



# Seniorpolitikk – virker virkemidlene?

av

Anne Inga Hilsen og Robert Salomon

i samarbeid med Hanne Heen, Kristin Reichborn-  
Kjennerud, Ingrid Rusnes, Ingebjørg Skarpaas og Guro  
Ødemark

AFI-rapport 4/2010

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2010  
© 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 978-82-7609-279-0

ISSN 0807-0865

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

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Organisasjonsutvikling og innovasjon

*Rapport nr.:*

4/2010

*Tittel:*

Seniorpolitikk – virker virkemidlene?

*Dato:*

November 2010

*Forfattere:*

Anne Inga Hilsen og Robert Salomon  
i samarbeid med Hanne Heen, Kristin Reichborn-Kjennerud,  
Ingrid Rusnes, Ingebjørg Skarpaas og Guro Ødemark

*Antall sider:*

89 + vedlegg

*Resymé:*

Undersøkelsen er utført på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk (SSP). Hovedproblemstilling i prosjektet er: Hvorfor og hvordan bidrar ulike seniorpolitiske tiltak til å forlenge yrkesdeltakelsen til seniorer i ulike sektorer? Gjennom en caseundersøkelse i 9 forskjellige virksomheter i statlig, kommunal og privat sektor som har utviklet og benyttet forskjellige seniorpolitiske tiltak, henter prosjektet inn kvalitativ kunnskap om effekten på virksomhetsnivå for å utvikle ny kunnskap om effekten av ulike tiltak. Undersøkelsen viser at spørsmålet om effekten av seniorpolitiske tiltak er et spørsmål som ikke har enkle svar.

Virkemidlene virker hvis de brukes etter hensikten, men effekten er ofte vanskelig målbar. Seniorene setter stor pris på tiltak, nesten uansett hva slags tiltak det gjelder, hvis de brukes for å formidle at virksomheten verdsetter seniorene og ønsker å beholde dem. Dyre tiltak er sårbare for konjunkturer, og effekten i forhold til å utsette pensjoneringstidspunktet er vanskelig målbar. Seniorpolitikken handler om mer enn tiltak for 62+ åringene for å konkurrere med tidligpensjonsordninger. Tidlige og forebyggende tiltak er en del av generell personalpolitikk, og ses ofte ikke som en del av seniorpolitikken, selv om dette også varierer.

*Emneord:*

Seniorer  
seniorpolitikk  
seniorpolitiske tiltak  
caseundersøkelse

## Forord

Denne undersøkelsen er utført på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk (SSP).

Hovedproblemstilling i prosjektet er: Hvorfor og hvordan bidrar ulike seniorpolitiske tiltak til å forlenge yrkesdeltakelsen til seniorer i ulike sektorer? Gjennom en caseundersøkelse i 9 forskjellige virksomheter i statlig, kommunal og privat sektor som har utviklet og benyttet forskjellige seniorpolitiske tiltak, henter prosjektet inn kvalitativ kunnskap om effekten på virksomhetsnivå, for der igjennom å utvikle ny kunnskap om effekten av ulike tiltak. Undersøkelsen belyser sammenhenger mellom virksomhetenes seniorpolitikk og hva som faktisk påvirket den enkeltes valg av å gå av på tidligpensjonsordninger eller stå i arbeid lengst mulig.

Caseundersøkelsen har engasjert en rekke forskere på AFI. Innholdet i rapporten er utviklet i samarbeid mellom forskergruppen bestående av prosjektleder og seniorforsker Anne Inga Hilsen, seniorforsker Robert Salomon, seniorforsker Hanne Heen, forsker Ingebjørg Skarpaas og forsker Ingrid Rusnes. Mastergradsstudent Guro Ødemark, UiO, har deltatt i datainnsamlingen i ett av casene. Sluttrapporten er skrevet av Robert Salomon og Anne Inga Hilsen. Rekkefølgen på forfatterne er kun alfabetisk og reflekterer ingen prioritering av de to sidestilte forfatterne. Casene er skrevet av de forskerne som gjennomførte undersøkelsen i den aktuelle virksomheten.

Takk til alle som har bidratt.

Oslo, oktober 2010

## Innhold

Forord.....	iv
Sammendrag .....	vii
Summary .....	x
<b>Del I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Bakgrunn, problemstilling, relevans .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Design og metode.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Organisering av prosjektet.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Fasemodellen.....</b>	<b>6</b>
4.1 Kort presentasjon av modellen .....	6
4.2 Fase 1.....	7
4.3 Fase 2.....	10
4.4 Fase 3.....	13
4.5 Finnes det en fjerde fase? .....	17
<b>5. Temaer på tvers av fasene.....</b>	<b>19</b>
5.1 Bruk av økonomiske incentiver .....	19
5.2 Idealer og realiteter.....	21
5.3 Informasjon og kommunikasjon.....	23
5.4 Kallsetikk og seniorpolitikk.....	24
5.5 Lederansvar, lederutfordringer og handlingsrom .....	26
<b>6. Policyimplikasjoner.....</b>	<b>27</b>
6.1 Omstilling og seniorpolitikk.....	27
6.2 Kjønn og klasseperspektiv i seniorpolitikken.....	28
6.3 Behov for ny giv i seniorpolitikken .....	31
<b>Litteratur.....</b>	<b>37</b>
<b>Del II.....</b>	<b>40</b>
<b>Casene.....</b>	<b>40</b>
<b>Case 1: En statlig etat.....</b>	<b>41</b>
I Om virksomheten .....	41
II Seniorpolitiske tiltak.....	41
III Egenevaluering av tiltakene .....	44
IV Tiltak som ble avvirket .....	44
V Hva fremmer og hva hemmer seniorpolitikk i virksomheten?.....	45
VI Noen refleksjoner.....	45

<b>Case 2: Transportbedrift</b> .....	<b>47</b>
I Om virksomheten .....	47
II Seniorpolitiske tiltak.....	48
III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten .....	51
IV Refleksjoner.....	53
<b>Case 3: Videregående skole</b> .....	<b>55</b>
I Bakgrunnsinformasjon .....	55
II Seniorpolitiske og personalpolitiske tiltak.....	55
III Faktorer som fremmer og hemmer seniorpolitikken.....	57
IV De tillitsvalgtes rolle .....	58
V Refleksjoner.....	59
<b>Case 4: Kirken</b> .....	<b>61</b>
I Omvirksomheten.....	61
II Hva slags tiltak har de.....	62
III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten .....	65
IV Refleksjoner.....	67
<b>Case 5: Hotell</b> .....	<b>69</b>
I Om virksomheten:.....	69
II Hva slags tiltak har de.....	69
III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten .....	71
IV Refleksjoner.....	73
<b>Case 6: Finansbedrift</b> .....	<b>74</b>
I Om virksomheten.....	74
II Hva slags tiltak har de.....	74
III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten .....	77
IV Refleksjoner.....	78
<b>Case 7: Kommunal virksomhet</b> .....	<b>81</b>
I Om virksomheten .....	81
II Hva slags tiltak har de .....	81
III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i virksomheten? .....	83
<b>Case 8: Helseforetak</b> .....	<b>86</b>
I Om virksomheten .....	86
II Seniorpolitiske tiltak .....	87
III Bakgrunn for utforming av seniorpolitikken.....	87
III Erfaringer .....	88

## **Sammendrag**

Hovedproblemstillingen i denne rapporten er hvorfor og hvordan ulike seniorpolitiske tiltak bidrar til å forlenge yrkeskarrieren. For å belyse denne problemstillingen, har vi stilt en del konkrete spørsmål om seniorpolitikken i 9 casevirksomheter i offentlig og privat sektor som har arbeidet med seniorpolitikk over flere år. Rapporten bygger på kvalitative intervjuer med ledere, seniorer, tillitsvalgte og pensjonister fra casevirksomhetene.

### **Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter?**

Casevirksomhetene har i all hovedsak definerte målindikatorer for seniorpolitikken. Vi fant svært forskjellige indikatorer i bruk, og forskjellig beskrivelse av målene for seniorpolitikken hos forskjellige ledere i samme virksomhet. I tillegg til mål som gjennomsnittlig avgangsalder, andel AFP-pensjonister o.l., hadde de fleste av casene også som mål at senioren skulle oppleve seg verdsatt. Noen få fulgte opp ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet sitt gjennom arbeidsmiljøundersøkelser, men vi fant ikke noen systematisk måling eller evaluering spesifikt av opplevelsesmålet hos senioren.

### **Hva viser eventuelle målindikatorer?**

Virksomhetens egne resultatoppsummeringer viser at det virker, men det er store måleproblemer i forhold til hva som måles og hvordan utviklingen ellers hadde vært. De fleste av casene hadde tiltak for å holde på 62+ målgruppen som ellers har tilgang til tidligpensjonsordninger. Dette var helt klart verdsatt av senioren selv, men vi fant svært få seniorer som fortalte at det hadde vært avgjørende for om de skulle bli eller gå av med tidligpensjon. De fleste som benyttet tiltakene sa at de uansett nok ville ha jobbet lenger, men dette gjorde valget lettere og opplevelsen av verdsetting sterkere.

### **Hvordan brukes tiltakene?**

Bruken av tiltakene er avhengig av lederforankring. Vi fant tiltak som ikke var i bruk fordi lokale ledere ikke brukte dem eller informerte om dem. Vi fant også virksomheter som reagerte på svingende økonomiske konjunkturer ved å avvikle eller holde igjen tiltak enten for en periode eller permanent. Noen tiltak er individuelle og dermed avhengig av dialogen mellom den enkelte medarbeider og leder. Andre er kollektive og skal være tilgjengelige for alle i en definert målgruppe. De individuelle åpner for store forskjeller i bruken, men er samtidig målrettet i forhold til lederes behov for å beholde kritisk kompetanse. De kollektive tiltakene skulle sikre likebehandling, men selv her fant vi at bruken varierte. En del tiltak er også lettere å benytte for enkelte grupper på arbeidsplassen men ikke for andre. Bl.a. tidsreduksjon av typen fridager, redusert arbeidstid el.l. forutsetter at arbeidet tillater det. I turnusarbeid er det lett å ta fri for den ansatte, siden arbeidet ikke "hoper seg opp" i påvente av at man kommer tilbake. Samtidig er det ofte nødvendig med vikar for å dekke opp fraværet, og dette kan oppleves belastende for både ledere og kolleger som må bære belastningene. I arbeidssituasjoner der senioren ikke så lett kan erstattes, og der arbeidet er

resultatstyrt (i motsetning til turnusarbeidets tidsstyring), fortalte flere seniorer at det kunne være vanskelig å avvikle fritiden. Det kunne også oppleves belastende å vite at arbeidet ventet når man kom tilbake.

Samtidig fant vi virksomheter som aktivt brukte tiltakene for å oppnå sine seniorpolitiske mål. Det finnes virksomheter som bruker handlingsrommet kreativt til å legge til rette for å beholde seniorenene, og som ser seniorpolitikken som kompetanseforvaltning. Flere av casene fremhevet betydningen av å beholde og overføre seniorenenes kompetanse, slik at virksomheten ikke mistet nøkkelkompetanse til tidligavgang.

### **Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer?**

I all hovedsak er det enighet om tiltakene på virksomhetsnivå. Vi hørte lite om uenigheter, og i så fall gikk det på hvor generøse virkemidlene skulle være som attraksjonstiltak for 62+. Her ønsket gjerne seniorenene og de tillitsvalgte utvidete ordninger, mens ledelsen ønsket å beholde ordningene slik de hadde innført dem eller å begrense dem. Selv om det ikke var uenighet, møtte vi tillitsvalgte som var bekymret for slitasje på ansatte før de nådde tidligpensjonsalder.

### **Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden?**

Utvalget av pensjonister i denne undersøkelsen er begrenset. De vi intervjuet var fornøyde med det virksomhetene hadde gjort og hadde fortsatt positiv kontakt med virksomhetene. Andre steder var ordninger reversert eller avvirket, og dermed også ordninger som skulle holde kontakten med pensjonistene. Disse pensjonistene fikk vi ikke kontakt med.

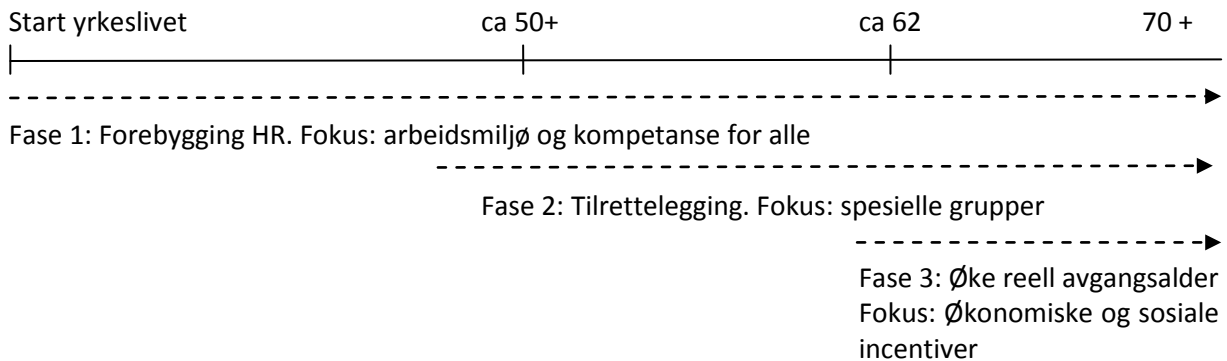
### **En analytisk modell for seniorpolitikk - fasemodellen**

Analysen av de seniorpolitiske utfordringene og tiltakene i casevirksomhetene kan uttrykkes i en modell bestående av tre delvis overlappende faser med forskjellig starttidspunkt. I hver fase er det enkelte faktorer som er mer betydningsfulle enn andre. Hver fase (eller tidslinje) har sin egen logikk som skiller seg noe fra de øvrige fasene. Dermed vil faktorene ha ulik betydning i de enkelte fasene. Samtidig er det ikke slik at den ene fasen avløses av den neste. Det er heller slik at faktorer fra den ene fasen dras inn i den neste ved at faktorene "legger seg oppå" hverandre.



Modellen kan enkelt tegnes slik:

Tid:



Fase 1 begynner ved ansettelsen og går ut hele yrkesaktive alder (dvs. 70+). Det dreier seg om normale HR- utfordringer som skal gi grunnlag for løpende faglig og personlig utvikling gjennom hele karrieren. Normalt ser man ikke på dette som seniorpolitikk de første årene av karrieren, men som en serie utfordringer og tiltak som gjelder alle.

Etter hvert som arbeidstakerne blir eldre er virksomhetenes generelle HR-policy fortsatt viktig for opplevelse av arbeidsmiljøet og for motivasjon og ytelse i jobben. Men på et tidspunkt vil enkelte arbeidstakere få behov for spesiell støtte og tilrettelegging gjennom forsterket og målrettet bruk av HR-tiltakene for å hindre tidligutstøtning. Dette kaller vi fase 2.

Fase 3 begynner der tidligpensjonsordningene slår inn (fra 57 med særaldersgrense, 62 med AFP) og går ut til aldersgrensen 70. I denne fasen endrer utfordringene seg fra tilrettelegging for "de som vil og kan" til å se på seniorpolitikk som et sett av virkemidler for å holde på medarbeidere som har mer eller mindre attraktive tilbud om førtidspensjonering eller ordinær pensjon.

## Oppsummering

Spørsmålet om effekten av seniorpolitiske tiltak er et spørsmål som ikke har enkle svar. Virkemidlene virker hvis de brukes etter hensikten, men effekten er ofte vanskelig målbar. Seniorene setter stor pris på tiltak, nesten uansett hva slags tiltak det gjelder, hvis de brukes for å formidle at virksomheten verdsetter seniorene og ønsker å beholde dem. Dyre tiltak er sårbare for konjunkturer, og effekten i forhold til å utsette pensjoneringstidspunktet er vanskelig målbar. Seniorpolitikken handler om mer enn tiltak for 62+ åringene for å konkurrere med tidligpensjonsordninger. Tidlige og forebyggende tiltak er en del av generell personalpolitikk, og ses ofte ikke som en del av seniorpolitikken, selv om dette også varierer. Fasemodellen kan bidra til å sortere typer tiltak og logikken bak tiltakene. Den kan dermed synliggjøre at seniorpolitikk er "forebyggende" i betydningen god personalpolitikk som skal sikre faglig og personlig utvikling for arbeidstakerne gjennom hele yrkeskarrieren, tilretteleggingstiltak ved behov og særtiltak som skal styrke arbeidsplassens stilling i forhold til gunstige tidligpensjonsordninger i senkarrieren.

## Summary

Active ageing initiatives and policies are a joint concern in most European countries. In Norway the retirement age is relatively high, but there are still extensive efforts to further increase labour participation for older workers. The Norwegian Centre for Senior Policy financed the study on which this report is based. The aim of the study was to find out what active ageing measures were in use and how they worked.

The report is based on data and observations from nine case studies of workplaces where ageing policies have been tried out. The cases are; Two municipalities (mainly an elementary school in one of these cases), a high school, one unit within the Norwegian Church, a finance company, a transport company, a hotel, a hospital and a public control body. The research group interviewed representatives of the management, employees and the unions in each of the cases, using both individual qualitative interviews and focus groups. The interviews followed an interview guide containing questions on previous and present policy measures used in the enterprise to promote active ageing, experiences of the measures both by employees and employers, questions on use of indicators to measure the impact of the measures, to what extent the measures were universal for all employees and the management, or specific for certain groups, questions on actual impact in terms of e.g. increased retirement age and a set of questions to employees on attitudes and motivation concerning an extended working career versus retirement.

Senior policy, in the Norwegian understanding of the concept, is partly ordinary HR-policy, partly resource management, partly a set of preventive measures, partly goal directed support to enable employees to continue working, and partly economic and social incentives to encourage employees to work beyond early retirement age. Active ageing policy is the sum of all measures in use.

Enterprises often use any combinations of measures and initiatives, more or less as part of a strategic plan (Midtsundstad 2006; Steinum 2008). Demands from older workers, or from unions on behalf of older workers, may influence the types of measures selected, e.g. focusing on economic incentives to retain those eligible for early retirement (Bogen & Midtsundstad 2007). There is a danger that more focus on economic incentives for 62+ (the Norwegian early retirement scheme age) will lead to less attention on early prevention and on holistic approaches.

Our study identified a continuum of good practices in the employment of older workers, ranging from limited and narrowly focused measures to more comprehensive management practices, and developed an analytical model (a three phase perspective on senior policies) of organisational orientations towards older workers.

An elaboration of this model and the findings in the study will be published in English as Salomon & Hilsen: "A three phase perspective on senior policies" in the forthcoming book "Older Workers in a Sustainable Society" by Ennals & Salomon (eds.), under publication.

## Del I

### 1. Bakgrunn, problemstilling, relevans

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har i flere år initiert og/eller fulgt en rekke seniorpolitiske prosjekter på virksomhetsnivå i ulike deler av arbeidslivet (Lahn & Karlsen 1998; Lahn 1999; Blichfeldt et al. 2002; Eikeland et al. 2006; Hilsen & Steinum 2006; Enehaug, Steinum & Hilsen 2008; Hilsen, Olsvik & Steinum 2009 m. fl.). Dette gir rik innsikt i prosessen bak utvikling og igangsetting av ulike tiltak på det seniorpolitiske området, innsikt i motivasjonen bak den seniorpolitiske innsatsen og godt kjennskap til en rekke ulike typer tiltak som er i bruk på virksomhetsnivå. Samtidig finnes det lite kvalitativ kunnskap om effekten av slike tiltak. Man kan se effekter på utstøtningsrater (sykefravær og uførepensjonering), bruk av tidligpensjoneringsordninger (AFP og særaldersgrenser) og reell avgangsalder (på nasjonalt og lokalt nivå), men det er vanskelig å påvise årsakssammenhengen mellom ulike tiltak og slike effektmål, siden effektene vanskelig kan tilbakeføres til enkelttiltak.

En kunnskaps gjennomgang på området viser at selv om det finnes mye dokumentert kunnskap om årsaker til tidligavgang (Steinum et al. 2007), vet vi mindre om hva slags tiltak bedrifter setter i gang for å forebygge tidligavgang og holde fast på medarbeidere, og enda mindre om effekten av de tiltak som iverksettes. I følge Drøpping et al. (2005) er dette dårlig beskrevet og dokumentert.

Forskning om årsaker til tidligpensjonering deler ofte forklaringsfaktorene i to hovedgrupper; utstøtningsfaktorer ("push" og "pull") og fastholdelsesfaktorer ("stay" og "stuck"). Disse faktorene og forholdet mellom dem er nærmere beskrevet i kapittel 6.3. Forskningen gir ikke noe entydig svar på hvilke av disse faktorene som er viktigst (Solem 2007), og enda mindre svar på hva man kan gjøre med det. En annen undersøkelse (Huset Mandag Morgen 2004) fremhever betydningen av en balansegang mellom "ytre" og "indre" arbeidsverdier. De "ytre" verdier er økonomi, arbeidstid etc., mens de mest fremtredende "indre" verdier er gode kollegaer, selvstendighet i arbeidet, faglig kvalitet, støtte fra arbeidsplassen, muligheter til å bringe ens egne erfaringer videre, normer, uskrevne regler og sedvaner for tilbaketrekning på den enkelte arbeidsplass. Begge disse faktorene vil kunne bidra til en tidlig avgang fra arbeidslivet (Hilsen, Midtsundstad & Langvik 2006).

Tiltak basert på faktorer som støter ut og holder fast ser ut til å være basert på et resonnement om at hvis man bare har nok kunnskap om slike faktorer, kan man utvikle en målrettet seniorpolitikk, - en form for situasjonsbestemt tiltaksutforming. For eksempel sier Solem (2007) at dersom årsaken til tidligavgang er tiltrekningsfaktorene (forhold utenfor arbeidslivet som trekker ut), må tiltakene være rettet mot å begrense incentiver som fremmer tidligavgang (som f.eks. å svekke gunstige tidligpensjonsordninger). Hele pensjonsreformen kan forstås som et forsøk på å styrke de økonomiske faktorene som gir arbeidsfastholdelse. Gjennom utforming av pensjonssystemet skal arbeidet gjøres til det mest attraktive valget. Tilsvarende, hvis årsakene til tidligavgang er helsesvikt og manglende mestring i arbeidet, må tiltakene være rettet inn mot å forebygge helsesvikt og tilpasse arbeidssituasjonen til seniorennes forutsetninger, for dermed gjøre det mulig å stå lenger i jobb. Tiltak for å motvirke "jump" faktorer (faktorer som frister arbeidstakerne til å velge tidligavgang fordi man f.eks. ønsker mer fritid) kan bestå i å styrke arbeidets tiltrekningskraft gjennom interessante og fleksible jobber, og gode ordninger med delpensjon kombinert med tilbud av deltidsjobber (Ibid). For

seniorer som er orientert mot ytre belønning, vil økonomiske incentiver spille en avgjørende rolle, mens det for de som er opptatt av indre belønning, anbefales å styrke interessen for arbeidet (Solem i Hammer og Øverbye, 2006).

Tiltak for å motvirke tidligpensjonering må ta hensyn til at årsakene til pensjonering varierer, både innenfor ulike deler av arbeidslivet, mellom ulike yrkesgrupper og mellom enkeltpersoner (Bogen & Midtsundstad, 2007). Selv innad i en og samme bransje er resonnetet det samme. Tiltak må tilpasses ulike medarbeiders situasjon. En rapport om helse og aldring offshore konkluderer med at tiltakene vil variere fordi utfordringene varierer sterkt både mellom enkeltselskap og innad i større selskap, og fordi det ikke er enighet om hva som er de reelle årsakene til tidligavgang (Ringstad et al., 2002).

Det er i liten grad foretatt systematisk dokumentasjon av effekter av tiltak. Dette skyldes delvis at virksomhetene selv i beskjeden grad vurderer effekten av tiltak opp mot målformuleringer, dels at det i liten grad er gjort forskningsmessige gjennomganger av effekter av tiltak. Også fra Danmark rapporteres det om manglende systematisk viten om hvor effektive de ulike tiltak er (Poulsen et al. 2006).

Det vil si at selv om vi har mye kunnskap om forhold som påvirker utstøtning og pensjoneringsadferd, mangler vi fortsatt avgjørende kunnskap om effekten av de ulike seniorpolitiske tiltakene på virksomhetsnivå. På et mer prinsipielt plan er det store metodiske problemer med å tilbakeføre en målt effekt til et spesifikt tiltak. De vanligste effektmålene er langtidssykefravær, andelen som går av med AFP og antall som går over i uførepensjon. Disse tallene er det mulig å følge over tid, men selv om det kan påvises bedringer i resultater, er det alltid slik at dette skyldes et samvirke mellom en rekke faktorer, hvorav eventuelle seniortiltak hver for seg og i kombinasjon inngår.

I en gjennomgang av seniorpolitiske tiltak på virksomhetsnivå (Steinum 2008) fant vi 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. I denne gjennomgangen identifiseres noen typer tiltak som går igjen hos flere av virksomhetene; tilretteleggingstiltak, arbeidstidsreduksjon, lønn og bonusordninger, bevisstgjøringstiltak og kompetanseutvikling. I tillegg registrerer vi økende fokus på lederutvikling som seniorpolitisk virkemiddel. Studien har vist at noen virksomheter satser på ett enkelt tiltak, mens andre satser på en kombinasjon av ulike tiltak.

I denne rapporten konsentrerer vi oss om å undersøke tiltakene virksomhetene benytter. Tiltakene kan inndeles i fem hovedtyper:

- Kompetanseutvikling
- Lederutvikling
- Kultur- og holdningsarbeid
- Økonomiske incentiver
- Tilretteleggingstiltak (inkludert arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon).

Gjennom casestudier, går vi detaljert inn i enkeltvirksomheter og undersøker effekten av enkeltstående og kombinasjoner av seniorpolitiske tiltak. Casestudiene henter inn kvalitativ kunnskap om både den opplevde og målbare effekten på virksomhetsnivå, for der igjennom å utvikle ny kunnskap

om effekten av ulike tiltak. Kritiske spørsmål i denne sammenhengen er om virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definerer målindikatorer for å måle effekter, hva eventuelle målindikatorer viser; hvordan tiltakene brukes og hvordan tiltakene oppleves av ledere, tillitsvalgte og målgruppen. En kvalitativ caseundersøkelse i ulike virksomheter innen offentlig og privat sektor gir oss muligheter til å koble kunnskap om forekomst av ulike tiltak med opplevelsen av disse tiltakene, kontrollert for ulike virksomhetskontekster. Et slikt prosjekt gir kunnskap om effekten av ulike tiltak virksomhetens kan benytte for å forlenge yrkesdeltakelsen til seniorer i ulike sektorer.

## **2. Design og metode**

### ***Prosjektdesign***

Prosjektdesignet består av 9 casestudier av forskjellige virksomheter i statlig, kommunal og privat sektor som har utviklet og benyttet forskjellige seniorpolitiske tiltak. Casene er valgt ut på bakgrunn av AFIs tidligere gjennomgang av seniorpolitiske eksempler (Steinum 2008), supplert med case fra undervisningssektoren. I et tidligere prosjekt i videregående skole (Blichfeldt et al. 2002) ble det satt opp mål i forhold til ønsket avgangsalder. Sluttrapporten viste at ønsket avgangsalder hadde steget i løpet av prosjektperioden (Ibid.). I dette prosjektet ville vi i utgangspunktet undersøke om faktisk avgangsalder har steget for virksomheter der slike måltall var tilgjengelige og søke å forklare hvorfor. Er det direkte på grunn av de iverksatte seniorpolitiske tiltakene? Hva var i tilfelle kritisk viktig? Eller skyldes holdningsendringene eksterne faktorer som ikke har med tiltakene å gjøre eller er det snakk om kombinasjoner? Den foreliggende gjennomgangen av seniorpolitiske eksempler (Steinum 2008) gir oss et rikt og detaljert materiale over typer virksomheter, tiltak og eventuelle effektmål. Dette materialet gir et godt utgangspunkt for analysene i denne rapporten. Ved å bruke tidligere beskrevne case kan vi bedre identifisere virksomheter som representerer både forskjellige sektorer og bredden av type tiltak, og dette gir oss mulighet til å følge opp virksomhetens erfaringer med hva tiltakene har ført til over tid. Normalt kreves et longitudinelt design der man følger de samme casene over flere år, for å kunne måle langtidseffekter. En årsak til manglende effektstudier er for korte tidshorisonter i prosjektene. Med vårt design oppnår vi effekten av et longitudinelt studium, ved at vi velger virksomheter som har startet det seniorpolitiske arbeidet for flere år siden. På grunn av tidligere beskrivelser og vår oppfølgingsstudie våren 2008 (Steinum 2008) kan vi identifisere case som egner seg til å belyse langtidseffekter av igangsatte seniorpolitiske tiltak. Men også disse studiene har begrensninger som omtalt ovenfor.

I hvert av casene intervjues ledere, tillitsvalgte, målgruppen seniorer i hovedsak i gruppesamtaler. Vi intervjuer også seniorer som har gått av med pensjon i tiltaksperioden. Gjennom slike intervjuer kan vi undersøke sammenhenger mellom virksomhetenes seniorpolitikk og hva som faktisk påvirket den enkeltes valg av å gå av på tidligpensjonsordninger eller stå i arbeid lengst mulig. Særlig dette siste er vanskelig å undersøke uten å kunne koble kunnskap om det seniorpolitiske arbeidet på den enkelte arbeidsplassen med kunnskap om hva som til syvende og sist viste seg å være den enkeltes valg av pensjoneringstidspunkt. Denne siste målgruppen er også vanskelig å identifisere med andre typer prosjektopplegg.

I tillegg til kvalitative intervjuer hentes inn interne personaldata, der disse foreligger. Dette gjelder data om avgangsmønster, andel på AFP, om dette gjelder full eller delvis AFP, sykefravær/uføre-avgang og evt. resultater fra medarbeiderundersøkelser og evalueringer.

## **Metode**

Metoden i prosjektet er kvalitative intervjuer, individuelt og i grupper, etter intervjuguide. Kvalitative intervjuer er særlig egnet i denne undersøkelsen siden vi er ute etter kunnskap som vanskelig kan forhåndsdefineres. Det er derfor behov for å kunne følge opp spørsmål på en åpen og fleksibel måte. Kvalitative data egner seg til å belyse analytisk beskrivende problemstillinger med formål å beskrive totale situasjoner, et fleksibelt design, der forskeren er nær datakilden og hvor tolkningsmulighetene er bygget på relevans (Grønmo 1996:81).

Hovedspørsmålene som skal besvares gjennom intervjuene er:

1. Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter? (Hva slags målindikatorer på hvilke områder? Hvordan har de blitt brukt? Hvordan kom man frem til egnede målindikatorer? Ble det diskutert med partene, med senioren selv el. l.?)
2. Hva viser eventuelle målindikatorer? (Her vil informantenes kvalitative svar underbygges med personaldata, der slike finnes.)
3. Hvordan brukes tiltakene? (Hva slags tiltak? Hvor mange har brukt hvilke tiltak? Hvilke yrkesgrupper eller grupper arbeidstakere har brukt hva slags tiltak? Er det grupper arbeidstakere som ikke har brukt noen av tiltakene, eks. ledere? Omfang av bruk? Hvordan har tiltakene vært formidlet til senioren; - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?)
4. Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer? (Oppleves de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.? Har senioren etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?)
5. Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden? Selv bl. a. Midsundstad (2006) har kartlagt en del om årsaker til tidligpensjonering, er det fortsatt viktige, ubesvarte spørsmål som handler om sammenhengen mellom det virksomhetene gjør og det pensjonistene opplever i tilbakeblikk. (Eksempel på spørsmål: Hva slags samtaler fant sted før pensjoneringstidspunktet? Hva påvirket/avgjorde valget? Er pensjonistene tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det? Er det ting pensjonistene ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall hvordan?)

En semistrukturert eksplorerende tilnærming er en fleksibel tilnærming. Det gir mulighet for å forfølge resonnement og justere fokus og innfallsvinkel i løpet av undersøkelsesprosessen. Dette gir mulighet for å erverve et rikt og variert datamateriale. Relevante tolkninger blir fremhevet som en fordel ved kvalitative data. Dette grunnet det rike og varierte datamaterialet som forenkler dannelsen av et dekkende helhetsbilde. Casedesignet gir forskeren mulighet til å forfølge, utvide og utdype forhold ved problemstillingen ved å belyse den fra flere perspektiv i samme organisasjon.

Seniorpolitikk er et tema med mange interessenter og mange forskjellige agendaer. Derfor er det nødvendig å belyse problemstillingen fra både perspektivet til ledere, tillitsvalgte, seniorer og pensjonister fra samme virksomhetene. Ved å analysere data innen hvert case får vi også belyst det virksomhetsspesifikke som lager betingelser for å få til god seniorpolitikk. Det er derfor viktig at vi velger case fra både statlig, kommunal og privat sektor. Forskjellige avtaleforhold og forskjellige pensjonsordninger lager betingelser for virksomhetene. Private pensjonsforsikringer (i hovedsak hos forsikringselskaper), kommunale ordninger (i hovedsak gjennom KLP) og statlig pensjonsordninger (i hovedsak gjennom Statens pensjonskasse) har forskjellig finansieringsordninger og forskjellige konsekvenser for virksomhetens pensjonskostnader. For å belyse sammenhengen mellom pensjonsordning og seniorpolitiske tiltak, vil vi velge case der arbeidstakere er forsikret under de tre forskjellige ordningene, dvs. private bedrifter, kommuner med forsikring i KLP og offentlige virksomheter med forsikring i Statens pensjonskasse. Virksomheter med særaldersgrenser (som politiet, fengselsvesenet og helsevesenet) har spesielle rammebetingelser for seniorpolitikken (Enehaug, Hilsen & Steinum 2008). Ved å også inkludere slike virksomheter i den skisserte undersøkelsen kan vi belyse hvordan for eksempel forventninger om å gå av ved første mulighet påvirker både valg av tiltak og effekten av disse.

### ***Måleproblemer***

Nå viste det seg at det ikke var så lett å følge prosjektdesignet vi hadde lagt opp til. Det var særlig vanskelig å få detaljerte svar på hovedspørsmål 1 og 2 ovenfor. Selv om virksomhetene hadde oversikt over antall som hadde gått av med pensjon de siste årene, dreide det seg om så få personer at det var vanskelig å lage noen meningsfull statistikk på virksomhetsnivå over endring i gjennomsnittlig pensjonsalder. De fleste virksomhetene hadde heller ikke beregnet andelen som velger tidligpensjon før, under og etter innføringen av seniorpolitikken på en måte som ga målbare resultater. Den videregående skolen f. eks, hadde en gjennomsnittlig pensjonsalder på 66 år. Om tallet var 64 eller 66 noen år tidligere opplevdes imidlertid ikke så interessant for skolen. De visste hele historien til de som hadde gått av med pensjon og de som hadde valgt å bli værende i virksomheten. De fleste virksomhetene i denne undersøkelsen var ikke større enn at man kjente ganske godt til hvorfor folk sluttet eller ble værende i jobben. Denne detaljkunnskapen var for dem viktigere enn statistikken for å gjennomføre praktisk seniorpolitikk. I små og mellomstore virksomheter er det vanskelig å måle effekter av de seniorpolitiske tiltakene. Det er derimot mulig å få innsikt for å forstå mekanismene.

For store foretak har det mer for seg å måle effekten av tiltakene ved å se på endring i gjennomsnittlig pensjonsalder. Dessverre var tiltakene nylig satt i gang i det store helseforetaket som er med i undersøkelsen. Derfor er det også begrenset med effektmålinger fra denne virksomheten i vår rapport.

Denne typen måleproblemer reflekteres også i at avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), som ble inngått i 2001, revidert i 2006 og reforhandlet i 2010, har endret måleparametere på seniorpolitikkområdet. I den opprinnelige avtalen var målet å øke gjennomsnittlig pensjoneringsalder, i 2006 ble det innført krav til aktivitetsmål på seniorpolitikkområdet og i den reforhandlede avtalen for 2010-2013 er målet definert som å forlenge yrkesaktivitet etter fylte 50 år med seks måneder. Avtalen sier at "Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år)". Interessant nok foreligger ikke disse

beregningene for 2009 pr d.d. (oktober 2010), og det er dermed vanskelig å måle endringer. Disse beregningene vil komme fra NAV etter hvert, men det reflekterer utbredte måleproblemer på seniorpolitikkområdet, slik vi også møtte det i undersøkelsen i denne rapporten.

### **Casene**

Casene som undersøkelsen baserer seg på presenteres i Del II. Der finnes inngående presentasjon av det enkelte case med vekt på hva slag virksomhet det er, hvilke seniorpolitiske tiltak de har og erfaringer med hva som hemmer og fremmer måloppnåelse på seniorpolitikkområdet.

Casene er: Case 1 En statlig etat, Case 2 Transportbedrift, Case 3 Videregående skole, Case 4 Kirken, Case 5 Hotell, Case 6 Finansbedrift, Case 7 Kommunal virksomhet, Case 8 Helseforetak. I tillegg inngår ytterligere en kommune i materialet, men da denne også er omtalt i annen rapport, kan vi av anonymiseringsgrunner ikke presentere den her.

Både case 1 (en statlig etat) og case 4 (kirken) ligger i Oslo. Det samme gjør hovedkontoret til case 2 (transportbedriften) og case 6 (finansbedrift), men de har virksomhet over hele landet. Case 3 (videregående skole) ligger nord på Østlandet, case 7 (kommunen) ligger sentralt på Østlandet og det samme gjør den kommunen som ikke er presentert som eget case. Case 5 (hotellet) og case 8 (helseforetaket) ligger på Vestlandet. Nord-Norge er ikke dekket i denne rapporten, og det er heller ikke Trøndelagsfylkene.

Materialet fra casene inngår i datagrunnlaget for fellesdiskusjonen i vår rapport, og det brukes eksempler fra casene for å utdype diskusjonene i rapporten.

## **3. Organisering av prosjektet**

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) organiserer og leder prosjektet v/seniorforsker Anne Inga Hilsen. I tillegg satte vi ned en forskergruppe på AFI med erfarne forskere fra både seniorpolitikkfeltet og fra arbeidsmiljøfeltet. I forskergruppen inngikk seniorforsker Robert Salomon, seniorforsker Hanne Heen, forsker Ingebjørg Skarpaas og forsker Ingrid Rusnes. Student Guro Ødemark har deltatt i data-innsamlingen i ett av casene.

## **4. Fasemodellen**

### **4.1 Kort presentasjon av modellen**

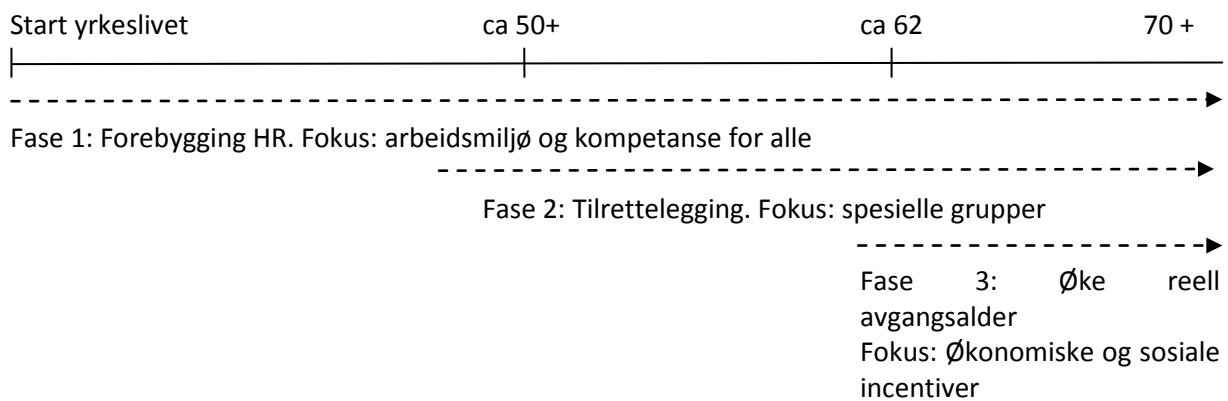
Analysen av de seniorpolitiske utfordringene og tiltakene i casevirksomhetene kan uttrykkes i en modell bestående av tre delvis overlappende faser med forskjellig starttidspunkt. I hver fase er det enkelte faktorer som er mer betydningsfulle enn andre. Hver fase (eller tidslinje) har sin egen logikk som skiller seg noe fra de øvrige fasene. Dermed vil faktorene ha ulik betydning i de enkelte fasene.



Samtidig er det ikke slik at den ene fasen avløses av den neste. Det er heller slik at faktorer fra den ene fasen dras inn i den neste ved at faktorene "legger seg oppå" hverandre.

Modellen kan enkelt tegnes slik:

Tid:



Fase 1 begynner ved ansettelsen og går ut hele yrkesaktive alder (dvs. 70+). Det dreier seg om normale HR- utfordringer som skal gi grunnlag for løpende faglig og personlig utvikling gjennom hele karrieren. Normalt ser man ikke på dette som seniorpolitikk de første årene av karrieren, men som en serie utfordringer og tiltak som gjelder alle.

Etter hvert som arbeidstakerne blir eldre er virksomhetenes generelle HR-policy fortsatt viktig for opplevelse av arbeidsmiljøet og for motivasjon og ytelse i jobben. Men på et tidspunkt vil enkelte arbeidstakere få behov for spesiell støtte og tilrettelegging gjennom forsterket og målrettet bruk av HR-tiltakene for å hindre tidligutstøtning. Dette kaller vi fase 2.

Fase 3 begynner der tidligpensjonsordningene slår inn (fra 57 med særaldersgrense, 62 med AFP) og går ut til aldersgrensen 70. I denne fasen endrer utfordringene seg fra tilrettelegging for "de som vil og kan" til å se på seniorpolitikk som et sett av virkemidler for å holde på medarbeidere som har mer eller mindre attraktive tilbud om førtidspensjonering eller ordinær pensjon.

## 4.2 Fase 1

Fase 1 dreier seg om god tilrettelegging av arbeidet og å unngå helsefarlig arbeid, om utvikling av et godt arbeidsmiljø, om å få utfordrende oppgaver der man kan vokse i jobben og å sikre at medarbeiderne får tilstrekkelig kompetanseutvikling. Alle de normale krav til et godt arbeidsmiljø er viktig: Det dreier seg om fysisk tilrettelegging slik at medarbeiderne kan forebygge og helst unngå belastningsslidelser. Oppmerksomheten er rettet mot ergonomiske krav i forhold til utformingen av arbeidsplassene. Både arbeidsstillinger, maskiner og redskaper vil være i fokus. I et godt arbeidsmiljø vil det legges vekt på god kommunikasjon, klare krav og forventninger til hvordan oppgaver skal utføres, god kollegastøtte og støtte fra ledelsen og en viss grad av medvirkning. Fokus vil være mot å dempe uheldig arbeidspress, stress, spenninger og konflikter, og å forebygge mobbing på arbeidsplassen. En sentral utfordring er å få til en rimelig balanse mellom krav til jobben og den kontroll medarbeiderne har over jobben (Gardell 1986; Karasek & Theorell 1990). Dermed vil

kompetanseutvikling være en nøkkelfaktor i denne fasen. Alt dette betraktes som normal personalpolitikk. Samtidig er det forebyggende seniorpolitikk.

### **Fokus på arbeidsmiljø og HR-politikk**

I flere av våre casestudier kommer det veldig tydelig fram at arbeidsmiljøet er av sentral betydning for seniorennes vurdering av om de vil pensjoneres eller fortsette å arbeide. Både i finansbedriften, den statlige etaten og videregående skole ble arbeidsmiljøet karakterisert som meget godt. Det samme gjelder hotellet.

I denne sammenheng vil vi spesielt trekke fram hotellet fordi det også er så godt integrert i lokalsamfunnet. Hotellet ser ut til å være en arbeidsplass der relasjoner, samhold, vennskap, lojalitet, verdsetting, yrkesstolthet, meningsinnhold og lokal tilknytning til både arbeidsplassen og stedet er faktorer som i samspill gjør at flere eldre, enkelte til og med i slutten av 70-årene, fortsatt velger å arbeide der (men ikke full tid).

Hotellet er en hjørnestensbedrift i et lokalsamfunn der ledelsen, ansatte og lokalsamfunnet lever i et slags skjebnefellesskap. I hotellet er det en bevisst personalpolitikk som tar utgangspunkt i individuelle behov, og det ligger en gjensidig "kontrakt" mellom hotellet og de ansatte: Hotellet trenger til tider ekstra innsats for å ta unna viktige oppgaver, og de ansatte er i en situasjon der de er avhengig av fast inntekt: Daglig leder sier f. eks.:

*2007 var et godt år, 2008 var et dårlig år. Men vi har aldri permittert, og vi har mange med lang ansiennitet. Selv med tre gjester på hotellet, så permitterer vi ikke. De står alltid på, og når vi ser hvor fleksible de er, så syns vi det er dårlig gjort å permittere dem rundt juletider. Og dessuten er de reglene som finnes for permitteringer lite tilpasset vår bransje.*

På en måte kan vi si at hotellet representerer et personalpolitisk og seniorpolitisk ytterpunkt der HR-arbeid, seniorpolitikk, livsfasepolitikk og lokalsamfunnsutvikling er sammenvevd på en slik måte at ingen av begrepene brukes i det daglige, men handlingene har samlet viktige seniorpolitiske konsekvenser.

For de øvrige casene er det også en viss sammenveving av vanlig HR-arbeid og seniorpolitikk, men her er det lettere å skille mellom dem i tråd med de tre fasene vi har beskrevet.

En viktig observasjon er at arbeidstakere som har opplevd betydelige omstillinger og skiftende eierkonstellasjoner opplever både arbeidsmiljøet og karrieremulighetene som svært positive. Det gjelder f. eks finansbedriften. Dagens seniorer i finansbedriften har nok vært med i en "gullalder" i form av en raus personalpolitikk. De begynte i virksomheten som relativt unge, og har nå vært der i 33-52 år. Mange av seniorenne har hatt en naturlig karriere i et selskap i stadig omstilling og vekst, der de har utviklet kompetanse i noe de beskriver som et svært godt arbeidsmiljø.

Også den videregående skolen hadde vært gjennom skolesammenslåing og betydelige omstillinger samtidig som de hadde klart å bevare et godt arbeidsmiljø og kollegiefellesskap til tross for at de representerer svært ulike fagområder.

Bildet er ikke like positivt for transportbedriften. Et hovedinntrykk her er at de ansatte opplevde stolthet og organisasjonstilhørighet overfor den virksomheten de jobber for tidligere, men at denne ikke er videreført etter fusjonen.

Godt arbeidsmiljø og muligheter for kompetanseutvikling har skapt fundamentet for dagens positive opplevelse av seniorkarrieren. Hvordan endringer (bl.a. på grunn av finanskrisen og redusert vekst i offentlige budsjetter) vil virke inn på neste generasjon seniorer er usikkert.

### ***Våken kompetanseutvikling***

Flere av eksemplene ovenfor viser at medarbeidere kan trives i jobben også etter å ha vært gjennom betydelige omstillinger. En forutsetning for å få det til er at medarbeiderne har hatt mulighet til oppgradering av sin kompetanse slik at de er rustet til å møte nye krav. I den forbindelse er den videregående skolen et interessant eksempel.

Skolen har vært tidlig ute å digitalisere skolehverdagen. Det gjelder ulike fag. For skolen har det vært mulig å gå sakte fram. Bl.a. har de lært opp noen "superbrukere" som i neste omgang kunne veilede andre. De har også utarbeidet skreddersydde opplegg for usikre lærere. Dermed ser det ut til at overgangen til IKT ikke har blitt et veldig stort problem.

Når det gjelder kompetanseheving i IKT skiller det ikke mellom yngre og eldre arbeidstakere. Alle skal ta del i den generelle kompetansehevingen ved skolen. Det ser ut til at denne offensive, men likevel ganske skånsomme fremgangsmåten har bidratt til en lettere overgang for lærerne da IKT ble obligatorisk for alle skoler. Når det gjelder muligheter for annen videreutdanning er erfaringene noe mer blandet.

Finansbedriften har også vært bestemt i forhold til at alle medarbeiderne må få tilstrekkelig oppdatert IKT – kompetanse. Når det gjelder øvrig kompetanseutvikling har bedriften vært mer fleksibel og først og fremst støttet de som ønsker å lære noe nytt.

### ***HR-arbeidet***

I alle casene drives det en form for HR-arbeid. Dette arbeidet er mest profesjonalisert og formalisert i helseforetaket, finansbedriften, transportbedriften og den statlige etaten. I finansbedriften foretas det stadig ulike arbeidsmiljø/arbeidstakerundersøkelser. Virksomheten har også hatt egne seniorundersøkelser, men det ble for mye. Seniorspørsmål er nå integrert i generelle undersøkelser. Denne virksomheten har også bedriftshelsetjeneste og helseklinikk/behandlingsavtale slik at en kan komme hurtig tilbake til jobb.

Videre gir bedriften mulighet til å søke om 10 dagers velferdspermisjon for å ta vare på syke foreldre. Det gjelder alle ansatte, men vil selvfølgelig være mest aktuelt for den eldste gruppen av arbeidstakere.

I flere seniorpolitiske forskningsrapporter er det argumentert for at god seniorpolitikk egentlig ikke er noe annet enn god personalpolitikk (bl.a. Hilsen & Steinum 2006; Botnen & Hilsen 2010). Vi må

imidlertid omformulere dette litt; god generell personalpolitikk i alle faser er en forutsetning for god seniorpolitikk, men det er ikke nok. Etter hvert dukker utfordringer opp som krever en mer selektiv oppmerksomhet, enten som en forsterkning av de allmenne personalpolitiske virkemidlene for å hindre tidligutstøtning (som i fase 2) eller som spesifikke fastholdelsestiltak for seniorer som kan velge mellom arbeid eller tidligpensjon (som i fase 3).

### ***Oppsummering fase 1***

Fase 1 kan sees på som et viktig fundament for seniorpolitikken. Denne fasen dreier seg om god tilrettelegging av arbeidet, å unngå helsefarlig arbeid, om utvikling av et godt arbeidsmiljø, om å få utfordrende oppgaver der man kan vokse i jobben og å sikre at medarbeiderne får tilstrekkelig kompetanseutvikling. Virksomhetene i denne undersøkelsen har gjennomgående en bevisst fase 1 politikk. Bl. a er det vist eksempler på viktigheten av å være tidig ute med kompetanseutviklingstiltak. Det er også påvist at gevinsten av en god HR-politikk kan bli redusert i forbindelse med fusjoner hvis viktige personalpolitiske hensyn ikke lenger blir ivarettatt.

## **4.3 Fase 2**

I femtiårsalderen begynner enkelte slitasjesymptomer å gjøre seg gjeldende for en økende andel av arbeidstakerne. F. eks øker andelen med hjerte/karsykdommer og muskel/skjelettsykdommer i aldersgruppen 45+. Dermed øker også behovet for spesielle tilretteleggingstiltak. I enkelte bransjer og type jobber er dette behovet så sterkt at det har resultert i særaldersgrenser for pensjon. Det gjelder f. eks i helsevesenet. I enkelte andre typer jobber som f. eks. politi og flyveledere er begrunnelsen for særaldersgrenser først og fremst sikkerhetshensyn. Enkelte typer jobber og bransjer særpreges av høy aldersspesifikk sykkelighet, lav pensjonsalder eller stor gjennomtrekk og overgang til andre yrker. Helsestatistikken viser også at de sykdommene som er nevnt ovenfor er langt mer utbredt i høyere aldersgrupper blant arbeidstakere med lav utdanning enn blant dem med høyere utdanning.

Utfordringer i denne fasen er tilrettelegging for arbeidstakere som f. eks har falt etter i kompetanseutviklingen og attføring for arbeidstakere som har vært gjennom mer alvorlig sykdom. Fokus i seniorpolitikken blir her å hindre tidlig utstøtning fra arbeidslivet eller å bidra til uføretrygding/pensjonering på en verdig måte. I denne fasen vil ofte spørsmål om arbeidstakerens kompetanse, motivasjon og arbeidsevne stå sentralt. Disse spørsmålene skal besvares i en situasjon der det kan være motstridende interesser mellom nasjonale politiske målsettinger om å øke den pensjonsalderen (Jfr. IA-avtalen) og virksomhetens interesser i å ha en så kostnadseffektiv og produktiv arbeidsstokk som mulig. Spørsmålet om arbeidsevne gir rom for ulike tolkninger. Det er særlig tydelig i nedbemanningssituasjoner der eldre arbeidstakere tidvis har vært sterkt utsatt. I seniorpolitikken ønsker man at de som vil og kan jobbe skal få mulighet til det. Samtidig må en være åpen for at slitne eller syke arbeidstakere selv kan ha interesse av å avslutte en yrkeskarriere før ordinær pensjonsalder. I den sammenhengen vil seniorpolitikken i virksomheten dreie seg om å legge til rette for overgang til uføretrygd eller uførepensjonering.

### ***Fra seniorpolitikk til livsfasepolitikk***

En annen utfordring i denne fasen er hvordan en skal forholde seg til arbeidstakere med behov for spesiell tilrettelegging uten at de blir stigmatisert. Det er en generell erkjennelse om at det er flere grupper arbeidstakere med ulike tilretteleggingsbehov. Seniorene er bare en av flere. I finansbedriften brukes nå begrep som "livsfasepolitikk" og "mangfold", og seniorpolitikk er inkludert i disse begrepene:

*Alt handler om tilpasninger. Om å ta hensyn, å se folks behov. Man må se hvordan man innenfor rammene kan tilpasse for hver enkelt. Og da handler det mer om livsfasepolitikk en seniorpolitikk, for man må ikke glemme de andre livsfasene.*

*Det er skummelt å kalle det seniorpolitikk, for 50 åringene liker ikke å bli kalt inn til samtale om seniortiden. Seniorpolitikken må være integrert i personalpolitikken. Den enkelte avdelingsleder kan bruke seniorpolitikken mer fleksibelt, for eksempel at alle ansatte får trene en time i arbeidstiden, og ikke bare de over 55 år.*

Synspunktene uttrykt ovenfor har fått praktiske konsekvenser i finansbedriften. Tidligere hadde bedriften et eget seniorutvalg, men nå har de et *mangfoldsutvalg* med et livsfaseperspektiv der alder, funksjonshemmede, likestilling og etikk står sentralt.

Også andre virksomheter har en kombinasjon av livsfasepolitikk og seniorpolitikk. Det gjelder både for hotellet og den videregående skolen. Sammensmeltingen gjenspeiles også i medarbeidersamtaler og milepælsamtaler. I transportbedriften ble det avholdt en milepælsamtale for medarbeidere 55+ og en ny samtale ved 57+. I disse samtalene skal medarbeider og leder kartlegge og diskutere bedriftens behov og medarbeiderens behov og ønsker. Sammen skal de diskutere tiltak for å beholde og utvikle seniormedarbeidere. Milepælsamtalene kommer i tillegg til årlige medarbeidersamtaler.

I følge personalleder er milepælsamtalene i bruk, men ifølge en del av informantene er det varierende om de har deltatt på en milepælsamtale. Heller ikke medarbeidersamtaler er noen selvfølge i bedriften. Skolen gjennomfører jevnlig medarbeidersamtaler der også seniorpolitiske tiltak tas opp. Det kan bl.a. resultere i at eldre lærere tildeles undervisning som ikke er for belastende.

Både medarbeidersamtaler, milepælsamtaler og andre samtaler kan danne grunnlag for spesielle tiltak for seniormedarbeiderne. I casestudiene gjengis det eksempler på flere slike tiltak.

I finansbedriften har seniorene ofte gått fra å arbeide i førstelinjen og kundeservice, til å jobbe mer med støttefunksjoner "bak" i organisasjonen – de hjelper de som hjelper kunden. Det er ikke like stressende, mange tror ikke de ville holdt ut i front. Som en senior sa: "Det er behov for oss seniorer. Som eksperter. De trenger oss som kan systemene ordentlig. Man overfører kompetanse hele tiden".

Blant prestene er det også spesielle tilretteleggingsbehov. En linjeleder sa følgende:

*Jeg tror nok at flere av de eldre gjerne vil slippe konfirmantundervisning, for eksempel. De føler seg så langt unna den kulturen ungdommene har. Og det er en utfordring i seg selv å holde kustus på en gruppe ungdommer. Men vi har noen prester i den alderen som jo er enestående, helt eksepsjonelt, og som burde være konfirmantprester.*

Motsatsen til å forholde seg til konfirmantene er å forholde seg til de eldre. I denne gruppen finner vi de mest trofaste og ivrigste brukerne av kirken. Både sosialt og aldersmessig vil eldre prester kunne matche denne gruppen godt. Men etter et langt yrkesliv ser det ut til å dreie seg om noe mer enn bare å forholde seg til en aldergruppe. Som linjelederen sitert ovenfor beskrev det:

*Og så tror jeg at flere ønsker å ha litt mer frihet til å reise for eksempel i helgene. Sånn at når det legges stadig økte krav om at de skal ha gudstjenester oftere, så vil de nok ha det litt mer sjelden. Og da er jo pensjonistalderen nokså fristende. Og veldig mange av seniorenne ønsker ikke å ha beredskap. Altså den ordningen vi har, en slags vaktordning for dødsbud og en del andre akutte ting.*

Også enkelte lærere har behov for spesiell tilrettelegging. Noen lærere i videregående skole melder fra om at f. eks utenlandsreiser med tenåringer er en oppgave de ikke behersker like godt som tidligere, og tidligere gymnaslærere opplever f. eks deler av undervisningen på yrkesfag som en belastning. Utfordringen er å finne andre oppgaver som passer bedre for seniorenne. Viljen til det ser ut til å være til stede. En informant sa det slik:

*Seniorenne er som et bibliotek med gamle bøker. Det blir hull når de forsvinner og det er viktig å få overført den kunnskapen de har.*

I en grunnskole handlet det også om tilrettelegging. Det gjelder spørsmålet om hvilke klasser den enkelte skal ha, om man slipper oppgaver som oppleves som belastende, f. eks. å være kontaktlærer etc. Her kan det også handle om å tildele ulike funksjoner til lærere, som de kan ha i stedet for undervisning, som for eks. ansvar for IKT.

Selv om viljen for tilrettelegging er stor kan mulighetene være begrenset. I grunnskolen i undersøkelsen var det f. eks ikke noe vikarbudsjet. Lærerne måtte vikariere for hverandre. Dersom eldre lærere slapp unna enkelte aktiviteter måtte de yngre ta over. For å få det til å fungere i praksis må den totale staben være av en viss størrelse. Det ble selvfølgelig ikke lettere ved høyt sykefravær generelt.

*Ved stort fravær, er det enda større press på de som er igjen. Dette året, har det vært et voldsomt trøkk på vikarer, og vi har ingen eksterne. Ekstra elever må enten gå inn i klassen, eller så blir grupper slått sammen.*

I følge transportbedriftens seniorpolitikk skulle det også legges til rette for spesielle seniorstillinger. Gjennom samtaler og kartlegging av gjensidige behov skulle man se på muligheter for den enkelte. For de aller fleste ville likevel løsningen være å finne innenfor rammen av den jobben de allerede hadde. Ut fra våre intervjuer ser det ikke ut til at dette tiltaket er i bruk og ingen av seniorenne kjenner til at tiltaket har vært praktisert

Lærerne ved skolen har anledning til å delta på seniorkurs som fylkeskommunen arrangerer. Deltakere synes kurset var greit vedrørende orientering om regler og rettigheter, men ga ingen spesiell inspirasjon.

Seniorkurs er et tiltak som både tilbys innen fase 2 og 3, dvs. både forebyggende og for å motivere de som har nådd "tidligpensjoneringsalder" til å fortsette i arbeid. Erfaringene er blandet. Lærerne er ikke de eneste informantene våre som fortalte om mindre vellykkede kurs. Kursene må ha fokus på

arbeidsfastholdelse, hvis signaleffekten skal være at man ønsker at senioren skal stå lengst mulig. Selv da kan effekten være utilsiktet.

Som en leder på et helseforetak fortalte: De hadde gjennomført et seniorkurs med blanding av motivasjon for fortsatt arbeidsfastholdelse og pensjonsinformasjon. Kurset var lagt opp for å motivere senioren til å arbeide så lenge som mulig, og kursholderne var klare på dette budskapet. En av hennes ansatte på 65 år hadde kommet hjem fra kurset og plutselig begynte å vurdere å gå av. Hun sa at tidligere hadde medarbeideren aldri snakket om eller forholdt seg til seg selv som senior og ikke vurdert å slutte. Nå hadde han plutselig tatt inn over seg at han var senior og hadde et valg. Dessuten hadde han blitt klar over at han ville komme svært gunstig ut økonomisk som pensjonist, og dermed begynte å vurdere pensjonering. Til tross for et kurs med klart annet fokus og formål, kan det altså slå uventet ut.

### ***Oppsummering fase 2***

Utfordringer i denne fasen er tilrettelegging for arbeidstakere som f. eks har falt etter i kompetanseutviklingen, atferd for arbeidstakere som har vært gjennom mer alvorlig sykdom. Det dreier seg også om moderate endringer av arbeidsoppgaver for seniormedarbeidere med full arbeidsevne, men som likevel helst vil unngå enkelte arbeidsoppgaver. Eldre lærere og prester ble gitt som eksempler. I flere virksomheter er det opprettet egne seniorstillinger. Erfaringene med disse stillingene er blandet. Dessuten har flere av virksomhetene ikke ressurser til å holde på tiltaket.

## **4.4 Fase 3**

For noen virksomheter (i alle fall under høykonjunkturer) er det snakk om en reell konkurranse mellom pensjon og arbeid. Dersom arbeidsgivere ønsker å beholde eldre arbeidstakere i denne fasen må fokus i virksomhetene bli på tiltrekningsfaktorer; hvordan gi økonomiske og sosialt incentiver som kan styrke arbeidsfastholdelse fremfor pensjon? I gode tider kommer enkelte grupper eldre arbeidstakere på offensiven. Det vil være naturlig for dem å spørre seg hva de får ut av å bli værende i jobb fremfor å pensjonere seg. Dermed er maktforholdet mellom ressurssterke arbeidstakere og arbeidsgiverne til en viss grad snudd. Arbeidsgiverne må spørre seg hva som skal til for å holde på arbeidstakerne istedenfor å kompensere for ulike former for "svikkelser" eldre arbeidstakere måtte ha pådratt seg. Faren for "stakkarsliggjøring" blir mindre i denne fasen fordi fokus blir på ressurser og ikke mulige mangler.

Mange forbinder seniorpolitikk nettopp med virkemidlene i fase tre fordi det her kommer tydelig fram at målet er å øke den reelle pensjonsalderen. Men problemstillinger og virkemidler fra alle de tre fasene har betydning for seniorpolitikken.

Det mest fremtredende virkemiddelet i fase tre er knyttet til tid. Det er minst to antakelser som bakgrunn for at tid er viktig:

1) Også ressurssterke og ettertraktede eldre arbeidstakere kan være slitne, ha redusert kapasitet og trenge mer tid til restitusjon. Ved å redusere arbeidstiden vil det være mer forlokkende for dem å bli værende i jobben selv når pensjonering er alternativet.

2) Eldre arbeidstakere ønsker å bruke mer tid til å realisere andre verdier enn de som jobben gir. De ønsker å bruke mer tid på hobbyer, familie, reiser eller rett og slett "det gode liv".

Begge disse antakelsene har dekning i empiri fra vår og andre undersøkelser. I fylkeskommunen gis det som seniorpolitisk tiltak 5,8 % redusert undervisningsplikt til lærere over 55 år, og tilsvarende 12,5 % for lærere over 62 år. Denne tiden skal kunne benyttes til såkalt annet pedagogisk arbeid for skolen. Den frigjorte tiden skal brukes til å lette seniorennes arbeidssituasjon, men må tilpasses skolens funksjoner. Nå viser det seg at de fleste lærerne ønsker å gjøre det de kan, dvs. undervise, og derfor er de ofte ikke interessert i redusert undervisningsplikt, i hvert fall ikke hvis det betyr at de må bruke tiden til andre oppgaver i stedet for undervisning.

I finansbedriftene var det kortere arbeidstid for de over 64 år. Der var det også slik at pensjonsgrunnlaget på 100 % ved 30 års sammenhengende ansettelsestid ble opprettholdt selv ved redusert arbeidstid. I tillegg til 6 uker ferie fikk også arbeidstakere over 60 år tre ekstra fridager.

I den statlige etaten innvilges medarbeidere over 50 år tre seniordager med lønn pr. år for personlig og faglig utvikling. Etter fylte 55 år innvilges seks seniordager med lønn pr. år. Disse seniordagene kommer i tillegg til de åtte seniordagene hovedavtalen gir adgang til for medarbeidere over 62 år. Medarbeiderne over 62 år i denne virksomheten får dermed til sammen 14 seniordager pr år. Det kan avtales at seniordagene godtgjøres med lønn. Uttak av seniordager må avtales med nærmeste leder for å innpasses i seksjonens/avdelingens arbeid.

Denne ordningen er mer sjenerøs og starter på et tidligere alderstrinn enn i hovedavtalen. Ordningen er meget populær og ser ut til å gi de eldre medarbeiderne et pusterom de setter pris på. Ifølge de sentrale avtalene får ikke arbeidstakere med høyere inntekter som har krav på en sjettede ferieuke full lønn i denne uken. Etaten har derfor innført et seniorpolitisk ferietillegg som gir alle seniormedarbeidere full anledning til å avvikle den sjettede ferieuken uten lønnsbortfall.

Enkelte arbeidsplasser har innført en ordning der eldre medarbeidere kan jobbe 80 % for 90 % lønn (må ha jobbet i 30 år i bedriften for å få det). Dette er et tiltak det settes stor pris på. En respondent uttrykte seg slik:

*For meg er det dobbelt så deilig som jeg trodde. Rein luksus. Og man går ikke glipp av så mye når man er her fire dager i uken. For meg er det perfekt.*

I undersøkelsen som AFI tidligere har gjort på denne arbeidsplassen, er det seniorer som rapporterer på at fridagen er viktig for å klare de fire andre dagene.

Det andre viktige virkemiddelet i fase tre er knyttet til økonomi. Også her er det to forhold som spiller inn:

1) Ved å lokke med ulike økonomiske insentiver vil flere velge å forbli i jobb fremfor pensjonering.

2) Noen er i en privatøkonomisk situasjon som gjør det vanskelig å ta ut pensjon selv om en egentlig ønsket det.



Begge disse problemstillingene er aktuelle i de virksomhetene vi har undersøkt, og begge problemstillingene vil være svært aktuelle i tilknytning til den nye pensjonsordningen som iverksettes. Transportbedriften tilbyr en avgangsbonus som stimuli for at seniorene skal stå lenger i stilling. Avgangsbonus utbetales ved 65, 66 og 67 år på henholdsvis 1 og 1,5 og 2 måneders lønn. Tiltaket er i bruk. Alle som står til minimum 65 år får automatisk utbetalt avgangsbonus. I den grunnskolen som er med i undersøkelsen får arbeidstakere 12 000 kr. i sluttvederlag for hvert år de arbeider ut over 62-årsgrensen, begrenset oppad til 36 000 kr.

Andre aktuelle tiltak går mer på jobbinnhold og verdsetting av seniorennes kompetanse.

I finansbedriften er det et tiltak som går på kompetanseoverføringsoppgaver for medarbeider 60+. Ideen er at seniorer som nærmer seg pensjon skal kunne bruke en del av arbeidstiden til å overføre sin nøkkelkompetanse til yngre medarbeidere. Det er ikke så lett å få til i praksis og det er ikke mange som benytter tilbudet.

Ideen om kompetanseoverføring gjør seg også gjeldene i kirken. F.eks. uttalte en linjeleder følgende:

*Og det å sette dem til å jobbe med opplegg for etterutdanning av de andre prestene, det skulle jeg gjerne hatt muligheten til. (linjeleder)*

Problemet er bare at det kreves ekstra ressurser for å få det til – og de ressursene er ikke nødvendigvis tilgjengelige.

I helseforetaket gis det et tilretteleggingstilskudd til fritt bruk, til de som er over 62 år på kr 20 000 per fulle stilling. Tilskuddet kan brukes til tiltak som seniorene opplever som motiverende og avlastende. Kompetanseutvikling er en av flere tiltak som finansieres gjennom dette tilretteleggingstilskuddet, men det brukes også til å ta ut som fri for arbeidstakere som ønsker/trenger det. En av de intervjuede fra dette foretaket sier:

*Hun kom og informerte oss om denne senioravtalen, som går ut på at man blant annet kan få et tilskudd for å si det sånn... Og den sjansen grep fire av våre ansatte. Og det som var interessant med det, nær sagt, var at alle de fire ønsket å bruke det på kompetanseutvikling.*

Nå må det tilføyes at de fire innehadde høyt kompetente fagstillinger. For dem var altså muligheten til fortsatt kompetanseutvikling et mer interessant tilbud enn mer fritid selv om de var over 60 år.

Av andre tiltak kan det nevnes at finansbedriften hadde tilbud til ansatte over 60 år om å trene en time pr uke innen arbeidstiden. Bedriften arrangerer også seminar i seniorutvikling. Det blir ikke vurdert som veldig nyttig. Derimot har bedriften bedriftshytter. To av dem er forbeholdt seniorer. Det er et tiltak som blir satt pris på av seniorene.

### **Mental pensjonsalder**

Våre intervjuer viser at en del eldre arbeidstakere opplever det som kan kalles den *mentale pensjonsalderen*. Mental pensjonsalder er en tilstand der seniorer føler at tiden kanskje er inne for å pensjonere seg.

Tilstanden kan ha sammenheng med forventninger og press fra ledelse, kollegaer og familie eller egen følelse av mestring og vurdering av egen kompetanse. Tilstanden henger også sammen med ulike former for motivasjonsfall som et resultat av ytre omstendigheter.

Et eksempel er eldre læreres forholdt til enkelte skolereformer og økt byråkratisering initiert fra sentralt hold. Dette kan virke demotiverende på en del eldre lærere, og kan være medvirkende til beslutning om å gå av med pensjon. Det er ikke det at eldre lærere ikke kan lære nye systemer og rutiner. Det dreier seg mer om at de når et metningspunkt hvor de rett og slett ikke gidder mer.

Skolen har vært gjennom en rekke sentralt pålagt endringer i undervisningsopplegg og rapporteringsrutiner de senere årene. Det gjelder f. eks tilrettelagt undervisning, individuelle opplæringsplaner, dokumentasjon og vurderinger. Disse oppgavene oppleves ikke som vanskelige for seniorenene, men de er tidkrevende og stjeler av undervisningstiden. Det oppleves av enkelte som frustrerende og unyttig.

Det samme hører vi fra i helsesektoren. Økende krav til dokumentering av behandling gjør at behandlere opplever at de har mindre tid sammen med pasienten og mer foran PC'en. Dette kan oppleves som en uønsket utvikling og bidra til at man mister motivasjonen til å fortsette i arbeidet.

Om motivasjonsfallet er stort nok til at man velger å slutte å arbeide vet vi ikke. Legene klager mest på for liten tid til pasientene. Samtidig har legene foreløpig den høyeste avgangsalder av profesjonsgruppene i helsesektoren. Dette vil kunne endre seg med den sterke rekrutteringen av kvinnelige leger. Flere påpeker at kvinnelige leger i større grad ønsker deltid, ønsker fritak fra turnus og ubekvemme vakter enn deres mannlige kolleger. Kvinnelige leger ser ut til å prioritere familien høyere enn mannlige leger stort sett har gjort. Om det betyr at de også vil ønske tidligere pensjoneringstidspunkt når de blir seniorer, er for tidlig å si, men det er en utvikling verdt å ha oppmerksomhet på.

Lærere med bakgrunn i det tidligere gymnaset opplever at de må forholde seg til andre typer elever enn tidligere, hvorav noen problemelever. For å undervise disse elevene kreves kompetanse i spesialpedagogikk – en kompetanse de tidligere gymnaslærerne føler de ikke har.

Hos enkelte fører de stadige endringer i undervisningsopplegg og læreplaner til redusert motivasjon. Særlig for en del eldre lærere bidrar den nye undervisningshverdagen til et motivasjonsfall. De opplever at de nå underviser i en annen og mer byråkratisk skole enn der de begynte å undervise. For noen er dette en medvirkende årsak til at de gir seg.

Når det gjelder grunnskolen ser det ut til at en del eldre lærere legger vekt på forventninger og mulig press fra omgivelsene i forhold til valg av pensjoneringstidspunkt.

*Det ligger litt i bakhodet at det er normalt å gå av litt før, det er litt press, men det er ingen i min vennekrets som ikke har gått av ved 62 år, og det er mange som sier: "jobber du enda?"*  
(Kvinnelig lærer 65)

Et forhold som kan bidra til å bestemme den mentale pensjonsalderen er forholdet mellom eldre og yngre arbeidstakere. Bl. a. har eldre en annen arbeidsrytme enn de nye, unge i finansbedriften. En seniorleder forteller:

*De unge kommer ikke så tidlig på jobben, de kommer gjerne ved 9-tiden, og mange går og spiser frokost da. Og så blir de tilsvarende lenger på jobb. Og mange av de unge er prosjektledere, og da er det ofte møter i lunsj-tiden - som før var hellig - eller sent på dagen, når de eldre vil hjem. Det er en forskjell – det har det blitt.*

Det kan se ut som om det er de unges arbeidsorganisering som har vunnet frem, på bekostning av den gamle rytmen. Vi har ingen klar indikasjon på at dette forholdet er utløsende i forhold til beslutninger om pensjonering, men det kan være en av flere faktorer som er med å bestemme den mentale pensjonsalderen.

I finansbedriften har en del eldre arbeidstakere opplevd en endring i oppgaveløsningen (f. eks. søknadsbehandling) fra erfaringsbasert skjønnsutøvelse til standardisert systembasert oppgaveløsning. Denne endringen har både instrumentelle og emosjonelle aspekter som kan virke inn på seniorennes opplevde arbeidssituasjon. En senior uttrykker det slik:

*De nye kjører saksbehandling med støtte i systemer og ikke fagkunnskap. Så fagkunnskap kommer til å bli en mangelvare her etter hvert, men det er det ingen som har grepet tak i. Vi ser at en del er en del av sakene som gjøres feil, fordi de som gjør sakene ikke kan nok om forsikring.*

Vi skal ikke gå inn i en diskusjon om ulike saksbehandlingssystemer her, men observerer at de nye systemene kan gjøre seniorennes erfaringsbaserte kompetanse mindre viktig og dermed også gå ut over deres motivasjon til å bli værende lenge i jobben.

### **Oppsummering fase 3**

I vår gjennomgang av denne fasen legges det vekt på at arbeidstakerne står overfor et individuelt valg mellom jobb og pensjon. Dersom arbeidsgivere ønsker å beholde eldre arbeidstakere i denne fasen må fokus i virksomhetene bli på tid, økonomi og sosial incentiver. Alle de tre faktorene er viktige. Vi gir eksempler på ulike virkemidler som gir arbeidstakerne mer fri tid, noe som klart verdsettes. Vi påviser også at økonomiske insentivordninger er i bruk og vurderes som viktig. Videre gjennomgås enkelte sider ved mental pensjonsalder og mekanismer som influerer på den enkeltes pensjoneringsvalg.

## **4.5 Finnes det en fjerde fase?**

Noen virksomheter tenker også på den fjerde fase. I denne fasen har arbeidstakerne avsluttet arbeidsforholdet, men det opprettholdes fortsatt en sosial (og av og til økonomisk) relasjon mellom tidligere arbeidstakere og virksomheten.

En relativt vanlig mekanisme i denne fasen er å ha ulike arrangementer for tidligere ansatte og å invitere dem på faglige arrangementer, årsmøter, utflukter, jubileumsfester etc. Enkelte større virksomheter har egne pensjonistforeninger eller veteranklubber. Alle pensjonistene i finansbedriften f. eks. får tilsendt bedriftsavisen fra de er 65 år.

I transportbedriften var det før fusjonen en egen pensjonistklubb. Pensjonister ble også invitert til selskapets julebord og sommerfest. Etter fusjonen er verken pensjonistklubben eller praksisen med å invitere pensjonister til sosiale arrangement lenger i bruk.

Opprinnelig hadde seniorpolitikken betydelig fokus på denne fasen. Da Senter for seniorpolitikk ble opprettet i 1969 het det «Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen», og hadde som hovedoppgave å forberede arbeidstakerne på pensjonstilværelsen. Fra 1990 ble arbeidsområdet utvidet og oppmerksomheten rettet mot seniorpolitikk ([www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no)). Med skifte av fokus i seniorpolitikken fra overgang til pensjonering til arbeidsfastholdelse og økt pensjoneringsalder, skiftet senteret både navn og fokus. Det var et mål å forberede arbeidstakerne til pensjonsalderen og lette overgangen mellom yrkeslivet og pensjonisttilværelsen. Kurs for å forberede overgangen var tidligere en tydelig ingrediens i virksomhetenes seniorpolitikk. Slik er det til en viss grad også i dag.

Arbeidstakernes respons på disse kursene varierer. Noen synes de er tilnærmet meningsløse mens andre synes det er svært nyttig å få praktiske opplysninger om pensjonsrettigheter og helse. Målet med disse kursene og en del andre velferdstiltak er ikke nødvendigvis å heve den reelle pensjonsalderen i virksomheten, men å gjøre siste del av yrkeskarrieren til en positiv opplevelse for arbeidstakerne. Flere virksomheter legger betydelig vekt på at arbeidstakere som forlater en virksomhet skal gjøre det med en god følelse.

En leder i finans sier at hun ikke trenger å tallfeste mål:

*Målet er trivsel – at de skal stå arbeidstiden ut, ikke noe annet enn det. Jeg vil at de siste årene skal være gode, og at de takker for seg med verdighet.*

Tilsvarende tydelige utsagn ble også gitt fra lederen i en statlig virksomhet.

I visse typer yrker finnes det også muligheter for pensjonister å jobbe en del på ad hoc basis. Det kan dreie seg om vikariater og eksamensvakter og sensorer for lærere, enkeltvakter i helsesektoren og vikariater/ferieavløsere for prester. Også innen finans kan det være behov for spesialkompetansen til enkelte medarbeidere også etter at de når pensjonsalderen. Det gjelder særlig jurister og andre spesielle fagpersoner som får lov til å fortsette å jobbe til de er henimot 70 år, men nærmest ikke for medarbeidere i resepsjon eller merkantile tjenester. I transportbedriften brukes tidligere ansatte i en del sammenhenger som vikarer. Det gjelder særlig det første året etter man er blitt pensjonist.

Felles for disse eksemplene er at ordningene ikke er universelle. De gjelder for utvalgte pensjonister med etterspurt kompetanse og/eller særlig høy jobbmotivasjon. Dermed kan ordningene bli oppfattet som urettferdige av enkelte medarbeidere.

I finansbedriften var det et ønske fra flere seniorer at man opprettet en "vikar-pool" av seniorer/pensjonister, der man kan trekke inn vikarer som ønsker å komme tilbake "å ta av stormen" i vanskelige perioder. Dette er en bedre løsning enn å ta inn nye vikarer. En senior sier: "da kan man jo fortsatt være litt til nytte".

## **Oppsummering**

I det foregående har vi skilt mellom tre faser av betydning for seniorpolitikken. Den første fasen dreier seg om normale HR- utfordringer som skal gi grunnlag for løpende faglig og personlig utvikling gjennom hele karrieren. Den neste fasen legger vekt på støtte og tilrettelegging som går ut over de normale HR-tiltakene eller forsterker bruken av disse. Fase 3 dreier seg om å se på seniorpolitikk som et sett av virkemidler for å holde på medarbeidere som har mer eller mindre attraktive tilbud om førtidspensjonering eller ordinær pensjon. I tillegg minner vi om at også finnes en fjerde fase etter at det normale ansettelsesforholdet er avsluttet.

De to første fasene er kjennetegnet av det som kalles "mainstreaming" – altså at spesielle utfordringer for grupper av arbeidstakere ikke skal inngå som særtilfeller i virksomhetens personalpolitikk, men fanges opp via virksomhetens generelle HR-virkemidler. Tankegangen er den samme som i universell utforming av bygninger; adkomstveier og bygninger skal være utformet slik at tilgjengeligheten er like lett for rullestolsbrukere og barnevogner som for vanlig gående. Personalpolitikken skal også være så universelt utformet at den automatisk dekker særbehov som oppstår. Likevel ser vi at virksomhetene innfører en del særtiltak allerede i fase 1 og 2. Fase 3 kjennetegnes imidlertid av særtiltak. Slik skiller denne fasen seg fra de to øvrige.

Vi har presentert eksempler på ulike tilpasninger i de ulike fasene. Hovedpoenget er at bruken av tiltak og styrken i dem bør variere etter hvilken fase arbeidstakerne befinner seg i, og at seniorpolitikken utformes med et bevisst forhold til dette. I tredje fase dreier det seg om virkemidler knyttet til tid, økonomi og anerkjennelse av seniorenns ressurser. Vi stiller også spørsmål om det er en fjerde fase der pensjonister opprettholder en sosial og økonomisk relasjon til virksomheten. Denne fasen bør også tillegges seniorpolitisk vekt.

## **5. Temaer på tvers av fasene**

### **5.1 Bruk av økonomiske incentiver**

Tiltak knyttet til fase tre, der arbeid konkurrerer med pensjonstilværelsen, består ofte av forskjellige økonomiske incentiver for de som utsetter pensjonstidspunkt ut over 62 år. Casene viser at det finnes en rekke slike virkemidler med forskjellig økonomiske konsekvenser.

Vi fant eksempler på ordningene med 80 % arbeid for 90 % eller 100 % lønn (transportbedriften, kommunal virksomhet, finansbedriften). Dette er en ordning som er prøvd ut i mange kommuner og enkelte private virksomheter. Det finnes også enkelt eksempler fra helseforetak, selv om dette er mindre vanlig. Her dreier det seg om et mindre antall fridager uten tap av lønn. I noen tilfeller kan tiltakene tas ut som enten fri tid eller tilsvarende lønnskompensasjon (statlig etat, finansbedriften). Vi finner også eksempler på rene "seniorbonuser" i form av rene penger (som verken inngår i lønnen eller gir feriepenge- eller pensjonsopptjening) eller lønnstrinn for seniorer som står utover 62 år (kommunal virksomhet). Tilretteleggingstilskudd på en fast pengesum som kan disponeres til ulike tiltak (ikke pengebonus) etter avtale er også et eksempel på økonomisk incentiv for å utsette pensjoneringstidspunkt (helseforetaket).

I flere av virksomhetene satte man i gang tiltak i en optimistisk periode uten kanskje å tenke gjennom konsekvensene i form av kostnader, kumulative virkninger eller overgangen fra spesialtiltak til allment krav. Mangel på slike konsekvensanalyser i forkant kan gi backlash i etterkant. Innførte ordninger er vanskelig å reversere, og flere virksomheter opplever at fagforeningene stilte krav om avtalefesting av det som opprinnelig var en administrativ forordning (dvs. at de kunne inndras etter lederbeslutninger, ikke etter forhandlinger). For de ansatte gir økonomiske incentiver forventninger om at det skal gjelde alle seniorer når betingelser (som alder og ansiennitet) er oppfylt. Tre av casene fortalte at innførte ordninger ble inndratt eller avsluttet som følge av omstillinger, nedbemanninger og økonomiske problemer (transportbedriften, finansbedriften og Kirken). De ansatte reagerte svært negativt på dette og den langsiktige effekten er vanskelig å vurdere.

Det er vanskelig å konkludere om effekten av økonomiske tiltak. De er åpenbart etterspurt blant seniorene, populære når de finnes og oppleves som tegn på verdsetting. Derimot klarer de færreste av virksomhetene å vise noen klar sammenheng mellom økonomiske tiltak og avgangsmønster. Noen informanter forteller at de hadde tenkt å fortsette uansett, eller som en informant sa: "Det viktigste er jo at man trives med å gå på jobb. Hvis man ikke gjør det hjelper jo ingen av disse tiltakene."

Noen har ikke råd til å gå av med tidligpensjon pga manglende opptjening, og trenger dermed å jobbe så lenge som mulig. For andre kan noe mer slakk være det som gjør det mulig eller ønskelig å jobbe utover tidligpensjonsalder. Hvis arbeidet oppleves som belastende og seniorene har behov for mer tid til restitusjon, kan redusert arbeidstid være et svært viktig virkemiddel. For andre ligger belastningene i arbeidet på andre områder og da vil det ikke hjelpe med redusert arbeidstid. Dette bildet er bekreftet i andre undersøkelser. I en undersøkelse av bruken av avtalefestede seniordagene i staten, svarte rundt halvparten at de hadde problemer med å finne tid til å avvikle dagene (Reichborn-Kjennerud, Gamperiene og Hilsen 2010). ECON fant det samme bildet i en evaluering av forsøk med sekstimersdagen i staten (ECON 2009). Hvis arbeidet er resultatstyrt, og oppgavene ikke reduseres med redusert arbeidstid, kan det oppleves som et ekstra press å skulle ta ut mer fri tid. På den annen side, hvis arbeidet er tidsstyrt, vil en hver tidsreduksjon også oppleves som en reell reduksjon av belastninger. I vår undersøkelse gjelder dette bl.a. store grupper ansatte i helseforetaket og transportbedriften, i tillegg til grupper ansatte i den kommunale virksomheten som jobber skift/turnus.

Variasjonene i folks arbeids- og livssituasjon gjør det vanskelig å utforme universelle økonomiske incentiver som gir ønsket effekt for alle. For seniorene er det viktig å bli sett og verdsatt, og økonomiske incentiver oppleves klart som uttrykk for verdsetting. Selv om incentivene er på forskjellig nivåer (dvs. hvor mye de får varierer fra case til case), er det vanskelig å spore tilsvarende forskjeller i effekten. Men når en ordning først er opprettet ser det ut til at de ansatte vurderer det som svært viktig at den opprettholdes, uansett nivå. Forventningene "setter seg" raskt i organisasjonen, og seniorene er lite villig til å la de økonomiske incentivene være konjunkturavhengige. Som en senior som ennå ikke var kommet i målgruppen for tiltaket sa: "Det er en bra løsning, så mister vi det før vi har hatt det, så er det et tap!"

I Kirken ble det opprettet en ordning med seniorprester der prestene kunne gå ut av sin vanlige stilling og heller utføre spesialoppgaver. Da ordningen startet hadde man satt av penger til tiltaket og man kunne derfor gjennomføre det etter intensjonene for de som gikk inn i ordningen. Etter hvert har man ikke hatt rom for å tilpasse stillingene i den grad det var tenkt, og det ble sagt at det vil man

heller ikke ha rom til fremover i den økonomiske krisen virksomheten nå er inne i. Dermed kan konsekvensen bli som beskrevet av en informant:

*Dermed blir det å flytte dem rundt i vikarsituasjoner. Og det tror jeg nok var med på å gjøre at disse, i stedet for å bli lenger, sluttet tidligere. Og igjen, dette med rammevilkårene. Hadde rammevilkårene vært slik at vi kunne satt dem på de tingene de ønsket å jobbe med, så kunne det blitt noe annet.*

I den statlige etaten ble det snakket om "for sjenerøse ordninger". De hadde hatt en sabbatsordning (seniorpermisjon med lønn) som ble avviklet. Seniortiltaket var populært, og jo bedre kjent det ble, jo større ble etterspørselen. Dersom mange går på denne ordningen samtidig ble kostnadene opplevd som for høye for arbeidsgiver. Dette ble avviklet med begrunnelse i økonomi.

En bærekraftig seniorpolitikk er en seniorpolitikk som virksomhetene klarer å opprettholde over tid og gjennom økonomiske svingende rammebetingelser. Som beskrevet under fase 3, er det risikabelt når virksomhetene innfører ordninger for å få senioren til å arbeide utover tidligpensjonsalder som kun begrunnes i arbeidskraftunderskudd eller sparte AFP-utgifter. Hva skjer hvis arbeidsmarkeds-situasjonen endrer seg, med nedbemanninger og høyere arbeidsledighet, eller pensjonssystemet endres slik at større andel av kostnadene bæres av den enkelte senior selv (som det nye pensjonssystemet legger opp til)? For at seniorpolitikken skal være bærekraftig over tid trenger den å begrunnes i et reelt behov for å beholde senioren på arbeidsplassen. Seniorkompetanse må oppleves som en ressurs for virksomheten hvis man skal sikre en bærekraftig seniorpolitikk. Eksempelvis fortalte helseforetaket om hvor viktig det var å holde på spesialistene så lenge som mulig. Spesialisering tar mange år, og hvis spesialistene skulle velge pensjon ved første mulighet utgjør det en kompetanse-sløsing som oppleves som både uønsket og problematisk. Dette gjelder ikke alle seniorer. Ikke alle seniorer oppleves som like "bevaringsverdige" som seniorer med spesialkompetanse. Policy-implikasjonene av dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.

Det ideelle for å sikre en bærekraftig seniorpolitikk, som bidrar til økt pensjoneringsalder i landet (IA-avtalens delmål 3), ser ut til å være en kombinasjon av anerkjennelse av seniorkompetansen ("vi trenger de gode, erfarne"), behov for arbeidskraften ("vi trenger alle hender og hoder vi kan få"), og opplevd samfunnsansvar i forhold til å øke pensjoneringsalder nasjonalt. Heldigvis finnes det eksempler på virksomheter som nettopp kobler disse tre argumentene samme. Helseforetaket argumenterer på alle tre nivåene og det samme gjør finansbedriften. Helseforetaket definerer målet for seniorpolitikken som å øke gjennomsnittlig pensjonsalder og samtidig bruke seniorkompetansen bedre. Når det argumenteres slik, er seniorpolitikken mindre sårbar for økonomiske svingninger enn der økonomi alene er begrunnelsen.

## 5.2 Idealer og realiteter

Casene i denne rapporten ble valgt ut fordi de var kjent for god seniorpolitikk. De ble valgt på bakgrunn av beskrivelser og omtale av seniorpolitikkarbeidet, som ga oss grunn til å forvente at vi ville finne etablert, god seniorpolitisk praksis. I case-undersøkelsene fant vi eksempler på dette, men de fleste stedene fant vi også et gap mellom virksomhetens uttrykte seniorpolitikk og lokal praksis.

Som en av seniorene sa om beskrivelsen av seniorpolitikken i virksomheten: "Jeg tviler på at noen kjenner seg igjen der".

Det er flere mulige forklaringer på dette; Tidligere undersøkelser/beskrivelser kan ha vært mangelfulle; God praksis har forvitret over tid; eller de fleste virksomheter vil ha et gap mellom idealer og realiteter. Alle tre forklaringene har nok noe sant ved seg. Avhengig av hvordan tidligere undersøkelser har vært gjennomført, kan man ha tegnet et overdrevent positivt bilde. Noen av eksemplene har vært løftet frem av pådriverne på seniorpolitikkfeltet (som Idébanken inkluderende arbeidsliv og Senter for seniorpolitikk) for å demonstrere tiltak som kan brukes for å inkludere seniorer og øke avgangsalder. I så fall har hensikten ofte ikke vært å gi et balansert bilde av total praksis, men å vise frem eksempler på praksis som kan inspirere andre. I tillegg kan de betingelsene som var tilstede tidligere blitt endret og tidligere god praksis derfor blitt svekket. Seniorpolitikk innført i gode tider kan ha blitt skadelidende når den økonomiske situasjonen har skiftet. Eierskifte kan endre betingelsene for intern praksis. Nye rammebetingelser kan stille nye krav og dermed føre til endret personalpolitisk praksis, eller endret fokus i personalpolitikken. Alle disse forklaringene stemmer nok til en viss grad. Samtidig er det argumenter for at noe av forklaringen på gapet mellom uttrykt, overordnet seniorpolitikk og lokal seniorpolitisk praksis handler om gapet mellom idealer og realiteter i de fleste virksomheter.

Idealer og realiteter er et parbegrep som er godt kjent i sosiologien fra Ivar Løchens gamle studie av psykiatrien i Norge (Løchen 1976). Forskjellene mellom overordnede idealer og det som faktisk skjer på laveste nivå i en organisasjon handler ikke om ond vilje eller manglende vilje, men om *avstand*. Fra toppen av en virksomhet ned på laveste, utførende nivå er det stor avstand og mange lokale forhold som kan spille inn. Som en senior sa: "Intensjonene er gode, men det er alt for mange ledd".

I de fleste casevirksomhetene lå oppfølgingsansvaret for seniorpolitikk hos HR-avdelingen. Vi møtte dedikerte HR-ansvarlige som var engasjert i seniorpolitikk, og som fortalte om hvordan politikken virket. Samtidig intervjuet vi flere seniorer og pensjonister som fortalte en mer blandet historie. Som en av seniorene sa: "Har ikke vært i nærheten av å høre om ... [tiltakene] i det virkelige liv".

Noen seniorer fortalte om manglende samtaler med nærmeste leder eller samtaler der seniorpolitikkbudskapet om at man ønsket seniorene skulle arbeide så lenge som mulig ikke ble formidlet. En senior sa: "Jeg opplever ikke at ledelsen ser den styrken de (seniorene) har. Det er de yngre de satser på." Vi traff også seniorer som sa: "jeg vet ikke om lederen min egentlig ønsker jeg skal fortsette", og seniorer som fortalte om helt rutinemessige medarbeidersamtaler der seniorbudskapet ikke hadde blitt berørt. Vi møtte også seniorer som ikke hadde hatt medarbeidersamtale (eller seniorsamtale el.l.) på svært lang tid.

Det er tydelig i vårt datamateriale at lokal ledelse er avgjørende. Vi snakket med entusiastiske HR-ansvarlige som beskrev intensjonene med seniorpolitikken, samtidig som vi traff seniorer i de samme virksomhetene som fortalte at deres ledere ikke uttrykte det samme. En informant svarer slik når vi spør om tiltakene som er beskrevet i seniorpolitikkplanen: "Ingen jeg har hatt som leder har hintet om noe slikt." Det hjelper lite at HR-ansvarlige på seniorpolitikkområdet viser til at seniorpolitikken er vedtatt og skal følges opp, hvis ikke alle lokale ledere også følger det opp. Dette er åpenbart en utfordring for å lykkes med seniorpolitikk, samtidig som det er krevende, særlig i større virksomheter der det er mange ledere på mange nivåer som skal involveres.



### 5.3 Informasjon og kommunikasjon

Kommunikasjon er avgjørende i en organisasjon. Der informasjon kan være budskapet som sendes ut, er kommunikasjon prosessen fra avsender via kommunikasjonskanalen til mottaker og tilbake igjen. Kaufmann & Kaufmann (1998: 319) stiller fire spørsmål til kommunikasjonsprosessen:

- a. "Hva ønsker senderen å formidle?"
- b. Hva inneholder faktisk senderens budskap?"
- c. Hvilke signaler når frem til mottakeren?"
- d. Hvilken mening legger mottakeren i de signalene som han/hun mottar?"

Det holder ikke å sende ut et budskap. Senderen har også ansvar for hvordan det mottas. Hvis ledere ikke tar ansvar for hvordan det de sier/budskapet de sender ut forstås, kan dette føre til misforståelser. Seniorpolitikk handler om et budskap om verdsetting, og det å si at senioren er verdifulle og man ønsker å beholde dem så lenge som mulig, er ikke tilstrekkelig. Hvordan dette budskapet oppfattes er minst like viktig. Schnake (i Kaufmann & Kaufmann 1998: 325) fant at ledere generelt oppfattet sine egne budskap som mer positive enn medarbeiderne oppfattet budskapene som. Dette betyr at ledere må sikre at seniorpolitikkbudskapet oppfattes slik de ønsker, og ikke tro at informasjon og avsendt budskap er tilstrekkelig. Mottakernes oppfattelse kan preges av mye. Deres fortolkningsramme, tidligere erfaringer, følelser, tillit kan alt spille inn på om budskapet blir forstått og trodd på.

Ledere som ikke selv føler seg overbevist om budskapet i seniorpolitikken, kan formidle budskapet på en lite troverdig måte. Måten det sies på kan formidle andre holdninger enn ledere (kanskje) har ment. En senior i helsevesenet fortalte at leder hadde spurt henne flere ganger siste året om når hun hadde tenkt å gå av med pensjon. Som hun fortalte, selv om det kan ha vært annerledes ment "tok jeg jo signalet", altså tolket det som ønske om å gå av. Det er forskjell på å spørre om "Når har du tenkt å gå av?" og "Hva kan vi gjøre for at du skal fortsette hos oss så lenge som mulig?". Selv om hensikten hos avsender kan ha vært det samme, er selve budskapet formulert på en måte som lett kan forstås på andre måter.

Ledere som ikke tidligere har gitt positive tilbakemeldinger til sine ansatte, kan også bli mistrodd når de plutselig forteller senioren at de er verdsatt. Seniorene som tenker: "Så nå har jeg endelig blitt verdifull", opplever ikke nødvendigvis dette som positivt hvis man ikke har opplevd seg verdsatt tidligere også.

Kommunikasjon handler også om så enkle ting som om budskapet overhodet når frem til mottakeren, eller om det blir borte underveis i formidlingsprosessen. Formidlingskanalene som velges kan bidra til at budskapet når frem, eller de kan hindre mottakeren i å motta budskapet overhodet. I undersøkelsen kom dette klart frem. "Informasjon er avgjørende". Som en senior (i transportbedriften) sa: "Det virker ikke, fordi informasjonen ikke når ut."

Også i en av de kommunale virksomhetene ble manglende informasjon trukket frem. De tillitsvalgte kritiserte ledelsen for ikke å gjøre seniortiltaket kjent i tilstrekkelig grad. De tillitsvalgte forklarte dette med at lederne har dårlig tid og at de ikke har spisskompetanse på feltet. Senioren bekreftet de tillitsvalgtes utsagn, og både senioren og pensjonistene vi snakket med var i liten grad fornøyd

med informasjonen som var blitt gitt. Også i flere av de andre casene hørte vi lignende historier. Informasjon hadde ikke nådd ut, og seniorer var usikre på hva virksomheten ville med seniorpolitikken, eller om de ville noe i det hele tatt.

Å være ønsket er viktig for seniorenene, men dette budskapet skal formidles tydelig og konkret for å være nok. Generelle utsagn fra ledere, eller overordnet ledelse, er ikke tilstrekkelig. Budskapet må også formidles av den enkelte leder i strukturerte samtaler med den enkelte.

Det er et dilemma når det gjelder medarbeidersamtaler og seniorpolitikk. De fleste casene hadde seniorsamtaler, utviklingssamtaler eller medarbeidersamtaler med seniorperspektiv som et virkemiddel. Samtidig var det mange seniorer som sa at de ikke hadde slike samtaler. Når vi spurte konkret om alle slags leder-medarbeidersamtaler, kom i flere tilfeller frem at seniorenene faktisk hadde hatt medarbeidersamtaler, men de var bare ikke blitt tydelig introdusert som seniorsamtaler. Vi ble også ble fortalt at det ikke alltid var vellykket å kalle samtalene for seniorsamtaler, siden en del medarbeidere ikke ønsket å bli definert som seniorer. Dermed oppstår dilemmaet: God personalpolitikk som ikke konkret flagges som seniorpolitikk, risikere å bli oppfattet som om man ikke har seniorpolitikk. Samtidig vil personalpolitiske virkemidler (som medarbeidersamtalen), kunne oppleves fornærmende når de flagges som seniorpolitiske tiltak.

En annen utfordring handler om hvordan informasjonen om seniorpolitikken i virksomheten formidles. Informasjonsmøter fanger ikke opp alle, og kan aldri holdes jevnlig nok til å holde tema aktuelt. Avdelingsmøter ser ut til å være et godt nivå å ta det opp på, siden det både oppleves "nærmere den enkelte" og er lettere å få kontinuitet i. Intranettet er ofte brukt, og det fungerer bra for de som er vant til å oppsøke informasjon selv og som har tilgang til PC.

I administrative funksjoner, der ansatte arbeider med PC som arbeidsredskap, fungerer intranettet bedre som informasjonskanal. I annen type produksjon der arbeidet ikke utføres foran skjerm men i direktemøter med andre mennesker (helseforetaket, deler av de kommunale virksomhetene, skolen) eller med fysisk arbeid (som transportbedriften), er tilgangen til nettet ikke like enkel og dataferdighetene ikke alltid like gode.

God, klar informasjon som når frem til den enkelte er vanskelig, men nødvendig for at seniorpolitikken skal nå ut i hele organisasjonen. Hvordan man gjør det bør tilpasses den enkelte virksomheten og følges opp i alle ledd.

## **5.4 Kallsetikk og seniorpolitikk**

I de foregående kapitlene har vi vektlagt leders betydning for å lykkes med seniorpolitikken. I noen typer jobber kan også seniorenenes forventninger til egen innsats være en sterk betingelse for hva som er god seniorpolitikk. Flere av yrkesgruppene vi har snakket med opplever at det forventes av dem å strekke seg langt for å gjøre jobben sin fullt ut, - forventninger de selv deler. Både prester, helsepersonell og lærere opplever forventninger til at de skal sette egne behov til side for målgruppen de arbeider med, enten det gjelder menigheten, pasientene eller elevene.

Dermed kan det være vanskeligere for seniorene i slike yrker å be om tilrettelegging i form av skjerming mot samvær med målgruppene for deres arbeid. Et interessant spørsmål er om det dermed er vanskeligere å bli senior der.

*... Nei, altså jeg tror det handler om presteidentitet og forståelsen av det som en vanlig jobb eller et kall. Og de eldre har jo også begynt sin prestekarriere på et tidspunkt da forventningene var helt annerledes enn i dag. (...) Nei, altså med tanke på fri. Med tanke på arbeidstid. 50, 60, 70 timer. Det var sånn det var. Mens i dag er man opptatt av en normal-arbeidsuke. (Informant i Kirken.)*

Selv om mange yrkesgrupper opplever at arbeidet betyr mye for dem og de strekker seg langt for jobben, er det er allikevel noen yrkesgrupper der denne yrkesrollen kan oppleves mer som et kall, deriblant prester, helsepersonale og lærere. Kallsetikk betegner nettopp "en religiøst forankret etikk som er utformet som en lære om kallet, det vil si en lære om hvordan Gud kaller mennesker til ulike oppgaver og roller i familie, samfunn og menighet." (Thorbjørnsen 2008: 49). I luthersk tradisjon er kall knyttet til alt arbeid, ikke bare til religiøst arbeid. "Etter Luthers mening var en skomakers arbeid eller en mors arbeid i hjemmet like hellig og nødvendig som prestens. Om det var utført i tro og med innretning mot nesten, var det verdifullt for Gud." (Ibid.).

Forpliktelsene som ligger i kallsetikken er en forpliktelse overfor andre, og på den måten en avspeiling av menneskets grunnleggende forhold til Gud. For prester inneholder kallsetikken både den kristne, konfesjonelle forpliktelsen, og også den mer allmennmenneskelige forpliktelsen som følger av at vi lever i gjensidig avhengige fellesskap i samfunnet. Det kan se ut som de ikke-religiøse yrkene i helsesektoren og skolen deler den medmenneskelige forpliktelsen til å utføre yrket til beste for andre som er avhengig av en, enten det er pasienten eller eleven, selv der de ikke føler seg bundet av en kristen forpliktelse. Sykepleieren som opplever seg utslitt av arbeidet med pasienter, kan allikevel oppleve at det er arbeidet med pasientene som gir mening til jobben (om enn ikke nødvendigvis til livet).

I flere av casene våre hører vi lærere og helsepersonell som peker på at belastningene i jobben handler om ikke å få utføre det arbeidet de opplever er meningen med yrket på grunn av økende administrative forpliktelser. Leger snakker om at de bruker like mye tid på å dokumentere det de gjør som faktisk å utføre arbeidet. Flere av lærerne sa at det var ikke undervisningstimene i klassen som var mest belastende, men alle de andre delene av jobben, som planlegging, foreldretimer med mer. Når yrkene, og forventningene til dem, har forandret seg over tid, blir kallsetikken mer styrende for seniorene, for de som har vært lengst i jobbene.

*Så jeg tenker sånn at holdningen til det å være prest er annerledes hos de eldre enn hos mange av de yngre. (...) Jeg tror også det har noe med dette med presteidentitet, hva man tenker om yrket sitt, hvilke forventninger man har. (Informant i Kirken.)*

Kallsetikken ser ut til å ha blitt svekket over tid, også innen religiøst arbeid. Det kan også være en forskjell på det å bli senior i organisasjoner der arbeidsgiveransvaret ligger hos menighetsrådene som er valgte organer. Arbeidsgiveransvaret i både helsesektoren og skolen forvaltes av "ansatte ledere", og det kan være med på å understreke at arbeidet er mer lønnsarbeid enn et kall.

Seniorpolitisk er det interessant å spørre om kallsetikken på vei ut, og om hva slags konsekvenser det har for seniorpolitikken? Man kan tenke seg to motsatte konsekvenser. Seniorer som sliter seg ut, og dermed ikke orker å stå til pensjonsalder, fordi de føler seg dratt mellom egne behov og forpliktelser til målgruppen kan få det lettere når kallsetikken svekkes. Med svekket kallsetikk kan senioren lettere be om tilrettelegginger på egne vegne, selv om det skulle gå ut over målgruppen for arbeidet. På den annen side kan kallsetikk være en fastholdelsesfaktor, nettopp det som gjør at de strekker seg langt, så lenge som mulig. Når kallsetikken svekkes, kan det bety at senioren i større grad vil velge tidligpensjonstilværelsen fremfor arbeid i fremtiden. Hvis dette stemmer, kan det føre til økende grad av tidligpensjonering i disse yrkene. Dette vil i så fall være en stor seniorpolitisk utfordring for de aktuelle yrkene og virksomhetene.

## 5.5 Lederansvar, lederutfordringer og handlingsrom

Som beskrevet under fase 2, opplever en del arbeidstakere behov for tilrettelegging opp gjennom karriere. Det er et arbeidsgiveransvar å legge til rette for arbeidstakere som trenger det. Samtidig peker en del ledere på at denne typen seniorpolitikk krever midler fordi i mange typer jobber trengs noe avlastning mot slutten av karrieren. I caset fra helsesektoren beskrev vi en sektor som er presset på både tid og ressurser. Dette er en situasjon vi fant i flere av de andre casene også. Manglende ressurser legger begrensninger på hva man kan gjøre med arbeidssituasjonen.

I casene fra kirken og skolesektoren så vi at det var enkelte typer oppgaver som opplevdes som særlig belastende for senioren. Hvis senioren skulle slippe disse oppgavene krevdes det at andre arbeidstakere sto klare til å overta oppgavene. Om dette var tilfelle varierte med størrelse på virksomheten og geografisk nærhet. Overnattingsturer med ungdom ble trukket frem som særlig slitsomt med økende alder, og det varierte hvor lett det var å organisere arbeidet slik at yngre kolleger kunne overta disse turene. Det er lettere i større virksomheter eller der andre enheter/avdelinger ligger nært nok til at man kan samarbeide om avlastning og oppgavefordeling.

En leder i finansbedriften pekte på utfordringene ved å tilrettelegge:

*Det er positivt at det blir lagt til rette, men fra et avdelingsledersynspunkt er det også utfordringer. Du blir jo målt på avdelingsnivå, og du må levere, samtidig som noen skal trappe ned og ikke bidra i samme grad som før. Da må resten av avdelingen dekke opp for den reduksjonen. Dette har vært diskutert blant lederne, men vi har greid det bra, uten at det har blitt noen konflikt.*

Ledere opplever seg ofte i krysspress mellom økonomiske og faglige hensyn. Når ressursene er knappe og tjenestene/produksjonen skal opprettholdes på et faglig høyt nivå, kan det oppleves vanskelig å også skulle tilrettelegge for seniorer. Samtidig viser datamaterialet vårt eksempler på tilpasninger som ikke går ut over driften. Ledere opplever handlingsrommet for tilrettelegging forskjellig.

Der noen ledere sier at de trenger økede ressurser for å kunne gjøre noe, forteller andre om organisatoriske grep som åpner muligheter innen samme ressursrammer. Skift/turnusarbeid utgjør utfordringer for flere grupper arbeidstakere, og særlig for senioren. Muligheten til å slippe de belastende vaktene (helg og natt) ble fremhevet som et sterkt ønsket tiltak fra senioren selv.

Samtidig er det mange måter å organisere en turnus eller skiftplan på, og kunnskap og fleksibilitet kan bidra til at man utformer turnus/skiftplaner slik at de blir minst mulig helsebelastende. Flere seniorer pekte f.eks. på ønsketurnus som et virkemiddel for å minske turnusbelastningen. Slike eksempler åpner en diskusjon av intern fleksibilitet og handlingsrom. Ledere tolker handlingsrommet forskjellig og handler forskjellig.

Erfaringer fra andre seniorprosjekter viser at ledernes tolkninger av eget handlingsrom har stor betydning for hvordan de handler (Hilsen & Steinum 2006; Hilsen, Olsvik & Steinum 2009). Ledere som opplever seg som "overlatt til systemet" venter på fullmakter, ordrer og øremerkede midler for å kunne møte behov for tilrettelegging, mens andre ledere bruker det handlingsrommet (og budsjettet) de har til å gjøre det de opplever som nødvendig for å oppnå målene sine. En avgjørende forskjell her er om lederne oppfatter de ansatte som utgiftspost eller betingelse for god drift. Hvis personalforvaltning oppleves som en sentral lederoppgave for å sikre god drift, vil handlingsrommet tolkes som større enn hvis man forstår god drift som primært å spare personalkostnader.

Ledelse er et kritisk element for god seniorpolitikk, og ledere handler ut fra sin forståelse av hva som er mulig og hva som er ønskelig. Handlingsrommet er åpenbart ikke gitt, og det kan derfor være viktig å utveksle erfaringer innad i virksomheten og mellom virksomheter i lignende typer produksjon. Det som er mulig et sted kan inspirere andre til å se hva som kan gjøres hos dem også.

## **6. Policyimplikasjoner**

### **6.1 Omstilling og seniorpolitikk**

En utredning om seniorer og omstilling (Hilsen, Midtsundstad & Langvik 2006) hevder at selv om både omstilling og seniorforskning er brede forskningsfelt, er det lite forskning om seniorer og omstilling. Noen undersøkelser peker på situasjonen til seniorer i omstillingsprosesser, men i hovedsak dekker forskningen den generelle situasjonen til arbeidstakerne i en bedrift, bransje eller sektor i arbeidslivet (Ibid.: 3). Allikevel konkluderer utredningen, "kan det se ut til at omstilling rammer de eldre mer negativt enn de yngre og det blir hevdet at en av grunnene til dette kan skyldes at de eldre ofte har lavere formell utdanning enn de yngre."(Ibid.)

Omstillingstider er ofte kritiske tider for seniorpolitikken. Etter at sluttpakker ble vanlig i norsk arbeidsliv har det vært en tendens til at eldre arbeidstakere har fått mulighet til/blitt bedt om å gå av med førtidspensjon i tilknytning til omstillinger og nedbemanning. Denne politikken er senere moderert.

I en tidligere undersøkelse av omstilling (Holter, Karlsen & Salomon 1998) fant man at personalpolitikkensatsninger ofte ble skadelidende i større omstillinger (med omorganisering og nedbemanning). Med fokus på selve omstillingsprosessen og resultatet av den, mistet man fokus på interne forhold som personalpolitikk og arbeidsmiljø. Dette kan dermed ramme seniorpolitikken.

I vår undersøkelse finner vi ulike effekter av omstillinger. Det er eksempler på virksomheter (finansbedriften, videregående skole) som har greid å bevare og videreutvikle et godt arbeidsmiljø og god personalpolitikk etter fusjoner og omstillinger. Samtidig viser de samme to virksomhetene eksempler

på medarbeidere som føler at de har fått redusert den relative betydningen av sin kompetanse etter omstillingene.

I kirken blir det påpekt at de fleste tiltakene i seniorpolitikken i praksis ble lagt på is i 2009 p.g.a. nedbemanninger og økonomiske problemer. Transportbedriften nedbemannet p.g.a. finanskrisen og enkelte av tiltakene i seniorpolitikken har blitt satt på hold i denne perioden. I tillegg har nedbemanningsprosessen sendt signaler til de ansatte om at man forventer at de eldste, som har mulighet til å gå av med ordinær pensjon eller AFP, gjør dette slik at de yngre ansatte slipper å miste jobben. Dette ble oppfattet av flere ansatte som et signal om at virksomheten ikke verdsatte seniorenene.

Vi fant også seniorer som snakket om kommende endringer som begrunnelse for å ønske tidligpensjon. Noen seniorer fortalte om kommende geografisk samlokalisering, og sa at de vurderte tidligpensjon i stedet for å bli med på flytteprosessen.

Som tidligere beskrevet under fase 3 (kapittel 4.4) ser det ut som det finnes en *mental pensjonsalder*, der seniorenene opplever at det er på tide å gå ut av arbeidslivet. Omstillinger kan være med på å utløse slike valg. Det ser ikke ut til å være omstillingen *i seg selv* som var utstøtende, men den *utløser valg*, der tidligpensjonering er et alternativ til å være med på omstillingen.

Hvis dette kan generaliseres, har det klare implikasjoner både på nasjonalt og virksomhetsnivå. For virksomheter som står overfor større omstillinger er det særlig viktig å ha fokus på seniorenene, siden de lett kan velge tidligpensjonering i stedet. Virksomheter som ønsker å beholde de erfarne seniorenene gjennom omstillingene trenger å være tydelig på det budskapet, både generelt og overfor den enkelte senior. Nasjonalt betyr det at seniorpolitikk i omstillingstider er et innsatsområde som fortjener økt oppmerksomhet. Med høy endringstakt i arbeidslivet (Bråten, Andersen & Svalund, 2008) blir ikke dette et mindre aktuelt innsatsområde fremover.

## 6.2 Kjønn og klasseperspektiv i seniorpolitikken

I utgangspunktet er seniorpolitikken et sett av universelle virkemidler. I praksis er det ikke slik. I arbeidslivet er det en rekke mekanismer som vil influere på utfallet av tiltak som i utgangspunktet er universelle. I det følgende vil vi konsentrere oss om tre forhold som virker inn på hvem som får tilbud om seniorpolitiske tiltak og hvem som drar nytte av dem.

### ***Klasse – sosioøkonomisk status***

Et av argumentene for seniorpolitikken er at det er lønnsomt for virksomheten å drive seniorpolitikk. Økonomi fremheves som en av de viktige grunnene for at virksomhetene satser på seniorpolitikk (Steinum 2008). Dette fokuset vil kunne føre til at virksomhetene er mindre sjenerøse overfor arbeidstakere som lett lar seg erstatte i arbeidsmarkedet, mens arbeidstakere som har en spesialkompetanse som virksomheten har behov for kan bli tilbudt gode seniorbetingelser. Både i den videregående skolen og i finansbedriften ble det tydelig at virksomheten utelukkende ønsket å holde på arbeidstakere som ikke var lett erstattelige. Den delen av seniorpolitikken som gikk på å holde

eldre i arbeid hadde som utgangspunkt at det skulle være til direkte nytte for virksomheten. I finansvirksomheten var særaldersgrensen 65 år. Der er det å stå lenger ikke en rettighet, men en mulighet for noen. En avdelingsleder i finansvirksomheten sa det slik:

*Jeg har ikke noe mål om at mange over 65 skal være i arbeid. Men jeg har som mål at denne aldersgruppen skal få vurdere mulighetene. Vi skal ikke ha det sånn at 30-åringene må gå som konsekvens av seniorpolitikk!*

Også i kirken var spørsmålet om erstattelighet et tema. Seniorene der opplever at de er relativt lette å erstatte og at arbeidsgiver lett kan finne nye prester til å fylle stillingene deres. Enkelte informanter der mente at det var årsaken til at arbeidsgiver ikke trenger å ta personalpolitikken på alvor. Også i transportbedriften kom problemstillingen om erstattelighet tydelig fram. Det ble påpekt at eldre norske transportarbeidere lett kunne erstattes av billigere svensk arbeidskraft. Riktignok hendte det at enkelte transportarbeidere ble tilbudt jobb ca ett år ut over pensjonsalder, men så var det også slutt.

Individuell produktivitet og erstattbarhet spiller inn, og eksemplene ovenfor viser at arbeidstakere opplever seg behandlet ulikt selv om de har omtrent samme utdanning og yrkesbakgrunn (eks prester, lærere). Spørsmålet om klasse blir først interessant dersom det er systematiske forskjeller mellom ulike samfunnsgrupper. Flere norske studier har vist at høyt utdannede går av senere enn lavt utdannede, samtidig som tidligavgangen blant arbeidere og lavere funksjonærer i større grad er relatert til helseproblemer, store arbeidsbelastninger og lange yrkeskarriere enn hos høyere funksjonærer og ledere. Det ser også ut til at pensjoneringen hos middelklassen framstår som mer frivillig enn for arbeiderklassen (Midsundstad, 2002, 2005). Det er derfor rimelig å anta at effekten av tiltak for å forhindre tidlig pensjonering vil variere avhengig av yrke og utdanning og individuelle forskjeller i ressurser, livssituasjon og preferanser. Mens det f.eks. for høyt utdannede i karrierens seinfase kan være viktig å få delta på kurs og etterutdanning og få tildelt nye og spennende oppgaver og prosjekter på lik linje med yngre, kan det for den aldrende arbeideren være like viktig å bytte tunge løft med fysisk lettere arbeid og å slippe belastende natt- og helgearbeid.

I vårt materiale er det indikatorer på at seniorpolitikken får forskjellig virkning på ulike grupper. Det kom særlig fram i transportbedriften. I denne bedriften var informasjon om seniorpolitikken basert på lederne og internett. Dermed så det ut til at informasjonen om seniorpolitikken ikke når frem til de ansatte i produksjonen. I følge våre informanter informerer ikke formennene (som er lederne i produksjonen) om seniorpolitikken til sine ansatte. I tillegg har de ansatte i produksjonen dårlig tilgang til pc og dermed til intranettet. Problemstillinger knyttet til informasjonsutfordringen er behandlet mer i detalj i kapittel 5.3.

Men den viktigste forskjellseffekten dreier seg direkte om tiltakene. Tiltakene i denne virksomheten med tilpasset arbeidstid retter seg mot ansatte over 62 år (aldersgrensen for tiltakene). Dermed treffer ikke disse tiltakene de ansatte i produksjonen ettersom de fleste ved denne alderen allerede har gått av med AFP. Mao; skulle dette tiltaket ha effekt for ansatte i produksjonen måtte man senke aldersgrensen for denne typen arbeidstidstilpasning fra 62 til 55 år eller eventuelt 60 år.

Her ser vi et eksempel på hvordan et universelt virkemiddel i en bedrift i realiteten blir et eksklusivt virkemiddel for en gruppe ansatte, nemlig den mer spesialiserte og vanskeligere erstattelige arbeidskraften i administrasjonen (funksjonærsjiktet).

Fagforeningsinformanten i virksomheten mente selskapet burde investert i bedre tekniske hjelpemidler for å redusere den fysiske belastningen på de ansatte i produksjonen (tunge løft), mens ledelsen mente at denne type hjelpemidler ikke ville svare seg i forhold til den effekten hjelpemidlene ville ha (bl.a. fordi seniorer med redusert helse etter mange års fysisk hardt arbeid lett kunne erstattes av unge, svenske, sterke menn). (Vår anmerkning).

I denne bedriften er seniortiltakene rettet mot de i administrative stillinger og informasjonen når bedre frem til disse ansatte. Mange administrativt ansatte har en spesialkompetanse som er vanskeligere og dyrere for selskapet å erstatte. Det vil derfor kunne ses som mer lønnsomt å få seniorer med denne typen spesialkompetanse til å bli i jobben sin, enn de seniorenene som jobber med det manuelle arbeidet og som ofte er lett erstattelige.

Den ulike bruken av tiltaksmidlene som vi tidligere har referert fra helseforetaket er interessant i en klassesammenheng. Der var det altså slik at renholdsarbeiderne utelukkende tok ut de seniorpolitiske tiltaksmidlene (tilsvarende kr 20 000) til fritid og restitusjon mens spesialistene brukte tilsvarende midler til kompetansetiltak. Denne ulike ressursbruken henger sannsynligvis både sammen med ulik grad av slitenhet i arbeidet for de to gruppene og hva kompetansetiltak kunne gi tilbake. For renholdsarbeiderne var det lite å hente karrieremessig og (antakelig) opplevelsesmessig ved kompetansetiltak, mens kompetansetiltak kunne gi opplevelse, selvbekreftelse og ytterligere karrieresikring for spesialistene selv om de nærmet seg pensjonsalderen.

### ***Kjønn***

Seniorpolitikken kan ha en ikke-intendert kjønnsdimensjon. Mens mannlige arbeidstakere med lang opptjeningstid av pensjenspoeng står fritt i fase tre om de vil gå av med pensjon eller ikke, opplever flere kvinner at de må stå lenger i arbeid p.g.a. manglende pensjonsopptjening. Flere kvinner i vårt intervjumateriale anførte dette som viktigste grunn til at de forble i arbeid. Det var altså ikke arbeidets egenverdi som holdt dem i jobben.

Hilsen, Olsvik & Steinum (2010: 21-22) omtaler helsevesenet som "en kvinnefelle". De peker på at deltid og manglende pensjonsopptjening gjør at mange seniorer ikke har reell tilgang til å ta ut tidligpensjon av økonomiske grunner. Frivillig eller ufrivillig deltid har samme konsekvens: dårligere pensjonsgrunnlag og mindre valgfrihet som seniorer. Som de sier: "pensjonsveiledning er sjelden en del av diskusjonene med yngre kvinner som ønsker, eller kun tilbys, deltidsstilling" (Ibid.: 22).

Kjønnsforskjeller i effekten av seniorpolitiske virkemidler handler i hovedsak om forskjellig arbeids- og familietilpasning. Norge har både høy yrkesdeltakelse blant kvinner og et av de mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene i OECD-området. I tillegg er kvinneyrkene i hovedsak lavere lønnet enn mannsyrkene (NOU 2008:6). Forskjellig verdsetting (eller forhandlingsstyrke) demonstreres også når det gjelder særaldersgrenser. I all hovedsak har mannsyrkene lavere særaldersgrense enn kvinneyrkene. Når mannsyrkenes særaldersgrense begrunnes med at høy alder kan svekke arbeidstakernes evne til



å utføre arbeidet på en sikker måte (egen og andre sikkerhet), er det belastninger over lang tid som begrunner kvinneyrkene særaldersgrense<sup>1</sup>.

Kombinasjonen av kvinners behov for lengre yrkeskarrierer for å oppnå særaldersgrensens aldersgrense og deltid som familietilpasning, gjør at kvinner som ellers kunne hatt større valgfrihet som seniorer opplever seg fastlåst i en krevende arbeidssituasjon. I en studie av seniorpolitikk i helseforetak sier Ødemark (under utgivelse) at menn og kvinners forskjellige betingelser kan forklare hvorfor seniorordningene brukes forskjellig og hvorfor menn og kvinner kan ha forskjellige begrunnelser for hvorfor de velger å stå i arbeid eller gå av med tidligpensjon.

Kjønnssdimensjonen gir ulike utslag. I hotellbedriften var det utviklet en kultur som passet godt sammen med den tradisjonelle husmorrollen i lokalsamfunnet. Det var også etablert en fleksibel tilpasning som passet til denne rollen. I motsetning til mange andre steder i hotell og restaurantnæringen virket ikke denne typen "kvinnfolkarbeid" aldersutstøtende, men tvert i mot integrerende ved sin fleksibilitet og integrering i lokalsamfunnet. Resultatet var at en rekke kvinner arbeidet på frivillig deltid langt over pensjonsalderen. I stedet for å bidra til å senke verdien på "typisk kvinnearbeid" holdt hotellet det heller frem som et kvalitetsstempel at de hadde godt voksne kvinner i arbeid.

### **6.3 Behov for ny giv i seniorpolitikken**

Når vi i utgangspunktet valgte virksomheter som var kjent for god seniorpolitikk, var det for å kunne evaluere hvordan tiltakene virker. Virksomheter som ikke bruker seniorpolitiske virkemidler har heller ikke erfaringer med hvordan de virker. Undersøkelsen viste at situasjonen var svært variert også hos de forskjellige "gode eksemplene". Økonomiske betingelser, eierskifter, lederskifter og andre rammebetingelser påvirker seniorpolitikken, og det som en gang var innarbeidet praksis kan forvitte over tid. Overgangen fra prosjektorganisering til implementering i ordinær personalpolitikk er også en sårbar prosess, der mange virksomheter opplever å miste fokus på det som var en satsning. Vi fikk også inntrykk av en viss "seniorpolitisk tretthet" hos disse som hadde holdt på lenge. "Vi har gjort seniorpolitikk, hva skal vi gjøre nå?" er en situasjonsbeskrivelse flere kan kjenne seg igjen i.

Hva skal til for å lykkes, og hvordan skal virksomhetene komme over sin seniorpolitiske tretthet? I kapittel 6.2 pekte vi på behovet for et kjønn og klasseperspektiv i seniorpolitikken hvis den skal nå frem til de som trenger det. I tillegg til dette fant vi indikasjoner på at er det behov for ny giv i seniorpolitikken, både på virksomhetsnivå og på policynivå. I dette kapitlet skal vi trekke frem fire områder vi ser som særlig relevante; behovet for et faseperspektiv i seniorpolitikken, behov for økt oppmerksomhet på "fase fire" (overgangen mellom arbeid og pensjonstilværelse), seniorer som ressurs i rekrutteringsarbeidet og utfordringene når seniorpolitikk skal implementeres i linjen.

#### ***Faseperspektivet - bevisst veksling mellom innsats i forskjellige faser***

---

<sup>1</sup> Pussig nok er legene av de få gruppene helsepersonale uten særaldersgrense, selv om man skulle trodd at det samme sikkerhetsargumentet gjaldt for dem som for f.eks. ambulansesjåførene.

Seniorpolitikk er et empirisk drevet forskningsfelt, i motsetning til forskningen om aldring (gerontologi), og det finnes lite teori som kan sies å være unik for seniorpolitikkfeltet. I kapittel 1 viste vi til en del av forskningen på seniorpolitikkfeltet. Et av de teoretiske bidragene er modellen om forskjellige fastholdelse og utstøtningsfaktorer ("push", "pull", "stay" og "stuck"). Modellen er en teoretisering ut fra empirien, og er verdifull til å forklare hva som holder fast og støter ut av arbeidslivet. *Push* (faktorer som støter ut) og *pull* (faktorer som trekker ut av arbeidslivet) er veletablerte begreper. Feldman (1994), Hanisch (1994), Hardy & Quadagno (1995), og Taylor & Shore (1995) diskuterer behovet for å se på både *push* og *pull* faktorer for å forstå pensjonsbeslutninger. Snartland & Øverbye (2003) utvider modellen med *stay* (faktorer som motiverer til å bli i arbeid) og *stuck* (faktorer som låser fast arbeidstakerne i arbeidslivet enten de ønsker det eller ikke) for å beskrive forhold som holder fast. Solem (2007) understreker viktigheten av å se alle disse faktorene i sammenheng for å forstå pensjoneringsadferd.

Utover arbeidet med å raffinere denne modellen, trekker forskningen om seniorpolitikk i stor grad på etablerte fag som psykologi, sosiologi, økonomi, statsvitenskap etc. for å tolke data. Kumulativ kunnskap om hva som virker på hvilke måter og for hvilke grupper seniorer utgjør hovedvekten av seniorpolitisk forskning, slik det går frem av tre kunnskapsoversikter (Midtsundstad 2006; Solem 2007; Steinum et al. 2007).

Fasemodellen vi presenterte i kapittel 4 er en teoretisk modell for å bedre forstå og systematisere tiltak og virkemidler i seniorpolitikken. Seniorpolitikk på virksomhetsnivå har lett for å bli en diskusjon av forskjellene på seniorpolitikk, livsfasepolitikk og generell personalpolitikk. Noen tiltak og virkemidler er ikke unike for seniorenene, men er allmenne personalpolitiske virkemidler som kan brukes overfor alle ansatte ved behov. Behovene er sjelden aldringsrelaterte, men henger sammen med helse, livssituasjon etc. Budskapet om at aldring ikke er svekkelse, kan samtidig gjøre det vanskeligere for seniorer som opplever at de blir mer slitne av arbeidet nå enn de var som yngre. Fokusering på seniorer som bærere av verdifull erfaringskompetanse skygger for at ikke alle seniorer er kompetente. Aldring er ikke i seg selv en garanti for klokskap. Økonomiske incentiver for 62+ handler om å hindre tidligavgang, men ser bort fra at den største tidligavgangen skjer gjennom uføretrygd før den alderen. Fasemodellen kan forklare og systematisere dette brokete feltet gjennom å peke på forskjellig fokus, logikk og virkemidler som kan knyttes til de forskjellige fasene. Seniorpolitikk inneholder alle elementene, men fasene er forskjellige i hva de handler om.

Fasemodellen kan hjelpe virksomhetene til å ha fokus på alle fasene samtidig i en bevisst veksling mellom innsats i de forskjellige fasene. God seniorpolitikk er både den forebyggende og kontinuerlige innsatsen i fase 1 på læring og utvikling, tilrettelegging ved behov i fase 2 for å hindre tidligutstøtning og den nødvendige ekstrainsatsen for å motivere de som vil og kan til å utsette pensjonerings-tidspunktet.

På policynivå kan fasemodellen hjelpe begrepsdannelsen på området, dvs. vi trenger å vite hva vi snakker om for å kunne styre innsatsen. I stedet for å lete etter nye ord på hva vi skal kalle seniorpolitikken (seniorpolitikk, livsfasepolitikk, helhetlig personalpolitikk el. l.), kan fasemodellen gi retning til innsatsen ved å synliggjøre at seniorpolitikk omfatter innsats i alle fasene. Kun samlet innsats rettet mot alle fasene kan legge til rette for et arbeidsliv der betingelsene for en god og lang senkarriere legges gjennom hele karrieren. Siden selv lange karrierer tar slutt, trenger

seniorpolitikken også å forholde seg til selve utgangen fra arbeidslivet, overgangen arbeid – pensjonstilværelse. Vi skal utdype dette i neste avsnitt.

### ***Behov for nytt fokus på overgangen arbeid – pensjonstilværelse***

Fasemodellen inneholder også en fase 4 som handler nettopp om overgang arbeid – pensjon. Dette er et tema som i stor grad har blitt borte i det nasjonale fokus på seniorpolitikk. Nasjonalt har fokuset endret seg fra "forberedelse til pensjonsalder" til en aktiv seniorpolitikk for å forlenge arbeidsdeltagelsen. Siden IA-avtalen først ble inngått 1.10.2001 har fokus vært på å utsette reell pensjoneringsalder. Det har bidratt til at overgangen til pensjonstilværelse har blitt usynliggjort som tema for seniorpolitikken. Statens seniorråd, et regjeringsoppnevnt råd som skiftet navn fra Statens eldreråd til Statens seniorråd i 2002, har fokus på seniorer i og utenfor arbeidslivet. Selv om seniorrådet har fokus både på arbeidslivet og livet etter pensjonering, har de heller ikke hatt særlig fokus på selve overgangen fra arbeid til pensjon. Ut fra vår undersøkelse ser vi behov for å gjeninnføre et fokus også på denne fasen, fase 4.

Selv om seniorkompetansen forvaltes aldri så bra på arbeidsplassene, skal senioren en dag gå av med pensjon. Da forsvinner kompetansen også, hvis ikke virksomhetene har gjort en innsats for at senioren skal dele sin kompetanse i tide. *Kompetanseutveksling* er viktig, og senioren kan være en ressurs for virksomhetene så lenge de er der, og i noen tilfeller også etter at de har gått ut av arbeidslivet. Hotell-caset vårt demonstrerte verdien av å ha knyttet til seg pensjonister som både kunne og ville bidra i arbeidslivet ved behov. Fordi de har sin pensjon, er de mindre sårbare for svingende arbeidskraftbehov og kan bidra etter arbeidslivets behov. En hver inntekt kommer på toppen av pensjonen og er velkommen, om ikke nødvendig for livsoppholdet (som det er for arbeidstakere som kun lever av lønnen). Det å få brukt sin kompetanse og kapasitet i et arbeid de trives med oppleves som en verdi, de er verdifull arbeidskraft for hotellet og situasjonen er gjensidig svært ønsket. Dette er på mange måter en ideell situasjon som samstemmer med intensjonene bak det nye pensjonssystemet; nemlig at eldre skal kunne kombinere arbeid og pensjon uten avkortninger så lenge de kan og vil, - og trengs. Selv om hotellet ikke har noen spesielle "senior-tiltak", i motsetning til de andre casene i vår undersøkelse, har de en seniorpolitikk med fokus på fase 4 og kreativ bruk av overgangen arbeidsliv og pensjonisttilværelse.

Også noen av de andre casene forteller om eksempler på koblinger mellom arbeid og pensjon. Skolen bruker pensjonister som eksamensvakter, finansbedriften hadde fortsatt spesialstillinger for nøkkelkompetanse de ønsket å beholde langt utover pensjonsalder. Helsevesenet kan bruke pensjonerte tidligere ansatte som vikarer, og dermed både sikre seg tilgang til svært erfarne vikarer og tilby sine aktive pensjonister en attraktiv biinntekt.

Med nytt pensjonssystem er slike kombinasjoner av arbeid og pensjon ønskelig og til dels lagt til rette for. Spørsmålet er om arbeidslivet er forberedt på at det kan komme økende mengde ønsker fra pensjonister om fortsatt arbeidstilknytning. Fase 4 blir viktigere fremover, og er et tema som seniorpolitikken må ta opp i seg.

En implikasjon er at seniorpolitikkarbeidet nasjonalt trenger å hente inn erfaringer med slike kombinasjoner av arbeid og pensjon som vi har vist til i noen av våre case. Det trengs mer kunnskap

om mulighetene og begrensningene for virksomhetene til å tilby denne typen arbeid til pensjonister som ønsker fortsatt noe arbeid.

### ***Trekke til seg og holde på den nødvendige arbeidskraften***

Kampen om arbeidskraften handler om å trekke til seg og beholde den attraktive arbeidskraften. Seniorpolitikk er en side av denne satsningen. Innsats for å holde på de erfarne lenger bidrar til å dekke arbeidskraftbehovet. En annen side er ungdomsrekruttering. Befolkningsutviklingen gjør at ungdommen blir attraktiv i kraft av å være færre enn de store kullene seniorer på vei ut av arbeidslivet. Kampen om en begrenset ressurs gjør at virksomhetene må kjempe om å fremstå som attraktive arbeidsplasser for å trekke til seg de ønskede søkerne.

Tradisjonelt har seniorer en rolle som mentor, mester og erfaren overfor adepter, lærlinger og unge i arbeidslivet. Den gamle mester-svenn modellen for utdanning innen en rekke håndverksfag er videreført i moderne lærlingeordninger. Mentorordninger i næringslivet har gitt nytt oppblomstring av mesterlæring gjennom kobling av erfarne seniorer (mentorer) med unge og mindre erfarne juniorer (adepter).

Under nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket) inspirerte slike modeller et sykehjem til å etablere det de kalte "seniorinstruktører", dvs. eldre, erfarne, men fysisk slitne seniorer som fungerte som instruktører for arbeidsledige innvandrere med dårlig norskkunnskaper som trengte hjelp for å kvalifisere seg for jobb (Eikeland et al. 2006). Sammen ga modellen både avlastning for senioren og arbeidstrening for "utestengte grupper", dvs. kombinerte IA-avtalens delmål 2 og 3.

Et helseforetak så muligheten til å tilby sine seniorer innen noen vanskelig erstattbare spesialistfunksjoner muligheten til å trappe noe ned og bruke den frigjorte arbeidstiden til å være mentor for kolleger som ønsket samme spesialisering (Botnen & Hilsen 2010). På denne måten blir det som er bra for senioren også en hjelp i rekruttering for virksomheten. Muligheten til å jobbe sammen med erfarne spesialister kan være et konkurransefortrinn i rekruttering.

Vår undersøkelse fant også eksempler på junior-senior koblinger. Kirken fortalte om ordningen med seniorprester som nettopp skulle gi avlastning samtidig som man beholdt og delte kunnskapen og erfaringene seniorer satt med. Selv om ordningen ikke ble helt det den var ment å være (se casebeskrivelse), var modellen allikevel en interessant modell for hvordan det kan gjøres.

Den videregående skolen fortalte om ordninger med undervisning i par, der man bevisst koblet juniorer og seniorer for å dele erfaring. Dette er en annen måte å sikre at aldersmangfold brukes til beste for både de ansatte og virksomheten.

Seniorpolitikk kan altså kobles med rekrutteringsutfordringer, og eksemplene viser at det finnes mange måter å gjøre dette på. Når seniorpolitikk kobles med andre personalutfordringer for virksomheten, blir det lettere å beholde engasjementet. Forståelse for at ivaretagelse av seniorer kan være et middel for å sikre god drift gjør seniorpolitikk viktigere for ledere på alle nivåer. Finansbedriften har tidligere flagget sterkt at satsning på seniorpolitikk er et verktøy for å sikre god

drift, og dermed et konkurransefortrinn. Dette budskapet kan gi ny motivasjon og berettigelse til seniorpolitikkarbeidet.

### ***Når prosjektet er over – eller behovet for ny giv i seniorpolitikken***

Seniorpolitikk ser i hovedsak ut til å prosjektoorganiseres når det startes opp. De fleste av case-virkomhetene snakker om at man begynte arbeidet med å sette ned en (partssammensatt) arbeidsgruppe som kom opp med et forslag til seniorpolitikk. Helseforetaket fortalte om en svært veldefinert prosjektplan med innledende kartlegging, handlingsplan med aktiviteter, ansvarlige, tidsramme og plan for evaluering. Dette gjelder flere av de andre casene også (bl.a. statlig etat, transportbedriften, kommunen). Ofte er seniorpolitikken vedtatt for en tidsperiode og skal deretter evalueres og vurderes hvordan det skal videreføres. En gjennomgående utfordring er hva som skjer etter prosjektperioden. Når seniorpolitikken skal implementeres i ordinær drift, kan den lett miste både retning og engasjement. Når prosjektansvarlig (eller arbeidsgruppen) overleverer innsatsen til "linjen" er man avhengig av at ledere på alle nivåer har forståelse for hvorfor de fortsatt trenger å videreføre seniorpolitikkarbeidet hvis oppnådde resultater skal opprettholdes.

Seniorpolitikk er ikke annerledes enn alt annet utviklingsarbeid på virksomhetsnivå. Det trenger forankring i linjen og eierskap hvis det skal prioriteres (Hilsen, Olsvik & Steinum 2009). Hva gjør virksomhetene for å opprettholde fokus på seniorpolitikk også når prosjektperioden er over? I beste fall er seniorpolitikkarbeidet så innarbeidet at det videreføres uansett. Erfaringsmessig er dette sjelden tilfelle. Som beskrevet valgte vi case fordi de var kjent for god seniorpolitikk. Dette hadde vi håpet at skulle sikre at de hadde erfaringer over tid med hva som skal til for å lykkes. I stedet kom vi til virksomheter preget av det man kan kalle en "seniorpolitisk tretthet", dvs. at tidligere engasjement hadde avtatt og praksis mistet mye av styrken. Nedgangstider, eierskifte, lederskifter, omorganiseringer etc. hadde endret betingelsene internt, og dermed hadde tidligere godt innarbeidet praksis forvitret i større eller mindre grad. De stedene vi fant fortsatt god praksis, virket det som hovedgrunnen var at man hadde innarbeidet virkemidlene og tankegangen i ordinær drift på en måte som gjorde at de nesten "opprettet seg selv". Som en av virksomhetene sa i et tidligere intervju: "Dessuten er det veldig vanskelig å fjerne en ordening som inneholder goder (...) det vil jo bli ramaskrik" (Steinum 2008: 6). Så lenge man ikke gjør noe aktivt for å endre etablert praksis (som flere av casene hadde gjort), ser dette ut til å gi en levedyktig seniorpolitikk. Forankring hos toppledelsen er også en viktig betingelse for at det skal opprettholdes. Dette peker på hvor sårbart personalområdet kan være for lederskifter. Hotellet, et av de bedre casene i vår undersøkelse, var sterkt forankret i en entusiastisk og forpliktet toppledelse. Hva som skjer ved eierskifte, er vanskelig å forutsi, men man kan håpe at konkurransefortrinn ved etablert praksis taler for seg selv.

På mange måter kan seniorpolitikk ses som en organisasjonsoppskrift (Røvik 1998). Det er trender i arbeidslivet, og det som var "in" i går er ut i morgen. Drevet frem av en konsulentbransje som trenger nye navn på konseptene sine, dukker samme grunnleggende arbeidsformene og logikkene opp i nye innpakninger (Micklethwait & Woolridge 1996)<sup>2</sup>. Røvik (1992) snakket i sin tid om "myter og moter i omstillingsarbeidet", og viste til rekken av konsepter som hadde endret språket (om ikke

---

<sup>2</sup> Disse forfatterne er sterkt kritisk til konsulentbransjen, og lar seg sitere på at "the reason American businessmen talk about gurus is because they can't spell the word charlatan" (Micklethwait & Woolridge 1996: 11).

alltid innholdet) i offentlig forvaltning. Eksempelvis drev "alle" i offentlig sektor med virksomhetsplanlegging på tidlig nittital. Rundt årtusenskiftet drev "alle" med balansert målstyring. Kjernevirksomheten i begge konseptene er systematisk målstyring i mer eller mindre spesifiserte former.

Det ser ut til at arbeidslivet "går trett" av en oppskrift akkurat samtidig som neste lanseres. For å bruke en metafor, sterkt inspirert av Røvik, surfer arbeidslivet alltid på den nyeste, største bølgen. Når de ser bølgen begynner å miste styrken, hopper de av og leter etter opptakten til neste store bølge.

Seniorpolitikk er et tema som har hatt mye oppmerksomhet siden 2001, da både Krafttaket og IA-avtalen startet opp. Med lav arbeidsledighet, stort arbeidskraftbehov og høy produksjon, fikk seniorpolitikken "drahjelp" fra samfunnsutviklingen. Seniorene var verdifulle; dyre å miste og vanskelige å erstatte. Med den økonomiske krisen i 2008/09 endret situasjonen seg. Plutselig trengte man å nedbemanne, man trengte *ikke* alle ansatte og det gjaldt å spare penger. Den konkurranseutsatte industrien merket krisen best, men i samme periode nedbemannet også flere kommuner og helseforetak med økonomiske begrunnelser. Dermed ble mange seniorpolitiske tiltak inndratt eller avvirket, som beskrevet i flere av casene våre. Nå ser vi igjen vekst i økonomien og arbeidskraften blir igjen mer etterspurt. Det kan gi ny drakraft til seniorpolitikken.

Seniorpolitikk er på mange måter 2000-tallets bølge i norsk arbeidsliv, og mye av kraften gikk ut av bølgen med den økonomiske krisen. Det kan hende det ikke er mulig "å surfe på samme bølgen to ganger", og den "seniorpolitiske trettheten" vi fant hos flere av casevirksomhetene handler om at de har gjort det før, sett det reversert under den økonomiske krisen, og nå ikke helt ser hva som blir neste skritt. Helseforetakene var sent ut med å satse på seniorpolitikk, og dermed er helseforetaket i vår undersøkelse fortsatt engasjert og "på vei opp på bølgen". Det kan forklare engasjementet i dette caset, som fortsatt er relativt tidlig i prosessen.

For å unngå seniorpolitisk tretthet, kan videreføring av seniorpolitikken sikres gjennom å redefinere innsatsen. Ved å koble arbeidsformer og det man har oppnådd i et seniorpolitikkprosjekt med andre temaer på HR-området, kan man sikre fortsatt oppmerksomhet og innsats. I et tidligere seniorprosjekt (Hilsen, Olsvik & Steinum 2009), fant man at en av virksomhetene videreførte både arbeidsformene og samarbeidet mellom partene på bedriftsnivå, NAV og forskerne i et nytt utviklingsprosjekt med tema etnisk mangfold og inkludering. Erfaringsmessig handler samarbeid om inkludering mye om det samme uansett hvilket inkluderingsområde man snakker om; det handler om kunnskap om det spesifikke temaområdet, holdningsarbeid for å fjerne stigmatiserende myter om inklusjonsgruppen og kontinuerlig samarbeid om læring og utvikling på bedriftsnivå (Hilsen & Eggesbø 2010). Dermed kan gode arbeidsformer fra ett område lett overføres til et annet område, og dermed sikre fortsatt oppmerksomhet på det å skape mer inkluderende arbeidsplasser i en større sammenheng.

De gode eksemplene på seniorpolitikkområdet kommer fra en begrenset del av arbeidslivet (Steinum 2008). Vi har dermed en relativt etablert forståelse av hvordan god seniorpolitikk ser ut på virksomhetsnivå, basert på et skjevt utvalg av norske arbeidsplasser. Små og mellomstore bedrifter (SMB) er i liten grad representert og handel- & servicenæringen er i mindre grad representert (Ibid.). Det er dermed interessant å stille spørsmål og seniorpolitikk ser lik ut på disse arbeidsplassene. Den eneste mindre arbeidsplassen i vår undersøkelse var hotellet. Dette er også det "mest utypiske" caset. Seniorpolitikk her handlet om en svært situasjonsavhengig tilpasning til lokalsamfunnets

arbeidskrafttilgang og konkurransesituasjon i tillegg til personlig engasjement fra eier/leder. Om dette er kjennetegn ved seniorpolitikk i små og mellomstore servicebedrifter, eller en unik, lokal variasjon, kan vi ikke si ut fra vårt utvalg. Det er allikevel klart at seniorpolitikk er kontekstavhengig, og vi trenger mer kunnskap om hvordan denne konteksten spiller inn.

## Litteratur

- Blichfeldt, J.F., Kristiansen, S.T., Vik, V., Bakke, V. & Fjeldheim, K.Å. (2002): En framtid som lærer? En studie i utviklingsarbeid ved åtte skoler med sikte på kvalitativ forbedring og forlenging av yrkeskarrieren. AFI-rapport 3/02. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bogen, H. & Midtsundstad, T. (2007): Noen år til. Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner. Fafo-rapport 2007:28. Oslo: Fafo.
- Botnen, A. & Hilsen, A.I. (2010). "Vi må ikke glemme at vi er høye, mørke og sterke..." – Seniorprosjekt Sykehuset Telemark 2007 – 2009. AFI-notat 2010/3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bråten, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008). HMS-tilstanden i Norge 2007. Fafo-rapport 2008/20. Oslo: Fafo.
- Drøpping, J.A., Midtsundstad, T. & Østberg, T. (2005): Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv. 6. og 7. desember 2004. Soria Moria Hotell og Konferansesenter. Fafo- notat 2005: 05. Oslo: Fafo.
- ECON (2009). Redusert arbeidstid for seniorer med rett til AFP. ECON-rapport nr. 2009-084, ECON PÖYRY. Nedlastbar fra: [www.econ.no](http://www.econ.no).
- Eikeland, O., Ausland, L.H., Enehaug, H., Klemsdal, L., Widding, S. (2006). Har systematisk læring på arbeidsplassen noe med livsfase- og seniorpolitikk å gjøre? - Rapportering fra forsøks- og utviklingsprosjektene i Nasjonalt Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001-2005). AFI-rapport 2006:6. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Enehaug, H., Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2008): Særaldersgrenser og virksomhetenes handlingsrom. Rapport fra en empirisk undersøkelse i fire virksomheter. AFI-notat 5/08. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19, 285–311.
- Gardell, B. (1986). *Arbetets organisation och människans natur : en forskningsöversikt om människans behov av att behärska tekniken*. Stockholm : Arbetsmiljöfonden.
- Grønmo (1996) "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen" ss.73-108 I Holter og Kalleberg: *Kvalitative metoder I samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hammer, T. & Øverbye, E. (2006): Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Hanisch, K. A. (1994). Reasons people retire and their relation to attitudinal and behavioral correlates in retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1–16.
- Hardy, M. A., & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: Making choices in the auto industry. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 50B, S217–S228.
- Hilsen, A.I. & Eggesbø, R. (red.) (2010). Samarbeid om mangfold, Håndbok for ledere. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. & Langvik, T.Å. (2006). Utredning om seniorer og omstilling. AFI-publikasjon. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I., Olsvik, V.M. & Steinum, T. (2009): *På seniorvis. Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen*. AFI-rapport 4/2009. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2006). *Fortell meg at jeg er ønsket*. Sluttrapport fra livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. AFI-rapport nr 2/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Huset Mandag Morgen (2004): De nye seniorer: deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet: Seniorforandringsprosjektet. København, Ældre Sagen, ISBN: 87-89084-62-4. <http://www.aeldresagen.dk/informationpage.asp?id=93DA0BA1-2587-4BA1-BD78-DB59482D820D>.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lahn, L.Chr. (1999): *Livsløp, Yrkeskompetanse og arbeidsmiljø*. AFI-rapport 5/99. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Lahn, L.Chr. & Karlsen, B. (1998): *Trygdeetatens livsfasepolitikk. Evaluering av seniorprosjektet*. AFI-notat 3/98. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Løchen, Y. (1976). *Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Michlethwaith, J. & Woolridge, A. (1996). *The Witch Doctors*. New York: Times Books.
- Midtsundstad, T. (2005). *Ikke nødvendigvis sliten. En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T. (2006) *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer. Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning og tidligpensjonering og seniortiltak*. Fafo- rapport 534. Oslo: Fafo.



- NOU 2008:6. Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn. Norsk offentlig utredning. Publisert på: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).
- Poulsen O.M., Borg V. Fallentin N. Lund T. & Nørregaard C. (2006): Arbeidsbetingelser og fastholdelse af seniorer. Status over den eksisterende vinden. København: Arbejdsmiljøinstituttet. AMI rapport.
- Reichborn-Kjennerud, K., Gamperiene, M. & Hilsen, A.I. (2010). Ekstra fridager til seniorer - Hvordan brukes de, hva betyr de og bidrar de til å holde senioren i jobb? AFI-notat 2010/4. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Ringstad, A.J. m. fl (2002): Aldring og helse – kartleggingsstudie. Rapport RF – 2002/106. Stavanger: Rogalandforskning.
- Røvik, K.A. (1992). Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K.A. (1998). Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen: Fagbokforlaget.
- Snartland, V. & Øverbye, E. (2003) Skal jeg bli eller skal jeg gå? Pensjonsforventinger hos lærere og ingeniører. NOVA rapport 21/03. Oslo: Norsk institutt for oppvekst velferd og aldring.
- Solem, P.E. (2007). Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid. NOVA rapport 16/07. Oslo: Norsk institutt for oppvekst velferd og aldring.
- Steinum, T. (2008). Hva kan vi lære av gode eksempler på seniorpolitikk? AFI-publikasjon. 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 10/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Taylor, M. A., & Shore, L. M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging*, 10, 76–83.
- Thorbjørnsen, S.O. (2008). Luthersk kallsetikk – relevant for en moderne forvaltningsetikk? *PACEM* 11:2 (2008), s. 49-67. [www.pacem.no](http://www.pacem.no).

## **Del II**

### **Casene**

I det videre presenteres 8 av de 9 casene. Disse er:

Case 1 En statlig etat

Case 2 Transportbedrift

Case 3 Videregående skole

Case 4 Kirken

Case 5 Hotell

Case 6 Finansbedrift

Case 7 Kommunal virksomhet

Case 8 Helseforetak

I tillegg inngår ytterligere en kommune i materialet, men da denne også er omtalt i annen rapport, kan vi av anonymiseringsgrunner ikke presentere den her. Materialet inngår i datagrunnlaget for fellesdiskusjonen i vår rapport.

## Case 1: En statlig etat

### I Om virksomheten

Statlig etat med ca. 500 ansatte. Hovedkontoret er i Oslo, men virksomheten har også kontorer flere steder i landet og noen oppgaver i utlandet. Tverrfaglig stab med krav til høy kompetanse. Behov for kontinuerlig kompetanseutvikling

Gjennomsnittsalderen er ca. 40 år og det arbeider like mange kvinner som menn i virksomheten. I 2008 hadde etaten 20 medarbeidere over 62 år. Antallet som blir 62 år vil øke i årene fremover.

De ansatte har pensjon i Statens pensjonskasse. Av 16 ansatte har 6 benyttet del-AFP, 3 har pensjonert seg ved 65 år, 5 ved 67 år og 2 har pensjonert seg ved høyere alder.

Målet for seniorpolitikken:

- *å være en god arbeidsgiver med motiverte, trygge og vel fungerende medarbeidere i utvikling så lenge de er i arbeid.*
- *å ha ledere som har kunnskap om og en bevisst holdning til seniorpolitikken.*
- *å gi gode tilbud som stimulerer seniorenene til å arbeide lengst mulig,*
- *å være en rollemodell for andre etater og virksomheter når det gjelder å utvikle og beholde seniorer.*

### II Seniorpolitiske tiltak

#### Seniorseminar 1 for ansatte over 50 år.

Til å begynne med var dette seminaret for medarbeidere på 45+. En reaksjon var at kurset hadde en innretning som "stakkarsliggjorde" seniorenene. Det opplevdes som et "greit å vite" kurs, men ga ikke noe større arbeidsglede eller motivasjon til å jobbe lengre. Samtidig ga det en bevissthet om egen kompetanse. Oppslutningen har vært bra, men ikke overveldende.

Aldersgrensen for deltakelse er nå hevet til 50 år. Tiltaket er kanskje litt for lite målrettet og de sliter litt med å finne den rette formen. Etaten er i ferd med å innføre karriereplanlegging og Karriereprogrammet i staten. Det kan tenkes at opplegget for karriereplanlegging kan erstatte dette seniorseminaret.

#### Seniorseminar 2 (5 dager) for de over 60 år

Etaten har benyttet seniorseminarer som arrangeres av Norsk senter for seniorutvikling. Kurset er bredt lagt opp og dekker både tema knyttet til pensjon og pensjonisttilværelsen, men i økende grad også utviklingsmuligheter i arbeidslivet. Av den grunn ønsker etaten å arrangere kursene i god tid før eventuell pensjon slik at kursene også kan ha et utviklingsperspektiv for senkarrieren.

Responen på disse kursene er god og de fleste deltakerne at de har utbytte av å delta. Opprinnelig skulle medarbeiderne som deltar i disse seminarene ha en oppfølgingssamtale med avdelingsleder 4 uker etter seminaret. Det er ikke fulgt opp og slike samtaler legges til de ordinære medarbeidersamtalene.

## **Opplæringskurs for erfarne medarbeidere**

Til å begynne med var disse kursene fokusert på IKT og andre tekniske oppgaver det var behov for i jobben. Tankegangen var å lage "treige kurs", altså kurs som hadde en noe saktere progresjon enn de ordinære kursene som gjaldt for alle. Arbeidsgiver er åpen for at seniorenene kan ha spesielle behov og innstilt på å skreddersy kurs etter seniorenenes behov. Seniorenene bør selv kunne ta initiativ til slike kurs. Et godt eksempel på et slikt tiltak er fagdag for medarbeidere med lik kompetanse og samme fartstid i virksomheten. Der satte deltagerne selv agendaen, og tilbakemeldingen var positiv.

Tilbudet er opprettholdt, men man søker å utvide tilbudet til flere områder.

## **Stipend**

Virksomheten gir medarbeidere mulighet til å motta stipend til kompetanseheving. 25 % av disse midlene er øremerket seniorer. Stipendiet kan kombineres med permisjon uten lønn. Erfaringene viser at seniorenene faktisk har brukt mer enn 25 % av stipendmidlene de seneste årene. Ordningen er populær. Det var mange eldre arbeidstakere i virksomheten som ikke hadde så høy formell kompetanse og som har følt behov for kompetansepåfyll. Seniorenene som har fått stipend har gjennomført eksamen og bestått.

Det kan inngås avtaler med Universiteter og høøgkoler om deltakelse i kurs med eksamensfrihet, men personalseksjonen mener at de som får stipend bør ta en eksamen. I det ligger det en holdning om at seniorenene er oppegående medarbeidere som kan fullføre kurs eller studier helt ut.

Et spørsmål som reises er om behovet for seniorstipend vil flate ut når hele fagstaben etter hvert får utdanning på universitets- og høøgskolenivå. Da vil behovet for å styrke formalkompetansen bli mindre. Samtidig viser erfaringen at medarbeidere med høyere utdanning ofte etterspør videre-utdanningstiltak.

## **Seniorrepresentasjon**

I virksomhetens seniorpolitikk er det nedfelt at i alle arbeidsgrupper og utvalg som nedsettes i virksomheten skal det være minst en senior. Dette er sett på som en måte å bidra til kunnskaps-overføring mellom generasjonene og til å skape utvikling i virksomheten.

Ordningen betraktes mer som et signal enn et direkte direktiv, og det varierer hvor strikt ordningen faktisk gjennomføres. Ordningen er blitt opprettholdt under tvil nettopp pga signaleffekten.

## **Seniordager**

Medarbeidere over 50 år innvilges tre seniordager med lønn pr. år for personlig og faglig utvikling. Etter fylte 55 år innvilges seks seniordager med lønn pr. år. Disse seniordagene kommer i tillegg til de

åtte seniordagene hovedavtalen gir adgang til for medarbeidere over 62 år. Medarbeiderne over 62 år i denne virksomheten får dermed til sammen 14 seniordager pr år. Det kan avtales at seniordagene godtgjøres med lønn. Uttak av seniordager må avtales med nærmeste leder for å innpasses i seksjonens/avdelingens arbeid.

Denne ordningen er mer sjenerøs og starter på et tidligere alderstrinn enn i hovedavtalen. Ordningen er meget populær og ser ut til å gi de eldre medarbeiderne et pusterom de setter pris på.

Ifølge de sentrale avtalene får ikke arbeidstakere med høyere inntekter som har krav på en sjettede ferieuke full lønn i denne uken. Etaten har derfor innført et seniorpolitisk ferietillegg som gir alle seniormedarbeidere full anledning til å avvikle den sjettede ferieuken uten lønnsbortfall.

### **Seniorpermisjon uten lønn**

Hensikten med ordningen er å gi medarbeidere en mulighet til å gjøre noe de selv finner ønskelig i en periode og dermed få et avbrekk fra det vanlige yrkeslivet. Ordningen gjelder for maks seks måneder for alle over 55 år. Permisjonen kan stykkes opp og tas over flere år. De ansatte ser flere problematiske sider ved denne ordningen fordi man eventuelt ikke vil opparbeide fulle pensjonsrettigheter og at det også er usikkerhet om forsikringsrettighetene under en slik pensjon.

Hittil ser det ikke ut til at noen har benyttet ordningen.

### **Tilbud til seniorer over 62 år.**

Alle fast ansatte over 62 år i 100 % stilling eller med delvis uførepensjon kan velge en av tre ordninger:

1. Jobbe redusert arbeidstid, 80 % jobb med 100 % lønn. Seniordager omtalt ovenfor inngår i denne ordningen. Reduksjonen skal fortrinnsvis tas i ukentlig arbeidstid.
2. Årlig bonus på 30 000 kroner. Bonusen gis som et tillegg og er pensjonsgivende. Ordningen med seniordager opprettholdes.
3. 26 arbeidsdager fri med lønn pr år. I tillegg kommer 6 + 8 seniordager. Til sammen utgjør det 40 arbeidsdager (8 uker) permisjon med lønn pr år. Permisjonen må avtales i god tid med nærmeste leder og må vurderes i forhold til arbeidsoppgaver og funksjoner medarbeideren har. Permisjonen kan tas i sammenheng eller dels opp ut fra hva som er hensiktsmessig for medarbeideren og virksomheten. Vedkommendes oppgaver i virksomheten skal ikke være et hinder for å benytte tiltakene.

Overraskende mange (10 av 12) medarbeidere har valgt alternativ 2 med bonus på 30 000 kroner, kanskje fordi denne inntekten er pensjonsgivende. Holdningen er at "jeg tar penger nå mens jeg kan". Dessuten føler mange at de jobber mer enn den reduserte tidsbrøken uansett, og da kan de like gjerne ta ut pengene. Totalt sett gir alternativ 2 også ganske stor fleksibilitet i og med at seniordagene er inkludert i ordningen.

## **Opplæring av ledere**

Virksomheten har bestemt at det skal gjennomføres lederopplæring om seniorpolitikkenes målsetting og tiltak. Lederne har en sentral rolle i å støtte opp og motivere medarbeiderne. Det gjelder også seniormedarbeidere. Formålet med denne lederopplæringen er at lederne skal bidra mer aktivt til å motivere eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobb. En respons blant de ansatte er slik: "Ja, det gleder jeg meg veldig til (ler). Det skal bli spennende å se hvordan de gjør det i praksis."

Punktet om lederopplæring om seniorpolitikk kom først med i handlingsplanen i 2009. Hittil er det derfor ikke avholdt noe lederopplæringstiltak. Det er imidlertid planer om å arrangere et seminar med vekt på etatens seniorpolitikk, ledernes rolle i forhold til å presse fram seniorpolitiske tiltak, og ledernes bidrag til å motivere seniormedarbeiderne. Det tenkes at seminaret skal inneholde en kreativ bit med vekt på hva seniorenene best kan brukes til.

## **III Egenevaluering av tiltakene**

I 2008 ble det foretatt en intern evaluering av de seniorpolitiske tiltakene i virksomheten. Evalueringen oppsummeres slik:

- "Eksisterende tiltak bidrar i mindre grad til at ansatte står lengre i jobb.
- Stimulering til og tematisering av det å stå lengre enn 62 år er det lite av.
- Over halvparten av respondentene har ikke bestemt seg for når de vil gå av.
- Penger og fritid, ev kombinert, synes å være de viktigste tiltakene for å få seniorenene til å stå lengre i jobb.
- Av pengetiltakene synes årlige lønnstillegg å være mest attraktivt."

Ut fra ovenstående observasjoner ble det bestemt å fortsette det seniorpolitiske arbeidet. De fleste tiltak ble opprettholdt eller svakt modifisert, men det ble også foretatt noen større endringer. Den reviderte seniorpolitiske satsingen inkluderer alle tiltakene ovenfor. Aldersgrensen for å defineres som senior er flyttet fra 45 til 50. Vekten på ledelse og lederopplæring understrekes sterkere enn i første fase. Dessuten er to tidligere tiltak nå droppet.

## **IV Tiltak som ble avvirket**

### **Temadager for seniorer**

Temadagene var ment å sikre at seniorpolitikken jevnlig kom på dagsorden. Det dreide seg om hel- eller halvdagsseminarer. Tiltaket ble lite benyttet. Dessuten var temaene som ble tatt opp som regel av interesse for bredere grupper av ansatte. Det ble kunstig å ha egne temadager bare for en gruppe av ansatte. Ordningen er nå opphørt.

### **Seniorpermisjon med lønn (sabbatsordning)**

Et populært seniorpolitisk tiltak var en sabbatsordning som innebar at alle over 55 år som hadde jobbet i virksomheten sammenhengende i mer enn ti år kunne søke om tre måneders permisjon med lønn. Ordningen måtte normalt avvikles før fylte 60 år. Hensikten var å gi medarbeiderne mulighet for faglig og personlig utvikling. Det var etter hvert en merkbar økning i antall søknader. I 2007 var det 11 medarbeidere som søkte om permisjon og det ble en diskusjon om hvor mange og hvem som kunne få innvilget søknaden. Ikke alle søkerne fikk permisjon og det oppsto misnøye og en diskusjon om kriterier. Det later til at noe som opprinnelig var en sjenerøs ordning overfor de ansatte, i neste omgang skapte forventninger som ikke kunne oppfylles, og dermed et fordelingsproblem.

I tillegg svarte kun ca 22 % av respondentene i en intern undersøkelse at sabbatsordningen medvirket til at de ville stå lenger i jobben. Dette tallet vurderte personalavdelingen som lavt i forhold til intensjonen med ordningen.

Resultatet ble at sabbatsordningen opphørte og ble erstattet med ordningen "Tilbud til seniorer over 62 år" som er omtalt ovenfor.

## **V Hva fremmer og hva hemmer seniorpolitikk i virksomheten?**

Etaten har godt arbeidsmiljø, interessante og krevende arbeidsoppgaver og en aktiv seniorpolitikk. Virksomheten regnes som en trygg arbeidsplass. Virksomheten legger vekt på at medarbeiderne skal få interessante oppgaver og føle at de settes pris på. Stort sett ser de ut til å ha lyktes. De ansatte har vært aktivt med på utformingen av seniorpolitikken og informasjonen om politikken har gjennomgående vært god.

Etaten har mange tiltak for kompetanseutvikling for alle aldergrupper. Det støtter opp under seniorpolitikken. Likevel vil enkelte medarbeidere etter hvert tape motivasjon til å sette seg inn i nye rutiner og systemer etter hvert som pensjonsalderen nærmer seg.

Selv om de fleste medarbeiderne har svært positive opplevelser i etaten finnes det eksempler på medarbeidere som føler at deres kompetanse ikke blir fullt verdsatt. Noen har også opplevd nedturer i forhold til ansvar og arbeidsoppgaver. Slike opplevelser gir dårlig motivasjon til å fortsette å arbeide og øker sannsynligheten for å velge AFP som løsning.

Det er vanskelig å se en direkte sammenheng mellom seniortiltakene og pensjoneringsadferd, men tiltakene vurderes positivt. Tiltakene ser ut til å være en viktig, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig betingelse for at medarbeiderne blir værende lenger i jobben.

## **VI Noen refleksjoner**

God seniorpolitikk ser ut til å kreve en del ressurser. Den består i hovedsak av god personalpolitikk, men inneholder en del spesielle tiltak i tillegg. Denne virksomheten har hatt anledning til å være mer sjenerøs enn det mindre virksomheter med strammere budsjetter har anledning til. Likevel valgte virksomheten å avslutte et tiltak som var meget populært. Hvor langt kan virksomheter med mindre ressurser følge etter?

Økonomiske incentiver ser ut til å være viktig. Det gjelder særlig incentiver som kan få betydning for fremtidig pensjon.



## Case 2: Transportbedrift

Dette caset er et privat selskap innen transportbransjen. Selskapet er spredt over hele landet og driften er delt inn i ulike geografiske regioner. Vi har intervjuet informanter tilhørende en av disse regionene. Alle informantene har samme arbeidssted, men de jobber i ulike funksjoner. De fleste informantene er administrativt ansatte, men enkelte jobber også direkte med produksjonen/manuelt arbeid.

### I Om virksomheten

All informasjon under gjelder for selskapet på nasjonalt plan, dersom ikke annet er angitt.

<b>Type virksomhet</b>	privat bedrift del av internasjonalt konsern tilbyr tjenester innen transport ikke IA-virksomhet
<b>Personaldata</b>	
Antall ansatte	om lag 1500
Alder	Gjennomsnittsalder i virksomheten nasjonalt: 42,3 år ( 44 år for kvinner og 41,7 år for menn) Gjennomsnittsalder i den utvalgte delen av organisasjonen: 39 år Antall ansatte i ulike aldersgrupper: 17-29 år: 256 stk, 30-44 år: 565 stk, 45-61 år: 575 stk, 62-67 år: 71 stk
Kjønn	25 % kvinner og 75 % menn. Blant ansatte i produksjonen er det 97 % menn. Blant ansatte i administrative stillinger er 44 % kvinner og 56 % menn
Turn-over	10,2 % (2008-tall) Administrativt ansatte: 11 %. Ansatte i produksjonen: 9,2 %. Ingen endring i turnover fra 2007 til 2008.
Sykefravær	Totalt 8,14 % sykefravær I administrative stillinger: 6,01 %. For stillinger i produksjonen: 10,68 % Sykefravær for seniorenne (aldersgruppen 56-67 år): 7,63 % For seniorer i produksjonen er sykefraværet 11,64 % og for seniorer i administrative stillinger 6,26 %. Til sammenligning er den aldersgruppen som har høyest sykefravær 36-45 år. Denne gruppen ligger på 9,20 % sykefravær. For ansatte i produksjonen i denne aldersgruppen er sykefraværet så høyt som på 13,5 %.
<b>Avgangsmønster</b>	
Pensjoneringsalder	Gjennomsnittlig pensjoneringsalder; 64,3 år i 2008.

	Økning fra 2007 hvor avgangsalderen var 63,4 år.
Hva går ansatte av for?	2008: 8 AFP, 5 uføre og 5 alderspensjon 2007: 11 AFP, 4 uføre og 7 alderspensjon. I tillegg har mange seniorer gått av med sluttpakker det siste året, nedbemanningsprosess. Totalt 22 ansatte over 62 år sluttet 30.april 2009 gjennom sluttpakker.
<b>Pensjonsordning</b>	Selskapet har inngått privat pensjonsordning De ansatte har mulighet til gradert/delvis AFP
<b>Mål for seniorpolitikken</b>	Selskapets mål med seniorpolitikken er å få færre til å gå av med AFP, redusere uføretrygd blant ansatte i produksjonen og bidra til økt trivsel blant seniorene slik at man sikrer at de får slutte med verdighet.

## II Seniorpolitiske tiltak

Selskapet har hatt en aktiv seniorpolitikk i snart 10 år og er dermed en av pionerene på området. Bakgrunnen for at selskapet initierte en seniorpolitikk var at man hadde stadig flere eldre ansatte og at en stor del ansatte sluttet før de hadde oppnådd ordinær pensjonsalder. Man var bekymret for en fremtidig rekrutteringssvikt og så også kostnadene ved at så mange gikk av AFP. I tillegg hadde selskapet et relativt høyt sykefravær.<sup>3</sup> Fagforeningene i selskapet var involvert i utviklingen av seniorpolitikken helt fra starten av, men initiativet kom fra ledelsen.

### Milepælsamtaler

Det avholdes 2 milepælsamtaler: Milepælsamtale 1: når medarbeideren er 55+ og Milepælsamtale 2: når medarbeideren er 57+.

Innhold: Medarbeider og leder kartlegger og diskuterer bedriftens behov og bedriftens tiltak for å beholde og utvikle seniormedarbeidere, samt medarbeiderens behov og ønsker. Milepælsamtalene kommer i tillegg til årlige medarbeidersamtaler. I samtale 1 ønsker man blant annet å motivere til deltagelse på seniorsamling 1.

Bruk: I følge personalleder er milepælsamtalene i bruk, men ifølge en del av informantene er det varierende om de har deltatt på en milepælsamtale. Heller ikke medarbeidersamtaler er noen selvfølge. Det er kun administrativt ansatte som har medarbeidersamtaler. Grunnen er at fagforeningen for ansatte i produksjonen har nektet lederne å ha medarbeidersamtaler med deres medlemmer.

<sup>3</sup> Basert på informasjon fra selskapets interne dokumenter.

### **Seniorsamlinger:**

Selskapet tilbyr to seniorsamlinger til sine ansatte. Hver av samlingene går over 3 arbeidsdager, med 2 overnatninger på hotell. Virksomheten betaler hele oppholdet. Samlingene gjennomføres en gang i året.

- Seniorsamling 1: for alle over 57 år. Samlingen gjennomføres i hensikt å danne refleksjoner, å informere og komme i gjensidig dialog mellom seniorer og bedrift.
- Seniorsamling 2: for seniorer over 65 år med partner. Dette tilsvarer kurs i "forberedelse til pensjonsalder"

Bruk: Begge seniorsamlingene er avlyst i 2009 pga den økonomiske krisen i bedriften. Da samlingene fremdeles var i bruk (dvs frem til 2008) virker det som om disse ble benyttet av senioren. Tilbakemeldingene på tiltaket er likevel sprikende. Det virker som om hovedproblemet er at deltakerne forventer at samling 1 skal være mer rettet mot å regne ut pensjon, mens det i virkeligheten er lagt mer opp til at dette skal være en samling hvor man skal motivere deltagerne til å stå i jobb utover AFP-alder. Utfordringen her synes hovedsakelig å handle om kommunikasjon. Dvs. at man må kommunisere tydeligere hva innholdet i den første samlingen er, slik at folk ikke møter med feil forventninger.

### **Seniorkarriere og egne seniorstillinger:**

Innhold: Legge til rette for spesielle seniorstillinger, og gjennom samtaler og gjensidig behov se på muligheter for den enkelte. For de aller fleste vil likevel løsningen være å finne innenfor rammen av den jobben du allerede har.

Tiltaket brukes ikke. Ingen av seniorenene kjenner til at dette har vært praktisert.

### **Deltid kombinert med AFP:**

Dette må avtales spesielt med hver enkelt. Dette er et tiltak som rapporteres er lite brukt.

En av seniorenene vi intervjuet kunne også fortelle at hun hadde opplevd det som problematisk å få mulighet til å jobbe deltid i kombinasjon med AFP. Hun hadde til slutt fått forhandlet seg frem til en slik ordning, men da med høyere stillingsbrøk enn hun opprinnelig ønsket (80 % i stedet for 50 %).

### **Endret arbeidstid og økonomisk kompensasjon:**

Selskapet har tre ulike alternativer for hvordan man kan få tilrettelagt/endret arbeidstid. Tiltakene inneholder også elementer av økonomisk kompensasjon, økt timelønn etc. Alle tre alternativer har som krav at man må være over 62 år og ha jobbet i selskapet i minimum 10 år.

- Alternativ 1 tilsvarer 80 % stilling med 90 % lønn. Målgruppe: alle seniorer (både i produksjon og administrative stillinger). Ledere kan også benytte seg av dette tiltaket, men da gjelder en justert ordning.
- Alternativ 2 retter seg mot ansatte i produksjonen. Består av et kronetillegg per time. Alle over 62 år i produksjonen får dette kronetillegget automatisk. I tillegg får seniorer som går over fra skift til dagtidsarbeid et ytterligere kronetillegg.
- Alternativ 3 retter seg mot ansatte i administrasjonen. Alternativet består utelukkende av et kronetillegg og ikke av endret arbeidstid.

Alternativ 1 virker som om det er lite brukt. For alternativ 2 gis det første kronetillegget automatisk til alle over 62 år, men muligheten for å gå over fra skift til dagtidsarbeid er lite i bruk. Også alternativ 3 er basert på at alle ansatte i målgruppen automatisk mottar kronetillegget.

### **Avgangsbonus:**

Selskapet tilbyr en avgangsbonus som stimuli for at seniorenene skal stå lenger i stilling. Avgangsbonus utbetales ved 65, 66 og 67 år på henholdsvis 1 og 1,5 og 2 måneders lønn. Tiltaket er i bruk. Alle som står til minimum 65 år får automatisk utbetalt avgangsbonus.

### **Lederatferd:**

Innhold: fokus på at ledere følger opp seniorpolitikken i praksis. Det er varierende hvorvidt lederne faktisk følger opp seniorpolitikken. Vi fikk indikasjoner på at arbeidslederne i produksjonen sjelden informerer sine ansatte om seniorpolitikken.

### **Vikarpraksis:**

Tidligere ansatte (pensjonister) brukes i en del sammenhenger som vikarer. (Ikke et tiltak, men en praksis som likevel er relevant i denne sammenhengen.)

Det virker som om dette er mest aktuelt det første året etter man er blitt pensjonist. Pensjonistene som vi snakket med som har fungert som vikarer virket fornøyde med denne ordningen.

### **Tiltak som ikke eksisterer lenger**

Før fusjoneringen av selskapet hadde man en egen pensjonistklubb. Pensjonister ble og invitert til selskapets julebord og sommerfest. Verken pensjonistklubben eller praksisen med å invitere pensjonister til sosiale arrangement er lenger i bruk.

Det ble opprettet en egen faggruppe for tekniske hjelpemidler som skulle se på hvilke tekniske hjelpemidler som kunne integreres i seniorpolitikken i det tidligere selskapet. Tiltaket er kort

beskrevet i brosjyren om seniorpolitikken i det tidligere selskapet. Ingen kunne fortelle oss om resultatene av dette utvalgets arbeid.

### III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten

#### Hovedinntrykk

- De fleste som jobber i produksjonen går av med AFP når de fyller 62 år
- det virker som om seniorpolitikken ikke er så aktiv lengre, seniorenene mente at det hadde vært mer fokus på det da den først kom
- seniorenene mente at de ansatte først og fremst kjente seniorpolitikken gjennom medieoppslagene om den, heller enn gjennom informasjon fra virksomheten
- inntrykket er at man informerer gjennom to kanaler: ledere og intranett. Dette er sårbart på to måter: ledere vil ha ulik grad av forpliktelse i forhold til seniorpolitikken og praksisen i hva som informeres om vil være ulik fra leder til leder. Seniorenene nevnte her at formennene som er arbeidsledere i produksjonen virket å ha lite kjennskap til politikken. Tilgangen til intranett er heller ikke like tilgjengelig for alle grupper ansatte, de som jobber i administrative stillinger har enkel tilgang, mens de som jobber i produksjon har dårlig tilgang til pc'er og dermed til informasjonen som ligger på intranettet. Seniorgruppen mente for øvrig også at informasjonen som ligger på intranettet generelt er dårlig organisert og at man må vite hvor man skal lete for å finne den informasjonen man trenger. Disse faktorene kan samlet sett føre både til dårlig formidling av mulighetene seniorpolitikken gir, men ikke minst til en skjev fordeling av informasjonen mellom ulike grupper ansatte. Det kan se ut til at de ansatte i produksjonen, det manuelle arbeidet, er de som er dårligst informert om seniorpolitikken. Dette er jo et paradoks ettersom de var den viktigste målgruppen da politikken ble opprettet.
- en utfordring virker å være at ordningene i seniorpolitikken ikke er tilstrekkelig målrettet til å nå seniorenene som jobber i produksjonen. Ordningene som gir mulighet for redusert arbeidstid eller overgang til dagskift kan først brukes når man blir 62 år. Men innen da har de fleste som jobber i denne typen stillinger allerede gått av med AFP. Dvs. at dersom dette virkemiddelet skulle hatt effekt i forhold til å forebygge tidlig avgang måtte man senket aldersgrensen for disse ordningene.
- ordningen med egne seniorstillinger virker ikke å være i bruk
- en av seniorenene rapporterte om utfordringer med å få AFP i kombinasjon med deltidsarbeid
- utsatt avgang: det kan oppleves problematisk at man må søke om å fortsette å jobbe etter 67 år, man føler det som nedverdiggende å måtte søke om "tillatelse" år for år.
- effekter av finanskrisen og nedbemanningene: Seniorsamlingene er avlyst i 2009 pga nedbemanningene og den økonomiske situasjonen. Ordningen er ikke avskaffet, men alle samlinger av denne typen i virksomheten ble avlyst i 2009. Tanken er at man skal ha samling igjen i 2010. For øvrig er ingen av de andre tiltakene i seniorpolitikken inndratt som følge av den økonomiske krisen, men seniorenene opplever likevel nedbemanningsprosessen som spesielt svak overfor seniorenene. Dvs. at de

opplevde at sluttpakken som ble tilbudt var spesielt rettet mot seniorene og at selskapet tok for gitt at de fleste som hadde mulighet til å gå av med AFP ville gjøre dette. Seniorene opplevde denne prosessen som et signal på at de som gruppe ikke var verdsatt og satset på av selskapet.

- de økonomiske kompensasjonsordningene (kronetillegg etter fylte 62 år og avgangsbonus) er de ordningene som er mest aktivt i bruk i dag. Disse ordningene gis alle (etter alderskravene) automatisk.

- incentiver for å bli i jobb utover fylte 62 år: trivsel i jobben, sosialt fellesskap med kollegaene, mangel på andre alternativer (hobbyer) å fylle tiden med, stolthet over virksomheten (gjaldt mer i det gamle selskapet enn i dag).

- organisasjonstilhørighet: delt bilde av hvorvidt de ansatte opplever stolthet over virksomheten de jobber for. En antakelse (basert på intervjuene) er at man hadde en organisasjonstilhørighet til det gamle selskapet, men at denne ikke er videreført etter fusjonen.

- hvordan seniorpolitikken overlevde fusjonen: seniorpolitikken var opprinnelig en del av det gamle selskapets personalpolitikk. Ved fusjonen var mange bekymret for at den ville rammes av det de opplevde som et sterkere fokus på "bunnlinjen" i det internasjonale konsernet. Når den likevel overlevde forstås dette som et resultat av at det gamle selskapet likevel hadde en viss makt.

## **Noen sentrale barrierer**

### **Barriere 1 - informasjonskanalene**

Informasjonen når ikke frem til de ansatte i produksjonen ettersom den hovedsakelig er basert på to kanaler: ledere og intranett. Lederne i produksjonen (formennene) informerer ofte (i følge informantene) ikke om seniorpolitikken til sine ansatte. I tillegg har de ansatte i produksjonen dårlig tilgang til pc og dermed til intranettet.

Også for de som jobber i administrasjonen kan det være utfordrende å finne frem i informasjonen som ligger på intranettet.

Informantene melder at den fremste kilden til informasjon om virksomhetens seniorpolitikk har vært

### **Barriere 2 – de økonomiske rammevilkårene**

Virksomheten er inne i en nedbemanningsprosess pga finanskrisen. Enkelte av tiltakene i seniorpolitikken har blitt satt på hold i denne prosessen. I tillegg har nedbemanningsprosessen sendt signaler til de ansatte om at man forventer at de eldste, som har mulighet til å gå av med ordinær pensjon eller AFP, gjør dette slik at de yngre ansatte slipper å miste jobben. Dette oppfattes av flere ansatte som et signal om at virksomheten ikke verdsetter seniorene.

### **Barriere 3 – tiltakenes aldersgrenser**

Tiltakene med tilpasset arbeidstid retter seg mot ansatte over 62 år (aldersgrensen for tiltakene). Disse tiltakene treffer ikke for de ansatte i produksjonen ettersom de fleste ved denne alderen allerede har gått av med AFP. Dvs at man ville måtte senke aldersgrensen for denne typen arbeidstidstilpasning til 55 år eller evt 60 år for at denne gruppen ansatte skulle kunne ha utbytte av tiltaket.

### **Barriere 4 – lederes signaler til senioren**

Seniorer er avhengige av tydelige signaler fra sine ledere, personalsjef etc. om at de er ønsket og at deres kompetanse og arbeidskraft er nødvendig for virksomheten for at de skal kunne ønske å fortsette. Flere informanter rapporterer at de ønsker å fortsette lenge i jobben, men at de ikke gjør dette hvis ikke signalene om at det er behov for dem i virksomheten er tydelige.

## **IV Refleksjoner**

### **Et klasseperspektiv på seniorpolitikk**

Er selskapet villige til å bruke så mye penger og ressurser som trengs for å få ansatte i produksjonen til å bli lengre? Eller er seniorpolitikken først og fremst lønnsom i forhold til den mer spesialiserte og vanskeligere erstattelige arbeidskraften i administrasjonen?

Fagforeningsinformanten mente selskapet burde investert i bedre tekniske hjelpemidler for å redusere den fysiske belastningen på de ansatte i produksjonen (tunge løft). Ledelsen mente at denne type hjelpemidler ikke ville ha den effekten som var nødvendig for at det skulle svare seg.

Når man i tillegg vet at de ansatte i produksjonen er relativt lett erstattelig arbeidskraft og at denne regionen har et overskudd av unge svenske arbeidere kan man spørre seg om det ikke i stedet er mer lønnsomt for selskapet å satse på at seniorer som har redusert helse etter mange års fysisk hardt arbeid slutter for å kunne erstattes av unge, svenske, sterke menn.

Samtidig er seniortiltakene som er rettet mot de i administrative stillinger mer i bruk og informasjonen når bedre frem til disse ansatte. Mange administrativt ansatte har en spesialkompetanse som er vanskeligere og dyrere for selskapet å erstatte. Det vil derfor kunne ses som mer lønnsomt å få seniorer med denne typen spesialkompetanse til å bli i jobben sin, enn de senioren som jobber med det manuelle arbeidet og som ofte er lett erstattelige.

### **Språk mellom å ha en offensiv seniorpolitikk og samtidig forvente at senioren går i en nedbemanningsprosess**

Selskapet har en offensiv seniorpolitikk. Samtidig har selskapet det siste året havnet i en økonomisk krise som følge av finanskrisen og redusert etterspørsel internasjonalt. Selskapet har på bakgrunn av dette gjennomført nedbemanninger. I denne nedbemanningsprosessen har det blitt uttalt at

seniorene skal skjermes, i betydning at man ikke skal si opp seniorer. Samtidig er det utformet spesielle sluttpakker for seniorene som kan være svært økonomisk attraktive. Man ønsker på denne måten at seniorer skal ta sluttpakke frivillig. Det har også blitt kommunisert til seniorene at det forventes at sluttpakkene er så attraktive at dette tilbudet er noe man som senior benytter seg av, dvs. at selskapet i sine planer for hvor mange som må gå har regnet med at de fleste seniorene som får tilbud om det tar en slik sluttpakke.

Flere seniorer vi intervjuet opplevde dette som at man som senior ikke var verdsatt i selskapet. En senior fortalte også at hun hadde følt seg presset til å slutte, men at hun selv hadde insistert på at hun ville fortsette.

Hvis et av målene med seniorpolitikk er at seniorer skal verdsettes i arbeidslivet ser selskapet her ut til å gå på tvers med et slikt mål.



## Case 3: Videregående skole

### I Bakgrunnsinformasjon

Skolen ligger i et tettsted på Østlandet. Skolen har både studieforbereidende utdanningsprogram, yrkes- og studieforbereidende utdanningsprogram og yrkesfaglige utdanningsprogram. Skolen har også voksenopplæringskurs. Skolen er et resultat av sammenslåing mellom tidligere yrkesskole og gymnas. En del av den eldre lærerstaben kommer derfor enten fra tidligere gymnas eller fra tidligere yrkesskoler. Virksomheten har krevende arbeidsoppgaver som krever høy kompetanse.

Det er ca 70 ansatte i skolen. 53 % er over 50 år. Ca 60 % av de ansatte er kvinner. Lærerstaben er likt fordelt på kvinner og menn. Skolen hadde en turnover på i underkant av 10 % i 2008 inklusive de som gikk av i pensjon. Sykefraværet var på ca 4 %. En betydelig del av sykefraværet var langtidsfravær for et mindre antall personer. Korttidsfraværet for lærere over 60 år er svært lavt.

Gjennomsnittlig pensjonsalder for de som gikk i hel pensjon var 66 år. En person gikk i AFP ved 62 år. For øvrig er to medarbeidere i delvis uførepensjon. Der er eksempler på lærere som står i jobb til de er 69-70 år.

Skolens seniorpolitikk er ikke særlig skriftliggjort. Om en skulle skrive skolens seniorpolitiske mål vil det være følgende: Skolen vil gjerne beholde gode lærere lenger, og alle skal ha en god følelse når de slutter ved skolen.

### II Seniorpolitiske og personalpolitiske tiltak

Skolen har tidligere deltatt i et såkalt livsfaseprosjekt, et utviklingsprosjekt i regi av SSP. I livsfaseprosjektet ble det tenkt utviklings- og forbedringsarbeid både mht til organisering og personalpolitikk. Skolen har ingen eksplisitt seniorpolitikk utover tiltak som er nedfelt i avtaleverket, men skolen har en personalpolitikk med betydelige seniorpolitiske implikasjoner.

#### Kompetanseutvikling

Skolen har vært spenstig digitalt og begynte tidlig å digitalisere skolehverdagen. De skjønnte at IKT ville spille en stadig viktigere rolle i både skole og arbeidsliv. Derfor var det bedre å forberede skolen tidlig på denne utviklingen. Det gjelder ulike fag. Siden skolen har vært tidlig ute på dette feltet har det vært mulig å gå sakte fram. Bl.a. har de lært opp noen "superbrukere" som i neste omgang kan veilede andre, og også skreddersydde opplegg for usikre lærere. Dermed ser det ut til at overgangen til IKT ikke har blitt et veldig stort problem

Når det gjelder kompetanseheving i IKT skiller det ikke mellom yngre og eldre arbeidstakere. Alle skal være del av den generelle kompetansehevingen ved skolen. Det ser ut til at denne offensive, men likevel ganske skånsomme fremgangsmåten har bidratt til en lettere overgang for lærerne da IKT ble

obligatorisk for alle skoler. Når det gjelder muligheter for annen videreutdanning er erfaringene noe mer blandet.

### **Seniorsamtaler/medarbeidersamtaler**

Skolen gjennomfører jevnlig medarbeidersamtaler der også seniorpolitiske tiltak tas opp. Det kan bl.a. resultere i at eldre lærere tildeles undervisning som ikke er for belastende.

Medarbeiderne opplever at det har vært noen orienteringer om seniorpolitikk i plenum.

### **Seniorkurs**

Lærerne ved skolen har anledning til å delta på seniorkurs som fylkeskommunen arrangerer. Deltakere synes kurset var greit vedrørende orientering om regler og rettigheter, men ga ingen spesiell inspirasjon.

### **Redusert undervisningsplikt**

I fylkeskommunen er det et seniorpolitisk tiltak å gi redusert undervisningsplikt til lærere over 55 år på 5,8 %, og tilsvarende 12,5 % for lærere over 62 år. Denne tiden skal kunne benyttes til såkalt annet pedagogisk arbeid for skolen. Den frigjorte tiden skal brukes til å lette seniorennes arbeids-situasjon, men må tilpasses skolens funksjoner. Nå viser det seg at de fleste lærerne ønsker å gjøre det de kan, dvs. undervise, og derfor er de ofte ikke interessert i redusert undervisningsplikt, i hvert fall ikke hvis det betyr at de må bruke tiden til andre oppgaver i stedet for undervisning. Skolen har derfor inngått en avtale med de fleste seniorenne om å spleise på den frigjorte tiden slik at lærerne bruker halvparten av denne tiden til undervisning mens resten kan tas ut i fri tid. Denne ordningen er vel ikke helt etter regelboka, men gir en gevinst både for skolen og lærerne. Samtlige aktuelle lærere, bortsett fra en, har valgt denne ordningen.

Den frigjorte tiden kan også brukes i kombinasjon med andre lærere slik at man får mindre klasser. I tillegg har skolen vellykkede eksempler på å benytte en relativt fersk lærer sammen med en senior. På den måten får de overført kunnskap og erfaring til den yngre læreren, noe som alle så ut til å være fornøyde med. De ekstra timene skolen får gjennom den reduserte undervisningsplikten, brukes også f. eks. til mer ressurser i klasser med problemer

Nå har imidlertid fylkeskommunen innført en ordning der lærere over 62 slipper arbeidsplikt for 7 % av de 12,5 prosentene. Det gjør ordningen skolen har praktisert til nå mindre attraktiv for lærerne. Enkelte lærere ønsker at hele 12,5 % av den reduserte undervisningsplikten skal tilfalle den enkelte lærer som en rettighetsbasert fri tid uten krav om andre pedagogiske oppgaver.

## **Individuell tilrettelegging**

Den rettighetsbaserte personalpolitikken og seniorpolitikken ved skolen gjelder for alle. Men det er noen retningslinjer gitt av fylkeskommunen som er forskjellig for lærere og øvrig personale. I det daglige arbeidet bestreber skolen seg på å drive individuell tilrettelegging i forhold til timeplanlegging, arbeidstid og undervisningstype. Gamle gymnaslærere opplever f. eks en del av undervisningen på yrkesfag som en belastning, og enkelte aktiviteter og reiser egner seg mindre for eldre lærere. Dersom en lærer sier at vedkommende ikke orker mer undervisning i enkelte klasser finner skolen gjerne en ordning.

## **Økonomisk gunstig avslutning av yrkeskarrieren**

Enkelte velger å gå ned i 80 % stilling og 20 % AFP på slutten av yrkeskarrieren. Et alternativ vil kunne være å gå i redusert stilling en stund, men så i full stilling det siste halvåret før de slutter, fordi pensjonsgrunnlaget da blir bedre ved at de får med seg eventuelle lønnsøkninger i perioden i 100 % stilling, ikke bare i den reduserte andelen. Skolen legger til rette for slike løsninger og mener dette er korrekt og innenfor regelverket. De ansatte rådes til å sjekke med NAV hva som er den gunstigste ordningen.

## **Ekstra ferieuke**

I tråd med sentrale tariffavtaler har lærere over 60 krav på en 6. Ferieuke. Den sjette ferieuke tilrettelegges i samtaler med skolen. Ikke alle benytter seg av den muligheten hvis det er vanskelig å passe inn i undervisningen. I våre samtaler kom lærerne med få eksplisitte utsagn om den sjette ferieuken. Samtidig understreket de fleste behov og ønske om mer fri tid. Det er derfor rimelig å anta at den sjette ferieuken vurderes som positiv av de fleste av lærerne.

# **III Faktorer som fremmer og hemmer seniorpolitikken**

## **Arbeidsmiljøets betydning**

Det rapporteres at arbeidsmiljøet er meget godt og de fleste opplever et godt kollegiefelleskap. Det er veldig få konflikter medarbeiderne imellom selv om de representerer svært ulike fagområder. De fleste lærerne vi hadde kontakt med trives veldig godt på skolen. Det har betydning når lærerne vurderer om de skal slutte eller fortsette i arbeidet.

De fleste senioren opplever skolehverdagen som positiv. Bl.a. gjennom kompetansesatsingen innen IKT føler de fleste at de behersker undervisningen. Senioren har lang pedagogisk erfaring som kan benyttes i veiledning av yngre lærere. Mye av veiledningen skjer uformelt, men kan etter enkeltes oppfatning formaliseres noe mer i tilknytning til seniorenes reduserte undervisningsplikt. Her er det mulig å skape vinn-vinn situasjoner som kan være videreføring av det de ser tilløp til i dag. En del av senioren deltar til og med på reiser og ungdommelige aktiviteter der det ville vært rimelig å akseptere at de meldte pass.

Noen lærere melder også fra om at f. eks utenlandsreiser med tenåringer er en oppgave de ikke behersker like godt som tidligere, og tidligere gymnaslærere opplever f. eks deler av undervisningen på yrkesfag som en belastning. Hos enkelte fører de stadige endringer i undervisningsopplegg og læreplaner til redusert motivasjon.

### **Innholdet i jobben**

Det viktigste for en som har jobbet lenge er å få jobbe med det de liker, dvs. å undervise og å få tid og mulighet til å gjøre jobben sin best mulig. Det er viktig at skolen ser på senioren som en ressurs og gjør det mulig for dem å utnytte ressursen ved å la dem jobbe for faget og gi dem fornuftige oppgaver. Eksempler på oppgaver er mentorer for nyansatte, leksehjelper, og faglig bidragsyter i mindre grupper.

### **Nye undervisningsopplegg og rapporteringsrutiner**

Skolen har vært gjennom en rekke sentralt pålagt endringer i undervisningsopplegg og rapporteringsrutiner de senere årene. Det gjelder f. eks tilrettelagt undervisning, individuelle opplæringsplaner, dokumentasjon og vurderinger. Disse oppgavene oppleves ikke som vanskelige for senioren, men de er tidkrevende og stjeler av undervisningstiden. Det oppleves av enkelte som frustrerende og unyttig.

Lærere med bakgrunn i det tidligere gymnaset opplever at de må forholde seg til andre typer elever enn tidligere, hvorav noen er mer problemelever. For å undervise disse elevene kreves kompetanse i spesialpedagogikk – en kompetanse de tidligere gymnaslærerne føler de ikke har.

For en del eldre lærere bidrar den nye undervisningshverdagen til et motivasjonsfall. De opplever at de nå underviser i en annen og mer byråkratisk skole enn der de begynte å undervise. For noen er dette en medvirkende årsak til at de gir seg.

Samtidig påpekes det at skoleledelsen prøver å dempe det sentrale rapporteringstrykket og at de utnytter skolens etablerte datasystemer til rapportering. Dermed reduseres ekstraarbeidet. Det settes pris på at skolens ledelse prøver å dempe presset fra sentrale myndigheter på denne måten.

## **IV De tillitsvalgtes rolle**

De fleste lærerne er organisert i Utdanningsforbundet, noen få er organisert i andre foreninger.

De generelle seniorpolitiske avtaler inngås mellom fagforeningene og KS sentralt og er deler av tariffavtalen. Denne avtalen praktiseres av fylkeskommunen og gir i prinsippet rammen for skolens seniorpolitiske avtaler. Avtalen dreier seg vesentlig om pensjonering og arbeidstid.

Hver skole lager lokal arbeidstidsavtale ut fra fylkesavtalen. Det foregår drøfting på skolen om hvordan den sentrale avtalen skal gjennomføres og brukes lokalt, men rektor bestemmer. Det er ulike meninger om hvordan frigjort tid fra redusert undervisningsplikt for senioren skal tolkes.

Uenigheten går på i hvilken grad lærerne kan /skal settes til annet arbeid, eller om det kan tas ut i mer tid på ting som rettelarbeid, noe som betyr ubunden tid. Sett fra fagforeningens side sier de ansatte fra seg for mye av den potensielt ubundne tiden til fordel for undervisningstid. Samtidig er det som nevnt en ordning de fleste lærerne selv støtter (eller har latt seg overtale til, muligens av lojalitet til ledelsen?)

Det ser ut til at fagforeningen er mest opptatt av de formelle sider ved tariffavtalen, at seniorenne får sine rettigheter. For øvrig er den mer passiv når det gjelder øvrige sider ved seniorpolitikken i den forstand at de ansatte i mindre grad tar initiativ til nye tiltak. Samtidig er de gjerne positive til personalpolitiske tiltak initiert av skolen. De tillitsvalgte ser fordeler ved skolens fleksible seniorpolitikk da den bidrar til at flest mulig får den undervisningen og undervisningstiden de ønsker. Yngre opplever det ikke som en belastning at det blir lagt til rette for seniorenne.

Informasjon om seniorpolitiske tiltak er rimelig bra bl.a. gjennomdrøftinger på klubbmøter, seksjonsmøter og øvrige møter. Forslag utarbeides skriftlig gjennom det som karakteriseres som en god prosess på skolen.

## **V Refleksjoner**

Skolen har ingen eksplisitt seniorpolitikk ut over tariffestede avtaler. Seniorpolitikken sees på som en del av personalpolitikken der kompetansebygging og fleksibilitet er viktige elementer.

Skolen har vært tidlig ut i å møte den digitaliserte skolehverdagen både gjennom tilrettelegging og kursing. Dette arbeidet ser ut til å ha båret frukter, også for de eldre arbeidstakerne. Antakelig er dette et forbilledlig eksempel på hvordan en arbeidsplass kan møte kompetanseutfordringene for alle medarbeiderne.

Det er vanskelig å anslå empirisk at skolens personalpolitikk direkte kan forklare den relativt høye pensjonsalderen ved skolen, men det er rimelig å anta at personalpolitikken har bidratt til det gode arbeidsmiljøet og den gode stemningen ved skolen. Og det er nettopp arbeidsmiljøet og det positive ved arbeidet som er avgjørende for at mange eldre lærere velger å stå lenger i jobben.

Skolen har også et produksjons- og ytelsesperspektiv. Dersom en lærer f. eks ikke henger helt med faglig eller pedagogisk ser ikke skolen at det er noe mål i seg selv å holde på en slik lærer. Det gjelder uansett alder, men vil naturligvis aktualiseres hvis vedkommende har mulighet for AFP. Skolen er veldig opptatt av å komme i dialog med og gjøre avtaler med lærere som kanskje ikke henger helt med lenger. Som regel kommer de til enighet om hva som er den beste løsningen.

### **Mental pensjonsalder**

For friske og motiverte lærere har ikke AFP vært mye benyttet ved denne skolen. Det ser ut til at det er fristende å stå i arbeid til det som kan kalles den *mentale pensjonsalderen*. Mental pensjonsalder er en tilstand der seniorer føler at tiden kanskje er inne for å pensjonere seg. Tilstanden kan ha sammenheng med forventninger og press fra ledelse, kollegaer og familie eller egen følelse av mestring og vurdering av egen kompetanse. Men tilstanden henger også sammen med ulike former

for motivasjonsfall som et resultat av ytre omstendigheter. Et eksempel er eldre læreres forholdt til enkelte skolereformer og økt byråkratisering initiert fra sentralt hold. Dette kan virke demotiverende på en del eldre lærere, og kan være medvirkende til beslutning om å gå av med pensjon. Det er ikke det at eldre lærere ikke kan lære nye systemer og rutiner. Det er mer et spørsmål om de orker å omstille seg enda en gang. Tilsvarende reaksjoner har vi sett i andre virksomheter. Det ser ut til at skolens ledelse søker etter fleksible løsninger for å bidra til å dempe mulig negativ effekt av slike sentraliserte tiltak.

Det er eksempler på lærere over 60 som ligger ute i snøhule og er med på tysklandstur eller sydentur med vannsport. Samtidig er det grenser for lenge det er attraktivt å ha ansvar for en gjeng tenåringer når man har kommet opp i årene selv. I følge en informant ser det ut til å skje en holdningsendring når man nærmer seg 67. Da han var 65 var han ikke mentalt innstilt på å slutte. Tankene om å slutte kom først det siste året før fylte 67. Da følte han at han var gammel nok. Han begynte å bli en erfaren mann og følte det var greit å bruke tiden på noe annet enn skolen. Opplevelsen som pensjonist er positiv. Friheten er deilig; å slippe å gå til timene, slippe retting, men fortsatt kunne lese mye faglig. Faget legger man bare ikke av seg. Det er en vesentlig del av livsinnholdet, Han kan nå gjøre hva han vil, bla reise til barn og barnebarn. I en slik situasjon tviler han på om mer penger ville fått ham til å bli lenger i jobb.

## Case 4: Kirken

Dette caset er en del av Den norske kirke (heretter kirken). Organisasjonsenheten som er valgt ut er avgrenset til et bispedømme.

Bispedømmene har arbeidsgiveransvar for de fleste av kirkens prester, disse er dermed statsansatte. I tillegg finnes det enkelte prester som er ansatt direkte av de lokale menighetene, disse har vi ikke intervjuet. Bispedømmet har et par hundre ansatte, dette er hovedsakelig prester. I tillegg har også bispedømmet arbeidsgiveransvar for de ansatte på bispedømmekontoret. Vi har i denne undersøkelsen konsentrert oss om hvordan seniorpolitikken virker for den største gruppen ansatte, nemlig prestene.

Informantene er prester, en pensjonert prest, en prost (linjelederstilling) og en ansatt ved bispedømmekontoret. Totalt 9 informanter. De fleste informantene kommer fra samme prosti.

### I Omvirksomheten

All informasjon under gjelder for den utvalgte delen av organisasjonen, dersom ikke annet er angitt.

<b>Type virksomhet</b>	Statlig Organisasjonsenheten er del av en større, nasjonal organisasjon (Den norske kirke) Religiøs organisasjon IA-virksomhet
<b>Personaldata</b>	
Antall ansatte	Ca 150
Alder	Under 40 år            28 % 41-55                    30 % 56-61                    22 % Over 62                   20 %
Kjønn	36 % kvinner 64 % menn
Turn-over	Ca 10 % 2008
Sykefravær	6,5 %
<b>Avgangsmønster</b>	
Pensjoneringsalder	Gjennomsnittlig pensjonsalder i virksomheten og grunner til avgang/pensjonering er ikke dokumentert.
Hva går ansatte av for?	

<b>Pensjonsordning</b>	Statens pensjonskasse Rett til AFP Muligheter for del-AFP
<b>Mål for seniorpolitikken</b>	En verdig avslutning for den enkelte, samt å få dekket kirkens behov for prester.  Målgruppe: i den seniorpolitiske handlingsplanen står det at målgruppen er prester mellom 55 år og pensjonsalder. I praksis virker det som om organisasjonen forholder seg til aldersgruppen 60 + som målgruppen.  Ingen systematisk måling av resultater av seniorpolitikken.

### **Kommunikasjonskanaler**

Informasjon om seniorpolitikken spres hovedsakelig gjennom prostene og ved at prester forteller hverandre om sine erfaringer.

I tillegg har seniorpolitikk vært tema på ulike arrangement i bispedømmet og i fagbladet.

### **Arbeidet som prest**

Seniorene opplever seg som godt rustet i forhold til ulik form for veiledning, åndelige samtaler, vigselssamtaler, sørgesamtaler, begravelser etc. De opplever at livserfaring er en ressurs som gjør at de stiller sterkere i jobben.

Prosten vi intervjuet nevnte og hvordan seniorene er viktige i prestestabene, at de fungerer som et slags lim der, og at den erfaringen de har opparbeidet seg gjennom prestekarrieren er verdifull for de yngre prestene.

Samtidig er det enkelte oppgaver seniorene opplever som utfordrende i yrket. Konfirmantarbeid og annet ungdomsarbeid nevnes spesielt. Andre opplever økende byråkratisering og papirarbeid som en frustrasjon. Nye datasystemer kan oppleves som krevende.

Prosten nevnte også hvordan enkelte seniorer velger å trappe ned på jobben, eller ber om å få slippe å ha så mange gudstjenester. Prostens inntrykk er her at seniorene ønsker mer fritid, både på kveldstid når en del av menighetsarbeidet foregår og ikke minst i helgene.

## **II Hva slags tiltak har de**

Virksomheten har hatt en aktiv seniorpolitikk siden 2002. Seniorpolitikken ble initiert fordi man så at andelen eldre prester vokste. Man så dermed et behov for en politikk som kunne ta vare på disse prestene som var seniorer.

Handlingsplanen vi har tatt utgangspunkt i her gjelder for perioden 2006-2008. Bispedømmets plan var å oppdatere handlingsplanen i 2009. Dette arbeidet er påbegynt, men ikke slutført.



### **Egne seniorstillinger:**

Innhold: Egne stillinger for seniorer. Tanken med disse stillingene var at de som fikk en slik stilling skulle gå ut av sin ordinære prestejobb og velge seg et eller flere spesialfelt som hun/han ønsket å jobbe videre med. Intensjonen var her at folk som hadde opparbeidet seg kompetanse innen et bestemt felt skulle kunne bidra tilbake til organisasjonen på det feltet, samtidig som det også skulle være en måte å få seniorer til å stå lengre i jobb.

Ordningen gir også ekstra økonomisk kompensasjon: 2 lønnstrinn ekstra når man starter, etter 5 år i stillingen 2 lønnstrinn til.

Ordningen er i bruk, men rammevilkårene er veldig annerledes for de som fikk seniorstilling etter noen år med seniorpolitikk, enn for de som ble det da ordningen startet. Da ordningen startet hadde man satt av penger til tiltaket og man kunne derfor gjennomføre det etter intensjonene for de som gikk inn i ordningen. Etter hvert har man ikke hatt rom for å tilpasse stillingene i den grad det var tenkt. Og det vil man heller ikke ha rom til fremover, i den økonomiske krisen virksomheten nå er inne i.

Per dags dato har bispedømmet 9 prester som har denne typen seniorstillinger. I tillegg har 9 andre prester hatt en slik stilling tidligere.

Det er også variasjon i hvorvidt informantene opplever denne ordningen som et godt tilbud. Enkelte nevner at de opplever seniorstillingene som for lite stedfestet og at det blir for mye en vikarstilling, dvs. at de ser det som en belastning å måtte jobbe i mange ulike menigheter.

### **Ekstra lønnstrinn før pensjonering:**

Innhold: Prester som planlegger å pensjonere seg får beskjed om å gi beskjed til bispedømmet noen måneder før. Fra dette tidspunktet kan de få fire lønnstrinn ekstra (forhandlingssak). Dette gir prestene et bedre pensjonsgrunnlag. Dette tiltaket kan komme til å endres.

Bruk: Er i bruk.

### **Milepælsamtaler:**

Handlingsplanen sier at det skal gjennomføres samtaler når man er 55, 60 og 65 år.

Bruk: I følge personalleder er det kun samtalen ved 60 år som er innført i praksis. Kun to av våre informanter har hatt milepælsamtale. Det virker som om tema knyttet til seniortilværelsen heller tas opp i medarbeidersamtaler enn i egne milepælsamtaler. Men det er også en del informanter som melder tilbake at de sjelden har hatt medarbeidersamtaler.

### **"Kurs til forberedelse av pensjonsalder":**

Innhold: Temaer som helse, jus og det sosiale rundt å bli pensjonist. Dette kurset er avholdt noen få ganger. Det blir lite omtalt av alle informantene.

### **Veiledningsgruppe for seniorer:**

Prestene har en type veiledningsgrupper internt, dette tiltaket betyr at det opprettes egne grupper for seniorer.

Bruk: Litt sprikende informasjon her. Seniorene mener at dette er etterspurt, men at det ikke har kommet i gang. Personallederen vi har intervjuet sier at de hadde denne typen grupper, men at tiltaket ble kuttet i 2009 pga økonomi. Seniorene er usikre på hvorvidt de opplever behov for en slik gruppe eller ikke.

### **Årlige temasamlinger for seniorer:**

Innhold: Uvisst. Dette tiltaket er ikke blitt gjennomført. Seniorene har heller ikke hørt om tiltaket.

### **Ulike tiltak knyttet til å ta i bruk og utvikle seniorennes kompetanse:**

I handlingsplanen nevnes ulike tiltak som fokuserer at man skal stimulere til kompetanseutvikling og etterutdanning. Et tiltak her er også å kartlegge seniorennes kompetanse, og at kompetansen seniorenne har skal brukes aktivt i bispedømmets arbeid (for eksempel som innledere, mentorer etc.).

Seniorgruppen hadde ulike erfaringer knyttet til disse tiltakene. Individuelle preferanser styrer hvorvidt man opplever tilbud om kurs og kompetanseutvikling som en ekstra belastning eller en bonus.

Det er forskjellig i hvilken grad seniorenne ønsker og har kapasitet til fortsatt kompetanseutvikling i form av å delta på kurs og lignende. Noen opplever dette berikende, andre belastende. Det viktigste er at man blir tilbudt kompetanseutvikling, at man blir regnet med og ikke blir satt på sidelinjen. Men man må ikke føle seg presset til å delta på kurs og lignende.

### **Sluttsamtaler:**

Innhold: Gjennomføre sluttsamtaler med prester som slutter i tjenesten.

Bruk: Sprikende tilbakemeldinger fra de ulike informantene på hvorvidt det er vanlig å gjennomføre sluttsamtaler. Pensjonisten, som jo er den eneste av informantene som har sluttet, hadde sluttsamtale, men opplevde ikke dette som spesielt konstruktivt.

### **Opprettholde lønnsnivå:**

Innhold: Man får beholde lønnen sin selv om man går over i en lavere lønnet stilling. Dette virker lite kjent og lite brukt. Mest sannsynlig skyldes dette at det er lite behov for dette tiltaket.

### **Fritak fra boplikt:**

Innhold: Prestene har normalt boplikt, dvs. at man må bo i menighetens tjenestebolig. Som senior kan man få fritak for denne plikten. Hensikten er å sikre at seniorene får mulighet til å skaffe seg egen bolig i tid til pensjonsalderen. Dette er en del av den statlige avtalen for prester og ikke del av seniorpolitikken.

Bruk: De fleste seniorene kjenner til denne rettigheten, men ikke alle. Aldersgrense for å få fritak har frem til nå vært 60 år, men bispedømmet har senket denne grensen til 55 år i 2009.

### **Flyttegodtgjørelse:**

Når prestene får fritak fra boplikt og flytter til egen bolig, eller når de pensjonerer seg og flytter fra presteboligen har de rett til flyttegodtgjørelse. Denne rettigheten inntreffer etter fylte 65 år etter minimum 4 års pensjonsopptjening. Også dette er en del av den statlige avtalen.

Tilbakemeldingene vi har fått tyder på at ikke alle som flytter fra tjenestebolig mottar flyttegodtgjørelse i praksis.

### **Annet:**

Handlingsplanen nevner også at man skal markedsføre stillinger som er aktuelle for seniorer og at det skal legges til rette for hospitering, jobbotfering eller permisjon. Disse tiltakene oppleves lite i bruk av seniorene.

Bispedømmet praktiserer også at prester som har pensjonert seg benyttes som vikarer når det er behov for det. Denne ordningen virker det som om både prestene og bispedømmet setter pris på.

## **III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten**

### **Hovedinntrykk**

- Prostiet som de fleste informantene kommer fra har mange seniorer blant sine prester (om lag halvparten er over 55 år). Samtidig er det bare litt mer enn 1/3 av disse seniorene som har seniorstilling eller andre former for tilrettelegging på bakgrunn av at de er seniorer.
- Bispedømmets seniorpolitikk er hovedsakelig seniorstillingene.
- Seniorpolitikken virket best i begynnelsen, da seniorstillingene ble opprettet og det ble satt av midler til et visst antall stillinger. Etter dette har de som har søkt om å få seniorstilling i større eller

mindre grad måttet fortsette i sine vanlige stillinger eller fungere som vikarprester rundt omkring i menighetene. Årsaken til denne situasjonen er at det ikke er bevilget egne midler til seniorpolitikken på budsjettene som er kommet i ettertid.

- De ansatte har spredte erfaringer med seniorpolitikken. Noen har opplevd det å få en seniorstilling som en god ordning og er noenlunde fornøyde med seniorpolitikken, andre opplever ordningen som urettferdig ettersom den kun belønner seniorer som benytter seg av tiltak og ikke de som velger å bli stående i ordinær stilling (jfr lønnstillegg som er knyttet opp til seniorstillingen).

- Enkelte seniorer opplever seniorstillingene som urettferdig ordning. De som fortsetter i sine gamle jobber, uten å søke om å få seniorstilling, opplever det som urettferdig at de som får en slik ordning, og dermed kan få tilrettelagt arbeidsoppgaver, i tillegg blir økonomisk belønnet gjennom lønnsøkningen som er knyttet til tiltaket.

- Flere informanter er frustrerte over personalpolitikken i bispedømmet. Disse opplever ikke å bli tatt vare på verken av prost eller bispekontoret. Men her er det variasjon. Noen proster er mer pliktoppfyllende enn andre.

- I informantgruppen er det motstridende opplevelser av hvorvidt man opplever seg verdsatt som senior. Noen mente kirken som organisasjon har kultur for å verdsette senioren. Samtidig var det flere som mente at dette konkrete bispedømmets personalpolitikk ikke ga uttrykk for en slik respekt. De opplever blant annet seg selv som lett erstattelige, fordi dette er et bispedømme som ikke har problemer med å få besatt stillinger.

- Den seniorpolitiske handlingsplanen virker lite kjent blant de ansatte senioren. En del av tiltakene har de aldri fått tilbud om.

- Enkelte har opplevd at de stadig må sørge for å få beholde rettighetene som er knyttet til ordningen med seniorstillinger, at ikke disse innskrenkes underveis, at man ikke likevel blir pålagt arbeidsoppgaver man har avtalt at man skal slippe etc.

- De fleste tiltakene i seniorpolitikken ble i praksis lagt på is i 2009 pga nedbemanningsprosess og økonomisk krise i bispedømmet.

- Den tillitsvalgte vi intervjuet mente det var problematisk for kirken at de ble pålagt av departementet å ha en seniorpolitikk uten at departementet kompenserte kirken for de ekstra utgiftene dette medfører.

- Fagforeningene har vært involvert i utviklingen av seniorpolitikken og har vært enig i denne, med unntak av et punkt (å senke aldersgrensen for fritak fra boplikt fra 60 til 55 år). Fagforeningene har vært fornøyd med sin innflytelse på politikken.

- Den økonomiske krisen resulterer i omorganiseringer i bispedømmet. Det må kuttes i stillinger, men i praksis gjennomføres dette ved at ubesatte stillinger kuttes, og ved å flytte på folk, og ikke ved nedbemanning.

## **Noen sentrale barrierer**

### **Barriere 1 – Når det ikke settes av penger på budsjettet**

Seniorpolitikken i denne virksomheten har hatt begrensede vilkår, som et resultat av at det kun var for den første perioden at det ble satt av penger til de seniorpolitiske tiltakene på bispedømmets budsjett. Når det nå ikke finnes penger til for eksempel seniorstillingene resulterer dette i at tiltakene ikke virker som planlagt. Tanken med seniorstillingene var at seniorer skulle skjermes mot det vanlige prestearbeidet, de skulle ikke fylle vanlige stillinger men i stedet få en form for fredet stilling ved siden av de vanlige stillingshjemlene. Når det i dag ikke er satt av penger til disse stillingene er dette ikke mulig å gjennomføre. Menighetene hvor det jobber prester med seniorstilling presses ved at man ønsker å lette på seniorenens tjenesteplikt (dvs. hvor mange gudstjenester, bryllup, begravelser hun/han må foreta i en periode) og andre prester blir bedt om å ta mer av denne arbeidsbyrden. I praksis er det ofte vanskelig å gi senioren mindre tjenesteplikter. De som har seniorstillinger gjør derfor som regel mer eller mindre det samme som de gjorde før de fikk endret stilling.

### **Barriere 2 – Opplevelser av personalpolitikk**

Det er en del frustrasjoner over bispedømmets personalpolitikk blant seniorenene. Opplevelser av å ikke være verdsatt av arbeidsgiver og ledelse kan komme i konflikt med målene for seniorpolitikken.

### **Barriere 3 – Økonomisk krise i organisasjonen**

Størstedelen av bispedømmets seniorpolitikk er lagt på is i 2009 pga økonomisk krise i organisasjonen.

## **IV Refleksjoner**

### **Betydningen av den sosiale forståelsen av det enkelte yrket**

Seniorennes situasjon og behovet for seniorpolitikk vil variere fra organisasjon til organisasjon og yrke til yrke. På samme måte som vi så i transportbedriften at behovene for tiltak og situasjonen som senior er veldig ulik for de administrativt ansatte og de som jobber med manuelt arbeid vil også yrket i seg selv ha stor betydning. Enkelte yrker er som regel mer preget av en lønnstakerorientering til arbeidet, mens andre yrker har en tydelig karriereorientering. Enkelte yrker, som presteyrket, kan også sies å inneha elementer eller forventninger til seg som går i retning av at det er en livsstil. Presteyrket har jo blitt og blir av mange også i dag forstått som et kall. Med andre ord ser man det å være prest som noe mer enn å ha en jobb. Det er et helt liv man velger når man velger å bli prest. Og presterollen er noe mange har vansker med å legge av seg når de ikke er på jobb. Man blir prest på fulltid.

Denne forståelsen av presterollen kan ha mange konsekvenser i forhold til seniorennes situasjon i yrket. For en del vil det være vanskelig å pensjonere seg, fordi jobben har vært så altoppslukende. Hvem er man hvis man ikke lenger er prest?

Samtidig er det og mulig at kallsforståelsen preger kirkens personalpolitikk. At man har andre forventninger til hva prestene skal gjøre og ikke gjøre enn det man vil ha til andre arbeidstakere. For eksempel kan det være vanskelig å sloss for lønnsstigning i denne typen yrker.

### **Opplevd erstattelighet**

Også i denne organisasjonen har opplevelsen av hvor erstattelig man er betydning for opplevelsen av å bli verdsatt av arbeidsgiver. Seniorene opplever at de er relativt lette å erstatte, d.v.s. at bispeddømmet enkelt kan finne nye prester til å fylle stillingene deres. Enkelte informanter mener dette er en årsak til at arbeidsgiver ikke trenger å ta personalpolitikken på alvor.

## Case 5: Hotell

Datamateriale: Intervju med daglig leder, gruppe intervju med 3 seniorer og intervju med 1 pensjonist.

### I Om virksomheten:

**Type virksomhet:** Hotell, Privat bedrift.

**Arbeidsoppgaver:** resepsjon, værelsesbetjent, massør (SPA)

**Personaldata:** *Antall ansatte:* 13

*Turn-over* stabilt blant de eldre, men en del studenter/ynge som det er større utskiftninger blant  
*Sykefravær:* lavt

*Avgangsmønster:* Det særegne her er at de går ikke av (de har ansatte på 75 og 79 år). Ellers uføretrygd.

*Pensjonsordning:* Statens pensjonskasse, private pensjonsforsikringer.

### II Hva slags tiltak har de

Denne virksomheten har ingen formelle, implementerte seniorpolitiske tiltak av typen vi er på utkikk etter i denne studien. Det er likevel mange mer "naturlige" forhold/grep og mekanismer vi kan identifisere som gjør at seniorer fortsetter, og disse er det nyttig å formidle gjennom denne undersøkelsen.

Dette er rett og slett en arbeidsplass der relasjoner, samhold, vennskap, lojalitet, verdsetting, yrkesstolthet, meningsinnhold og lokal tilknytning til hotellet og stedet ser ut til å være viktige faktorer som spiller inn for at flere i slutten av 70-årene fortsatt er arbeider (men ikke full tid).

#### Forhistorien er en del av bildet for å forstå Hotellet i dag:

Denne fjordarmen hadde to store industribedrifter som var godt kjent, og leverte varer, på landsbasis. I disse bedriftene jobbet de fleste innbyggerne i bygda - mennene i den ene fabrikk og damene i den andre. Daglig leder ved hotellet forteller at det var en gründerfamilie som bygde barnehager og et samfunnshus i bygda, men det manglet en storstue. Det ble derfor bygget et hotell i 1976. Daglig leder i dag (tidligere flyvertinne) hadde hotellbakgrunn fra familien og sammen med mannen hennes fikk de tilbud fra Distriktenes utbyggingsfond om å ta over Hotellet. De sa nei noen ganger før de bestemte seg for å slå til.

Ekteparet tok over hotellet da det var et halvt år, og da var det 20 rom og 600 kvm festsal. Det bor 900 i sentrum, rundt hotellet, og 2800 i hele kommunen. De måtte lage en strategisk plan for hvordan de skulle utvikle hotellet, da det ikke var et naturlig turiststed. Det brukte mye tid i denne fasen,

og bestemte seg for å spille på det unike ved hotellet og kommunen. For det første - her lå det 1000 års historie knyttet til lokale sagn og historier som de kunne spille på – og hotellet ligger i vakre naturomgivelser. Dette var to forhold som de rendyrket i profilen til hotellet.

Ekteparet oppdaget fort at det var mange sentrale koner i bygda, som kona til skolesjefen, kona til han i trygdekassen, kona til lensmannen, kona til presten etc. Dette var damer som var vant til å stille til store selskaper og innlosjere mange mennesker. Det ble ansatt 5 koner på hotellet, som alle hadde vært hjemmeværende, men som så hotellet som en attraktiv arbeidsplass der de kunne tjene egne penger på oppgaver de ellers hadde utført gratis. Daglig leder forteller: "Det var en gjeng med flinke koner: de bakte, drev vaskeri og stelte med blomster. Og var det mangler ved sengetøyet, så tok de det med seg hjem og sydde i hemper på kvelden".

Men det var i begynnelsen et barskt miljø i bygda – med fiskekultur og et folk som råkete ut på fester etter å ha tjent seg mange penger gjennom industriarbeid. Det ble i starten en røff festekultur som hoteleierne måtte inn og "oppdra" i forhold til "og husk " – sier daglig leder, "vi hadde jo ingen ansatte her med hotellfag til å begynne med!".

Flere av seniorenene som er ved hotellet i dag, har vært med helt fra denne starten. Det gjelder f.eks. vaktmesteren. Han var med og bygde hotellet. Andre har vært her i 25 – 30 år.

For å forstå seniorenenes tilknytning til arbeidsplassen, brukte daglig leder god tid på å fortelle oss hvilken plass hotellet etter hvert har fått i bygda. Med sin spa-avdeling (med omtale i media) har hotellet blitt en anerkjent arbeidsplass, som flere av bygdas akademikere gjerne sender barna til for å få arbeidserfaring. Hotellet har sysselsatt alle rektorens tre barn, og skolesjefens tre barn. Hun forklarte også at mange av barna som begynte der som stuehjelper og servitører, senere har kommet langt i livet. "Vi har stått for standard og kvalitet. Og vi ble takket av foreldrene for at vi har lært opp barna deres. Det å måtte stå tidlig opp, og lære om service – det har vært spennende for de unge". Hotellet har aldri hatt rekrutteringsproblemer. Daglig leder har ansvar for markedsføringen av hotellet, og en rask titt på oppslagstavlen i gangen, viser at hotellet og spa-avdelingen har fått mye omtale i ukeblader og aviser. Flere journalister har rapportert tilbake om oppholdet (én ga terningskast 6), og en journalist i NRK skrev tre artikler.

Med et tydelig profil og bevissthet overfor hotellhistorikken og "lokal mystikk"( sagn) har det blitt en attraktiv arbeidsplass i bygda, og dette mente hun har vært avgjørende for at seniorenene har blitt ved hotellet.

Men det ligger også en bevisst personalpolitikk til grunn som tar utgangspunkt i individuelle behov, og det ligger en gjensidig "kontrakt" mellom hotellet (Hr. og Fru) og de ansatte: Hotellet trenger til tider ekstra innsats for å ta unna viktige oppgaver, og de ansatte er i en situasjon der de er avhengig av fast inntekt: Daglig leder sier f.eks.:

*2007 var et godt år, 2008 var et dårlig år. Men vi har aldri permittert, og vi har mange med lang ansiennitet. Selv med tre gjester på hotellet, så permitterer vi ikke. De står alltid på, og når vi ser hvor fleksible de er, så syns vi det er dårlig gjort å permittere dem rundt juletider. Og dessuten er de reglene som finnes for permitteringer lite tilpasset vår bransje.*

Dette forklarte hun med at er de først permittert, kan de ikke trekkes inn noen timer ved behov, da må de jobbe et visst antall timer for å ha krav på ytelser fra NAV – og dette er en vanskelig kabal.



Hadde man kunnet permittere noen dager i uken, så kunne man fortsatt beholdt ansatte, men de må være 100 % permittert, og kan ikke gå inn å ta noen vakter mest de er under permittering. Sommer og høst går ofte bra, men forrige vinter ble det et kjempeunderskudd. Daglig leder er opptatt av jobbotrasjon for at man under ulike situasjoner (både mye og lite å gjøre) skal kunne steppe inn i ulike roller. Den som har vakt i resepsjonen, har også ansvaret for spisesal og kjøkken (ikke lage maten, men servere).

Leder beskriver også en del arrangementer ved hotellet som viktig for også senioren å delta på, eksempelvis "Den blå time" er et innslag som har vært viktig både for gjestene og de ansatte for trivsel. Om vinteren samler de gjestene 1-2 ganger i uken, og en av senioren (arbeider som massør) leser selvskrevne dikt. Gjestene får også servert en lokal likør. På denne samlingen forteller lederen om filosofien bak hotellet, at livet består av helse, kultur, intellekt, og at hotellet også selger opplevelser, ikke bare helse/terapi. Man trenger påfyll i hverdagen på alle fronter, og ved å dra på utstillingene i området, dra ut til øyene i båt, gå turer og få behandlinger og dikt, så fylles man opp på mange fronter. "På disse samlingene blir det god stemning, gjestene er tilfredse, og det smitter over på de som jobber her som også få påfyll i hverdagen" sier leder.

Leder avslutter med å si at de føler seg som en motor i nærmiljøet, - de sponser idrett, musikk og festivaler: "vi sponser alt, og er en del av dette samfunnet".

### **III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten**

#### **Fremmer seniorpolitikk**

Arbeidsgiver her virker inkluderende i forhold til de ansattes privatliv. Det er mange småbarnsmødre som er gift med menn som arbeider innen olje eller fiskeri, og mennene er ofte på jobb 2 uker og av 4 uker. Kvinnene vil gjerne jobbe når mennene er hjemme og kan avlaste, og dette må tilpasses vaktlisten. Et sentralt poeng er dermed at det er senioren som er den fleksible arbeidskraften ved hotellet, og som får de andre hensynene til å gå opp: mange av senioren går på timebasis, og trekkes inn ved behov, og det er gjerne når de andre småbarnsmødrene ikke kan, at senioren kommer inn: "Vi har mange i etableringsfasen her, og konene er mye hjemme når mennene er ute. Men når mennene kommer hjem, vil de gjerne jobbe litt på kveldene, og det går på bekostning av senioren som er mer fleksible" forteller daglig leder. "Vi har hatt denne problemstillingen oppe - at det blir mange sistevakter på oss, mener senioren. Jeg sier at man kan enten hisse seg opp over at det er sånn, eller forsøke å skjønne det".

Ellers gir senioren sterkt uttrykk for at de er opptatt av å gjøre en god jobb. Når det gjelder vask av rommene er det ingen som er så nøye som dem, og det påpeker også leder: "De eldre bryr seg om renhold!". Og dette må læres til de yngre. Det viktigste for leder i dag, er at alle tar selvstendig ansvar. Forholdet mellom de yngre og de eldre er dermed viktig. Og leder sier også at det er fint å ha seniorer i gangene, da de kan fortelle levende om hotellets filosofi og historikk, og de berømte "sagnene" til gjestene. Et annet pluss med senioren, er at de aldri er syke søndags morgen! "Vi har aldri problemer med fravær blant de eldre". At yngre ikke møtte søndag morgen var et større problem.

Det er ingen tvil om at de eldre "stuepikene" har sin yrkesstolthet og vet hvordan man skal forlate et rom, og de var oppgitt over de yngre: "... og tar man av sengetøy, så skal det i en sofa eller stol, ikke gulvet! Og man skal henge inn alt som skal inn på et bad. Og det siste du gjør, er å stoppe i døren, og se på rommet og tenke: hadde jeg vært fornøyd om jeg kom på dette rommet? Er det ingen stol her - vel, nei, - er det ingen mappe på skrivebordet, nei... Du må se helhet! Det ødelegges med små feil."

"Vi har jo hatt en del kurs, og vi måtte også lære litt. De unge får en lapp om hvordan det skal gjøres. Og de får f.eks. ikke snakke i mobiltelefonen hele tiden. De skal ikke snakke i telefon, den skal ligge på oppholdsrommet. Det var så mange som misbrukte det".

Det er en fleksibel arbeidsplass; en av seniorenene begynte her som snekker, og var med å bygge opp hotellet, ble siden kokk, og har nå gått over til aromaterapi. En som serverer som sommeren, jobber som nattevakt om vinteren, da det er mindre å gjøre i spisesalen.

Seniorenene selv syntes det var bedre å jobbe nå enn før, da de opplevde seg som mer rolige og avbalanserte i yrkeslivet nå, enn da de var yngre. De koser seg mer med å jobbe når det ikke er fulltid, og er glad for at noen har bruk for dem. Særlig i massasjen syns de at de får mye igjen, og særlig når de har kunder som også er vant til å jobbe med andre – da får de en spesiell fin kontakt.

Daglig leder tar ofte i bruk de som til tider sitter hjemme, og tilbyr dem vakter. Og for seniorenene er det fint å ha fri, samtidig som de blir veldig glade for å få en telefon, om at det er bruk for dem: "jeg er takknemlig for at jeg får jobbe, og at noen har bruk for meg, ellers ville jeg vært mer ensom".

Det er fleksibilitet: En på 50 + har behov for 6 uker ferie selv om han bare har krav på 5, men det har de fått til ved at han tar en uke uten betaling.

De syns det er viktig å kunne bruke spa-områdene å få redusert pris på behandlinger. Det er viktig for å holde det gående.

Det er ikke bare å slutte å jobbe: en senior forteller "jeg har anledning til ikke å gjøre noe, men jeg tar et valg: da jeg var i full jobb og ville ha fri, var jeg sliten, og tenkte at "tenk om jeg slapp og jobbe"! Og så kommer man dit (*han fikk en alvorlig sykdom å måtte trene seg opp igjen*), jeg trenger ikke jobbe nå, men så er det godt å jobbe likevel. Så lenge jeg har gleden og helsen fortsetter jeg. Den dagen helse sier stopp - eller du ikke har gleden, så slutter du av deg selv".

For en av seniorenene var det mye helgejobbing, og det var slitsomt, men han var klar over at hvis han ville noe annet, så måtte han flytte, og det var han ikke villig til nå. Så da aksepterte han at det var jobbing i helgene.

For alle seniorenene vi snakket med var det viktig å fortsatt ha tilhørigheten til dette hotellet hvor de har jobbet i flere tiår: en senior sier: "du føler at du kommer inn på hotellet, og du går fritt innpå her, og du er en del av hotellet, og du kan slå av en prat og ta kaffe og du hører til her. (Navn) og jeg er ikke fast ansatt, men er med på personalmøter og alle andre tilstillinger, er vi med på. Det er en fin plass å komme ned å være, også selv om du ikke skal på jobb". Den navngitte senioren legger til: "jeg har sagt mange ganger at dette er mitt andre hjem, og her kan jeg være i sorg og glede. Jeg føler meg veldig mottatt".

Senioren kjenner godt de som er eier og kjenner til "rytmen" i kunder og er tilpasningsdyktig (jfr. den sosiale "kontrakten" over): "Hvis du driver et hotell som går i bølgedaler, så må du skjønne det når du er ansatt; det kan ikke være 4 terapeuter der hvis det ikke er noen som skal ha behandling. Og da er det slik, at de som er fast ansatt, må permitteres. Det er ikke alle som finner seg i det, men det er ikke annet å finne på her, og man *kan* ikke ha full bemanning når det ikke er folk her! Men så er hotellet heldig som har folk som stepper opp og stiller opp når det er noe. Og vi får alltid vite at de har behov for en!".

### **Hemmer seniorpolitikk**

Daglig leder forteller at de har hatt mange prosjekter ved hotellet, både faglig og for å utvikle konseptet. "Vi må hele tiden være kreative og fornye oss, og følge trender, og det er det ikke så mye slik tenkning blant de ansatte seniorenene". Dette er på en måte "drawbacket" ved å ha en eldre og stabil arbeidsstokk. Det er ikke så mange med å tenke nytt. "Det blir stort sett mannen min og jeg, jeg er mye ute i verden, så det har gått bra". Hun sier videre: "vi har et voldsomt plikttoppfyllende personale, men jeg savner innspill! Vi sender dem på kurs, men det er ikke så mye faginteresse. Det er bare NN som har det, og han kan jeg drodle med". Dette er dermed baksiden, men lederen sier: "ingen har alt, men noe har vi alle, og de sterke sidene er så sterke, at vi supplerer på det andre".

## **IV Refleksjoner**

Dette er et case som viser hvordan en arbeidsplass betyr mer for mange enn bare jobben. Ekteparet som driver hotellet er også seniorer (64 år) og det er også lojaliteten til dem som gjør at seniorenene stiller opp som stabil arbeidskraft. Det er ikke sikkert de hadde blitt så lenge, hvis eierne hadde vært byttet ut underveis.

Det er også viktig å merke seg at de eldste seniorenene jobber ikke fullt, noen har dels uføretrygd og andre pensjon, men de kommer inn og dekker opp hotellets behov for arbeidskraft på dager - og sesonger - med underbemanning. Dette gjelder de aller eldste på 75-79 år, som var våre informanter.

Vi får inntrykk av en fleksibel personalpolitikk som tar hensyn til veldig mange ulike forhold og behov, og ekteparet stepper selv inn i ulike roller (resepsjon, servitør) når det trengs.

## Case 6: Finansbedrift

Datamateriale: intervju med en fagansvarlig HMS, en tillitsvalgt, to mellomledere, seniorgruppe-intervju med 8 personer og én pensjonist.

### I Om virksomheten

**Type virksomhet:** Finans. Privat. Kontorarbeidsplass

**Personaldata:**

*Antall ansatte (pr mai 09):* 1522 (NB i starten av 2008 var det 1590, det har vært kuttet 250 stillinger på kort tid).

*Alderssammensetning:* 50-54 =144, 55-59 =110, 60-64= 101, over 65 = 37

*Kjønnfordeling:* 37.5 % kvinner og 62.5 % menn

*Turn-over:* Sluttet: 319 personer og begynt 255 personer, snitt på 237.

*Sykefravær:* 3.96 %

250 personer har vært i virksomheten i mer enn 20 år.

**Avgangsmønster:**

*Hva går ansatte av for:* Alderspensjon 65 år. Så går man på førtidspensjon i 2 år, og så over på folketrygden.

**Pensjonsordning:** særaldersgrense på 65 år. Private pensjonsforsikringer. Helseforsikring

**Ble IA-virksomhet i 2002:** satset på alle tre delmål

**Mål for seniorpolitikken:** Ingen uttalte mål og informantene svarte forskjellig. En sa at målet er ikke at så mange som mulig skal bli utover pensjonsalder, men at man skal vurdere mulighetene for denne aldersgruppen. En mellomleder sa at det skal være trivsel for seniorer, at man skal gå av med verdighet.

**Hvem er målgruppen for seniorpolitikk?** De som er over 60 år

**Hvordan måler man at man når mål?** Det måles ikke, men følges opp via spørreundersøkelser.

### II Hva slags tiltak har de

**Muligheten for å jobbe over 65 år for de som ønsker det**

Dette er ikke et krav, men må søkes om og avtales med nærmeste leder. Det er uklart i vårt datamateriale på hvilke kriterier noen får, mens andre får avslag, selv om de ønsker å jobbe lenger.

### **80 % jobb for 90 % lønn**

Man må ha jobbet i 30 år i bedriften for å få det. Det er tilgjengelig fra 60 år, og man må søke om å få dette. En del brukt, anses som det mest populære, men det er også mange som ikke bruker dette tiltaket. En senior fortalte at han synes den ekstra fridagen var en fin nedtrapping til pensjonisttilværelsen, som han var spent på.

### **Regelmessige seniorundersøkelser**

Eget spørreskjema til seniorer. Har kjørt 3 seniorundersøkelser. Det ble for ofte, og feil, å spørre om de samme tingene på nytt uten at man hadde gjort noe i mellomtiden. Nå er seniorspørsmål tatt inn i andre typer arbeidsplassundersøkelser. Generelt mange internundersøkelser. Den siste vi ble fortalt om var om etikk.

### **Kompetanseoverføring for 60 +**

Tanken er at dette skal inntre to år før man er pensjonist. Man ønsker å "parre" seniorer med nøkkelkompetanse, mot en yngre medarbeider. Det var ikke så mange av dem vi intervjuet som hadde hørt om/eller opplevd. Inntrykket vårt er at det ikke var så lett å få til i praksis.

### **Kortere arbeidstid**

Det er innført redusert arbeidstid (1 time) for ansatte over 64 år. Dette er en rettighet alle har krav på hvis de oppfyller betingelsene. Ordninger er i bruk.

### **Ekstra fridager**

Tre ekstra fridager for ansatte over 60 år (i tillegg til 6 ukers ferie). Dette har alle over 60 krav på og det er i bruk.

### **Redusert arbeidstid**

Redusert arbeidstid, slik at man opprettholder 100 % pensjonsgrunnlag hvis man har 30 års sammenhengende ansettelsestid. Dette er en ordning alle som oppfyller betingelsene har krav på. Ut fra vårt datamateriale kan vi ikke si om det brukes.

## **Trening**

Det gis tilbud om å trene 1 time pr. uke i arbeidstiden for de over 60. Dette gjelder alle over 60 år. Det er i bruk, men ikke alltid hver uke ut fra våre informanter.

## **Seminar i seniorutvikling**

Bedriften gjennomfører dette, men våre informanter fortalte at det ikke opplevdes så nyttig for de som har vært på det. Det er uklart om det skyldes forventninger eller innretning på seminaret.

## **Tiltak særlig for de over 65 år (dvs. etter bedriftens pensjonsalder)**

Pensjonistforeninger/veteranklubb for 65+. Våre informanter blant pensjonistene mente at dette var en god ordning, men ikke for de yngste pensjonistene. "Når du går av 65 er du rett og slett for ung. Kom tilbake når du er 79".

Bedriftsavisen blir sendt til hjemmeadresse for pensjonistene. Det ble sagt at dette var bra og ga pensjonistene mulighet til å følge med på hva som skjedde i bedriften.

To av selskapets hytter er forbeholdt seniorer. Dette ble det satt pris på av våre informanter.

I tillegg tilbyr selskapet rabatt på skadeforsikring etter 65 år (og laveste km stand på bilen). Ut fra vårt materiale kan vi ikke si noe om bruken. Det ble ikke nevnt av informantene våre.

## **For alle**

Selskapet har en del tiltak for alle ansatte, som også kan forstås som seniortiltak.

Mangfoldsutvalg. Før hadde man et seniorutvalg, men nå er det tatt inn et livsfaseperspektiv og dekket en rekke mangfoldsområder, som alder, funksjonshemmede, likestilling og etikk. Vi ble fortalt at dette utvalget ikke er godt nok utnyttet, men er aktivt.

Selskapet tilbyr 10 dagers velferdspermisjon for å ta vare på syke foreldre. Dette er et seniortiltak ment å adressere voksne medarbeidere med eldre, ofte pleietrengende foreldre, på samme måte som medarbeidere med små barn har rett til permisjon ved syke barn. Ordningen er mye omtalt, men vi fikk inntrykk av at bruken var ganske begrenset.

BHT Langt fra hva det var, hevder flere. Før sjekket de helse, nå bare arbeidsmiljø. Mange som er misfornøyde av seniorenene.

Selskapet har behandlingsavtale med helseklinikk. De som hadde erfaringer med det, opplevde det som viktig. Dette var veldig imponerende for én informant som kom rett inn på denne helseklinikken og var raskt tilbake i arbeid.

### III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i denne virksomheten

#### Fremmer seniorpolitikk

Først og fremst er dette en virksomhet som har gått svært bra økonomisk, og har hatt muligheten til å gi alle ansatte – også seniorenne – meget gode betingelser. Godt arbeidsmiljø, spennende arbeidsoppgaver og trivsel trekkes frem, sammen med stor økonomisk gevinst ved å fortsette i jobben.

Hovedgulroten ved å arbeide *utover* 65 år (interne aldersgrensen), er at man har fått pensjon *i tillegg til lønn* – dvs. man tar ut lønn og pensjon - opp til 150 % til sammen. Dette syns noen er så bra at de fortalte at de ikke tør si det til venner som jobber i skole og barnehage. Fra ledelsens side beskrives seniorenne som er igjen, som fagfolk som kan jobben sin meget godt, og det betyr at lederne kan beholde flinke ansatte, men betale redusert lønn.

En fridag i uken (80 % for 90 % lønn) er det tiltaket som blir satt mest pris på, og for noen av de som tar den ut, er det en "skikkelig bonus": "For meg er det dobbelt så deilig som jeg trodde. Rein luksus. Og man går ikke glipp av så mye når man er her fire dager i uken. For meg er det perfekt". I undersøkelsen som AFI tidligere har gjort på denne arbeidsplassen, er det seniorer som rapporterer på at fridagen er viktig for å klare de fire andre dagene.

Det at man er *fagperson* og *spesialist* innenfor et (smalt) felt, gjør at virksomheten har større behov for kompetansen. I denne virksomheten ser vi klare tendenser til at det er jurister og fagpersoner som holder til bort i mot 70 år. En mellomleder (senior) forteller at det er fordeler innenfor enkelte fagområder å kjenne til historikken – det er endringer i lover og regler som man har stor nytte av å kjenne til. *Nye ansatte*, mener lederen, følger i større grad *saksbehandlingssystemene* og ikke faget, og det mente informanten fører til en del feil på sikt, og at fagkompetanse ville bli en mangelvare. En annen informant mener at lederoppgaver ikke passer så godt for seniorer som å være fagspesialist. "De som blir igjen, de kan noe" sier informanten.

Ingen av seniorenne i gruppeintervjuet opplevde jobben sin som slitsom. De trakk mer frem trivselen, arbeidsmiljøet og de positive sidene ved å gå på jobb. Tiltakene (fritid) tar de fleste som bonus, og noen har ikke tatt i bruk tiltakene – de trenger dem ikke.

En av lederne la vekt på at det er viktig at man får den utviklingen man ønsker. For noen er det å ha de oppgavene man har, for andre er det å hele tiden lære noe nytt, ikke stagnere. Dette er personavhengig, mente lederen.

Seniorenne har ofte gått fra å være førstelinje og kundeservice, til å jobbe mer med støttefunksjoner "bak" i organisasjonen, – de hjelper de som hjelper kunden. Det er ikke like stressende, og mange av våre informanter tror ikke de ville holdt ut i front. En senior sa: "Det er behov for oss seniorer. Som eksperter. De trenger oss som kan systemene ordentlig. Man overfører kompetanse hele tiden".

Selskapet har fagstillinger. Vi ble fortalt at man blir ikke lei jobben sin i dette yrket. Man blir aldri utlært. Dette gjorde at seniorenne både måtte holde seg oppdatert og fremsto som verdifull arbeidskraft med motivasjon til å arbeide lenge.

## Hemmer seniorpolitikk

Det er ikke alltid man får vite om tiltak fra nærmeste leder selv om erfaringene her var delt. Man hører om tiltak ved å snakke med andre seniorer, eller leser på om tiltak på intranett (men det siste er det ikke alle som gjør). Tiltakene følges heller ikke alltid opp av nærmeste leder. For å bedre denne situasjonen er det innført at lederne blir informert om hvordan de skal følge opp seniorer i en av de seks ledermodulene som er obligatorisk når en blir leder.

Til tider vanskelig i hektiske perioder å ta ut fritid/ekstra ferie. Særlig for ledere. Dermed blir et viktig virkemiddel nettopp ikke brukt i de situasjonene det er ment å være mest til hjelp.

For mellomlederne er det en kabal at det er seniorer som går tidligere om dagen, trener i arbeidstiden og tar ut fridager. En mellomleder sier: "Det er utfordringer med det, for du blir jo målt på avdelingsnivå, og du må levere, samtidig som noen trapper ned og ikke skal bidra i samme grad som før. Da må resten av avdelingen dekke opp for den reduksjonen. Dette har vært diskutert blant lederne, men vi har greid det bra, uten at det har blitt konflikt".

Det oppleves urettferdige av noen med ordninger (som muligheten til å jobbe over 65 år) som tilbys noen. Det ble sagt at dette skaper dårlig stemning. Resepsjon og merkantile stillinger blir ikke like ofte forlenget etter 65 år, som fagstillinger. Nå, med økonomiske krise, er det jevnt over færre som får tilbud om å arbeide etter 65 år. Også for de som ikke er seniorer kan det oppleves at noen hever 150 % lønn (inkl pensjon) for den samme jobben. Om utsilingsmekanismene sier en mellomleder: "Det er noen som ikke henger helt med, men de ønsker ofte ikke selv å fortsette. De som er helt med, de vil jo fortsette, og de vil vi ha".

Trange tider hemmer seniorpolitikk. De som nå jobber utover 65 år, har fått vite at de ikke får forlenget denne ut over 2009. Det gjøres likevel unntak. En mellomleder sier at hun har fått beskjed i høst fra ledelsen å vurdere avvikling på de kontraktene som går over 65 år, men sier "det er noen som det er viktig at fortsetter, så vi gjør det. Det er ikke sånn at alle må gå".

Hele virksomheten skal flytte et stykke ut av sentrum, og det er det mange av seniorenene som bruker som et naturlig veiskille – de blir ikke med videre.

Tiltakene er ikke alltid samstemt. En senior sa at de tre fridagene han fikk da han var over 60, mistet han da han ble 64 og kunne jobbe en time kortere arbeidstid hver dag. Dette hadde han ikke fått informasjon om, og han trodde han hadde tre ekstra fridager.

## IV Refleksjoner

### Arven fra en ildsjel

Virksomheten er et eksempel på at selv om ildsjelen som startet seniorpolitikken er borte, så har tenkning og ordninger institusjonalisert seg i virksomheten likevel. D.v.s. man har fortsatt seniorpolitikken selv om ildsjelen ikke er der lenger. Informantene vi snakket med i dag vet ikke hvorfor akkurat disse tiltakene ble valgt. HMS-direktør sier det blir bekreftet i seniorundersøkelsene at det er dette seniorenene ønsker.



## **Seniorer eller mangfold**

Virksomheten begynte med profilert seniorpolitikk, og det har de enda, men har gått i retning av å se seniorpolitikk mer inn i et livsfaseperspektiv, der også likestilling, etikk og funksjonsnedsettelse er prioritert områder i tillegg til alder. HMS direktøren sier at de har "naturliggjort seniorpolitikk, og ikke stigmatisert den". "Det handler om tilpasninger, og å ta hensyn til folks behov, og dette er ingen bombe for oss. Man må ikke glemme de andre livsfasene. Det er dessuten skummelt å se seniorenne som én gruppe" sier HMS direktøren.

## **Jobbe over 65 år - "Jævla urettferdig"**

Det gjeveste tiltaket anses for en del å jobbe ut over 65 år, og dette er både økonomisk begrunnet, men også at mange ønsker å være i arbeidslivet fortsatt. Imidlertid praktiseres dette må en måte som mange av seniorenne mener er "jævlig urettferdig", og helt opp til hver enkelt ansatte og deres nærmeste leder. En av mellomlederne sier at de må være et behov i avdelingen for at senioren skal fortsette, og også et ønske fra den ansatte. Det var mange som visste om noen som ikke hadde fått fortsette, og opplevd det som vanskelig.

Denne ordningen er nå i ferd med å forsvinne pga økonomisk nedgangstid. Man kan fortsatt søke, men mens inntil 2009 fikk man innvilget ordningen for ett år av gangen. Det skal nå reduseres til fire måneder.

## **Seniorpolitikk reduseres i nedgangstider**

Dette var et av temaene i intervjuene, og denne virksomheten er et godt eksempel på at tiltak reduseres når det er trangere tider. Det var ikke noe spesiell skjerming av seniorer, men heller ingen bevisst strategi for å få dem ut. Man har nedbemannet etter kompetanse. En leder sa: "Vi kan ikke ha det sånn at 30-åringene må gå som en konsekvens av seniorpolitikken". Vedkommende sier samtidig at han må sloss for IA-arbeidet og individuelt tilpassede løsninger, det er vanskeligere i nedgangstider. Han mener personlig at 55-65 åringene er gode å ha i jobb; de er lite syke og har lite omsorgsansvar (barn og foreldre).

## **Seniorpolitikk – mer synlig i media enn internt**

Noen av seniorenne mente det var mer profilering av seniorpolitikken utad enn innad. De kjente seg ikke alltid igjen i det som sto i aviser. Det trekkes frem noen få unike personer, men de opplevde at det ikke er representativt for det generelle bildet i virksomheten.

## **Ansvar til utvalg**

Selskapet hadde satt ned et mangfoldsutvalg. Dette oppleves som både/og å sette ut ansvaret for senior/mangfoldpolitikk i et utvalg. På den ene siden har man dedikerte personer i utvalget som

jobber med dette, og tematikken blir forankret, men det er også uheldig å koble ansvaret fra ledelsen.

Lederen her var ikke så opptatt av kompetansetilføring til seniorenne – men av kompetanseoverføring til virksomheten.

### **Hovedinntrykk**

Det virker som om mange av seniorenne som er i arbeid, hadde vært det uansett tiltak eller ikke. Dette ble særlig tydelig i den gruppen seniorer vi intervjuet. Samtidig er tiltakene med på å øke trivselen, og det blir ansett som en viktig "bonus" og uttrykk for at man føler seg verdsatt. Mellomlederne sier at de vet om noen som nok hadde vært mer slitne uten fridagen, og at de kommer frem til 65 år, pga dem. Men for de fleste i denne bedriften er ikke tiltakene avgjørende for at personer står til – og over – pensjonsalder som her er på 65 år. For ledelsen er seniorenne ressurser; å ha dem er på ingen måte villedighet, men viktig bidrag rett inn i produksjonen.

De aller fleste av seniortiltakene ligger på reduksjon i arbeidstid, altså økt fritid. Dette begrunnes med at det er det de ansatte ønsker, men det kommer også frem at det ligger en økonomisk gevinst: til tider i denne bransjen er det stille. At man da tar ut fridager, trener, og har redusert arbeidstid, er ikke noe som koster virksomheten noe. De kan ikke velge lønn/penger i stedet for fridager for å være senior.

Det er ønske fra flere seniorer at man opprettet en "vikar-pool" av seniorer/pensjonister, der man kan trekke inn vikarer som ønsker å komme tilbake "å ta av stormen" i vanskelige perioder. Dette er en bedre løsning enn å ta inn nye vikarer. En senior sier: "da kan man jo fortsatt være litt til nytte".

Det som også trekkes frem av ledere og personalansvarlig, er at de flinkeste seniorenne er produktive for bedriften, sjelden syke og er veldig ressurssterke, slik at selv om de jobber 80 % på 90 % lønn, leverer mange av dem 120 %, - "noe vi ikke kan si om helt nyansatte...".

## Case 7: Kommunal virksomhet

### I Om virksomheten

**Type virksomhet:** Kommunal virksomhet, skole

**Personaldata:**

Antall ansatte: 450 i kommunen, rundt 35 totalt på skolen.

Alderssammensetning kommunen:

18-25: ca 40

26-35: ca 110

36-44: ca 130

45-55: ca 130

56-69: ca 20

60+: ca 20

Kjønnfordeling kommunen: ca 70 % kvinner i kommunen, 75% på skolen

Turn-over: ca 8 % i kommunen

Sykefravær i kommunen: 7,6 %

**Avgangsmønster:**

Gjennomsnittlig pensjoneringsalder i kommunen: ca 60 (inkludert uførepensjon). De fleste går av ved 67, bortsett fra lærere og ansatte i teknisk etat som går av tidligere med AFP. Hva går ansatte av for: Stort sett aldersgrenser eller uføretrygd

**Pensjonsordning:**

Undervisningspersonalet: Statens pensjonskasse

Sykepleiere: Kommunal Landspensjonskasse (KLP)

Øvrige ansatte: Egen kommunal pensjonskasse

**Mål for seniorpolitikken:** Målet følger målformuleringen i IA-avtalen: "Arbeidstakere skal beholdes i aktivt arbeid så lenge som mulig".

### II Hva slags tiltak har de

**Tilretteleggingstilskudd for arbeidstakere som velger å fortsette i 100 % stilling.**

Tilskuddet utbetales til den virksomheten der arbeidstakeren har sitt arbeid. For å utløse tilretteleggingstilskudd må behovet for tilrettelegging være ut over de forpliktelser virksomheten normalt har i henhold til lover og regler. Tilskuddet kan for eksempel brukes til å ta ut mer fri eller minke arbeidsbyrden.

### **Sluttgodtgjøring.**

Arbeidstakere får 12 000 kr. i sluttvederlag for hvert år de arbeider ut over 62-årsgrensen, begrenset oppad til 36 000 kr.

### **Redusert stilling – 80 % stilling til 100 % lønn**

I slike tilfeller vil det ikke gis sluttvederlag eller tilretteleggingstilskudd.

### **Individuelle løsninger/medarbeidersamtaler**

Individuell tilpassing gjøres, både for eldre lærere, men også for andre med særskilte behov. På skolen kan eldre lærere for eksempel slippe å være kontaktlærere, noe som betyr at de har mindre arbeid med utenomfaglige oppgaver som rapportering, kontakt med foresatte og lignende. Eldre lærere kan også bli tildelt oppgaver som ikke direkte er knyttet til undervisning.

### **AFP med angrefrist**

Ingen hadde hittil benyttet seg av muligheten til å komme tilbake i arbeid etter å ha gått av med AFP, selv om ordningen finnes og tilbys.

### **Lederopplæring**

Seniorpolitikk inngikk som en del av den generelle lederopplæringen.

### **Tiltak ut over kommunegrensene**

Et eksempel på slike tiltak kan være hospitering eller former for interkommunal jobbrotasjon. Det var imidlertid ingen eksempler på at dette hadde vært gjort.

I følge en intern evaluering i kommunen var det i 2005 6 personer av 13 mulige som benyttet seg av ett av de tre første tiltakene. I 2006 var det 9 personer, i 2007 var det 16 personer og i 2008 var det 17 personer som benyttet seg av disse tiltakene. Så godt som alle av disse har benyttet seg av tiltak nr. 3; å ha redusert stilling med full lønn. Det er kun inngått tre andre avtaler som innebærer andre tiltak, som da var tilretteleggingstilskudd og lønn.

I følge samme evaluering var det i tidsrommet 1/1-06 til 31/12 -08 16 personer som gikk av med AFP, mens 21 personer valgte å fortsette å jobbe med tiltak. 6 av disse sier at de ville fortsatt å jobbe også uten tiltak, 3 personer svarte at det ville de ikke gjort og 5 personer svarte at de ikke visste. I tillegg er det 7 personer som ikke svarte.

### III Hva fremmer og hemmer seniorpolitikk i virksomheten?

#### Bakgrunn for seniorpolitikken

Virksomheten innførte seniorpolitikk i 2004 som en del av en livsfaseorientert personalpolitikk, men mesteparten av innholdet i den livsfaseorienterte personalpolitikken var konsentrert om seniorpolitikk. Tanken var at andre livsfaser skulle fokuseres på et senere tidspunkt men dette er utsatt på grunn av krav om økonomiske innsparinger i kommunen. Seniorpolitikken har nå blitt evaluert.

Initiativet til seniorpolitikken kom via IA-avtalen ved at AMU ba om en utredning. Spesielt rådmannen var sentral i å få gang seniorpolitikken. I januar 2004 ble det arrangert en "kick-off" for seniorpolitikken i form av et dagsseminar der den sentrale ledelsen i kommunen, etatslederne, mellomlederne, tillitsvalgte, pensjonskassa, representanter for NAV arbeidslivssenter og Senter for seniorpolitikk (SSP) deltok. Arbeidet fra seminaret ble videreført gjennom en egen prosjektleder, og munnet ut i et grunnlagsdokument for en livsfaseorientert personalpolitikk i kommunen.

Bakgrunnen for å iverksette en seniorpolitikk var knyttet til målsettingen i IA-avtalen. Kommunen ønsket å beholde folk så lenge som mulig i jobb og ta vare på ressurser og kompetanse, på de som har kjennskap til kommunen.

Det var ikke så mange økonomiske overveielser, men kommunen har egen pensjonskasse, og AFP-utbetalinger til medlemmer, var en direkte utgift på kommunens budsjett. Lærerne er derimot medlemmer i Statens Pensjonskasse, så kommunen hadde ikke utgifter i forbindelse med AFP-utbetalinger til dem. Kommunen vurderte det imidlertid slik at ved at de sparte AFP-midler hadde de mulighet til å finansiere seniorpolitiske tiltak.

Datagrunnlaget vårt er for spinkelt til å trekke sikre konklusjoner, men for oss ut til at ut til at viktige suksessfaktorer ser ut til å ha vært en interessert rådmann og en aktiv fagforening. Også kontakt med andre med større kompetanse på feltet ser også ut til å ha bidratt til at kommunen fikk en god start på seniorpolitikken sin.

At seniorpolitikken også har fungert i praksis, er antagelig knyttet til et generelt godt arbeidsmiljø som blant annet ser ut til å være karakterisert ved at kommunen fremstår som oppfinnsom og fleksibel i sin oppgaveløsning. Det virker videre som det er god kommunikasjon mellom rådmann og de andre lederne vi har snakket med, i tillegg til at medarbeidere vi har snakket med har tatt stort ansvar for kommunen.

Økonomien blir beskrevet som ikke å ha vært avgjørende da kommunen vedtok å innføre en livsfaseorientert personalpolitikk, men kommuneøkonomien er nå blitt dårligere og det økonomiske fokuseres nå sterkere. Hva man sparer på seniorpolitikken økonomisk sett i forhold til hva den koster, er blitt en svært aktuell problemstilling i kommunen. Dette har blant annet ført til en diskusjon om kommunen har råd til å fortsette med at seniorer kan arbeide 80 % stilling for 100 % lønn. En for sterk fokusering på den direkte, kortsiktige økonomiske siden av seniorpolitikk, kan ofte falle uheldig ut, ikke minst fordi eventuelle indirekte innsparinger knyttet til at folk står lenger i jobb, er vanskeligere å tallfeste.

## De ansattes erfaringer

Mesteparten av seniorerne vi snakket med var undervisningspersonale, og de har som en del av sin sentrale avtale, en times redusert leseplikt fra fylte 55 år og 2,5 % reduksjon fra fylte 62 år.<sup>4</sup> Sammen med kommunens 80/100 tiltak, betyr dette at lærerne underviser 67,5 % av ordinær leseplikt, og i praksis betyr dette at de får en ekstra fridag i uka.

Dette var en ordning som ble vurdert som meget bra, og som lærerne selv mente gjorde det lettere å fortsette ut over fylte 62 år. Dette gjaldt både lærere som selv brukte ordningen og lærere i 50-årene. Alle mente det var uheldig hvis ordningen ble fjernet på grunn av dårlig økonomi.

Lærerne ga uttrykk for at den ekstra dagen de hadde fri gjorde det lettere å ta seg inn og ikke bli så sliten. De utrykte også at med en ekstra fridag var det i større grad mulig å kombinere arbeid og få gjort andre ting de ønsket å ha tid til, som hobbyer, barnebarn o.l. Samtidig er det vårt inntrykk at de to lærerne vi snakket med som var rundt 65 år mente at de burde slutte når de var 65. Dette så ut til å være vel så mye knyttet til en type usikkerhet omkring i hvilken grad andre, dvs. andre på skolen og personer i nærmiljøet, syntes de skulle fortsette, som deres eget ønske om mere fritid eller faktisk slitenhet.

I tillegg til at lærerne benyttet seg av dette tiltaket, var det i stor grad gjort individuelle tilrettelegginger for eldre lærere<sup>5</sup>. Dette fremsto som svært viktig for at lærerne fortsatte å jobbe. Lærerne understreket at, i motsetning til det som ofte ble sagt i debatten, var det ikke undervisningen og kontakten med elevene som var det mest slitsomme, men alt det administrative arbeidet, kontakten med foreldre, alle rapportene som skulle skrives etc. Det ble sagt at dette arbeidet hadde blitt svært mye mer omfattende de siste årene. I tillegg var det stadige endringer i ting som eksamen, karakter-systemer, rapporteringssystemer, læreplaner osv. En viktig form for tilrettelegging var derfor å slippe å være kontaktlærer, noe som medførte at man også slapp mye av det administrative arbeidet og kontakten med foresatte. I tillegg kunne tilrettelegging handle om at man fikk oppfylt fagønsker eller at man fikk andre oppgaver enn undervisning.

Som nevnt mente kommunen det ikke var ønskelig at ledere tok ut 80/100-tiltak og vi snakket med en leder som i stedet hadde tatt ut tilretteleggingstiltak. Dette ble i all hovedsak brukt på ekstra ferie, noe han var godt fornøyd med. Han var imidlertid klar på at han hadde fortsatt å jobbe også uten dette tiltaket.

## Ledernes erfaringer

Lederne vi snakket med var fornøyd med kommunens seniorpolitikk, men opplevde det som problematisk hvis det nå ble nedskjæringer på grunn av økonomi. Særlig tiltaket 80/100 var de fornøyd med, og det var jo også det som de fleste benyttet seg av.

---

<sup>4</sup> Dette er timer som skal benyttes til annet pedagogisk arbeid, men det er aksept for at dette andre pedagogiske arbeidet også kan innebære lenger tid til forberedelser, mao at det medfører mer fri/ubunden tid.

<sup>5</sup> Tilrettelegging kunne også bli gjort for andre lærere med spesielle behov

Når lærerne gikk ned i leseplikt medførte det også at det måtte ansettes flere lærere. Det medførte derfor direkte utgifter for kommunen, men utgjorde ingen merbelastning på de andre lærerne på skolen.

Linjelederen vi snakket med sa at han ikke hadde noen innvirkning på de sentrale seniorpolitiske tiltakene i kommunen, men det var hans ansvar å følge dem opp i praksis. Dette betyr at han har ansvar for å legge til rette for å få til en fornuftig arbeidsdeling og legge til rette når folk begynner å bli slitne. Tilrettelegging skjer i samarbeid med arbeidstakeren. Han sier det er begrenset hva som er mulig, men når det gjelder å få dekket ulike funksjoner på skolen som teamleder, bibliotekar osv., ser han dette i sammenheng med seniorpolitiiske overveielser. Han sier det er begrenset hva de kan få til, men noen muligheter finnes. Denne typetilrettelegging er alltid knyttet til den enkeltes personlige ønsker, behov og muligheter.

## Case 8: Helseforetak

### I Om virksomheten

Type virksomhet: Helseforetak, statlig sektor, pleie og omsorg med en rekke stillingsgrupper med forskjellig arbeidssituasjon, utdannelsesnivå og avgangsmønster

Personaldata: Ca 5500 ansatte; ca 800 ansatte 55-62 år og ca 250 ansatte 62-65 år.

Dette er en kvinnedominert arbeidsplass med kjønnsfordeling: 80/20 kvinner og menn

Sykefraværet samlet var 7,2 % i 2008 (oppgang fra 7,1 % i 2007). Målet er 4,5 %

Pensjonsordning: KLP

Avgangsmønster: Gjennomsnittlig pensjoneringsalder varierer mellom ansatte under sykepleierordningen, legeordningen og fellesordningen (som dekker resten).

Gjennomsnittlig pensjoneringsalder, skilt mellom alderspensjon/AFP og uførepensjon, er som følger:

	2004	2005	2006	2007
<u>Sykepleierordningen</u>				
Alderspensjon/AFP	65,8	63,8	64,1	64,3
Uførepensjon	47,1	45,1	52,3	51,3
<u>Legeordningen</u>				
Alderspensjon/AFP	66,2	67,0	70,0	66,5
Uførepensjon	45,0	--	--	39,0
<u>Fellesordningen</u>				
Alderspensjon/AFP	63,6	63,6	63,8	65,6
Uførepensjon	49,6	53,2	52,5	51,2

Mål for seniorpolitikken: Gjennomsnittlig pensjonsalder skal økes med 3 måneder for personer over 50 år i perioden 2006-2009. Kompetansefokus frem mot 2020 (bruke seniorkompetansen bedre).

Helseforetaket definerer senior som ansatt over 55 år. Med seniorpolitikk menes summen av tiltak og virkemidler som rettes mot seniorer for å få dem til å stå lenger i arbeid.



## **II Seniorpolitiske tiltak**

### **Tilretteleggingstilskudd fra 62 år**

Det gis et tilskudd på kr. 20 000 pr år mot avtale om å ikke gå av det året. Tilretteleggingen og bruken av tilskuddet avtales skriftlig mellom leder og senior. Avtalen rapporteres inn til HR-avdelingen. Tilskuddet kan ikke tas ut som penger, men ellers er det åpent for de fleste som leder og ansatt blir enige om. Det legges mye vekt på at dialogen leder - medarbeider er sentral i utformingen av tilretteleggingen.

### **Medarbeidersamtaler**

Ordinær medarbeidersamtale, men med særlig fokus på å legge til rette for senere avgang fra 55 år.

## **III Bakgrunn for utforming av seniorpolitikken**

Rundt årsskiftet 2006/2007 satte helseforetaket ned en arbeidsgruppe med tillitsvalgte og representanter fra de ulike enhetene ute. KLP og NAV deltok også med representanter. Arbeidsgruppen skulle utarbeide forslag til seniorpolitikktiltak for helseforetaket. På det tidspunktet arbeidet startet var mange virksomheter sterkt på "tilbudssiden" med til dels omfattende velferdsgoder for å holde på seniorenne, ikke minst kommunesektoren. Flere kommuner i regionene tilbød sine seniorer (62 år) 80 % innsats for 100 %, og dette skapte et klart forventingspress også i andre virksomheter. Innledningsvis gjennomførte arbeidsgruppen en kartlegging blant seniorenne, der man fikk inn over 300 svar. Flere av forslagene i undersøkelsen kretset om goder som til retteleggingstilskudd, ekstra fridager, redusert oppgavebelastning og fritak fra enkelte vakter, - alt uten tap av lønn. I tillegg nevntes motivasjonstiltak som kurs, tilbud om helsesjekk, trening i arbeidstiden, hjemmehjelp og gi nye utfordringer. Med andre ord et bredt spekter av mulige tiltak som skulle motivere seniorenne til å velge arbeid fremfor pensjonstilværelse. Bortsett fra redusert oppgavebelastning/fritak for enkelte vakter var det lite som kunne forstås som styrket bruk av personalpolitiske virkemidler. De ønskede tiltakene var i hovedsak tilleggsgoder som skulle friste seniorenne til å ikke benytte tidligpensjonsordningene.

Arbeidsgruppen endte med å foreslå ett tiltak som skulle møte en rekke av behovene som var kommet opp: Tilretteleggingstilskudd fra 62 år for å motivere ansatte til å utsette pensjonering. Det ble vedtatt at det gis et tilskudd på kr. 20 000 pr. år for ansatte i fulle stillinger (og forholdsmessig avpasset for ansatte i lavere stillingsbrøker) mot avtale om å ikke gå av det året. Tilretteleggingen og bruk av tilskuddet avtales skriftlig mellom leder og senior. Avtalen rapporteres inn til HR, som både følger opp og førere statistikk over bruken av tiltaket.

Tilskuddet kan ikke tas ut som penger (lønn, bonus el.l.), men ellers er det åpent for de fleste som leder og ansatt blir enige om. Det legges mye vekt på at tiltak skal velges gjennom dialog mellom leder og den enkelte medarbeider, nettopp for å møte individuelle muligheter og behov. Noen eksempler på aktuelle tiltak kan være mentoroppgaver for yngre ansatte, kompetanseutvikling, tilpassede arbeidsplaner, inntak av ekstrahjelp, helsetiltak, hjelpemidler ut over det ordinære, færre

kvelds/natte- eller helgevakter, begrensede arbeidsoppgaver. Det utbetales ikke til retteleggings-tilskudd dersom enheten ikke har kostnader knyttet til tilretteleggingen.

I utgangspunktet gikk man ikke bredt ut og informerte om eksempler på tiltak, fordi man ønsket at leder og medarbeider sammen skulle tenke åpent og ta utgangspunkt i hva som motiverte den enkelte til forlenget yrkeskarriere. Først etter at ordningen hadde virket en stund skulle man samle inn erfaringene med hva slags tiltak som var etterspurt. Først deretter informerer man bredt om hva slags tiltak som kan være aktuelle. Slik ville man sikre at folk har hatt sjansen til å være kreative uten føringer først.

I tillegg er helseforetaket klare på at alle ordinære personalpolitiske virkemidler kan være aktuelle også for seniorer. Som en del av seniorpolitikken utviklet man ordinær medarbeidersamtale til å skulle ha særlig fokus på å legge til rette for senere avgang fra 55 år.

## **IV Erfaringer**

Helsesektoren er presset på både tid og ressurser, og det legger noen begrensninger på hva man kan gjøre med arbeidssituasjonen. Samtidig er forventningene store, inspirert av kommunale ordninger som 80 % arbeid for 100 % lønn. Seniorene forventet virkemidler som skulle motivere til å stå utover tidligpensjonsalder. Fagforeningene fronter også ofte slike krav til fortrenkning for krav som også omfatter grupper som ennå ikke har mulighet til å gå av med tidligpensjon. Samtidig viser statistikken at mange forsvinner ut på uføretrygd tidligere. Dette er dermed viktig at generelle personalpolitiske virkemidler brukes aktiv slik at ansatte har mulighet til å nå pensjonsalder.

Tilretteleggingstilskuddet skulle brukes til tiltak som leder og senior sammen diskuterte seg frem til. Sentralt la man stor vekt på den lokale dialogen, mens lokalt var erfaringene mer varierende. Man er avhengig av lokale ledere på alle nivåer, og ikke alle ledere er like opptatt av verken seniorpolitikk eller individuell personalbehandling. Noen seniorer fortalte at de ikke hadde hatt noen samtale, bare presentert det de ønsket for leder som hadde skrevet under. Når det praktiseres slik, bruker man ikke mulighetene som ligger i den individuelle leder-medarbeider samtalen. Andre igjen fortalte om gode og målrettede samtaler, og var fornøyd med dette.

Tilretteleggingstilskuddet ble brukt til en rekke typer tilrettelegging, mye ut fra arbeidssituasjon og lønnsnivå. For f. eks. renholderne tilsvarer kr 20 000 en merkbar tidsreduksjon (anslagsvis rundt 11 ekstra fridager i året), mens for høyere lønnede grupper blir tidsreduksjonen mindre. Renholderne fortalte at de i hovedsak tok ut tilskuddet som tidsreduksjon. Vi fikk ikke inntrykk av at det hadde vært noen særlig diskusjon om alternativ bruk av tilskuddet, verken blant seniorene eller tatt opp av ledere. For høyere lønnede grupper kan det være andre tiltak som merkes bedre, f. eks. hjelpemidler, kompetansetiltak el. l., og blant disse gruppene var også bruken mer individuell.

En av avdelingene fortalte at deres seniorer hadde brukt det til kompetansetiltak. Deres erfaring var at kompetansemidlene på sykehuset var begrenset, og det lett ble til at de ble brukt på de yngste og uerfarne, siden de hadde større behov for kompetansetiltak enn de erfarne. Med små ressurser ble ofte seniorene bortprioritert fordi man opplevde at de hadde den nødvendige kompetansen og erfaringen allerede. Dermed ga tilretteleggingstilskuddet mulighet til å gi seniorene et velkomment kompetansepåfyll utover ordinære kompetansebudsjetter. Dette ble svært positivt opplevd både av

seniorene selv og av avdelingen. Kompetansepåfyll i senkarrieren er viktig, og slik bruk av tilskuddet kan gi seniorer et ekstra løft kompetansemessig.

Seniorene vi snakket med var svært fornøyd med ordningen med tilretteleggingstilskuddet og mulighetene det ga, og det samme var lederne. Dette gjaldt enten man hadde brukt tilskuddet på den ene eller den andre måten. Tilskuddet opplevdes som en påskjønnelse til seniorer som ikke valgte tidligpensjon, og dermed et viktig signal fra sykehusets side om at man ønsket å beholde seniorene.

Samtidig var flere opptatt av arbeidssituasjonen for de under 62 år. Hvis mange har problemer med å oppnå pensjonsalder, er det et dilemma at man satser store midler på den gruppen som har nådd tidligpensjonsalder. Uføretrygd er belastende for de det gjelder og det påfører virksomheten kostnader (gjennom den årlige indeksreguleringen av uførepensjonene). Det er dermed et spørsmål om hva som gjøres for å holde denne gruppen i arbeid. Det var vanskelig å få svar på det spørsmålet, siden seniorene var mest opptatt av tilretteleggingstilskuddet. Noen ledere fortalte om at de brukte de generelle personalpolitiske tiltakene ved behov, men få seniorer nevnte denne siden av helseforetakets helhetlige seniorpolitikk.

## Intervjuguide leder

Hovedspørsmålene som skal besvares gjennom intervjuene er:

1. Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter? (Hva slags målindikatorer på hvilke områder? Hvordan har de blitt brukt? Hvordan kom man frem til egnede målindikatorer? Ble det diskutert med partene, med senioren selv el. l.?)
2. Hva viser eventuelle målindikatorer? (Her vil informantenes kvalitative svar underbygges med personaldata, der slike finnes.)
3. Hvordan brukes tiltakene? (Hva slags tiltak? Hvor mange har brukt hvilke tiltak? Hvilke yrkesgrupper eller grupper arbeidstakere har brukt hva slags tiltak? Er det grupper arbeidstakere som ikke har brukt noen av tiltakene, eks. ledere? Omfang av bruk? Hvordan har tiltakene vært formidlet til senioren; - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?)
4. Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer? (Oppleves de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.? Har senioren etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?)
5. Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden? Selv bl. a. Midtsundstad (2005) har kartlagt en del om årsaker til tidligpensjonering, er det fortsatt viktige, ubesvarte spørsmål som handler om sammenhengen mellom det virksomhetene gjør og det pensjonistene opplever i tilbakeblikk. (Eksempel på spørsmål: Hva slags samtaler fant sted før pensjoneringstidspunktet? Hva påvirket/avgjorde valget? Er pensjonistene tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det? Er det ting pensjonistene ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall og hvordan?)

## Bakgrunnsinformasjon

1. Antall ansatte, alderssammensetning, kjønnsfordeling, Turn-over, sykefravær
2. Hva er avgangsmønsteret hos dere? Gjennomsnittlig pensjoneringsalder? Hva går folk av for? Alderspensjon, andre pensjonsordninger/sluttpakker etc., AFP, Særaldersgrenser, 85års regelen, uføretrygd?

## Utgangspunkt

3. Kan du si noe om typen arbeid i denne virksomheten?

4. Er noen av dagens arbeidsoppgaver vanskelig å utføre for de med høy alder? Hvorfor det? Hvor mange? Hva legger du i "høy alder"? Hvilke aldergrupper definerer dere som målgruppen for seniorpolitikken?
5. Hvilke muligheter har virksomhetene til å tilby seniorenne andre arbeidsoppgaver? I hvilken utstrekning legger virksomhetens krav til produksjon/ytelse avgjørende begrensninger for dette?

**Mål:**

6. Hva var utgangspunktet for at dere i virksomheten så behov for en seniorpolitikk?
7. Kan du fortelle litt om hva som har vært det konkrete målet med virksomhetens seniorpolitikk?
8. Hvem var pådriver for å få til en seniorpolitikk? Ledelsen, fagforeningene, ansatte? Hvordan det ble tatt i mot, reaksjoner, uenighet?

**Tiltak:**

1. Hvilke tiltak har vært diskutert i forhold til hvordan dere kunne nå dette/ disse målene?
2. Hvilke tiltak er innført? (Er det noen av de følgende gruppene som ikke er dekket: Kompetanseutvikling; Lederutvikling; Kultur- og holdningsarbeid; Økonomiske incentiver; Tilretteleggingstiltak inkl. arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon? Hvorfor?)
3. Er tiltakene individuelle eller gjelder for grupper av ansatte (hvilke)? Er tiltakene lokale, noe dere har bestemt selv, eller er de en del av sentrale avtaler/føringer (fra hvem)?
4. Hvorfor akkurat disse tiltakene?
5. Hvordan kom dere frem til tiltakene? Innspill fra hvem, inspirert av hva? Egne behov/situasjonsanalyse eller inspirert av andres eksempler, evt. hvilke og hvordan ble kjent med dem?
6. Hvordan har tiltakene blitt gjort kjent? Hvordan sikrer dere at alle får vite om dem (oppfølging av ledere)? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?
7. Hvordan ble tiltakene mottatt av de ansatte?
8. Har tiltakene ført til noe engasjement i virksomheten, satt i gang aktiviteter utover innføring av tiltakene (ekstra møter med ledelsen, i fagforeningene etc.)?
9. Er det tiltak du ser behov for som dere ikke har innført? Hvorfor ikke? Hva skulle til for å innføre dem?

**Resultater:**

10. Hvordan måler dere om de formulerte målene nås?
11. Hvilke resultater har dere sett av tiltakene?
12. Hva er de viktigste suksesskriteriene for god praksis og gode resultater på seniorpolitikkområdet?
13. Hvordan påvirkes seniorpolitikken av nedgangstider? Er det tiltak dere trekker tilbake? Hvilke kriterier bruker dere for nedbemanninger (skjermes seniorer) og hvorfor?

## Intervjuguide seniorgruppen

Hovedspørsmålene som skal besvares gjennom intervjuene er:

1. Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter? (Hva slags målindikatorer på hvilke områder? Hvordan har de blitt brukt? Hvordan kom man frem til egnede målindikatorer? Ble det diskutert med partene, med senioren selv el. l.?)
2. Hva viser eventuelle målindikatorer? (Her vil informantenes kvalitative svar underbygges med personaldata, der slike finnes.)
3. Hvordan brukes tiltakene? (Hva slags tiltak? Hvor mange har brukt hvilke tiltak? Hvilke yrkesgrupper eller grupper arbeidstakere har brukt hva slags tiltak? Er det grupper arbeidstakere som ikke har brukt noen av tiltakene, eks. ledere? Omfang av bruk? Hvordan har tiltakene vært formidlet til senioren; - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?)
4. Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer? (Oppleves de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.? Har senioren etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?)
5. Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden? Selv bl. a. Midtsundstad (2005) har kartlagt en del om årsaker til tidligpensjonering, er det fortsatt viktige, ubesvarte spørsmål som handler om sammenhengen mellom det virksomhetene gjør og det pensjonistene opplever i tilbakeblikk. (Eksempel på spørsmål: Hva slags samtaler fant sted før pensjoneringstidspunktet? Hva påvirket/avgjorde valget? Er pensjonistene tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det? Er det ting pensjonistene ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall og hvordan?)

### Tiltak:

1. Er det arbeidsoppgaver det er vanskelig å utføre for de med høy alder? Hvorfor det? Hva legger dere i "høy alder"?
2. Hvilke muligheter har virksomhetene til å tilby senioren andre arbeidsoppgaver? I hvilken utstrekning legger virksomhetens krav til produksjon/ytelse avgjørende begrensninger for dette?
3. Hvilke tiltak er innført? (Er det noen av de følgende gruppene som ikke er dekket: Kompetanseutvikling; Lederutvikling; Kultur- og holdningsarbeid; Økonomiske incentiver; Tilretteleggingstiltak inkl. arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon? Hvorfor?)
4. Hvordan fikk dere vite om tiltakene (skriftlig, muntlig, i felles møter, individuelt)? Har alle fått vite om dem?

5. Hva syns dere om tiltakene? Hva er viktig for at man skal kunne jobbe lengre? Hvor avgjørende er tiltakene i avveining av hvor lenge man kan eller ønsker å jobbe? Hva er viktigst for ønsket om å fortsette i jobb så lenge som mulig og hva ville evt. gjort at man ønsker å slutte?
6. Er det tiltak dere ser behov for som ikke er innført? Hva tror dere det skyldes?

**Resultater:**

7. Hvordan opplever dere at dere er ivaretatt/verdsatt av virksomheten? Har tiltakene virket? På hvilke måter? Har noe forandret seg som følge av seniorpolitikkensatsningen? Hva, hvordan, hvorfor?
8. Har forholdet mellom arbeidstakere i forskjellige aldre blitt annerledes som følge av seniorpolitikken? Hvordan?
9. Hvordan opplever dere at seniorpolitikken påvirkes av nedgangstider? Er det tiltak som trekkes tilbake? Hva skjer i nedbemanninger (skjermes seniorer) og hvorfor? Hvordan oppleves i så fall det?



## Intervjuguide tillitsvalgt

Hovedspørsmålene som skal besvares gjennom intervjuene er:

1. Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter? (Hva slags målindikatorer på hvilke områder? Hvordan har de blitt brukt? Hvordan kom man frem til egnede målindikatorer? Ble det diskutert med partene, med senioren selv el. l.?)
2. Hva viser eventuelle målindikatorer? (Her vil informantenes kvalitative svar underbygges med personaldata, der slike finnes.)
3. Hvordan brukes tiltakene? (Hva slags tiltak? Hvor mange har brukt hvilke tiltak? Hvilke yrkesgrupper eller grupper arbeidstakere har brukt hva slags tiltak? Er det grupper arbeidstakere som ikke har brukt noen av tiltakene, eks. ledere? Omfang av bruk? Hvordan har tiltakene vært formidlet til senioren; - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?)
4. Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer? (Oppeles de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.? Har senioren etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?)
5. Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden? Selv bl. a. Midsundstad (2005) har kartlagt en del om årsaker til tidligpensjonering, er det fortsatt viktige, ubesvarte spørsmål som handler om sammenhengen mellom det virksomhetene gjør og det pensjonistene opplever i tilbakeblikk. (Eksempel på spørsmål: Hva slags samtaler fant sted før pensjoneringstidspunktet? Hva påvirket/avgjorde valget? Er pensjonistene tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det? Er det ting pensjonistene ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall og hvordan?)

### Mål:

1. Hva mener du var utgangspunktet for at virksomheten så behov for en seniorpolitikk? Hva var fagforeningens motivasjon for å være med i arbeidet?
2. Hva opplever dere som fagforening at har vært det konkrete målet med virksomhetens seniorpolitikk? Hva ønsket ledelsen? Hva ønsket dere/deres medlemmer? Var det forskjeller her?

### Tiltak:

1. Hvilke muligheter opplever du at virksomheten har til å tilby senioren andre arbeidsoppgaver? I hvilken utstrekning legger virksomhetens krav til produksjon/ytelse avgjørende begrensninger for dette?
2. Hvilke tiltak er innført? (Er det noen av de følgende gruppene som ikke er dekket: Kompetanseutvikling; Lederutvikling; Kultur- og holdningsarbeid; Økonomiske incentiver;

Tilretteleggingstiltak inkl. arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon?  
Hvorfor?)

3. Hvordan oppleves tiltakene? (Oppleveres de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.?)
4. Har dine medlemmer etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvilke grupper medlemmer (alder, stilling etc.)? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?

**Resultater:**

5. Hvilke resultater opplever du at tiltakene har hatt? For hvilke grupper ansatte?
6. Hvordan påvirkes seniorpolitikken av nedgangstider? Hvilke kriterier bruker dere for nedbemanninger (skjermes seniorer og evt. hvorfor)? Er det ting som gjøres annerledes i slike tider enn i oppgangstider?

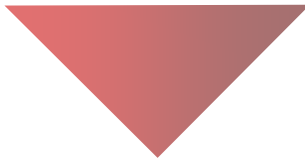
## Intervjuguide pensjonister

Hovedspørsmålene som skal besvares gjennom intervjuene er:

1. Har virksomhetene som innfører seniorpolitiske tiltak også definert målindikatorer for å måle effekter? (Hva slags målindikatorer på hvilke områder? Hvordan har de blitt brukt? Hvordan kom man frem til egnede målindikatorer? Ble det diskutert med partene, med senioren selv el. l.?)
2. Hva viser eventuelle målindikatorer? (Her vil informantens kvalitative svar underbygges med personaldata, der slike finnes.)
3. Hvordan brukes tiltakene? (Hva slags tiltak? Hvor mange har brukt hvilke tiltak? Hvilke yrkesgrupper eller grupper arbeidstakere har brukt hva slags tiltak? Er det grupper arbeidstakere som ikke har brukt noen av tiltakene, eks. ledere? Omfang av bruk? Hvordan har tiltakene vært formidlet til senioren; - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen? Har lederne blitt pålagt å tilby kollektive tiltak eller utløses det av individuelle behov?)
4. Hvordan oppleves tiltakene av ledere, tillitsvalgte og målgruppen seniorer? (Oppleves de som meningsfulle, relevante, attraktive, nyttige, målrettede el. l.? Har senioren etterspurt tiltak som virksomheten ikke tilbyr? Hvordan ble eventuelt avslag formidlet/oppfattet?)
5. Hva er koblingen mellom det virksomhetene har gjort og opplevelsene til de som har gått av med pensjon i tiltaksperioden? Selv bl. a. Midtsundstad (2005) har kartlagt en del om årsaker til tidligpensjonering, er det fortsatt viktige, ubesvarte spørsmål som handler om sammenhengen mellom det virksomhetene gjør og det pensjonistene opplever i tilbakeblikk. (Eksempel på spørsmål: Hva slags samtaler fant sted før pensjoneringstidspunktet? Hva påvirket/avgjorde valget? Er pensjonistene tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det? Er det ting pensjonistene ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall og hvordan?)

1. Hva var din stilling i virksomheten da du jobbet der? Hvilke arbeidsoppgaver hadde du? Hvor lenge hadde du jobbet i bedriften da du sluttet?
2. Hvor lenge har du vært pensjonist? Er det lov å spørre hvor gammel du er? Hva er din sivilstand (har du ektefelle/partner som også er pensjonist)?
3. Hvorfor valgte du å pensjonere deg? Hva påvirket/avgjorde valget? Hvorfor det? (Ønsket meg bort fra jobben (hvorfor), ønsket mer fritid, familie/venner påvirket (hvordan), helse, økonomi mm?)
4. Hva slags pensjonsordning har du? (alderspensjon, AFP, Særaldersgrenser, 85-års regelen, uføretrygd etc.)
5. Har du fortsatt kontakt med arbeidsplassen? Når, i hvilken forbindelse? Hvordan oppleves det?
6. Foregikk det samtaler mellom deg og leder/personalansvarlig før pensjoneringstidspunktet? Hva slags, hvordan opplevde du samtalen? Ble det sagt at de ønsket å holde på deg eller opplevde du at de var fornøyd med at du gikk av?

7. Var det arbeidsoppgaver det var vanskelig å utføre med høy alder? Hva slags oppgaver?
8. Kunne virksomheten tilrettelegge i form av lettere oppgaver (mindre krav) eller andre oppgaver (annen type jobb)? Opplevde du at det var begrensninger på muligheten til å tilrettelegge (så som krav til arbeid på ubekvemme tidspunkt, at typer oppgave er ensformige og tillater lite variasjon el.l.)? Hvordan opplevde du dette?
9. Hvilke tiltak tilbød virksomheten deg som senior før du gikk av? *(Er det noen av de følgende gruppene som ikke er dekket: Kompetanseutvikling; Lederutvikling; Kultur- og holdningsarbeid; Økonomiske incentiver; Tilretteleggingstiltak inkl. arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon?)*
10. Hva syns du om tiltakene? Er det tiltak du savner som kunne endret valget ditt?
11. Hvordan ble tiltakene vært formidlet til deg (seniorene); - skriftlig, i informasjonsmøter, i medarbeidersamtaler el.l.? Hvordan oppleves denne delen av prosessen?
12. Er du tilfreds med prosessen nå i etterkant og med valget og resultatet av det?
13. Er det ting du nå ser i etterkant som kunne ha påvirket til et annerledes valg, - i så fall og hvordan?
14. Hvordan opplever du deg ivaretatt/verdsatt av virksomheten?
15. Opplever du at noe forandret seg som følge av seniorpolitikksatsningen? (Hva, hvordan, hvorfor?)



# 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

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

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

[www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 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](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

