virksomhet. Ut fra den pragmatiske tilnærming som Idébanken står for, er det ingen grunn til at eksempelbruken må begrenses til å fortelle solskinnshistoriene. Utfordringer og de problematiske sider ved å iverksette og gjennomføre godt seniorpolitisk arbeid kan være en supplerende læringskilde i tillegg til de gode eksemplene.

Eksemplenes retorikk

I den klassiske retorikken fra Aristoteles er det tre grunnkomponenter; *logos*, *ethos* og *pathos*. Logos er vektlegging av fornuft og rasjonalitet gjennom logiske og vel underbygde resonnement. Ethos innebærer å framheve de verdimeslige og etiske sider ved en sak, mens pathos er appellen til følelser gjennom bruk av ord og vendinger som skal bringe fram emosjoner. Eksempelformen i Idébanken spiller på alle disse virkemidlene. Eksemplene inneholder saklig informasjon om mål, virkemidler og tiltak. Flere av eksemplene er preget av pathos. Det typiske er gladsaken om en senior som er sannhetsvitne på at noe har virket, gjerne illustrert av et smilende bilde. Andre eksempler spiller på ethos; Understrekingen av at dette er en viktig satsning både på individ, organisasjon, og samfunnsnivå. Vurdert enkeltvis kan noen av eksemplene ha en tydelig overvekt av en type retorisk virkemidler, enten i form av saklige ”kraftpakker”, eller ved forsøk på å skape inspirasjon gjennom følelsesmessig appell og nære beskrivelser og sitater fra en konkret person. Vurdert samlet er det imidlertid en balansert bruk av retoriske virkemidler.

2.4 Eksemplenes tilgjengelighet og gyldighet over tid

En mulig utfordring ved å profilere gode eksempler er at en virksomhet som en gang var et godt eksempel på seniorpolitikk ikke lenger er det noen år seinere. Virksomheten kan oppleve at en ildsjel som var driveren i arbeidet slutter og at satsningen derfor svinner hen, eller virksomheten blir kjøpt opp eller lagt ned. Dette reiser spørsmål om hvorvidt eksemplene bør oppdateres. Et annet spørsmål er om eksemplene uansett blir utdatert etter en stund og av den grunn bør fjernes. Med dette som utgangspunkt inkluderte AFI ikke bare ferske eksempler i undersøkelsen men også virksomheter som ble omtalt helt tilbake til 2003.

Stabile satsninger

Hovedinntrykket fra AFIs undersøkelse er at virksomheter som engang har blitt profilert som følge av sin seniorpolitikk fremdeles har aktivitet på dette området. Undersøkelsen viser god stabilitet i virksomheters seniorpolitiske arbeid. Selv de virksomheter vi kontaktet som ble omtalt allerede i 2003 har fremdeles en pågående seniorpolitikk. Ingen virksomheter vi var i kontakt med hadde sluttet med sin seniorpolitikk. Ut fra oversikten over eksempler oppdaget vi at en del virksomheter, som for eksempel trygdeetaten, ikke lenger eksisterer og de sorterte vi selvfølgelig tidlig ut som irrelevante i denne sammenheng.

I våre forsøk på å få kontakt med seniorpolitikk ansvarlige personer i virksomhetene erfarte vi av og til at personen som var intervjuet i eksempelet hadde sluttet. Det var sjelden problematisk å finne frem til en annen person, som regel den som hadde tatt over stillingen, som kunne stille opp som informant isteden. Før vi gikk i gang med undersøkelsen hadde vi en hypotese om at seniorpolitikkarbeid ofte er ildsjelarbeid. En Agenda rapport utarbeidet på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk kartlegger omfanget av seniorpolitiske temaer i lederutdanning og lederutvikling. I rapporten oppsummeres det at hos de utdanningsinstitusjoner som har valgt å sette aldringsperspektivet på agendaen i ledelsesfagene hviler ofte engasjementet på enkeltpersoners interesse for tema. Seniorpolitikk omtales i den sammenheng som et tema som drives frem av spesielt interesserte ildsjeler (Agenda 2006). I vår undersøkelse blir vi fortalt at ildsjeler i flere sammenhenger står bak initiativet til virksomhetens seniorpolitikk, men at seniorpolitikken har blitt fanget opp og ivaretatt av andre når ildsjelen har sluttet. Ut fra denne undersøkelsen ser seniorpolitikk ut til å holdes i gang som satsningsområde uavhengig av om enkeltpersoner slutter. Selv om vår undersøkelse er begrenset til et mindre antall henvendelser peker undersøkelsen likevel på at seniorpolitikk som satsningsområde vedvarer, i hvert fall for virksomheter som har blitt profilert som eksempler. Dette kan henge sammen med at virksomhetene som er omtalt nettopp har en seniorpolitikk som er godt forankret og derfor er mindre utsatt for omskiftninger. Stabiliteten kan også være et uttrykk for at seniorpolitikk er et tema som kommer stadig sterkere på dagsorden i dagens arbeidsliv.

En informant fra en privat virksomhet forklarer stabiliteten også med at seniorpolitikk handler om å tilby ansatte goder, og at det nærmest er umulig å fjerne goder uten at det skaper støy. *”Dessuten er det veldig vanskelig å fjerne en ordning som inneholder goder (...)det vil jo bli ramaskrik”*. Personalsjefen så det som vanskelig å gjøre vesentlige endringer i ordninger som er innarbeidet i virksomhetens personalpolitikk.

Endrede aktiviteter

Selv om virksomhetene kan vise til stor stabilitet når det gjelder seniorpolitikk som satsningsområde, er det flere som sier at selve innholdet i seniorpolitikken og satsningsintensiteten har blitt endret. Enkelte virksomheter forteller at satsningen som i eksempelet ble omtalt som ambisiøs og vellykket seinere har blitt tonet ned og moderert. *”Tja, det som står i*

eksempelet er vel ikke helt beskrivende for hvordan ting er nå". Det kan dreie seg om manglende støtte fra ledelsen, innstramminger av ordninger eller manglende iverksetting av ordninger. Noen beskriver at satsningen har gått fra å være høyt profilert med mye medieoppmerksomhet til å bli nedfelt i rutiner: "Det ble gjort mye arbeid med omdømmebygging da vi startet opp i 2001. Vi fikk pris for vårt arbeid og var en foregangskommune. Dette høster vi fremdeles gevinster av selv om det har roet seg ned. Ikke så stor blest lenger. Arbeidet vårt er nå nedfelt i rutiner og vi har en tenkning vi er fornøyd med". Få har hatt samme ordninger over flere år. Hovedinntrykket er at de aller fleste evaluerer og fortar justeringer i aktiviteter og ordningene de tilbyr. Medarbeiderundersøkelser og erfaringsutveksling med andre virksomheter er fremgangsmåter virksomhetene benytter seg av for å optimalisere ordningene de tilbyr.

I boken "In search of excellence" fra 1982 ble 10 eksempelvirksomheter presentert og analysert. Ti år senere var mange av virksomhetene ikke så suksessrike lenger, og noen hadde opphørt (Peters & Waterman 1982). Dette viser det klassiske problemet med å finne eksempler som har gyldighet over tid. Idébankens og SSPs eksempelsamlinger ser ut til å ha en god "holdbarhetsdato", særlig på satsningsnivå. Når det gjelder de konkrete aktivitetene vil disse naturlig nok endres mer over tid.

Uansett kan det være hensiktsmessig for Idébanken å sikre at eksemplene fornyes med jevne mellomrom. Det kan også være relevant å gjøre noen oppfølgingsstudier for på den måten å finne ut hvordan det går over tid, og om det er noe å lære både av de eksemplene som vedvarer, og de eksempler som taper seg og ikke gjenskapes.

Tilgjengelighet

Kommunene har stort sett oversiktlige nettsider med lister over ansatte og arbeidsområder. Det gjorde det relativt enkelt å finne frem til kontaktpersoner og eventuelle "stedfortredere". De private virksomheten var stort sett også lett tilgjengelige, men det var noe mer utskiftning av personell og mer jobb med å finne frem til stedfortredere da nettsidene i flere tilfeller ikke inneholdt oversikt over ansatte og arbeidsområde.

Virksomhetene viste stor velvilje til å delta i undersøkelsen. Så å si alle virksomhetene som ble forespurt om å delta deltok. Kun et par virksomheter der det ikke ble oppnådd kontakt pr. telefon og som derfor også ble kontaktet på mail unnlot å respondere.

2.5 Fyrtårn og spredning

På 1960-tallet ble det gjennomført flere "felteksperimenter" med innføring av nye arbeids- og organisasjonsformer i Norge. Disse eksperimentene er bedre kjent som Samarbeidsforsøkene. En av intensjonene var at arbeidsformene som ble testet ut i disse enkeltstående felteksperimentene skulle spres til andre arbeidsplasser i Norge og også til andre land. Tidlig viste det seg at spredningen gikk tregt, stoppet opp eller tok uventende vendinger. Prosesser som oppsto i andre land viste seg å skille seg vesentlig fra ideene som var lansert i Norge. Forskere søkte etter alternative måter å understøtte spredning. Hovedideen ble å etablere møteplasser der ledere og medarbeidere i fellesskap kunne diskutere egne behov og valgmuligheter uten å føle seg presset til å implementere en spesifikk organisatorisk løsning (Gustavsen, Hansson & Qvale 2008).

Den kanskje viktigste erkjennelsen fra den opprinnelige feilslåtte strategien var at hver enkelt arbeidsplass og hver enkelt organisasjon må forstås og behandles som et unikt fenomen. Løsninger må derfor alltid være lokalt tilpasset og utviklet. Gustavsen et. al går så langt som å

hevde at spredning overhodet ikke er mulig dersom man tror at spredning betyr at en løsning overføres fra en organisasjon til en annen (ibid). Det som derimot lettere kan "spres", er de fremgangsmåter som gjør at lokale løsninger kan etableres; *"Spredning av organisatorisk innovasjon handler om å gjenskape de betingelsene som skapte mulighet for innovasjon første gang"* (Aslaksen, 1999). Erfaringene fra samarbeidsforsøkene var at gode eksempler eller fyrtårprosjekter isolert sett har liten overføringsverdi. Hver enkelt organisasjon må ta utgangspunkt i egne problemstillinger og utfordringer og skape sin egen utviklingsprosess. I den forbindelse kan andre organisasjoners erfaringer generere ideer eller være til inspirasjon (Gustavsen, Hansson & Qvale 2008).

Et flertall av virksomhetene som har deltatt i denne undersøkelsen er selv brukere av andre virksomheters seniorpolitiske arbeid. Noen er opptatt av å få ideer til og høre erfaringer med konkrete ordninger med tanke på selv å innføre ordningen. Andre legger vekt på at man ikke kan kopiere ordninger men må finne sine egne løsninger. *"Jeg har fått henvendelser fra kommuner og andre instanser som vil høre hva vi har gjort. Det er stor interesse. Jeg er klar på at de må lage sin egen prosess, ikke bare gjennomføre andres løsninger uten at de er lokalt diskutert og forankret"*.

Når en organisasjon gjør en forbedring eller endring betyr det stort sett å bruke kjente elementer som kombineres på nye måter. Utløsningsmekanismen kan godt være noe som andre gjør. Impulser fra andre organisasjoner mikses sammen med erfaringer og ideer fra egen organisasjon til nye løsninger. De nye løsningene er imidlertid originale i den forstand at de ikke er kopier av andre organisasjoners løsninger. På denne måten kan Idébanken fungere som en meny der summen av eksemplene er viktigere enn det enkelte eksempel, og hvor det er opp til den enkelte leser og bruker å kombinere etter eget forogdtbefinnende. Hvis vi tar på alvor at det er enklere å utbre fremgangsmåter enn løsninger, vil dette kunne innebære et supplement i måten eksemplene bygges opp. Sammen med resultater og løsninger kan det også følge med beskrivelser av hvordan utviklingsprosessen har foregått og hvilke grep den enkelte virksomhet har gjort for å skape oppslutning og engasjement rundt sin seniorpolitiske satsning.

Erfaringene fra studier av mislykket spredning indikerer at det noen ganger kan være til hinder for læring at en part blir definert som den som har noe å lære bort, mens andre blir definert som læringsmottakere. Det kan se ut som om det er større sannsynlighet for at det oppstår læring i samtaler mellom likeverdige parter uten at det er spesifisert på forhånd hvem som skal lære av hvem. Denne typen tenkning kan for Idébanken peke i flere retninger. På den ene siden kan man tenke seg at eksempelsamlingen fungerer i enda større grad som "kontaktannonser". Sammen med eksemplet kan det følge tydelig kontaktinformasjon som gjør at interesserte lesere kan gå i dialog. En annen mulighet er at Idébanken også bidrar til å skape læringsarenaer der interesserte virksomheter blir gitt anledning til direkte utveksling og dialog.

3. Hva er god praksis på seniorpolitikkområdet?

Denne delen av rapporten tar utgangspunkt i intervjuundersøkelsen som ble gjennomført med representanter fra 19 eksempelvirksomheter. Først følger en gjennomgang av virksomhetenes begrunnelser for seniorpolitikk, systemer for mål og resultatoppfølging, og tiltak og virkemidler på seniorpolitikkområdet. Deretter presenteres suksesskriterier for god seniorpolitikk med utgangspunkt i virksomhetenes innspill sett i forhold til konklusjoner fra kunnskapsstatus om seniorpolitikk fra 2007 (Steinum et. al 2007).

3.1 Begrunnelser for seniorpolitikk

I intervjuundersøkelsen ble virksomhetene spurt om hva som var utgangspunktet for deres satsning på seniorpolitikk. Utgangspunktet er i de aller fleste tilfeller en aldrende arbeidsstokk. I all hovedsak er det økonomiske begrunnelser og behov for å beholde kompetanse og arbeidskraft som dominerer. Flere virksomheter startet opp en seniorpolitisk satsning i anledning at virksomheten ble IA- bedrift. Enkelte virksomheter viser til også mer idealistiske begrunnelser for seniorpolitikk der ønsket om å skape en attraktiv arbeidsplass og å sørge for en verdig avslutning på yrkeskarrieren for seniorer står sentralt. Videre følger en nærmere utdypning av og eksempler på de ulike seniorpolitiske begrunnelser virksomhetene oppgir.

Økonomi

”Utgangspunktet vårt for å holde på med seniorpolitikk er at vi sparer penger på det”. Økonomiske begrunnelser for seniorpolitikk knyttes opp mot AFP- kostnader. *”Pengene går ut døra med personen som slutter”.* Virksomheter som har kostnader forbundet med AFP oppgir stort sett økonomi som en av begrunnelsene for en aktiv seniorpolitikk. Virksomhetene ønsker å beholde eldre ansatte lenger for å redusere kostnader knyttet til AFP. Som en personalsjef i en virksomhet uttrykker det: *”Det er jo AFP som er grunnen til at vi har en seniorpolitikk. Vi hadde ikke gitt folk masse fri med full lønn uten AFP”.* AFP- kostnader og økonomi er imidlertid langt fra den eneste begrunnelsen for seniorpolitikk. Ingen virksomheter peker på økonomi alene som grunnen til at de har en aktiv seniorpolitikk. Enkelte av virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen er ikke omfattet av AFP ordningen men har allikevel en aktiv seniorpolitikk særlig begrunnet i behov for kompetanse og arbeidskraft.

Kompetanse

Mange virksomheter satser på seniorpolitikk fordi de er opptatt av å beholde seniorennes verdifulle kompetanse. Seniorene har gjennom en lang yrkeskarriere opparbeidet seg erfaringskompetanse som for enkelte virksomheter og bransjer er særlig viktig å beholde. *”Noen av våre arbeidsoppgaver krever den type kompetanse du tilegner deg gjennom jobben og ikke ved å gå på skole. Det er særlig de eldre som har slik kompetanse”.* Erfaringskompetanse står i fare for å forvinne ”ut døra” når seniorenne trer ut av arbeidslivet. Noen fremhever at seniorenne er ressurspersoner i arbeidsmiljøet og har verdier og holdninger til arbeidet som virksomheten setter pris på: *”De jobber hardt, har god arbeidsmoral, er pliktoppfyllende, lojale og grundige. Dette er viktig å overføre til yngre.”* I en RTV undersøkelse fra 2005 oppgir 77 % av virksomhetene at de satser på seniorpolitikk fordi de ønsker å dra nytte av seniorennes kompetanse. De ønsker å utnytte tilgjengelige ressurser i organisasjonen på best mulig måte (RTV 2005).

Arbeidskraftbehov

Behov for arbeidskraft er en annen viktig begrunnelse for seniorpolitiske satsninger. De aller fleste virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen har utfordringer med stadig høyere gjennomsnittsalder blant sine ansatte. Flere skisserer et fremtidsscenario preget av mangel på arbeidskraft. *”Vi har store utgifter til seniorpolitiske tiltak. Dette er ikke akkurat ordninger vi sparer på, men det sikrer oss arbeidskraft for pengene”*. Enkelte virksomheter har rekrutteringsproblemer og ønsker å beholde eldre også for å styrke stabiliteten i arbeidsstokken. *”Vi startet opp vår seniorpolitikk når vi fikk rekrutteringsproblemer”*. Et argument for å holde seniorene lenger i arbeid er at seniorer er stabil arbeidskraft og at det er kostnader knyttet til opplæring av unge ansatte som også har høyere turnover. Forholdene i arbeidsmarkedet har stor betydning for virksomhetenes prioriteringer. Et par av virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen forteller at de har gått fra en situasjon med over-tallighet der eldre ansatte fikk tilbud om pensjoneringsavtaler i nedbemanningsprosesser til en situasjon med rekrutteringsproblemer som har ført til en aktiv satsning på å beholde seniorer lengst mulig i arbeid. I RTV sin undersøkelse fra 2005 oppgir 73 % av virksomhetene at virksomhetens behov for å beholde kvalifisert arbeidskraft sto i fokus (RTV 2005).

Verdig avgang

”Et annet mål er å få seniorene til å trives bedre de siste årene i arbeidslivet og oppleve at de slutter med verdighet”. Utover de økonomiske, kompetansemessige og ressursmessige begrunnelser for seniorpolitikk er det for flere av virksomhetene også et vesentlig poeng at de ønsker å legge til rette for at seniorene får en verdig avgang fra yrkeslivet. Det betyr å tilrettelegge for at seniorene får en best mulig arbeidssituasjon i sine siste yrkesaktive år. Det gjøres gjennom å etterspørre og verdsette seniorkompetanse og ved å tilrettelegge og tilpasse arbeidssituasjonen for seniorene der det er behov for det. For en privat virksomhet er det viktig at seniorene skal føle at de har et fritt valg til å bli i jobb eller gå av. Selv om virksomheten satser aktivt på å beholde seniorene lengst mulig ønsker de samtidig å signalisere at det er greit å gå av dersom det er ønskelig.

Attraktiv arbeidsplass

Enkelte oppgir også mer idealistiske grunner for sin satsning på seniorpolitikk. De ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for sine ansatte. Satsning på IA og seniorpolitikk handler om å synliggjøre internt i egen virksomhet og også overfor omverdenen at virksomheten er en attraktiv arbeidsplass som satser på sine ansatte. *”Vi hadde et idealistisk mål om arbeidsglede. Vi stilte oss spørsmålet: hvordan kan vi ta vare på folk best mulig?”*

I enkelte virksomheter var det ildsjeler som i sin tid tok initiativ til å iverksette seniorpolitisk arbeid i virksomheten. For andre kom seniorpolitikk i gang som følge av arbeidsgiverbestemmelser og politiske vedtak. Noen har også startet med seniorpolitikk som ledd i virksomhetens satsning på Inkluderende Arbeidsliv og fokus på nærvær på arbeidsplassen.

3.2 Mål og resultatoppfølging

Målsetninger

Virksomhetenes seniorpolitiske målsetting er i all hovedsak å øke gjennomsnittlig pensjonsalder i virksomhetene. De fleste har generelle målsettinger rettet mot å stimulere seniorene til å stå lenger i jobb; *”Vi har ikke utviklet konkrete målsettinger om at 62 åringer skal stå til 67, men vi ønsker jo å stimulere folk til å bli”*. AFP- virksomhetene kobler i stor grad målsettinger

direkte til AFP-uttak og har som mål å øke andelen som står i jobb utover fylte 62 og redusere andel uttak av AFP. *”Målet med tiltakene som ble innført i 2002 var å redusere uttaket av AFP blant de over 62 år. Når ordningen nå evalueres vurderes det å lage et mer ambisiøst mål: At 80 % av de som har mulighet til å gå av med AFP skal fortsette å jobbe”*. Selv om de aller fleste virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen er omfattet av AFP- ordningen og har som mål å holde folk i jobb etter fylte 62 er det også de som strekker seg enda lenger. *”Vi ønsker at våre seniorer skal jobbe helst til 70, i hvert fall til 67 år. Vi setter stor pris på kompetansen til de eldre”*.

Resultatoppfølging

Det er flere som ikke definerer operasjonaliserte mål og som følgelig heller ikke kan følge opp resultater; *”Vi måler ingenting”*. Noen har *”en følelse av”* at gjennomsnittsalderen øker uten at de har tall som bekrefter dette. En del virksomheter, både private og kommunale, har imidlertid god systematikk med konkrete måltall knyttet mot avgangsalder og uttak av AFP. Resultater følges opp jevnlig og målsettinger redefineres på bakgrunn av resultater. *”Vi følger opp gjennom AFP avgang og hvor mange i virksomheten som har hvilken alder. Dette måles i forhold til målsetting. Vi har også målsettinger for sykefravær og uføretrygd”*. Slik form for systematikk bidrar til at virksomheten kan dokumentere hvorvidt gjennomsnittsalderen øker eller synker og om andel uttak av AFP reduseres eller øker.

Den vanligste formen for resultatoppfølging er å følge opp andelen som tar ut AFP. *”Vi prøver å se på andelen som tar ut AFP, at den ikke går opp. Det er eneste måten vi kan følge med. Vi regner med at antallet går opp, men vi er opptatt av at andelen ikke går opp”*. Noen følger opp kostnader til seniortiltak i forhold til utbetalinger av AFP. Flere forteller om utfordringer knyttet til registrering av avgangsårsaker og at tallene er vanskelig å *”ta ut”*. Dette samsvarer med Bogen og Midsundstads studie av seks kommunale virksomheter. Ifølge forfatterne er det vanskelig å fremskaffe et tallgrunnlag som viser utviklingen i tidligavgang og grad av måloppnåelse (Bogen & Midsundstad 2007). En kompliserende faktor for kommunene er at det gjerne er flere pensjonskasser å forholde seg til. For å få en indikasjon på egen resultatoppnåelse sammenligner enkelte kommuner seg med gjennomsnittet i andre kommuner med samme pensjonsordninger. Noen sammenligner utgifter de har med sin ordning (for eksempel full egenfinansiering) med gjennomsnittet i en annen ordning.

Kanskje kan det for mindre private virksomheter være enklere å holde oversikt over tiltaksbruk og avgangsmønstre og derfor mindre behov for systematikk i arbeidet, enn for kommuner med et høyt antall ansatte spredt på mange virksomheter?

Virksomhetene holder stort sett oversikt over hvor mange som benytter seg av hvilke økonomiske ordninger. Noen har hatt grundige evalueringer av enkelttiltak. *”Vi har hatt en evaluering av det ene tiltaket vårt. Vi har ikke målt andre tiltak men vil måle andre tiltak etter hvert”*. For å finne ut hvorvidt tiltakene treffer seniorennes behov er det flere som følger opp med ulike former for evalueringer eller medarbeiderundersøkelser. *”Vi har evalueringssamlinger der vi spør folk hva de ønsker, hvordan ting fungerer etc, vi vet derfor at vi treffer noenlunde”*. Lederne er nøkkelinformanter med hensyn til å rapportere hvordan ulike ordninger fungerer i praksis.

Dersom virksomheter skal kunne jobbe systematisk med sin seniorpolitikk i betydningen følge opp mål og resultater er det viktig å jobbe mot konkrete målformuleringer og ha løpende evalueringer av resultater. Flere gir uttrykk for at de burde hatt operasjonaliserte målsettinger og systemer for oppfølging av resultater. Tilsvarende oppsummerer Bogen og Midsundstad

(2007) at det er viktig at kommunene har klare tallfestede mål og gode rutiner for etterprøving og vurdering av måloppnåelse.

3.3 Seniorpolitiske tiltak og virkemidler

En gjennomgang av virksomhetenes seniorpolitiske tiltak viser at virksomhetene satser på ulike varianter av tiltakspakker. Virksomhetene tilbyr gjerne et sett av ordninger som samlet sett svarer til ulike behov og ønsker, som for eksempel ekstra lønn, flere fridager, kompetanseutvikling, tilrettelegging av arbeidssituasjon. Nedenfor følger en oversikt over noen typer tiltak som går igjen hos flere av virksomhetene.

3.3.1 Tiltakstyper

Individuell tilrettelegging av arbeidssituasjon

Flere av virksomhetene tilbyr varianter av egenfinansierte tilretteleggingstilskudd². Det varierer fra virksomhet til virksomhet hvilken sum som tilbys i tilretteleggingstilskudd. Blant de virksomhetene som deltok i denne undersøkelsen varierte summene fra 10.000 til 40.000. Ordningen med tilretteleggingstilskudd dreier seg om at virksomheten stiller til rådighet en viss sum penger som etter søknad kan tildeles enten enkelte ansatte (eks: de over 60) eller enkelte enheter (eks: de med mange ansatte over en viss alder). Pengene skal brukes til å ulike former for tilrettelegging av arbeidssituasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om tilskudd til trening, ny PC skjerm, fritak for ubeleilige vakter, sparkesykkel, ekstra fri eller hjemme-PC. Tilretteleggingstilskudd tildeles stort sett etter søknad og avklares i dialog mellom arbeidstaker og leder. Det inngås normalt skriftlige avtaler om bruken av tilskuddet. Logikken bak ordningen er å tilrettelegge og skreddersy tiltak rundt den enkelte arbeidstakers behov, i motsetning til å tilby generelle tiltak til en hel gruppe. Noen har valgt å gå bort fra ordningen med tilretteleggingstilskudd og oppfordrer heller til å søke tilretteleggingstilskudd gjennom NAV.

Arbeidsgivere kan gjøre mindre justeringer i de ansattes arbeidssituasjon uten at det nødvendigvis er behov for ekstra tilskudd. Hensikten er å legge til rette for en best mulig arbeidssituasjon som kan gjøre det mulig å unngå belastninger og stå lengst mulig i jobb. Individuell tilpasning av arbeidssituasjonen tilbys ofte alle ansatte og blir derfor ikke alltid betraktet som en seniorpolitisk ordning men som en del av virksomhetens livsfasepolitikk, sykefravær- og arbeidsmiljøarbeid eller personalpolitikk. *”Vi er også opptatt av å tilrettelegge rundt den enkelte. Det går på arbeidsmiljøarbeidet i virksomheten – har ikke tenkt på det eksplisitt i seniorpolitisk sammenheng men klart det henger sammen at vi har godt arbeidsmiljøarbeid også”*. Eksempler på individuell tilrettelegging er for eksempel tilpasning av arbeidstid, arbeidsoppgaver og arbeidsmengde.

Arbeidstidsreduksjon

Det er ulike varianter av tiltak som har til felles at de innebærer redusert arbeidstid. Noen tilbyr ekstra feriedager fra en viss alder. Noen tilbyr redusert stilling for de som ønsker det og reduserer lønnen tilsvarende. Den mest utbredte varianten av denne form for tiltak, og som ifølge våre informanter er sterkt etterspurt, er redusert arbeidstid uten reduksjon i inntekt. Noen tilbyr 80 % arbeidstid med 100 % lønn. Andre tilbyr 90 % arbeid for 100 % lønn. Det

² Det som beskrives her er ikke det samme som tilretteleggingstilskuddet som NAV forvalter, men virksomhetenes egen støtte til tilrettelegging

varierer om virksomhetene opererer med prosentvis arbeidsreduksjon eller et visst antall dager per år. Noen har et system for gradvis nedtrapping med økende alder uten at lønnen rokkes ved. I noen virksomheter må den enkelte arbeidstaker søke om å bli omfattet av slike ordninger. I andre virksomheter er det slik at ordninger som kombinerer incentivene lønn og fri er generelle og omfatter alle som når en gitt alder. Noen tilbyr imidlertid flere varianter av ordninger som enten rendyrker eller kombinerer fri og lønn. I den sammenheng må den enkelte ansatte søke og inngå avtale om en av ordningene. Denne type ordning er populær blant de ansatte. Flere personalsjefer viser til at ansatte fremmer krav om 80 % innsats for 100 % lønn med henvisning til at andre har det. I tillegg til at dette er tiltak som koster virksomhetene penger er det en utfordring å klare å dekke opp tapt arbeidskraft. Det varierer hvordan tapt arbeidsinnsats dekkes opp. En variant er å bruke vikarer. Organisering av fridager må avklares i samarbeid med den enkelte leder.

Lønn og bonusordninger

En form for lønnsordning er bruk av sluttgodtgjørelse. Et eksempel er at arbeidstakeren mottar en sum pr år han/hun står lenger. Sluttgodtgjørelse er inntektbringende og dermed pensjonsgivende, men også skattepliktig. En annen variant er lønnstillegg som innebærer at arbeidstakeren fra en gitt alder kan få mulighet til ekstra lønn ved å stå lenger i jobb. En kommune tilbyr 15.000 i tillegg til lønn per år fra fylte 62 år. Det varierer om slike ordninger tilbys som en rettighet til alle som oppnår en gitt alder eller om midlene må søkes individuelt og avklares i samarbeid med arbeidsgiver. Lønnstillegg blir oppgitt å være et attraktivt virkemiddel blant annet fordi det bidrar til å øke pensjonsutbetalingene. Noen tilbyr bonustillegg enten istedenfor lønnstillegg eller som alternativ ordning. Bonustilleggene gir ofte mer pr. år og kan oppfattes som mer attraktive på kort sikt. Bonus er imidlertid ikke pensjonsgivende. Noen kombinerer bonustillegg med fridager.

Bevisstgjøringstiltak

De fleste virksomhetene tilbyr varianter av bevisstgjøringstiltak i form av informasjon, foredrag, virksomhetsinterne seniorsamlinger eller eksterne kurstilbud. Seniorsamlinger kan inneholde alt fra informasjon om pensjon og seniorpolitiske ordninger, til refleksjonsøvelser om seniorenens egen situasjon, behov, ønsker og forventninger. Hensikten med bevisstgjøringstiltak er å gi den enkelte en anledning til å forberede og planlegge sin egen senkarriere. Av den grunn tilbyr virksomhetene slike typer tiltak gjerne for ansatte fra 55 år og oppover. En privat virksomhet har fått god tilbakemelding på tilbud om individuell økonomisk rådgivning for seniorer og eventuell ektefelle. Som en form for bevisstgjøringstiltak har de fleste virksomhetene praksis for å kartlegge og diskutere den enkelte medarbeiders behov og ønsker. Noen gjennomfører egne *milepælssamtaler* som gjerne kommer i tillegg til ordinære medarbeidersamtaler. Andre gjennomfører hyppigere medarbeidersamtaler for sine seniormedarbeidere, og inkluderer spørsmål om senkarriere i samtalen. Det varierer noe når virksomhetene starter opp med slike samtaler, men flere starter når medarbeidere har fylt 55 år.

Kompetanseutvikling

Flere av virksomhetene har som målsetting å tilby muligheter for kompetanseutvikling for sine seniormedarbeidere på lik linje med andre medarbeidere. Det betyr blant annet å tilby muligheter til å utvikle seg gjennom å delta på kurs, få jobbe med utfordrende oppgaver eller hospiteringsordninger. Tilbud om kompetanseutvikling er et sterkt signal til senioren om at de er satsa på. Noen har satset særlig på å tilby datakurs til sine seniormedarbeidere fordi de mener senioren fort kan "ramle av lasset" hvis de ikke er oppdatert på data. I den sammenheng presiseres viktigheten av at kursene er tilpasset rett nivå.

Utover disse hovedtypene tiltak finnes det også en rekke andre tiltak som enten har vært prøvd ut, er i gang, eller skal settes i gang. En kommune har hatt en ordning med tildeling av trivselstilskudd på opptil 10.000 til virksomheter i kommunen. Formålet er at ansatte skal finne på noe hyggelig sammen. Tiltaket har vært populært men har blitt fjernet som følge av økonomiske overveielser. En kommune har gjennomført et eget forsøksprosjekt om bonustid for de over 62. Ansatte over 62 kan bruke 10 - 20 prosent av arbeidstiden til andre ting enn det som ellers ligger til stillingen. Mange av virksomhetene er opptatt av at lederne har en nøkkelrolle i forhold til å få til seniorpolitikk i praksis. Av den grunn tilbys ulike former for lederopplæring. Angrefrist på AFP er et tiltak som er testet ut i noen virksomheter. Fadder/mentor ordninger tilbys for å skape erfaringsoverføring mellom seniorer og yngre ansatte. Noen har ordninger med forenklet turnus for de over 55 år. Ofte er det slik at ledere ikke er innbefattet av ordninger som medfører for eksempel arbeidstidsreduksjon. Derfor er det gjerne egne virkemidler som er spesielt beregnet på ledere, som for eksempel bruk av faglige retrettstillinger med redusert lederansvar.

3.3.2 Seniorpolitiske veivalg

Individuell tilrettelegging versus generelle tiltak

I den omfattende porteføljen av virkemidler og tiltak er det noen viktige hovedskiller som kan være vanskelig å få øye på i det enkelte eksempel. Et slikt skille er hvorvidt de seniorpolitiske virkemidlene er tilpasset og utformet hvert enkelt individ, eller om virkemidlene mer har karakter av å være universelle rettigheter og goder som gjelder alle som klassifiseres som seniorer. Både i eksempelsamlingen og intervjuene var det tydelige representanter for hvert av disse tankesettene.

Resonnementet bak individuell tilrettelegging er at det ikke er hensiktsmessig å behandle alle seniorer som om de utgjorde en homogen gruppe, og at det derfor må gjøres individuelle vurderinger og tilpasninger som svarer til den enkeltes behov. De som fremfører dette perspektivet fastholder at det ikke er noe spesielt som skjer ved fylte 62 som skulle tilsi en kollektiv særbehandling i form av generelle tiltak. Argumentet er at treffsikkerheten øker når det gjøres individuelle tilpasninger. I flere av virksomhetene som legger vekt på individuell tilpasning er det en prinsipiell betenkelighet mot å basere seg på generelle tiltak. På den andre siden kan en vanskelig tenke seg noe annet enn likebehandling som prinsipp når det kommer til økonomiske goder og arbeidstidsordninger. I de fleste virksomhetene som har tilbud om lønnstillegg eller 80 % innsats for 100 % lønn er tilbudet utformet som en generell rettighet, eller som en av flere alternative rettigheter. Det finnes noen få eksempler på at det må søkes særskilt, men hovedregelen er likevel at "alle får". Blant de virksomhetene som legger vekt på slike tiltak, er det likevel vanlig at det i tillegg er individuell tilpasning for eksempel i form av tilretteleggingsordninger. Det betyr at det i praksis er enighet om at individuell tilpasning er ønskelig, uenigheten går på riktigheten og nødvendigheten av de generelle tiltakene. I noen grad faller seniorpolitikk og fagforeningspolitikk sammen. Dersom det kan vises til at ansatte i andre virksomheter har en bestemt ordning, blir det fort bygget opp et press rundt at det også skal tilbys i egen virksomhet. Utfallet av slike lokale prosesser er ikke nødvendigvis drevet fram av seniorpolitiske ambisjoner, men er mer å regne som et av flere kort som spilles inn i forhandlinger om lønn, arbeidstid og kompensasjon.

Jobbutforming versus kompensasjon

Tilsvarende er det et grunnleggende skille mellom tiltak som berører det faktiske jobbinholdet og tiltak som på ulike vis gir en ekstra kompensasjon uten at arbeidet som skal utføres berøres. De tiltakene som er enklest å beskrive, lettest å innføre og derfor også mest "spredbare", er de som inneholder varianter og kombinasjoner av høyere lønn eller bonus. Lønnskompensasjon kan settes i verk uten at det nødvendigvis gjør individuell kartlegging og analyse av den enkeltes arbeidssituasjon. For alle praktiske formål kan en slik ordning iverksettes uten at det inngår vurderinger av jobbinholdet til den enkelte senior. En innvending mot økonomiske tiltak er at de lett kan bli en sovepute som bidrar til at virksomheten kan unnlate å gjøre en mer grundig vurdering av årsakene til tidligavgang (Bogen & Midtsundstad, 2007). Begrunnelser for de økonomiske tiltakene er at de skal gjøre det mer attraktivt å bli. "Vi har innført økonomiske ordninger for å konkurrere med AFP". I tillegg gir slike tiltak en viktig signaleffekt om at arbeidsgiver ønsker å beholde seniorennes arbeidskraft. Flere av virksomhetene oppgir at de har kartlagt seniorennes ønsker om hva seniorpolitikken bør inneholde og oppsummerer slik: "Økonomiske ordninger og fri - det er det folk er opptatt av". Innføring av incentivordninger er sånn sett også et forsøk på å svare på seniorarbeidernes ønsker og uttrykk for hva som skal til for at de skal stå lenger.

På den annen side vet vi fra en rekke studier at selve jobbinholdet er en av de viktigste faktorene som påvirker jobbtillfredshet og gjør at ansatte velger å stå i jobb, ikke bare seniorer, men alle arbeidstakere (Steinum et. al 2007). Dette synet bekreftes i intervjuundersøkelsen. På spørsmål om hva som er suksesskriterier for en vellykket seniorpolitikk, svarer mange at det er forhold ved arbeidsplassen. "Økonomiske ordninger fungerer som en slag ekstra bonus som en gladlig tar med seg, men at det er arbeidsforholdene som virkelig betyr noe; arbeidssituasjonen i det daglige, mulighetene for videreutvikling, opplevelsen av å være etterspurt og verdsatt". I arbeidspsykologien skilles det mellom den form for motivasjon som oppstår som en følge av indre belønning, og den form for motivasjon som oppstår som et resultat av ytre belønning. Den indre belønningen oppstår som et direkte resultat av jobbutførelsen og er knyttet til selve arbeidet. Den ytre belønningen oppstår som en indirekte konsekvens av jobbutførelsen, og drar oppmerksomheten bort fra selve arbeidet. I motivasjonsteorien er anbefalingen å legge til rette for indre belønning fordi det bidrar til et mer stabilt motivasjonssystem enn den ytre belønningen der kompensasjonen stadig må økes for at den skal opprettholde sin effekt (Hertzberg i Flaa et. al 1995). Samtidig er det slik at de som primært lar seg drive av ytre belønning ikke nødvendigvis vil respondere positivt på at jobbinholdet endres.

3.3.3 Effekter av tiltak

I kunnskapsstatusen om seniorpolitikk (Steinum et.al 2007) blir det i avsnittet om effekter av tiltak konkludert med at det i liten grad foreligger systematisk dokumentasjon av effekter av tiltak. Dette skyldes både at det finnes lite konkrete målformuleringer, at det ikke følges opp systematisk om mål er nådd og i enda mindre grad er gjort analyser av hvilke tiltak som eventuelt har hatt hvilken effekt. Kunnskapsstatusen reiser en prinsipiell problemstilling knyttet til å vurdere effekter av tiltak. Selv om det kan vises til at det foreligger en samlet effekt, er det ikke like enkelt å tilbakeføre effekten til hvor stor andel av en effekt som er forårsaket av hvert enkelt tiltak som inngår i en seniorpolitikk. Det er bare unntaksvis at en virksomhet kun satser på et tiltak. Konklusjonen i kunnskapsstatusen er at det er lettere å svare på spørsmål om aggregerte effekter av samlede tiltak mer enn å vurdere effekten av hvert enkelt tiltak for seg (ibid). Intervjuundersøkelsen støtter opp om dette bildet; "Vi vet ikke hvilke av de 15 tiltakene som virker, men vi vet hvor mange som bruker hvilke økonomiske

tiltak og vi vet noe om at det samlet sett virker". De færreste har systematisk oppfølging på tiltaksnivå av de aktiviteter som settes i verk og kan ikke dokumentere at det enkelte tiltak har effekt.

Et hovedproblem når det gjelder vurdering av effekter er mangelen på sammenligningsgrunnlag. *"Vi vil aldri få et svar på om vi gjør det bra eller ikke. Vet ikke hva som ville skjedd hvis det ikke hadde blitt gjort noe"*. En virksomhet som har god og systematisk resultatoppfølging vil vite om andelen som tar ut AFP øker eller ikke. De færreste vet imidlertid om seniorene hadde stått i jobb selv uten de ordningene virksomheten tilbyr. *"Vi vet jo ikke om folk hadde stått lenger i jobb selv uten at vi hadde satt i gang tiltak"*. *"Vi følger med på andel uttak AFP. Vi har ikke dokumentasjon på hva som ville skjedd hvis vi ikke hadde gjort det. Rent vitenskapelig holder nok ikke det vi gjør"*.

Denne undersøkelsen bekrefter flere av konklusjonene fra kunnskapsstatusen, blant annet at det er ikke er det enkelte tiltaket som er avgjørende, men at det utformes en virkemiddelpakke eller *tiltakspalett* som består av ulike former for tiltak (Poulsen et.al., 2006).

3.4 Suksesskriterier

Undersøkelsen understøtter konklusjonen i kunnskapsstatusen fra 2007 om at de ikke finnes en suksessoppskrift for god seniorpolitikk (Steinum et. al 2007). I intervjuundersøkelsen ble virksomhetsrepresentantene spurt om hva som er de viktigste suksesskriterier for god praksis på seniorpolitikkområdet. Nedenfor følger en oppsummering av forhold informantene pekte på. Disse sees opp mot konklusjoner om utforming av god seniorpolitikk som ble presentert i kunnskapsstatus om seniorpolitikk (ibid), heretter referert til som kunnskapsstatusen.

Lokale løsninger og lokal medvirkning

Virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen har alle utviklet sin "egen" seniorpolitikk som tar utgangspunkt i lokale forhold i den enkelte bedrift eller kommune. Flere av tiltakene går igjen på tvers av virksomhetene men det gjøres lokale tilpasninger for at tiltakene skal fungere best mulig. Flere av informantene legger vekt på at enhver arbeidsplass må utvikle sin egen tilnærming og at det er viktig å trekke med seg de ansatte i utforming av seniorpolitiske ordninger. *"Vi tar med folk med når det skjer ting i bedriften. Da blir det også lettere å implementere og sette i live"*. Dette samsvarer godt med kunnskapsstatusens oppsummering av at utforming av en god seniorpolitikk må ta utgangspunkt i en analyse av de faktiske forhold som gjelder på arbeidsplassen og en bred involvering av de ansatte i utformingen av seniorpolitikken.

Verdsetting av seniorarbeidskraft som langsiktig holdningsarbeid

"Det aller viktigste er å skape en kultur for verdsetting av seniorarbeidskraft". En virksomhet har følgende erfaring: *"Dette med holdningsendring er foreløpig bare ord. Jobbingen med holdningsendring har egentlig ikke vært gjennomført i praksis"*. En annen privat virksomhet forteller om en vellykket snuoperasjon som innebærer et mentalt skifte fra å "kvitte seg med" seniorer i nedbemanningsprosesser til å skape en kultur og praksis for verdsetting av seniorene. Det presiseres at holdningsarbeid er krevende og tar tid. Tilsvarende oppsummeres det i kunnskapsstatusen at arbeidet med livsfase- og seniorpolitikk nettopp dreier seg om langsiktig holdningsarbeid.

Summen av tiltak

Informantene i denne undersøkelsen legger vekt på flere tiltak og summen av tiltak som forklaring på suksess snarere enn en bestemt faktor. Dette samsvarer med oppsummeringen fra kunnskapsstatusen som fastholder at god seniorpolitikk innebærer sammensatte og tilpassede tiltak. I intervjuene blir det også pekt på at seniorpolitikk er mer enn ordninger og tiltak og at det dreier seg om langsiktig arbeid med aktivt lederengasjement.

Lederskapets betydning

Intervjuundersøkelsen utdyper og nyanserer lederskapets betydning. Fra kommunesektoren blir det lagt vekt på at lederskap dreier seg om hele styringslinjen fra et engasjert og samstemt kommunestyre via rådmann og ut til alle ledere med personalansvar. Noen kommuner rapporterer at det har vært utfordringer med å få ledere til å si og gjøre de rette tingene. Flere har lederutviklingstiltak med eget fokus på seniorpolitikk men opplever allikevel at det er vanskelig å *”kontrollere den enkelte leder”*.

Et av suksesskriteriene er ikke bare forankring politisk og administrativt men også kunnskapsnivået hos lederne. Når det har vært store lederutskiftninger blir det fremhevet behovet for å gå nye opplæringsrunder slik at ledere vet mer om seniorpolitikk og forstår viktigheten av egen rolle. Lederne må vise vilje til at ansatte jobber redusert stilling og demonstrere holdninger til at seniorer skal bli og bli satset på. Vi vet fra en lang rekke undersøkelser at ledere har en avgjørende rolle i forhold til å påvirke seniorenas valg om å gå eller stå (f. eks Steinum & Hilsen 2008). Det handler ikke utelukkende om at lederne administrerer og iverksetter seniorpolitiske ordninger men også at ledere er viktige signalgivere. Hva ledere gjør og sier blir tillagt spesiell vekt. Disse oppsummeringene er i tråd med kunnskapsstatusen, men understrekingen av at lederskap også dreier seg om det politiske lederskapet er en utdyping og presisering.

Systematikk

En av konklusjonene i kunnskapsstatusen er at god seniorpolitikk krever systematisk satsning med jevnlig oppfølging av resultater. Denne undersøkelsen viser at det varierer i hvilken grad virksomhetene har operasjonaliserte målsettinger og jevnlig resultatoppfølging. Mange ser behov for bedre resultatoppfølging og bedre innsikt om hva ordninger kaster av seg. Noen virksomheter har dokumenterte satsninger med høy grad av systematikk og skriftlighet. Andre påberoper seg en god praksis uten at dette nødvendigvis er nedfelt i skriftlige dokumenter som en uttalt seniorpolitikk. Kommunale virksomheter synes gjennomgående å ha et høyt formaliseringsnivå. Så å si alle kommunene som har deltatt i undersøkelsen har utarbeidet seniorpolitiske dokumenter med prinsipper og ordninger som er vedtatt på overordnet ledernivå i kommunen. Blant de private virksomhetene varierer det noe mer i hvilken grad virksomheten har utviklet en egen *”politikk”* eller om de i større grad viser til god praksis.

Seniorpolitikk som integrert del av satsing på et inkluderende arbeidsmiljø

Både i kunnskapsstatusen og en rapport fra et lederverksted om seniorpolitikk (Steinum & Hilsen 2008) oppsummeres det at god personalpolitikk og godt arbeidsmiljøarbeid forebygger utstøtning og danner et godt grunnlag for at seniorenas kan stå lenge i jobb. Godt helhetlig arbeidsmiljøarbeid kan redusere behovet for å utvikle egne kompensasjonsordninger for å holde fast en gruppe arbeidstakere lenger. En av informantene i denne undersøkelsen formulerer det slik: *”Det er egentlig ikke grunn til å ha en seniorpolitikk dersom en jobber mot et inkluderende arbeidsliv og god livsfasepolitikk”*. Selv om virksomhetsrepresentantene i all hovedsak forteller om de særegne seniorpolitiske ordningene viser det seg imidlertid at de fleste virksomhetene også jobber aktivt med andre tiltak for å redusere sykefravær og skape et

inkluderende arbeidsmiljø. *”Vi legger vekt på godt arbeidsmiljø og god dialog gjennom IA arbeidet. Dette er også viktig for seniorene. Det seniorspesifikke blir noe på toppen, men grunnlaget legges i godt arbeidsmiljøarbeid”*. Noen sier eksplisitt at disse satsningene ikke kan sees uavhengig av hverandre. *”Tiltak der man jobber med helheten i arbeidsmiljøet er også seniorpolitikk”*. Også andre informanter fastholder tilsvarende synspunkter; *”Vi er en IA bedrift og har en pakke som totalt sett er viktig. Vi kan ikke se seniorpolitikk uavhengig av sykefraværarbeid og generelt arbeidsmiljøarbeid. Fra første dag viser vi at vi bryr oss om den enkelte”*.

”Seniorpolitikk handler ikke om å være snill med seniorene”

Ifølge enkelte av informantene gir seniorer ofte uttrykk for at de ikke ønsker særordninger. Samarbeidet med kolleger og opplevelsen av å mestre arbeidsoppgavene sine oppleves som trekkplastre for hvorfor de blir i jobben. Seniorene vil ikke nødvendigvis jobbe i egne opprettede stillinger, de er opptatt av at de skal fylle et behov hos bedriften og være produktive. En informant hevder at det viktigste suksesskriteriet er at seniorer opplever å få brukt sin kompetanse, få utfordringer, bli stilt krav til og bli sett og tatt hensyn til. Forholdene på arbeidsplassen blir trukket fram som det viktigste, mens *”kronene gjør det litt lettere å få det til”*.

3.5 Epilog - AFP som driver i seniorpolitisk satsing

En del av bakgrunnen og bakteppet for framveksten av seniorpolitiske satsinger har vært utformingen av et pensjonssystem som har gjort det gunstig å gå av med tidligpensjon. Dermed har seniorpolitikk i noen grad dreid seg om å komme opp med noe som kan ”matche” AFP og dermed påvirke avgangsbeslutningen for den enkelte; *”Vi hadde ikke tilbudt fri en dag i uka hvis det ikke var for AFP”*. Det spekuleres i om vårens AFP oppgjør påvirker avgangsmønstre; *”Hittil har det vært en nedgang i andel som tar ut AFP men nå føler jeg det er i ferd med å snu”*. *”I år fikk vi dessverre økt antall som tar ut AFP. Fordobling fra 2006 og 2007. Mine antagelser er at folk er usikre på AFP ordningen og velger å gå av nå. Vet hva de har men ikke hva de får”*. *”Flere og flere tar ut AFP, jeg ser ikke bort fra at mange er usikre på fremtidens AFP ordning”*.

Flere av virksomhetene har ”en seniorpolitikk på vent” i påvente av vårens AFP oppgjør. I undersøkelsen går det frem at økonomi og kostnadsbesparelser er en sentral begrunnelse for hvorfor virksomheter holder på med seniorpolitikk. Dersom det går mot en finansieringsordning der arbeidsgiver mister økonomiske stimuli for å holde på eldre arbeidstakere vil det bli interessant å etterprøve hvorvidt virksomheter fremdeles opprettholder seniorpolitiske satsninger og tilbud om gode kompensasjonsordninger. Kan ønsket om å beholde kompetanse og arbeidskraft i seg selv være en tilstrekkelig drivkraft for seniorpolitikk uten at det også gir kostnadsbesparelser? Kanskje kan en nedtoning av de rent økonomiske forhold bidra til fornyet interesse og oppslutning rundt seniorpolitiske satsninger som er basert på mer helhetlige tilnærminger.

LITTERATURLISTE

Agenda (2006). *Seniorpolitiske perspektiver i lederutdanning og lederutvikling. En kartleggingsundersøkelse*. Agenda Utvikling & Utredning AS. Rapport 5344.

Argyris, C. & Schön, D.A (1978). *Organizational learning*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Aslaksen, K. (1999). *Strategies for change in corporate settings: A study of diffusion of organizational innovations in Norwegian corporations*. P.h.D – avhandling, Institutt for Industriell økonomi og Teknologiledelse. Trondheim: NTNU.

Bogen, H. & Midtsundstad, T. (2007). *Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner*. Fafo- rapport 2007:28.

Flaa, P. m.fl. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale, T. (2008). Action Research and the Challenge of Scope. In (Eds) Reason, P. & Bradbury, H: *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage

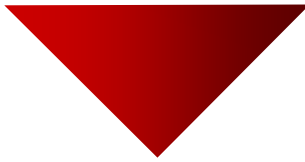
Peters, T. & Waterman, R.H.(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row

Poulsen, O.M., Borg, V., Fallentin, N., Lund, T. & Nørregaard, C. (2006). *Arbejdsbetingelser og fastholdelse av seniorer. Status over den eksisterende viden*. København: Arbejds miljøinstituttet. AMI- rapport.

RTV (2005). *Seniorpolitikk og IA-avtalens delmål om å øke pensjoneringsalderen*. RTV- rapport 04/2005.

Steinum, T & Hilsen, A.I. (2008). *Lederutvikling med seniorperspektiv Rapport fra et lederverksted med seniorperspektiv gjennomført i Trøndelagsfylkene høsten 2007*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Steinum, T., Hilsen, A.I. & Bull, H. (2007). *Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd) - Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen*. AFI-notat nr. 10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Postboks 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no

