



Livsfaseorienterte personalstrategier i byggenæringen

Idealer og realiteter

av

Steinar Widding og Heidi Enehaug

FoU-reslutat 2012



Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1. ANALYSENS BAKGRUNN OG FORMÅL	4
1.1. Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen - fortsatt et problem.....	4
KAPITTEL 2. PROBLEMSTILLINGER OG METODE	6
2.1. Idealer og realiteter i bransjen. Innspill til gapanalyse	6
2.2. Problemstillinger	6
2.3. Metode	6
2.3.1. Intervjuer	6
2.3.2. Dialogkonferanse.....	7
2.3.3. Litteraturstudier	7
KAPITTEL 3. Idealer og realiteter	8
3.1. Problemer og barrierer.....	8
3.1.1. Rekruttering av arbeidskraft	8
3.1.2. Frafall og avgang.....	15
3.1.4. Livsfasepolitiske tiltak og strategier i dagens BA-bransje	16
3.2. Hva viste dialogkonferansen?	17
3.3. Tiltak som er iverksatt på to større bedrifter i dag	18
3.4. Oppsummering.....	20
KAPITTEL 4. Livsfasepolitikk – en strategi for kontinuerlig læring	22
4.1. Kjært barn har mange navn.....	23
4.2. En analytisk modell for livsfasepolitikk	25
4.3. Erfaringer med tiltakene	26
4.4. Avsluttende kommentarer	27
KAPITTEL 5. Utvikling av en livsfaseorientert personalstrategi.....	29
5.1. Prosjektorganisering.....	29
5.2. Noen hindringer og måter å takle dem på	30
Litteratur.....	32

Forord

Den foreliggende rapporten er en rapport fra et forprosjekt. Forprosjektets mål var å gi innspill til et senere og mer omfattende prosjekt som skal utvikle, implementere og spre kunnskaper og metoder for livsfaseorienterte personalstrategier i byggenæringen. Det er de regionale verneombudenes behov og interesser som skal legges til grunn for prosjektet.

Prosjektet er finansiert av *Fondet for regionale verneombud*.

Fire forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet har deltatt i prosjektet:

Steinar Widding har vært prosjektleder. Han har laget intervjuguider, gjort intervjuer, organisert og avviklet en dialogkonferanse i samarbeid med *Øystein Spjelkavik* og skrevet foreliggende rapport.

Heidi Enehaug har gjort flere intervjuer, bidratt i dataanalysen og skrevet kapittel 4 i samarbeid med *Migle Gamperiene*.

Migle Gamperiene har foretatt to fokusgruppeintervjuer, foretatt litteratursøk, gått gjennom litteraturen til kapittel 4 og skrevet utkastet til kapittelet.

Øystein Spjelkavik har organisert og avviklet dialogkonferansen sammen med Steinar Widding.

Stor takk til alle som har latt seg intervjuer. Ingen nevnt og ingen glemt.

Arbeidsforskningsinstituttet, juni 2012

Steinar Widding og Heidi Enehaug

KAPITTEL 1. ANALYSENS BAKGRUNN OG FORMÅL

1.1. Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen - fortsatt et problem

I Arbeidsforskningsinstituttets rapport fra 2004, viste en delundersøkelse at flertallet av arbeidstakere og virksomhetsledere framhevet *arbeidsmiljø/HMS* og *tidspress* blant de viktigste områdene man måtte gjøre noe med for å hindre at folk slutter i bransjen. På dette området var enigheten mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden stor.

Åtte år etter at rapporten ble publisert, ser det ut til at turnover og frafall av erfaren og kompetent arbeidskraft fremdeles er høy i bransjen. "Man kan knapt oppdrive en rørlegger over 35 år i Oslo" ble det sagt på et møte med bransjefolk nylig. Kan det være slik at bygge- og anleggsbransjen – slik man har erfart i andre bransjer – kan ha noe å vinne på å utvikle en personalstrategi som i større grad enn i dag tar hensyn til at medarbeiderne i løpet av sin yrkeskarriere vil befinne seg i ulike livsfaser? Hvordan bør i så fall en livsfaseorientert personalstrategi se ut og hvordan kan den integreres i det pågående HMS-arbeidet som drives av de regionale verneombudene? Hvordan kan en slik utviklingsstrategi forankres og utformes slik at den styrker og videreutvikler den regionale verneombudsrollen?

BA- bransjen har en del særtrekk som gir særskilte koordinerings- og organiseringsutfordringer.

Tidspress er en av de problemskaperne som i vår undersøkelse fra 2004 ble fremhevet som mest avgjørende for om folk ønsker å bli i bransjen. Delundersøkelsen om maskinførernes arbeidsmiljø viste at tidspress hadde en direkte innvirkning på arbeidstakernes ønske om å slutte i jobben. Samtidig så vi også at tidspress virker inn på og forsterker andre problemskapende forhold som har med slitasje og ulykker å gjøre. Tidspress ble tematisert både av ledelse og administrasjon, formenn, baser, verneombud og HMS-ansvarlige, av faste og innleide håndverkere i ulik alder og med ulik yrkesbakgrunn. Problemet ble trukket fram av arbeidstakere både i store og små bedrifter og innenfor både bygg og anlegg.

Et annet særtrekk er at *arbeidsplassene er mobile*: Man flytter fra prosjekt til prosjekt og mange bor på brakkerigger store deler av byggeperioden. For enkelte innebærer dette en belastning og forringelse av familie- og fritidsliv som man kan klare å leve med en periode av livet, men som kan bli en for stor belastning i lengden og dermed bli en faktor som bidrar til frafall i bransjen.

BA-bransjen fremstiller unike produkter gjennom komplekse arbeidsprosesser som involverer en rekke ulike spesialfunksjoner og yrkesgrupper. Spesialiseringen i bransjen gjør at arbeidsdelingen innenfor hvert enkelt prosjekt er stor og dette innebærer som regel et stort antall personer med ulik fagbakgrunn må samordnes i en form for serielt samarbeid. BA-bransjens primære organisasjonsform er prosjektorganisasjonen, som skal koordinere en rekke arbeidsfunksjoner utført av ulike fagfolk rundt fremstillingen av et unikt produkt.

Bransjens arbeidsorganisasjoner er komplekst sammensatte organisasjoner, som går i oppløsning hver gang et prosjekt eller det unike produktet er ferdigstilt. Dette trekket ved bygge- og anleggsarbeid er antakelig blitt forsterket de senere årene, som en følge av strukturendringer i bransjen. Tendensen er at det blir stadig færre, men større firmaer på den ene siden, og flere mindre firmaer på den andre siden og at bruken av underentreprenører øker. Statistikken vitner om at

småbedriftene er sterkt til stede i alle segmenter av bransjen. Situasjonen er ikke spesiell for Norge. Den er snarere typisk i Europa og USA, og i forskningslitteraturen har det vært hevdet at *fragmenteringen* av bransjen er dens største problem (se bl.a. ILO 2001).

De fleste studiene Arbeidsforskningsinstituttet gikk gjennom i forbindelse med prosjektet "Frafall og utstøting..." (2002-2004) identifiserte bransjens hovedutfordring som forbedring av kommunikasjons- og koordineringsrutiner i forbindelse med arbeidsprosessene. Bransjen har tradisjonelt hatt en arbeidsform med et stort potensial for å imøtekomme kundekrav og forutsetninger for et godt og utviklende arbeidsmiljø, men potensialet er dessverre i liten grad realisert. Studier vitner også om at aktørene i bransjen stort sett var enige om at kompetanseutvikling, forebygging av slitasje, skader og ulykker, var de viktigste innsatsfaktorene for forbedring av produktivitet, effektivisering og innovasjon. Det handler med andre ord om organisering og utvikling av de menneskelige ressursene på måter som fremmer samarbeid og organisasjonslæring.

Prosjektstørrelse og høy grad av kompleksitet, kombinert med en flyktig organisasjonsform, gir liten kontinuitet i samarbeidet mellom enkeltpersoner, arbeidslag og underentreprenører og gjør det til en stor utfordring å få informasjons- og kommunikasjonssystemene til å fungere. Det kan være vanskelig å få til kunnskapsoverføring mellom prosjekter, firmaer, lag og mennesker til å skje på en måte som gjør at man kan trekke reelle veksler på erfaringer gjort i tidligere prosjekter og i samarbeid med andre mennesker, lag og organisasjoner. '

Det er i skjæringsfeltet mellom kompetanseutvikling, forebygging av slitasje, skader og ulykker og utvikling av en livsfaseorientert personalstrategi vi mener det ligger et stort forbedringspotensial som kan bidra til å demme opp for frafall og utstøting i bransjen.

KAPITTEL 2. PROBLEMSTILLINGER OG METODE

2.1. Idealer og realiteter i bransjen. Innspill til gapanalyse

En *gapanalyse* er en metode som ofte brukes i virksomhets- og annet utviklingsarbeid. Den brukes for å klargjøre og beskrive hva som de er aktuelle realitetene på det området man har valgt å fokusere på, hva som er den ønskede eller ideelle tilstanden på området og hvordan man skal "lukke gapet". I denne studien er det "gapet" mellom idealer og realiteter når det gjelder *rekruttering og avgang av personell* i BA-bransjen som står i fokus.

Det har skjedd visse endringer i BA- bransjen siden AFI publiserte rapporten "Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen" i 2004. Den viktigste er kanskje at det har kommet til mange flere arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn i bransjen (Ødegård m.fl. 2007, Andersen og Jordfald 2010). Bruken av bemanningsfirmaer og innleid arbeidskraft har også økt i perioden og det samme har sysselsettingen. Hva har dette hatt å si for rekruttering, HMS-forhold og frafall i BA-bransjen?

Formålet med den foreliggende studien er ikke å lage en forskningsbasert analyse av rekruttering og frafall i BA- bransjen. Det er delvis behandlet i rapportene nevnt ovenfor.

Den foreliggende rapporten er et ledd i et *forprosjekt*. Forprosjektets mål er å gi innspill til et mer omfattende prosjekt som skal utvikle, implementere og spre kunnskaper og metoder for livsfaseorienterte personalstrategier i BA-bransjen. Det er de regionale verneombudenes behov og interesser som skal legges til grunn for prosjektet.

2.2. Problemstillinger

Vi har vært opptatt av å kartlegge *problemoppfatningene* til sentrale aktører på feltet. Her tenker vi på regionale verneombud, arbeidsgivere, arbeidstakere, lærlinger, opplæringskontor og HMS-personell. Vi har blant annet prøvd å få fram informantenes synspunkter på:

- Hvilke forhold er det som bidrar til at folk trives og ønsker å bli i BA-bransjen?
- Hva er de viktigste barrierene mot å få til en personal- og HMS-strategi som kan forebygge og demme opp for frafall og utstøting i bransjen?
- I hvilke retninger ligger løsningene?

2.3. Metode

Studien bygger på intervjuer med representanter for sentrale aktørgrupper i BA- bransjen. En dialogkonferanse og analyser av forskningsbasert litteratur om livsfasepolitikk.

2.3.1. Intervjuer

Intervjuene ble foretatt våren 2011. Følgende 22 aktører ble intervjuet:

- Arvid Søgård, Opplæringskontoret for tømrmestrene
- Eli Heyerdahl Eide, Opplæringskontoret for rørleggere
- Frank Andersen, Byggmesterforbundet Oslo
- Kjell Aage Sørensen, bedriftslege, Veidekke
- Thomas Norland, Entreprenørforeningen Bygg og anlegg
- Trond Johansen, Maskinentreprenørenes forbund

- Vibeke Fjeld, HR-sjef i Skanska
- Fokusgruppeintervju med fem bygningsarbeidere fra Litauen
- Fokusgruppeintervju med fire regionale verneombud fra Fellesforbundet
- Fokusgruppeintervju med seks læringer på Opplæringskontoret for tømmerfaget

Intervjuene var basert på semistrukturerte intervjuguider og varte mellom en og to og en halv time med fokusgruppeintervjuene som de lengste.

2.3.2. Dialogkonferanse

AFI arrangerte en heldags dialogkonferanse i Oslo 30. mai 2011. Konferansen samlet 20 deltakere fra ulike deler av BA-bransjen. Følgende problemstillinger ble diskutert i de to gruppearbeidene:

- Gruppearbeid 1: *Hvilke forhold er det som bidrar til at folk trives og ønsker å bli i bygge- og anleggsbransjen?*
- Gruppearbeid 2: *Velg de punktene (to-tre) fra gruppearbeid 1 som dere mener er de viktigste og foreslå konkrete tiltak som dere mener kan styrke disse trekkene ved bransjen.*

To forskere fra AFI ledet konferansen og deltok som observatører i gruppearbeidene.

2.3.3. Litteraturstudier

Vi har gjort litteratursøk og analysert av den delen av nyere norsk litteratur (dvs. siste fem år) som vi har vurdert som mest relevant for dette prosjektet. Vi har fokusert på følgende problemstillinger:

- Hva sier den norske forskningslitteraturen om hva som kjennetegner en bærekraftig livsfasepolitikk?
- Hvilke konkrete tiltak er utprøvd i norsk sammenheng og hvilke anbefalinger gir litteraturen i arbeidet med å hindre frafall og utstøting i seniorfasen av et yrkesløp?

KAPITTEL 3. Idealer og realiteter

3.1. Problemer og barrierer

3.1.1. Rekruttering av arbeidskraft

... Rørleggerbransjen har rekrutteringsproblemer. Det har vært så mye fokus på den useriøse delen av bransjen de siste årene. Jeg reiser rundt på klagesaker. Godtroende mennesker. Det legges haveslanger i veggene. Dette ødelegger omdømmet for bransjen. Det skyldes blant annet mange fremmedarbeidere som ikke er kvalifiserte. Tror det henger høyere for ungdommen å kunne snekre ett hus. Mange tror at det handler om kloakk når du er rørlegger. En veldig liten del av faget handler egentlig om det. (Opplæringskontor)

Det er tre rekrutteringsveier til BA-bransjen: skoleverket, andre bransjer og arbeidstakere fra utlandet. I tillegg er det et voksende innslag av innleide og utstasjonerte arbeidstakere. I en fersk studie ble det gjort tre ulike framskrivninger av arbeidskraftbehovene i BA-bransjen for perioden 2008-2020 (Andersen og Jordfald 2010): fortsatt vekst, stabilitet og nedgang. Slike framskrivninger bygger selvsagt på en rekke forutsetninger som er beheftet med usikkerhet, men forfatterne pekte på at:

"Byggenæringen klarte å trekke til seg langt mer arbeidskraft i denne perioden (dvs. 2006-2008 – forf. anm.) enn det behovet i den mest positive framskrivningen tilsier. Ut fra en slik tilnærming er det klart at byggenæringen er i rimelig god stand til å fylle det framtidige behovet for arbeidskraft" (Andersen og Jordfald 2010:43)

Dette bildet kan imidlertid snu i mer negativ retning avhengig av faktorer som påvirker dynamikken i de tre hovedrekrutteringskanalene. Forfatterne viser til at:

Ut fra dagens bilde ser det ut til at næringen klarer å rekruttere godt i de yngre årskullene. Men som avgangsanalysen viste, har man frafall blant yngre arbeidstakere. Snaut halvparten av de som har forlatt næringen var under 35 år i 2008. For det andre hadde byggenæringen færre arbeidstakere over 50 år sammenlignet med arbeidsmarkedet for øvrig. Å holde på den arbeidskraften man allerede har, vil kanskje derfor være det mest sentrale virkemidlet. Dette innbefatter å holde på den erfarne arbeidskraften og bryte 2008-bildet med fallende antall sysselsatte allerede fra midt i 40-årsalderen (...)

Om man klarer å holde på arbeidskraften man allerede har, både blant de yngste og de eldste, og få sistnevnte til å bli i næringen mot aldersavgang, er kanskje den beste måten å fylle de framtidige behovene for arbeidskraft på. (side 44)

Bransjeaktørene viste i våre intervjuer til at det er forskjeller mellom bygg og anlegg når det gjelder tilgang på faglært arbeidskraft. Anleggssiden har i hovedsak bedre tilgang på arbeidskraft enn byggebransjen. Det gjelder også lærlinger. Det synes særlig å være knapphet på arbeidskraft innen betongfagene (forskaler, støper, armerer). Det er også mangel på kvalifiserte rørleggere. Det er forskjeller mellom landsdelen når det gjelder tilgang på bestemte yrkesgrupper. Betongfagene har for eksempel rekrutteringsproblemer i Oslo og Akershus, Sogn og Fjordane og Trøndelag, men ikke i Rogaland.

Enkelte av aktørene på arbeidsgiversiden hevder at rekrutteringssituasjonen har blitt verre de siste fem årene:

Problemene akselererer og blir bare sterkere. Det skjer raske endringer. Om 20 år så finnes det ikke lengre noen norske i bransjen hvis dette fortsetter. Det kommer bare flere og flere utlendinger (arbeidsgiverrepresentant)

3.1.1.1. Tilgang og kvalitet på lærlinger

Andersen og Jordfald (2010) undersøkelse blant BNLS medlemsbedrifter viste at i overkant av seks av ti bedrifter har lærlinger. Andelen lærlinger øker med størrelsen på bedriften. Håndverksbedriftene er de som i minst grad har lærlinger. Den viktigste grunnen til at bedriftene tar inn lærlinger er å sikre bedriftenes framtidige rekrutteringsgrunnlag.

Opplæringskontorene har best erfaringer med litt større bedrifter, men de små har også noen sterke sider:

... De største har et bedre mottaksapparat. De har proffe folk til å ta seg av lærlingene. Byggmesteren i det lille firmaet kan ofte mye fag, men lite om personal. Men de små er ofte bedre på læringen generelt. De er ofte genuint faglig interessert, men ikke like flinke til å følge læreplan og kompetansemål og de tinga der.

I større bedrifter jobber de mer på anlegg og det er ofte litt røffere miljøer. Hvis du er litt umoden, så er det en tøff verden å komme ut i et stort anlegg. Det er lettere å forholde seg til mindre og private kunder. (Opplæringskontor)

Det er opplæringskontorene som er mellomledet mellom skole og bedrift. De er i loven definert som lærebedrift og skriver lærekontrakten med lærlingene. Det er imidlertid bedriftene som ansetter lærlingene. Opplæringskontorene skal følge opp lærlingene underveis.

Eksempler på vanlige problemer som oppstår i læretiden er ensidig arbeid, for lite arbeid, konflikter og permitteringer. Mye av arbeidet til opplæringskontorene er derfor knyttet til omplasseringer.

De aller fleste lærlingene blir ut læretiden. En måned før læretiden går ut, får de vite om de har jobb etterpå. Kanskje stryker de og får ikke jobb etter svenneprøven. Da blir ofte løsningen lønnskudd fra NAV. Noen stryker også på svenneprøven for andre gang:

... Da sitter vi med en som har fem års erfaring fra bransjen men ingen fagkompetanse. Da er han et samfunnsproblem plutselig. Han burde vært stoppet lenge før. Lovverket sier at lærlinger har krav på skriftlig tilbakemelding to ganger i året. Mange opplæringskontorer ber bare bedriften om å gjøre en samtale og sende inn et skjema i etterkant. (Opplæringskontor)

Det ser ut til at frafallet blant lærlingene er lite når lærlingkontrakt først foreligger. En arbeidsgiverrepresentant hevder at frafallet ofte ligger rundt 30 prosent, men at det er store geografiske variasjoner. Noen steder er frafallet helt oppe i 70 prosent.

Grunner til at lærlinger faller fra etter at de har fått lærlingkontrakt, kan være helsebegrensinger som for eksempel allergier, andre faller fra fordi de ikke klarer å tilpasse seg arbeidet eller oppdager at de heller vil satse på noe annet.

Folk i bransjen har observert at mange unge i dag velger allmennfaglig påbygning i VG2 for å få studiekompetanse. Det ble hevdet at antallet unge som velger dette, har doblet seg fra 2009 til 2010. Man antar at det finnes mange potensielle rekrutter blant disse men at de må motiveres på en annen måte enn i dag.

Å få en lærlingkontrakt i dag regnes som en flaskehals. Vanskeligst er det å få lærlingkontrakt som tømmer. Her er det ofte flere søkere enn det er plasser til. Noen steder i landet har imidlertid overskudd av lærlingplasser, men mange av de unge er stedbundne og lite lystne på å flytte hjemmefra under læretiden. Spesielt unge fra de større byene regnes å være vanskelig "flyttbare".

En del bedrifter er skeptiske til å ta inn 15-åringer fordi de synes de er for unge og umodne. Alle lærlinger kommer imidlertid ikke rett fra videregående skole. Noen bestemmer seg i voksen alder for å bli håndverkere, ofte etter å ha jobbet som hjelpearbeidere en tid. Opplæringskontorene peker på at alderen gjør en forskjell:

"Det er stor forskjell på en på 25 og en på 18 år. De eldste er mye mer motivert og lærenemme. De har den voksenerfaringen som de yngre ikke har, evne til å håndtere kunder, være bedriftens ansikt utad. De er litt mer løsningsorienterte, de kjenner regelverket fra arbeidslivet. De unge skjønner ikke engang at de må ringe for å gi beskjed dersom de er borte en dag. (Opplæringskontor)

Overgangen fra skole til utplassering på en bedrift, kan være en kritisk fase som kan få mye å si for om lærlingen ønsker å fortsette i bransjen eller ikke:

Det andre året på videregående skole er de 17 år. Veldig mange er skremt ved tanken på å være utplassert, blant annet fordi de ikke har noen arbeidserfaring fra før, at de ikke har noen kjente. Skolen har hatt elever som har nektet plent å være utplassert på en bedrift, men de kan være egnet for yrket likevel. De er bare uerfarne og blitt veldig mye passet på på alle områder. De har litt prestasjonsangst. Det hele er skummelt. Man må få dem inn i en bedrift som ikke tar livet av dem.

Mange lærlinger er også veldig umodne. De sliter med oppmøte på jobb, med å forstå rollen sin, hva som skjer, få utvikling og læring. Det er litt forskjellig hvordan dette takles av bedriftene. Noen er veldig tålmodige og lar det gå litt for langt. Guttene er kanskje ikke egnet til det faget de ønsker å ha. Vi ser dessverre ofte at de ikke har fremgang, de lærer ingenting, verken på skole eller i bedriften. Man må ha et visst praktisk håndlag. Det er det ikke alle som har. Dette burde vært oppdaget på skolen, for da kunne de valgt en annen retning. Nå har de kanskje kommet ett år ut i læra før det blir alvorlig. (Opplæringskontor)

Noen faller fra på grunn av gjentatt fravær som de ikke har gitt beskjed om. Etter mange konflikter avsluttes læreforholdet. De fleste bedrifter er likevel positive til de unge og innstilt på å få dem til å gjennomføre læretiden.

Mange unge har krav på særskilt tilrettelagt opplæring på grunn av konsentrasjonsvansker, ADHD eller lignende. Opplæringskontorene blir imidlertid ikke alltid godt nok informert fra skoleverket om at slike diagnoser foreligger. Det kan skape friksjoner i forhold til bedriftene når de oppdager at lærlingen har adferdsproblemer. Slike problemer har blitt mer synlige de senere årene. Man opplever at skoleverket har blitt flinkere til å få frem disse diagnosene, blant annet fordi det følger penger og ekstra ressurser med. Opplæringskontorene opplever at de får flere og flere lærlinger som har krav på tilrettelagt opplæring.

Et annet forhold som kan virke inn på lærlingenes beslutninger om de skal bli i bransjen, er at arbeidsmiljøklimaet ute på arbeidsslassene har blitt tøffere blant annet pga konkurransen fra utenlandsk arbeidskraft. Lærlingene faller gjennom hvis de ikke klarer å produsere.

Opplæringskontorene legger stor vekt på at bedriftene har et seriøst HMS-arbeid. Samtidig opplever de at mange lærlinger og bedrifter legger lite vekt på dette:

*"Man er vant til dårlig sikring og man klarer seg stort sett veldig bra. Dette sliter vi med, det kunne vært veldig mye bedre. Du blir definert som litt puslete dersom du krever sikkerhetsutstyr. Det er litt cowboy. Man er litt for opptatt av kortsiktig gevinst. Men det handler også om innleid arbeidskraft. Det er spesielt ille i forhold til stillaser. Ringer vi til Arbeidstilsynet, så kommer de ikke før 14 dager senere hvis de kommer i det hele tatt. De burde hatt mye oftere kontroller enn bare to ganger i året. De kommer ofte ikke".
(Opplæringskontor)*

Utenlandsk arbeidskraft fører ikke bare til et tøffere miljø som har et annet og mer lemfeldig forhold til sikkerhet:

Den fører også til at mange bedrifter fjerner lærlinger og egne ansatte. Det er lettere å tjene penger og man kan tjene mer med innleid arbeidskraft. (regionalt verneombud og Opplæringskontor)

Et stort innslag av innleid utenlandsk arbeidskraft påvirker arbeidsmiljøet og vanskeliggjør kommunikasjon på grunn av store språkproblemer. Kommunikasjonsproblemene påvirker også sikkerheten. Mange lærlinger sier i følge Opplæringskontorene at de ikke finner seg til rette på bedriftene på grunn av disse forholdene. Bransjen får et dårligere omdømme og det forsterkes av sterkere innslag av innleid og utenlandsk arbeidskraft.

Kombinasjonen av en svekket norsk fagutdanning (Reform 94) og et åpent Europa, gjør at mange velger utenlandsk arbeidskraft. Det er lettere for bedriftene å gjøre bruk av ferdig utdannede utenlandske arbeidstakere og i mange tilfeller også billigere. Dette kan i sin tur bidra til å gjøre bransjen enda mindre attraktiv for norske ungdommer.

Det ser ut til at det er nokså bred enighet i bransjen om at Reform 94 har bidratt til å svekke den faglige delen av yrkesutdanningen. Et opplæringskontor uttrykte noe som lot til å være en utbredt oppfatning:

Det blir også litt feilslått at de må innom alle disse fagene som er en smakebit på alle yrkesfagene Det blir lite mestringfølelse av det. Vi er også kritiske til alle disse fellesfagene

som ikke er yrkesrettet. Det blir for mange ting å forholde deg til. Det er lettere å konsentrere seg om ett fag. (opplæringskontor)

Dagens lærlinger har mindre dybdekunnskap og lavere kompetanse i det faget de sikter seg inn på enn lærlingene hadde før Reform 94. Det hevdes blant annet at man har fått en "annen type rekruttering til yrkesfagene etter Reform 94. De er ikke motiverte for å få et yrke. Altfor mange er bare plassert der". Dette fører til at en del har problemer med å finne seg til rette på bedriften. Det fører også til at det blir mer behov for oppfølging. Tidspress gjør det imidlertid vanskelig å få til systematisk oppfølging av lærlinger for bedriftene og i særlig grad på de små. Dette avhjelpest i noen grad ved at Opplæringskontorene reiser ut til bedriften og tar den samtalen med lærlingene som bedriftene kanskje ellers ikke ville ha prioritert.

Noen mer pessimistiske aktører i bransjen hevdet i et gruppeintervju at (en bestemt videregående skole)

... har mange fremmedspråklige som får "råd" om å begynne i BA-bransjen. Byggelinja er siste utvei for de som ikke gidder å gjøre noe annet. Når de dårligste fases inn på byggelinja, så er det mange av de andre ungdommene som ikke vil assosieres med dem.

Det ble hevdet at situasjonen på denne skolen ikke var unik. Man var bekymret for hva det gjør med omdømmet til byggenæringen og at man mister en del potensielle rekrutter på dette.

På anleggssiden har man imidlertid ikke fått tilbakemeldinger om svake lærlinger. Man anser at opplæring i bedriftene blir viktigere og viktigere. Maskinentreprenørenes forening har to opplæringskontor som arbeider med rekruttering av lærlinger. Medlemsbedriftene har om lag 800 løpende lærlingkontrakter pr år og ser relativt optimistisk på rekrutteringssituasjonen framover.

3.1.1.2. Utenlandsk arbeidskraft

"Tariff? Jeg forstår ikke hva du mener". (Litauisk arbeidstaker)

"Arbeidsmiljøloven – nei, jeg har ikke hørt om den" (Litauisk arbeidstaker)

Som nevnt tidligere har andelen utenlandske arbeidstakere (særlig fra Øst-Europa) i BA-bransjen steget markant de senere årene. I 2006 hadde om lag 11.000 personer i byggenæringen annen landbakgrunn enn norsk (Andersen og Jordfald 2010:28). I tillegg kommer en del utenlandske arbeidstakere som innleid eller utstasjonert arbeidskraft.

Andersen og Jordfald (2010:50) undersøkte hvordan bedriftene begrunnet innleie av utenlandsk arbeidskraft. De skriver:

"Begrunnelsene går altså klart i retning av mangel på norsk arbeidskraft enn at den innleide utenlandske arbeidskraften er billigere eller har bedre kvalitet enn den norske. Samtidig er det grunn til å anta at med økt fokusering på sosial dumping både fra myndighetenes og medias side, er det lite "politisk korrekt" å angi at begrunnelsen for bruk av innleid utenlandsk arbeidskraft er reduserte kostnader. I Fafos undersøkelse om bruk av østeuropeisk

arbeidskraft (Andersen m.fl.), fant vi også at fleksibilitet var et viktig argument for bruk av innleie fra Øst-Europa. Særlig gjør dette det lettere å dekke mer midlertidige arbeidskraftbehov, det innebærer mindre risiko å ansette østeuropeisk arbeidskraft og det gir større fleksibilitet med hensyn til arbeidstid enn å ansette direkte."

Forfatterne konkluderer derfor med at:

"Begrunnelsene er mer nyansert enn at det kun er kapasitetsmangel blant egne ansatte og mangel på norsk arbeidskraft som gjør innleie av utenlandsk arbeidskraft til en aktuell arbeidskraftstrategi."

I våre intervjuer ble det pekt på at det ikke sjelden oppstår sikkerhetsproblemer når mange arbeidstakere på en byggeplass ikke forstår norsk. Enkelte viste til at mange av de utenlandske arbeidstakerne har et mer lemfeldig forhold til sikkerhet enn det man finner blant norske arbeidstakere. Dette synes blant annet å ha sammenheng med at de kommer fra land som har andre HMS-regler og en annen sikkerhetskultur.

Et regionalt verneombud pekte sågar på at:

"Skadde utenlandske arbeidstakere blir skyssert rett ut av landet. Skadene blir ikke registrert. Vi eksporterer helseskader. Utenlandske arbeidstakere leies for eksempel inn for å gjøre piggejobber for å unngå det norske regelverket. Folk går kanskje og pigger i ett kjørløp i to uker og så sendes de ut av landet. Arbeidsgiverne ønsker ikke å bruke sine egne arbeidstakere til pigging".

Et gruppeintervju vi gjorde med seks arbeidstakere fra Litauen, bekreftet et bilde av dårlige arbeidsforhold med en svært mangelfullt utviklet sikkerhetskultur. Dette var arbeidstakere som arbeidet for små firmaer. Vi skal gå litt mer inn på deres erfaringer fra BA-bransjen.

Alle søkte seg til Norge for å få jobb. Byggebransjen var egentlig ikke første prioritering. Alle var imidlertid klar over at uten å kunne norsk, hadde de ikke så mye å velge mellom selv om tre av de seks har høyere utdanning fra hjemlandet.

Informantene hevdet at de kom til Norge "på grunn av hele systemet". De hadde hørt at det var roligere og mer stabilt økonomisk og større sosial trygghet i Norge enn i Litauen. Etter finanskrisen i 2008 opplevde de at de ble vanskeligere å bli fast ansatt noe sted. Arbeidsgivere i små firmaer ber dem ofte om at de skal registrere seg som selvstendig næringsdrivende og opprette eget firma. På den måten slipper de å ansette dem.

Alle seks har valgt å fagorganisere seg i en bygningsarbeiderforening eller småbedriftsforening etter å ha hatt mange konflikter med arbeidsgivere. Alle har erfaring fra det norske rettsystemet på grunn av konflikter om ubetalte lønninger.

Den første tiden jobbet de mye sammen med polakker hvor kommunikasjonen foregikk på engelsk. Fremdeles kommuniserer de mest på engelsk. De synes det har vært veldig vanskelig å komme i gang med å lære norsk. Språkkurs arrangeres stort sett bare om kveldene og kursene er ganske dyre. Som, EØS innvandrere må de betale full pris for kursene.

Erfaringene med de norske arbeidsgiverne har ikke vært udelt positive. Alle de seks informantene har opplevd å bli sagt opp rett før 3 måneders fristen (prøvetiden) gikk ut. De som har kommet med sine familier til Norge har måttet gå med på krav om å arbeide lange arbeidsdager (noen ganger opp til tjue timer og ofte helger). For å beholde jobben, har de valgt å "svelge noen kameler". De erfarte at de polakkene de jobbet sammen med sjelden klaget. De var opptatt av å tjene mest mulig, de hadde heller ikke sine familier med seg og "de hadde ikke behov for å gå hjem om kveldene". Mange var også villige til å avstå fra ferie.

"... Når en del av arbeidstakerne sier "ok" til slike regler, så har resten de andre arbeidstakerne ingen mulighet til å overleve hos samme arbeidsgiver uten å godta de samme reglene. Det er de som aksepterer de dårligste forholdene som styrer skuta. De er mest populære hos slike arbeidsgivere også!" (Litauisk arbeidstaker)

Det er lite populært blant denne typen arbeidsgivere om arbeidstakerne pukker på sine rettigheter:

"... Hvis en utenlandsk arbeidstaker vet mye om reglene i velferdssystemet og spesielt om sykefraværsregler, da blir man lite populær hos arbeidsgiveren. Jeg kjenner ingen hos oss som fikk utbetalt sykefraværspenger. Arbeidsgiveren pleide å svare at " hvorfor skal jeg betale deg? Ingen betaler for meg". Jeg har valgt ikke å krangle om det med arbeidsgiver. Jeg var nødt til å beholde jobben." (Litauisk arbeidstaker)

Alle informantene hadde historier å berette om manglende betaling og "triksing" med lønn.

"Da jeg måtte slutte fikk jeg bare utbetalt halvparten av det jeg hadde krav på. Jeg fikk ingen forklaring. Jeg har krevd og krevd. Personalansvarlig var kona til arbeidsgiveren. Det er kanskje derfor det ikke funket. Jeg kontaktet fagforeningen. Det ble en full konflikt. Etter hvert gikk firmaet deres konkurs, så konflikten ble aldri løst og jeg fikk aldri de pengene de skyldte meg." (Litauisk arbeidstaker)

Vi vet ikke hvor utbredte erfaringene til de seks informantene fra Litauen er. Tar man utgangspunkt i gjentatte oppslag i media¹ og i de historiene som en del regionale verneombud forteller, så er det grunn til å anta at de forholdene som våre informanter beskriver ikke er så sjeldne som man kunne ønske.

Det er ikke bare slik at en del av den utenlandske arbeidskraften tilbys kritikkverdige arbeidsforhold. Det økende innslaget av utenlandsk arbeidskraft skaper også noen problemer når det gjelder HMS og kommunikasjon på arbeidsplassen. Det er ikke urimelig å anta at dette kan virke negativt inn på bransjens omdømme og bidra til å forsterke rekrutteringsproblemene i visse deler av bransjen.

3.1.1.3. Utleie- og bemanningsbyråer

Utleievirksomhet innen BA- bransjen har vokst kraftig de siste årene: "Utleie av arbeidskraft har mer enn fordoblet seg fra 1997 til 2007, hvor det i 2007 var nesten 100.000 sysselsatte i næringen i løpet av et år (Nergård og Svalund 2008, her sitert etter Andersen og Jordfald 2010)

¹ Se for eksempel Dagsavisen, 12.6.2012 om en litauisk bygningsarbeider som falt ned fra et tak og ble ufør. Han er nå tilbake i Litauen uten inntektsmuligheter. Arbeidsgiver er ukjent og en advokat kjemper nå på vedkommendes vegne for å få erstatning.

De regionale verneombudene mente at et "A og et B-lag" blant arbeidstakere i BA-bransjen var under utvikling. Forskjellen går mellom de som er fast ansatte med ordnede arbeids- og tarifforhold og de som jobber for bemanningsbyråer som utleid arbeidskraft eller for useriøse aktører i bransjen. Det synes særlig å være mindre bedrifter i byggebransjen som utmerker seg i negativ retning med "cowboy"-forhold og lite – om i det hele tatt - fokus på HMS.

"Det er et forbruk av mennesker. Det brukes mye bemanningsbyråer og vikarer. Det blir bare mer og mer av disse. Arbeidstakerne blir utnyttet av arbeidsgiverne for de har ikke noe ansvar for dem. De driter i om de får vondt i hånda av å stå og skru gips i fire måneder.

...

Det fører til store psykiske belastninger for den enkelte. De får kanskje jobbe to dager med lønn i en uke og fire i en annen. Det går jo ikke an å drifte en familie på denne måten. Til å begynne med var det de utenlandske arbeidsfolka som hadde slike forhold, men dette brer jo om seg og nå gjelder det også mange unge arbeidstakere. Dette er shopping av arbeidskraft som går ut over den enkelte. Det er en veldig stor grad av kynisme ute og går. Det er nesten så du lurer på hva det er som har skjedd de siste årene i forhold til rettigheter i denne bransjen" (Regionalt verneombud)

3.1.2. Frafall og avgang

I henhold til analysen foretatt av Andersen og Jordfald (2010:21-25) gikk åtte prosent av arbeidsstokken (dvs. 14200 personer) ut av arbeidsmarkedet i 2006. De vanligste grunnene var AFP-pensjon, uføre- eller alderspensjon. 22 prosent av de som var ansatt i BA-bransjen i 2006 var ute av næringen to år etter. Dette tilsvarer en avgangsrate på elleve prosent på næringsnivå. Førte prosent av de som forsvinner ut av næringen går ut av arbeidsmarkedet, mens de resterende går til andre næringer. "Utgang fra arbeidsmarkedet som alderspensjonister er med andre ord mer unntaket enn regelen i byggenæringen", konkluderer forfatterne.

En del forlater også næringen mens de er relativt unge. Om lag halvparten av de som forlot næringen var under 35 år i 2008. Andersen og Jordfald fant at BA-bransjen har en avgang som starter allerede ved 45-årsalderen. De mener at dette indikerer at mange arbeidstakere ikke ser for seg at byggenæringen er særlig attraktiv når man nærmer seg den siste halvdel av yrkeslivet.

I AFIS undersøkelse fra 2004, fant vi at de viktigste årsakene til at folk sluttet i bransjen var helserelaterte årsaker, ønske om å finne seg et mindre fysisk krevende arbeid, en "føre var" strategi der man sluttet før helseproblemer begynte å gjøre seg gjeldende. Andre årsaker var begrensede muligheter for faglig utvikling, stress og tidspress, familiehensyn og konjunktursvingninger.

Det later til å være bred enighet i bransjen om at når man er kommet i 40 – årene, så er det mange som foretar en "risikovurdering". Kan man regne med å holde til man er 67 eller er det klokere å finne på noe annet mens man ennå har sjanse for å få en annen jobb? Mange håndverkere er attraktive for andre næringer og det hevdes at mange av dem som slutter går til beslektede næringer hvor de kan nyttiggjøre sin kompetanse som for eksempel byggvare, salg, m.m. de regionale verneombudene vi intervjuet, lot til å være enige om at

"Byggebransjen er slik at den har folk når de er på topp. Når du blir sliten så må du finne deg noe annet å gjøre".

Den nye pensjonsreformen påvirker også (særlig de litt eldre) arbeidstakernes veivalg. Mange arbeidstakere i BA-bransjen vil bli tapere i forhold til den nye pensjonsordningen fordi man får mindre betalt når man går av tidlig. En del tenker derfor, etter det vi får opplyst slik at det er klokt å i å velge en annen karrierevei mens det ennå er mulig.

3.1.4. Livsfasepolitiske tiltak og strategier i dagens BA-bransje

"Livsfasepolitikk er ikke noe tema i bransjen. Det er produksjon som gjelder." (Regionalt verneombud)

Dette bildet ble bekreftet i flere av intervjuene vi hadde med aktører fra bransjen. Det ble tegnet et bilde av at livsfase - eller seniorpolitikk og beslektede temaer i liten grad står på dagsorden.

Det synes imidlertid også på dette området å være store forskjeller mellom de små og de store bedriftene i bransjen. De større bedriftene har oftere velutviklede systemer og ordninger på det personalpolitiske området. De har også profesjonelt HR- og HMS-personell og dermed mer kompetanse og større ressurser til å utvikle gode personalpolitiske systemer.

38 prosent av BNLs medlemsbedrifter oppgav i 2009 at de tilbød tilrettelegging for eldre arbeidstakere (Andersen og Jordfald 2010:51). Deres studie viste en tendens til at andelen bedrifter som har seniortiltak øker med antall ansatte. De større bedriftene har oftere seniortiltak enn de små.

Det kan være vanskelig for små bedrifter å finne alternative arbeidsoppgaver for arbeidstakere som har helseproblemer, nedsatt funksjonsevne eller som ønsker å trappe noe ned på grunn av alder. Som en arbeidsgiverrepresentant sa: *"Hvordan lager man seniorpolitikk i en bedrift med seks ansatte?"*

At det er mange små bedrifter i BA- bransjen, begrenser i noen grad mulighetene for tilrettelegging for ulike aldersgrupper. Unge og eldre arbeidstakere har gjerne litt ulike behov. Mens unge arbeidstakere med småbarn hjemme kan ha behov for fleksibel arbeidstid en periode, kan eldre arbeidstakere med slitasjeskader ha behov for tekniske hjelpemidler, andre arbeidsoppgaver eller nedsatt arbeidstid. Små bedrifter med få ansatte vil naturlig nok ha et mer begrenset spillerom når det gjelder tilretteleggingsmuligheter.

I følge Midtsundstad (2007) er det relativt sett få bedrifter som er IA-virksomheter i BA-bransjen. Blant de som er IA-virksomheter, er det kun sju prosent som har formulert forpliktende målsettinger med hensyn til delmål 3 om seniorpolitikk (etter Andersen og Jordfald 2010:52).

Vi tror Andersen og Jordfald har rett når de sier at "det å holde på arbeidskraften man allerede har, kanskje er det mest sentrale virkemiddelet for å opprettholde tilstrekkelig sysselsettingsgrad i byggenæringen (...) Slik sett er det grunn til bekymring at så få har eksplisitte seniortiltak." (side 52)

Utvikling og implementering av en livsfase - eller seniorpolitikk må forankres på ledernivå i bedriftene. Mangel på lederutdanning og kompetanse i visse deler av bransjen og særlig blant de små bedriftene, synes å være en barriere i denne forbindelse.

En arbeidsgiverrepresentant sa i intervjuet vi hadde med han:

"Mange har startet bedrift fordi de er gode håndverkere. De har ikke nødvendigvis kunnskap om personalhåndtering og økonomi, osv. Plutselig så rekker de ikke jobbe som fagmenn lengre. De hater papirer. Jeg tror dette handler om at de ikke har kompetanse utover fagkunnskapen. Tror mye kunne vært unngått dersom de hadde hatt mer formell lederkompetanse".

Det ser altså ut til at livsfasetenking, seniorpolitikk og lignende personalstrategier i liten grad er utviklet og/eller står på agendaen i bransjen.

Det later samtidig til å være bred enighet om at ledernivået i byggebransjen har behov for mer kompetanse på personalhåndtering. Det er grunn til å anta at dette er en av flere forutsetninger som må være innfridd om bransjen skal lykkes med å utvikle gode livsfaseorienterte personalstrategier i årene som kommer.

3.2. Hva viste dialogkonferansen?

På dialogkonferansen som ble arrangert på Oslo Kongressenter 30. mai 2011, deltok 20 personer fra BA-bransjen.

To gruppediskusjoner ble gjennomført. På den første diskuterte man problemstillingen:

1. *Hvilke forhold er det som bidrar til at folk trives og ønsker å bli i bygge- og anleggsbransjen?*

På den andre gruppediskusjonen var problemstillingen:

2. *Velg de punktene (to-tre) fra gruppearbeid 1 som dere mener er de viktigste og foreslå konkrete tiltak som dere mener kan styrke disse trekkene ved bransjen.*

Deltakere trakk fram følgende forhold som de mente skaper trivsel og ønske om å bli i bransjen:

- Gode arbeidsforhold
 - Trygghet, faste ansettelse, stabilitet, forutsigbarhet
 - Gode lønns- og arbeidsvilkår
 - Fleksible arbeidstidsordninger. Fleksibel ferieavvikling
 - Gode sosiale ordninger
 - Gode innkvarteringsforhold
 - God ledelse
- Seniorpolitikk og tilrettelegging. Gode pensjonsordninger
- Tidsfrister og planlegging (HMS)
- Status for yrkene

- At man lager og skaper noe. Muligheter for egen kreativitet og faglige utfordringer. Gleden ved å kunne se resultatene fra praktisk arbeid. Muligheter for personlig og faglig utvikling og kompetanseutvikling
- Tilbakemeldinger på jobben man gjør. Ris og ros.
- Lite byråkratisk. Kort vei til dialog med sjefen.
- Gode kollegaer og et sosialt arbeidsmiljø. Samhold og trivsel.

Når det gjelder fremtidsrettede tiltak som bør settes i verk, pekte deltakerne på:

- For de unge arbeidstakerne:
 - Sørge for at de unge får en fadder/mentor og at disse får opplæring i rollen. Her kan man bruke seniorer som ønsker en slik rolle.
- Bedre tilrettelegging og bruk av tekniske hjelpemidler, både preventivt for å unngå helse og slitasjeskader og for å avhjelpe skader og slitasje som allerede har oppstått.
- Arbeidstakerne må involveres mer i planlegging av prosjektene. Dette er allerede nedfelt i lovverket, men praktiseres i for liten grad.
- Kompetanseutvikling: Flere må få en plan for personlig kompetanseutvikling og flere må sendes på etter- og videreutdanning (EVU).
- Bedre norskopplæring (særlig i Oslo hvor det er mange polakker i BA-bransjen) og innføring i norsk arbeidslivskultur.
- Fadderordning for de utenlandske arbeidstakerne.
- Mer satsning på bedrifts- og lederutvikling
- Mer og bedre livsfasepolitikk. Dette kan ikke være "hylleware", men må lages som "skreddersøm" etter BA-bransjens særegne forhold og betingelser og den enkelte bedrifts utgangspunkt.

3.3. Tiltak som er iverksatt på to større bedrifter i dag

Vi har sett at det gjerne er de større bedriftene som har kommet lengst med å utvikle en personalstrategi på livsfaseområdet. Grunnen til dette er trolig at de har større ressurser og et kompetent HR - og HMS personell som kan ta seg av disse oppgavene. På de små bedriftene finner man sjeldnere skrevne prosedyrer og planer for HMS. Arbeidsplanlegging gjøres ut fra korte tidshorisonter, i uformelle fora og kan ofte ha preg av "brannslukking". Generelt er organiseringsgraden både blant ansatte og eiere vesentlig lavere enn i de større bedriftene. Dette kan gjøre at de vanlige kanalene for arbeidsmiljøinformasjon ikke fungerer like godt på småbedriftene og bidra til og vedlikeholde et lavt kunnskapsnivå om HMS (Widding 2009)

Selv om tiltak og ordninger som er gjennomført og som har vist seg å fungere godt på store bedrifter, neppe uten videre kan eller bør kopieres av de små, så kan det likevel være mulig å hente inspirasjon fra dem og lære av erfaringer fra tiltak som større bedrifter har gjennomført.

I det følgende skal vi se på noen personalpolitiske tiltak som er iverksatt på to større bedrifter i bransjen: Veidekke og Skanska. Vi har valgt å trekke fram disse to bedriftene fordi de begge synes å ha velutviklede personalpolitiske strategier.

Skanska

Skanska Norge har drevet entreprenørvirksomhet innen bygg og anlegg i Norge siden 1906. Omsetningen i 2010 var på ca 9,42 mrd. kroner. Selskapet har ca 4300 ansatte og er en IA-virksomhet.

Bedriften regner med å rekruttere 3000 nye medarbeidere fram til 2015 og innser derfor at de må framstå som attraktive i arbeidsmarkedet. De rekrutterer i liten grad fra utlandet. Tilgangen på lærlinger er ikke god nok.

Bedriften har en lav turnover på fem prosent. Dette kan være en indikasjon på at ansatte trives i bedriften. Fra 2011 introduserte bedriften en ny seniorpolitikk. Seniorene kan nå jobbe i 80 prosent stilling for 90 prosent lønn. Det er få seniorer ute på byggeplassene. De fleste har sluttet før de når denne alderen.

Man har årlige klima - og medarbeiderundersøkelser. I disse undersøkelsene kommer det ofte fram ønsker om mer fleksibilitet. Bedriften er etter eget utsagt "veldig opptatt av livsfasepolitikk". De opplever at de fleste ansatte er opptatt av å få til en god balanse mellom jobb og familieliv. Dette gjelder i særlig grad yngre arbeidstakere med små barn hjemme. Der hvor det lar seg gjøre, har man innført muligheter for hjemmekontor for de som har små barn.

Bedriften ønsker å rekruttere flere kvinner inn i bransjen (blant annet ingeniører) og regner med at da bør de kunne tilby fleksitid, hjemmekontor og at det ikke forventes deltakelse på kveldsmøter.

Skanska har sin egen bedriftshelsetjeneste med fem ansatte og avtale med psykolog hvor de som trenger det er garantert å få time innen fem døgn. HR avdelingen har god kontakt med NAV og man kan derfor benytte seg av deres kompetanse og virkemiddelportefølje når det er nødvendig.

Veidekke

Folk blir lenge i Veidekke. Mange i 20 år eller mer. Bedriften er den største lærlingbedriften i Norge innen BA-bransjen med 80-90 lærlinger til enhver tid.

Alle nyansatte får en mentor de første to årene. Det trenger ikke være lederen. Denne ordningen har man hatt i mange år og man har erfaring for at den fungerer godt. Ordningen oppleves å fungere som en trekkfaktor når det gjelder rekruttering av medarbeidere.

Når det gjelder lærlinger, så har bedriften et systematisk opplegg for dem. Grunnopplæring i arbeidsmiljø (40t kurset i HMS) er obligatorisk for alle lærlinger. De får også mange andre kurs i læreperioden.

Bedriften har sin egen bedriftshelsetjeneste. Den arrangerer en todagers samling med lærlingene det første halvåret hvor de blant snakker de om viktigheten av å ha et godt kosthold, drive trening, etc. Lærlingene får også faddere i læreperioden. Det legges en plan i samarbeid med Opplæringskontoret.

På Veidekke så man at mange medarbeidere falt ut av jobben for tidlig. For noen år siden innførte derfor bedriften seks ukers ekstra permisjon med lønn i tillegg til de seks ukene ansatte over 60 år hadde rett til. Ordningen avtales individuelt og kan organisere på flere måter. Det har blitt en svært

populær ordning og den gjelder både funksjonærer og arbeidere. Omtrent alle medarbeidere går inn på denne ordningen når de fyller 60 år. For Veidekke er ordningen også økonomisk gunstigere enn AFP. Bedriftens egenandel i AFP er større enn når folk har seks ukers ferie med lønn.

Det gjøres arbeidsmiljøundersøkelser hvert tredje år. Undersøkelsen gjøres samtidig som man gjennomfører medarbeidersamtaler. Ergonomiske verner under foretas en gang pr uke. Ledelse og verneombud gjør dette. Det er vedtatt at HMS vurderinger skal inn i alle lederprogrammer.

Man bruker ikke begrepene "livsfase" eller "seniorpolitikk" på Veidekke. Man foretrekker å fokusere på hva folk er gode til, hvordan man skal ta vare på medarbeidere og tilrettelegge for medarbeidere med ulike behov ved for eksempel å bruke jobbrotasjon og variasjon i arbeidet. De senere årene har man i større grad tatt i bruk jobbrotasjon som ledd i en forebyggingsstrategi. Det har også blitt mer fokus på tekniske hjelpemidler og utstyr enn før.

Veidekke mener at når mange medarbeidere som har sluttet kommer tilbake til dem, så er det et godt tegn på at personalpolitikken er god. "De kommer tilbake fordi her er alt på stell selv om vi ikke er lønnsledende", hevdet vår informant.

3.4. Oppsummering

I denne gjennomgangen av idealer og realiteter i byggenæringen når det gjelder rekruttering, avgang og fastholdelse av kvalifisert arbeidskraft har vi sett at:

- Byggenæringen har stort frafall blant yngre arbeidstakere. Mer enn halvparten av de som forlot næringen i 2008 var under 35 år.
- Næringen har færre arbeidstakere over 50 år enn med arbeidsmarkedet for øvrig
- Den beste strategien for bransjen er trolig å holde på den arbeidskraften man allerede har
- Få bedrifter har innført seniorpolitiske tiltak. De større bedriftene har kommet lengre enn de små.
- Det er et klart behov for å satse mer på lederutdanning og styrke kompetansen på personalforvaltning i bransjen.
- Det er klare forbedringsmuligheter i måten lærlingsystemet fungerer på. Det gjelder både utdanningsopplegget etter Reform 94, samarbeid mellom skole og bedrift og oppfølging av lærlinger underveis.
- Utleievirkningsheten har mer enn fordoblet seg de siste ti årene. Innleid arbeidskraft gjør det lettere å dekke midlertidige arbeidskraftbehov.
- Innslaget av utenlandsk arbeidskraft i bransjen har økt markant de senere årene. Dette handler trolig om mer enn mangel på norsk arbeidskraft, bl.a. også om at prisen på den utenlandske arbeidskraften er lavere og ferdig utdannet i kontrast til norske lærlinger.
- Det økte innslaget av utenlandsk og innleid arbeidskraft skaper en rekke utfordringer for bransjen. Det kan svekke sikkerheten, skaper kommunikasjonsutfordringer og utfordrer HMS arbeidet på mange måter. Samlet kan dette påvirke bransjens omdømme i negativ retning og dermed svekke rekrutteringspotensialet på sikt.
- Mange av de utenlandske arbeidstakerne arbeider under forhold som ikke er i tråd med norske lover, avtaler og arbeidslivsnormer. Dette synes særlig å være tilfelle på små bedrifter hvor man også finner de fleste useriøse arbeidsgiverne.

- Byggenæringen består av mange små bedrifter. Det er de små som har kommet kortest når det gjelder å utvikle og innføre livsfaseorienterte strategier. Det er derfor her behovet er størst.
- En vesentlig utfordring i dag er at livsfaseorienterte personalstrategier i liten grad står på dagsorden i næringen.

Før vi går i gang med å skissere vårt forslag til hvordan vi mener man bør gå fram for å utvikle en livsfaseorientert personalstrategi i bransjen, skal vi se på hva den nyere norske forskningen på området kan bidra med.

KAPITTEL 4. Livsfasepolitikk – en strategi for kontinuerlig læring

Hva sier den norske forskningslitteraturen om bærekraftig livsfasepolitikk? Hvilke konkrete tiltak er utprøvd i norsk sammenheng og hvilke anbefalinger gir litteraturen i arbeidet for å hindre frafall og utstøting i seniorfasen av et yrkesløp?

Søk i norske litteraturbaser generelt gir få *nyere* (siste 3-5 år) treff på søkekombinasjoner som livsfasepolitikk/seniorpolitikk og bygg- og anleggsbransjen/byggenæringen². Kunnskapen om den konjunkturutsatte bygg- og anleggsbransjen som sådan er imidlertid ganske stor. Strukturelt sett har bransjen gjennomgått en rekke endringer de siste 30 årene; det er stadig flere små virksomheter og den moderne organiseringen av byggeprosjekter innebærer utstrakt bruk av underentreprise og innleie av arbeidskraft (Klemsdal 2003). Sistnevnte har det siste tiåret ført med seg flere nye utfordringer for bransjen knyttet til helse, miljø og sikkerhetsarbeidet i det enkelte byggeprosjektet.

Den innleide arbeidskraften består ofte av utenlandsk arbeidskraft som arbeider i Norge innenfor korte tidshorisonter, som ikke har kunnskap til den norske arbeidsorganiseringen og som mangler et adekvat språk. Intervjuer med regionale verneombud i 2011 indikerer også at innleid utenlandsk arbeidskraft til dels bidrar til å fortrenge "mer seriøse, langsiktige aktører" og at "de foretrekkes

² Søk på norske publikasjoner i BIBSYS for siste 5 år om seniorpolitikk eller livsfasepolitikk gav 56 treff.

Videre søk på byggebransjen eller byggenæringen gav totalt 14 resultater. Ingen av disse artikler, publisert de siste 5 år, skriver om seniorpolitikk eller livsfasepolitikk blant ansatte i *byggebransjen*. Det skrives om følgende 6 hovedtemaer:

1) Energi- og miljøpolitikk i eiendomsutvikling

Flaatten, T. F. (2011). *Energieffektivisering i byggenæringen: en vurdering av passivhuskonseptet*. Oslo, [T.F. Flaatten]: 74 bl.; Dokka, T. H., G. Hauge, et al. (2009). *Energieffektivisering i bygninger: - mye miljø for pengene*. Oslo, SINTEF byggforsk.; Vestby, G. M., M. Hanssen, et al. (2007). *Universell utforming i nye boligprosjekter: byggebransjens erfaringer*. Oslo, Norsk institutt for by- og regionforskning.

2) Arbeidstakere, Arbeidsinnvandring og tariffavtaler

Andersen, R. K. and B. Jordfald (2010). *Arbeidstakere i byggenæringen: hvem er de, hvor kommer de fra og hvor går de?* Oslo, Forskningsstiftelsen FAFO.; Feiring, E. (2008). *Allmenngjørt arbeidsinnvandring?: en teoretisk og empirisk analyse av allmenngjøring av tariffavtaler og norske byggebedrifters sysselsetting av arbeidsinnvandrere fra de nye EU-landene 2004-2007*. Oslo, E. Feiring.

3) Miljøledelse og miljøfokus

Iqbal, F. J. (2011). *Miljøledelse: hvordan kan et bygg oppføres og driftes miljøvennlig? : bacheloroppgave i husøkonomi og serviceledelse*. [Lillestrøm], Høgskolen i Akershus: 27, [29] s.; Norrby, F. (2011). *Miljøfokus i byggenæringen*. Stavanger, F. Norrby.

4) Anleggsledelse

Jønsson, L. (2010). *Evaluering av Anleggslederskolen - et 4 moduls kurs for anleggsledere: hvordan kan entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) kvalitetssikre at Anleggslederskolen tilfører anleggslederen kompetanse til å lede et bygg- eller anleggsprosjekt? : [lærings- og utviklingsprosjekt] - bedriftspedagogikk*. [Lillestrøm], Høgskolen i Akershus: 49 s.; Bygballe, L. E. (2010). *Samarbeid og læring i byggenæringen: en casestudie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim*. Oslo, Handelshøyskolen BI.; Stensrud, L. and E. B. Hestnes (2008). *Howdan fremmes etisk bevissthet i byggenæringen, og hva er Skanskas bidrag?* Hønefoss, HIBU, Hønefoss: 45 bl.

5) Byggenæringen i økonomiske nedgangstider

Espelien, A. and L. A. Grünfeld (2010). *Byggenæringen i økonomiske nedgangstider: en studie av regionale og kommunale sysselsettingseffekter i Norge*. Oslo, Handelshøyskolen BI.; Nielsen, R., L. E. Bygballe, et al. (2009). *Når nedgangen rammer: en studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009*. Oslo, Handelshøyskolen BI.

6) Kvalitetssikring og internkontroll

Thune, T. E. (2008). *Kvalitetssikring og internkontroll i bygg og anlegg*. Lillestrøm, Byggenæringens forl.

fremfor lærlinger fordi det er billig arbeidskraft som kan settes direkte i arbeid, uten opplæringsbehov” (sitat fokusgruppeintervju, regionale verneombud). For bransjen som sådan er det imidlertid lite sannsynlig at det er mulig å klare seg uten utenlandsk arbeidskraft. Fafundersøkelser viser en klar økning i antall bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen som benytter seg av utenlandsk arbeidskraft, både ved at man benytter innleid utenlandsk arbeidskraft, har egne ansatte fra utlandet eller benytter utenlandske underentreprenører (Andersen and Jordfald 2010). Videre hevdes det at:

Om man klarer å holde på den arbeidskraften man allerede har, både blant de yngste og de eldste, og får de sistnevnte til å bli i næringen mot aldersavgang, er dette kanskje de viktigste måtene å fylle de framtidige behovene for arbeidskraft på (ibid 2010:7).

I rapporten *Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen* (Frøyland 2004) ble bransjens hovedutfordring identifisert som **forbedring av kommunikasjons- og koordineringsrutiner i forbindelse med arbeidsprosessene**. Denne omfattende studien fant massiv støtte til dette funnet også i den internasjonale forskningslitteraturen. Prosjektstørrelse, høy grad av kompleksitet, flyktige organisasjonsformer og høyt tidspress gav liten grad av kontinuitet i samarbeidet mellom enkeltpersoner, arbeidslag og underentreprenører og medførte store utfordringer knyttet til informasjons- og kommunikasjonssystemene i det enkelte byggeprosjektet. For den enkelte arbeidstaker kunne summen av belastningsfaktorene på sikt bidra til belastningsskader, sykefravær og kanskje til syvende og sist også til avgang fra yrket gjennom uføretrygd. Frøyland m.fl. viser imidlertid at en del avgang også skjer frivillig; den enkelte arbeidstaker ser at de som har jobbet lengre enn dem selv sliter med helsen. De velger derfor selv å slutte mens de enda har sin egen helse i behold. Enkelte viser også til begrensninger i mulighetene til å få ønsket kompetanseutvikling i løpet av karrieren. Andre igjen er mer opptatt av hensynet til familien, stress eller manglende medvirkning på arbeidsplassen.

En annen faktor som kan belyse frafall fra bransjen diskuteres indirekte av Andersen m.fl (2010) (Andersen and Jordfald 2010). Andersen viser til at bedriftene selv mener at kvalifisert arbeidskraft er vanskelig å få tak i, at kvaliteten på lærlingene er for dårlig og at de som er nyutdannet ofte ikke er bedre enn ”midt på treet”.

En studie av lederholdninger i anleggssektoren viser imidlertid at utdanning i seg selv ikke betraktes som det eneste saliggjørende; ansvarsbevissthet, innsikt i yrket og vilje til å jobbe prioriteres høyest. Det er videre interessant å merke seg at ledere oftest ønsker at ansatte skal være mellom 35 og 40 år. Dette idealbildet av maskinføreren passer dårlig inn i IA-satsningens krav om inkludering og høyere reell pensjonsalder (Grimsmo, Frøyland et al. 2002).

4.1. Kjært barn har mange navn

”Seniorpolitikk”, ”livsfaseorientert personalpolitikk”, ”livsfasepolitikk”, ”utstøtingsprosesser og frafall”, ”helsefremmende arbeidsplasser”, ”mangfold i organisasjoner” – inngangene til å øke forståelsen for hvordan man skal sikre at flere arbeidstakere står lengre i arbeid er mange. Arbeidsforskningsinstituttet har det siste drøye tiåret hatt en rekke forskningsprosjekter som har tatt for seg slike problemstillinger.

Tradisjonelt har spørsmål i tilknytning til utstøtning av eldre fra arbeidsmarkedet vært behandlet som et helseanliggende på den måten at forebyggende tiltak har falt inn under "paraplyen" helse-, miljø og sikkerhet (HMS). Problemstillinger knyttet til det fysiske arbeidsmiljøet, arbeidsinnhold, deltakelse i omstillingsprosesser m.m. kan håndteres av ulike systemer og aktører innenfor arbeidsmiljøfeltet. Andre sammenhenger, som berører kompetanse- og karriereutvikling, betraktes gjerne som et klarere personalledelsesansvar og vil kunne bli plassert inn i et livsfaseperspektiv (Lahn 1999).

Selv om AMU (arbeidsmiljøutvalg), særlig innen skolesektoren, har vært aktive pådrivere i det seniorpolitiske arbeidet, har man i liten grad hentet og tilpasset arbeidsmetoder og systemer fra HMS-feltet (for eksempel forebygging av sykefravær og arbeidsmiljøutvikling gjennom operative HMS-kartlegginger, risikovurderinger og individuell oppfølging). Det er mulig arbeidslivstjenesten kan ha en viktig funksjon i denne sammenheng ved at den kan integrere noe av HMS-tenkningen i det seniorpolitiske arbeidet samtidig som den har et forholdsvis godt fotfeste innen private virksomheter. Videre skal den ha et særlig ansvar overfor små og mellomstore bedrifter, og antakelig er det her utfordringene ligger. Både norske og utenlandske eksempler på "good practice" er i stor grad blitt hentet fra store bedrifter med en velfungerende personalpolitikk (Lahn 1999).

Nær 60 prosent av medlemmene i BNLs medlemsregister har ingen spesiell tilrettelegging for å holde på den eldre arbeidskraften. De som likevel har tilrettelegging, tilbyr som regel et knippe ulike seniortiltak (Andersen and Jordfald 2010). Arbeidet med seniorpolitiske tiltak handler gjerne om at bedrifter definerer målindikatorer for seniorpolitikken. Dette kan for eksempel dreie seg om gjennomsnittlig avgangsalder, andel AFP-pensjonister, å følge opp ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet gjennom arbeidsmiljøundersøkelser eller å ha som mål at senioren skal føle seg verdsatt (Hilsen and Steinum 2006; Hilsen and Strand 2006; Hilsen 2009; Hilsen, Olsvik et al. 2009; Hilsen, Salomon et al. 2011). Hilsen viser også at det er langt vanligere å ha tiltak rettet inn mot de eldste i arbeidsstokken (62+) enn å tenke livsfasetilpassede tiltak.

Hilsen (2010) hevder at *Selv om vi har mye kunnskap om forhold som påvirker utstøting og pensjoneringsatferd, mangler vi fortsatt avgjørende kunnskap om effekten av de ulike seniorpolitiske tiltakene på virksomhetsnivå (2010:2)*. Rapporten *Seniorpolitikk – virker virkemidlene?* identifiserer og undersøker på denne bakgrunn 5 ulike typer tiltak³; (1) kompetanseutvikling, (2) lederutvikling, (3) kultur- og holdningsarbeid, (4) økonomiske incentiver og (5) tilretteleggingstiltak (inkludert arbeidstidsreduksjon, med eller uten lønnskompensasjon). Bruken av disse tiltakene varierer mellom de ulike casebedriftene og er delvis konjunkturavhengige – spesielt dersom tiltakene er økonomisk sett kostbare, men det slås likevel fast på generelt grunnlag at lederforankring er vesentlig for hvorvidt virksomhetene når sine seniorpolitiske mål eller ei.

Iversen (2000) har sett nærmere på tiltak gjennom alle livsfaser og kategoriserer dem på følgende måte (Iversen 2000):

- *De tradisjonelle "avviklingstiltak" (kurs i forberedelse til pensjonsalder, informasjon om pensjon, rettigheter osv)*
- *Kompetanserelaterte tiltak (med tanke på utvikling og mestring) og som mer arbeidsmiljørelaterte tiltak (f. eks fysisk trening, bedre tilrettelegging av arbeidsplasser)*

³ som 9 casevirksomheter innen offentlig og privat sektor har benyttet seg av

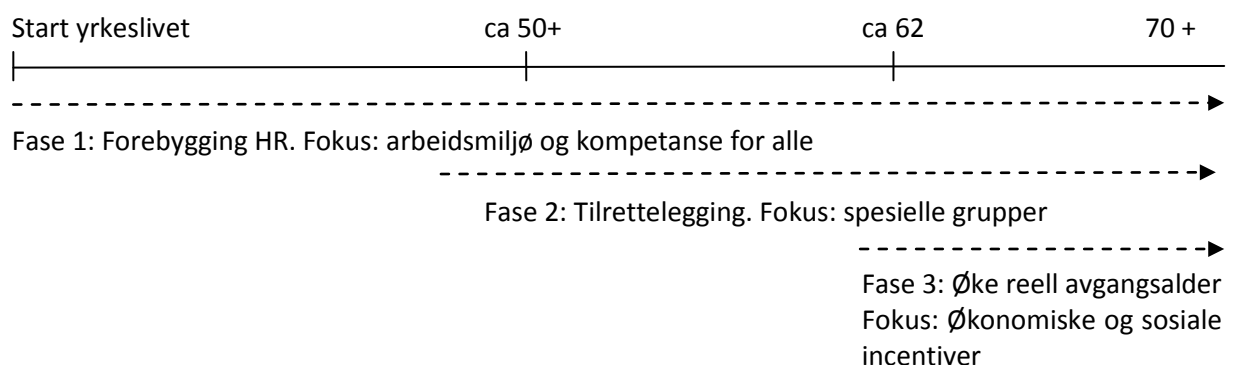
- *Generelle personaltiltak som får et spesielt innhold i seniorfasen, f. eks at den årlige medarbeidersamtalen på bestemte tidspunkt blir "milepælsamtale" eller "seniorsamtale", eller at det er spesielle seniortiltak rettet mot enkeltindivider.*
- *Individrettede tiltak versus organisatoriske tiltak som tar hensyn til eldre arbeidstakere. Et eksempel er at arbeidet organiseres på en slik måte at de eldre arbeidstakerne får brukt sine erfaringer og sin kompetanse. (2000:ii)*

4.2. En analytisk modell for livsfasepolitikk

Analyser av seniorpolitiske utfordringer og tiltak kan uttrykkes i en modell bestående av tre delvis overlappende faser med forskjellig starttidspunkt. Hilsen (2010) benevner dette som en analytisk modell for seniorpolitikk, men dette kunne like gjerne vært gitt betegnelsen *en analytisk fasemodell for livsfasepolitikk*, all den tid den faktisk ser på hele yrkeskarrieren i sammenheng (Hilsen, Salomon et al. 2011).

I hver av de tre oppstilte fasene 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. Fasene må ikke forstås på en slik måte at den ene fasen avløses av den neste, det er heller snakk om at dette er delvis overlappende prosesser: *Det er heller slik at faktorer fra den ene fasen dras inn i den neste ved at faktorene "legger seg oppå" hverandre.*

Tid:



Figur 1 Analytisk fasemodell (Hilsen 2010)

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 (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 pensjon⁴.

4.3. Erfaringer med tiltakene

Mange prosjekter viser at så langt har seniormidlene innen sentraladministrasjonen, virksomhetsområdet for opplæring og kompetanse og innen små helseinstitusjoner i hovedsak vært brukt på helsetiltak, velferdstiltak eller turer ((Botnen and Hilsen 2010); (Reichborn-Kjennerud, Gamperiene et al. 2010); (Gamperiene, Hilsen et al. 2010)). Slike tiltak kan antakelig fungere som motivasjons-skapere i den enkeltes hverdag, men hvorvidt dette er tiltak som får kolleger, senioren selv eller virksomheten til å oppfatte seniorer som en ressurs er det grunn til å stille spørsmål om. Videre har forskning på seniorpolitikk vært opptatt av hvorvidt seniorpolitikken bidrar til å holde folk mer motiverte og lengre i jobb dersom eldre arbeidstakere føler seg "satt i bås". For eksempel har Iversen vist at noen i "målgruppen" var blitt fornærmet i forhold til enkelte seniortiltak (Iversen 2000). Dette indikerer også et behov for bevisstgjøring knyttet til hvilke virkemidler og tiltak som er hensiktsmessig og hvordan den enkelte virksomhet kan bidra til å realisere dette.

I samme studie av Iversen kom det frem at et konkret tilbud om trening (for seniorer) var en populær ordning, og at flere mente den fysiske treningen hadde en helseeffekt og at tilbudet var det nødvendige "dyttet" for at de skulle delta. Flere av informantene i denne studien uttalte også at seniorpolitikk i seg selv har gjort de ansatte mer bevisste på det å være eldre arbeidstaker. Seniorpolitikk bidrar til synliggjøring av en gruppe arbeidstakere og til en aksept av at det er lov til å forskjellsbehandle. Formålet er at det ikke skal oppfattes som galt at noe blir tilrettelagt for enkelte (Iversen 2000).

I 1997 det ble gjennomført evaluering av "god praksis" på senior- og livsfasepolitikk (age-management) i 7 EU-land (Walker 1997). Rapporten fra denne evalueringen sammenfatter erfaringene fra 22 private virksomheter. Resultatene sammenfaller med resultatene fra andre tilsvarende norske undersøkelser (Lahn and Karlsen 1998; Lahn 1999; Iversen 2000). Evalueringen fremhevet følgende som forutsetninger for utvikling av en seniorpolitikk:

- *Bevisstgjøring nødvendig.* Negative holdninger til eldres læringsevne preger de eldres selvoppfatning. Bevisstgjørende tiltak kan motivere mer positive tanker om egne ressurser.
- *Livsfaseperspektiv.* Til tross for at seniorprosjekter omfatter ansatte i flere livsfaser det er viktig at spesielle problemene som eldre opplever ikke nedtones
- *Støtte fra ledelse.* Slik alle andre prosesser i virksomheter, er livsfasepolitikken også avhengig av å involvere linjeledelsen i prosessen. Seniorpolitiske tiltak bør integreres i den løpende oppgaveløsningen
- *Bruk av eksisterende systemer for kontinuerlig forbedring.* Seniorprosjekter skal ikke oppfattes som "nok et tiltak" men bør inkluderes i eksisterende utviklingsmuligheter innen HMS feltet
- *Fleksibel utforming.* Rom i variasjonen i arbeids- og læringsmiljøer fra bransje til bransje.
- *Realkompetanse som springbrett for læring.* Diskusjonene rundt "realkompetanse" skal gi en økt forståelse av læringsmuligheter/nødvendighet og insentiver i senerkesfasen

⁴ Beskrivelsen av de ulike fasene er hentet direkte fra Hilsen 2010

- *Tålmodighet og bredt omstillingsarbeid.* Holdningsendringen om kravet til oppdatering og omstilling merkes av eldre, men denne følges ikke opp med økt deltakelse i opplæringsaktivitetene.

Seniorpolitiske tiltak angår ansatte fra 45 år og oppover og de er ledd i en mer allmenn livsfaseorientert personalpolitikk. Noen foreslåtte **tiltak på forskjellige nivåer:**

Virksomhetsnivå:

- Seniorsamtaler
- Fleksitid/tilpasset turnus
- Hospitering/jobbrotasjon
- Utarbeidelse av lokale seniorplaner
- Bedre vikardekning
- Bedre tid til internundervisning
- Eldre lærere i støtte grad til voksenopplæring

Fylkeskommunal nivå:

- Iverksetting av opplæringstilbud
- Stipendordning
- Bedre permisjonsmuligheter med og uten lønn
- Etablering av en stillingsbank for retrettstillinger
- Utrede alternative avlønningsordninger

Nasjonalt nivå:

- Opprettholdelse for AFP-ordning
- Økt grunnbemanning for personell
- Alternative avlønningsordninger som for eksempel provisjonsavtaler/bonus/T-trinn/stabilitetstillegg
- Prioritering av realkompetanse

4.4. Avsluttende kommentarer

Det er fremdeles for lite kunnskap om hvordan en kan arbeide målrettet med livsfasepolitikk i en fragmentert og konjunkturpreget bransje som bygg- og anleggsbransjen. Bransjens mange små og mellomstore bedrifter, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og utenlandsk arbeidskraft gjør livsfaseorientering potensielt svært kompleks og det kan neppe være snakk om at "one size fits all". Statistikken viser at mange arbeidstakere forsvinner ut i ulike livsfaser og forskningslitteraturen tilbyr noen potensielle forklaringer på dette. Holdninger og atferd knyttet til for eksempel hms og lærings- og utviklingsmuligheter får betydning for den enkelte arbeidstakers vilje og evne til å fortsette og for virksomhetens syn på og satsning på sin egen arbeidskraft. I tillegg kan bransjens strukturelle trekk være problematisk. Den generelle forskningen knyttet til seniortiltak eller livsfasepolitikk, enten dette er generelt eller (etterhvert) på virksomhetsnivå, kan ikke nødvendigvis gi de rette svarene på

byggenæringens særskilte utfordringer. Flere av tiltakene som er nevnt i dette kapittelet vil være mest aktuelle for bedrifter av en viss størrelse og med kontinuitet i arbeidsstokken. Til tross for dette er det likevel nyttige innsikter å ta med seg i et videre arbeid med *livsfaseorientering som utviklingsstrategi for bygg- og anleggsbransjen*:

Forskningen på seniortiltak viser at seniorer setter stor pris på tiltak når de signaliserer at arbeidsplassen verdsetter senioren og ønsker å beholde dem (Hilsen, Salomon et al. 2011). Dersom senioren skal trives og utvikles er det imidlertid av stor betydning at flere typer "politikk" samarbeider – både seniorpolitikk og livsfasepolitikk bør integreres i en lærings- og utviklingsstrategi for hele arbeidsplassen (Eikeland, Ausland et al. 2006).

Det er også viktig å være klar over at seniorennes beslutningsprosess strekker seg over lengre tid. Mange "tar ett år av gangen" og konkrete seniortiltak kan være utslagsgivende for om den enkelte velger å stå i jobb. Både forhold i privatlivet og på arbeidsplassen kan være utslagsgivende og seniortiltak kan gi økt fleksibilitet i beslutningsprosessen. En undersøkelse om seniorer i statlige virksomheter viser også at seniorenne ønsker seniorfridagene. Seniorfridagene gir økt fleksibilitet og mulighet til å ta seg inn, og de bidrar til trivsel. Det seniorenne selv vurderte som de viktigste tiltakene for å motivere dem til å stå i jobb lenger var knyttet til høyere lønn og redusert arbeidstid, men også om de fikk signaler om at de var ønsket. Seniorfridager ble også nevnt blant de viktigste tiltakene. Seniorfridagene hadde størst betydning for de som hadde bestemt seg for å arbeide lenge, de som opplevde arbeidsmiljøet som godt og de som jobbet fulltid (Reichborn-Kjennerud, Gamperiene et al. 2010). Disse funnene kan tolkes på flere måter, og man kan si at de indikerer at konkrete seniortiltak virker best for dem som allerede trives på jobben og som ikke ønsker å slutte (gå av med pensjon).

Forskning om livsfasepolitikk i utdanningssystemet viser at en ved å bedre utnyttelsen og anerkjennelsen av medarbeidernes erfaringer gjennom karriereløpet kan få 10% flere lærere til å stå i jobb utover 62 år (Klemsdal 2003).

Bruken av tiltakene er uansett avhengig av lederforankring (Hilsen, Salomon et al. 2011), men overordnet ledelse har ofte svært begrenset eller lite systematisk kunnskap om hvilke seniortiltak som finnes i virksomheten, noe som vanskeliggjør forbedring og læring om hvilke tiltak som virker etter hensikten og hvilke som ikke gjør det (Reichborn-Kjennerud, Gamperiene et al. 2010).

Dyre tiltak er sårbare for konjunkturer, og effekten i forhold til å utsette pensjoneringstidspunktet er vanskelig målbar (Hilsen, Salomon et al. 2011).

Seniorpolitiske tiltak kan og bør endre seg underveis. Det som starter som et tiltak for å hindre utstøting av noen få, kan utvikle seg til å omfatte læring for alle. En leder og tilrettelegger bør være åpen for mange ulike versjoner og fremtoninger innen senior- og livsfasepolitikk (Eikeland, Ausland et al. 2006).

KAPITTEL 5. Utvikling av en livsfaseorientert personalstrategi

En livsfaseorientert personalstrategi er et element i det man kaller for *helsefremmende arbeidsplasser*. Den kan være et viktig verktøy som kan bidra til fastholdelse av arbeidskraften og demme opp for økningen i antall sykmeldte og uføre. Helse betyr ikke bare fravær av sykdom. Det betyr også ressurser til livsutfoldelse, mestring, kreativitet og trivsel. Det er grunn til å anta at livsfaseorienterte personalstrategier kommer til å bli stadig mer nødvendig for å kunne trekke til seg attraktiv arbeidskraft og beholde den gjennom yrkeskarrieren.

Slike strategier bør fokusere på arbeidstakernes muligheter framfor begrensninger. Det bør tilrettelegges for nærvær, læring og utvikling gjennom hele den yrkesaktive perioden. Det er naturlig å se dette i sammenheng med det pågående arbeidet som er knyttet til IA-avtalen.

En god dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er en viktig forutsetning for tilrettelegging og utforming av livsfaseorienterte personalstrategier. Disse må utvikles i et samspill mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiver og forankres i hele bedriften. Like lite som helse først og fremst lages i helsevesenet, kan livsfaseorienterte personalstrategier lages i personalavdelingene eller av ledelsen alene.

Forskning tyder på at det neppe er slik at en type tiltak er mer effektive enn andre på dette området. En "pakke" av sammensatte tiltak som er skreddersydd for den bedriften det gjelder er sannsynligvis det beste. Skreddersøm forutsetter imidlertid god måltaking og kartlegging av "kundens" forutsetninger og behov. "One size fits all" vil ikke være en god strategi. Det betyr imidlertid ikke at det ikke er noe å lære av andre bedrifters erfaringer.

5.1. Prosjektorganisering

Bedriftsutviklingsarbeid er ofte tidkrevende. Gode resultater som har varige effekter skapes ikke over natten. Samtidig kan en litt stram tidsramme skape en "styringsfart" og "trøkk" i arbeidet som ofte er nødvendig for å skape resultater.

I en travel bedriftshverdag står drift og produksjon naturlig nok i høysetet. Aktiviteter som ikke bidrar til driftsresultatene på kort sikt, har en tendens til å bli nedprioritert og satt på "venteliste". Dette er et velkjent fenomen fra arbeidsmiljøfeltet. For å motvirke at utviklingsarbeidet blir en salderingspost som man aldri ser seg tid til å holde på med, må man skape *robuste mekanismer* som sørger for at prosjektet "tåler en støyt" når driftsoppgavene i hverdagen truer med å legge beslag på all oppmerksomhet og tid. Etablering av en *partssammensatt arbeidsgruppe* på bedriften med klart mandat og tilstrekkelige ressurser kan være en slik struktur.

Skaper man felles *jevnlige møteplasser* mellom flere bedrifter som holder på med et beslektet utviklingsarbeid (vi kaller dem her for pilotbedrifter), så kan det også bidra til å holde retning og fokus på arbeidet. I tillegg vil det være en klar fordel om *alle aktørgrupper* som har en interesse i utfallet av utviklingsarbeidet, er representert.

Utviklingsarbeidet vil være en tidsbegrenset oppgave og bør derfor organiseres som et prosjekt etter vanlige prinsipper for god prosjektorganisering. Prosjektorganisasjonen bør bestå av en styringsgruppe, en rådgivende referansegruppe, daglig prosjektledelse, arbeidsgrupper på pilotbedriftene og møteplasser hvor prosjektdeltakere får anledning til å dele erfaringer og eventuelt justere kursen underveis.

5.2. Noen hindringer og måter å takle dem på

Praktisk nyttige og skreddersydde personalstrategier kan neppe utvikles på "skrivebordet" for deretter å sendes ut til bedriftene som så iverksetter dem. Skal strategiene fungere i praksis, må de fylle lokale behov, de må være enkle og lette og administrere og oppleves som attraktive og fornuftige av både arbeidstakere og arbeidsgivere. Hva som fungerer godt og er enkelt og fornuftig, vil variere alt etter bedriftenes forutsetninger. Slike tiltak må derfor utvikles "nedenfra og opp" ut fra behovene til de som "har skoen på".

Det er de små og mellomstore bedriftene som har kommet kortest i å utvikle en livsfaseorientert personalstrategi. Det skyldes trolig flere forhold:

- Manglende kompetanse på ledelse, personalhåndtering og HMS
- Korte planleggingshorisonter og mye "brannslukningsledelse"
- Lavere organisasjonsgrad både blant ansatte og bedriftseierne
- Man foretrekker å løse problemer uformelt. Lav grad av formalisering.
- "Papirarbeid" er lite populært.
- Lite tradisjon for å utvikle skrevne prosedyrer og planer for helse, miljø og sikkerhet. Småbedriftene bruker jevnt over mindre tid og ressurser på HMS enn de større bedriftene.
- De er sjeldnere tilmeldt en bedriftshelsetjenesteordning selv om de er pålagt det.
- Det er relativt sett en lav andel bedrifter innen byggenæringen som er IA-virksomheter.

Det er rimelig å anta at dette er forhold som kan gjøre det vanskelig å nå fram til motiverte og egnede pilotbedrifter som kan delta i utviklingsarbeidet. Vi vil imidlertid anta at de regionale verneombudene kan spille en nøkkelrolle i rekrutteringen av pilotbedrifter fordi de har godt kjennskap og gode relasjoner til mange små bedrifter.

De store bedriftene har ofte egne personal- eller HR avdelinger med kompetent personale som kan bidra til å utvikle livsfaseorienterte personalstrategier. De større bedriftene har derfor neppe behov for å delta i et utviklingsprosjekt av den karakter som vi her tar sikte på. Målgruppen vil derfor være de små og mellomstore bedriftene.

Når det gjelder bedriftsrettet utviklingsarbeid, så vil man alltid stå i den situasjonen at dette er noe som må gjøres i tillegg til driftsoppgavene og produksjonen. Det skaper mange utfordringer når det gjelder tid og kapasitet, ressurser, motivasjon og utholdenhet. Resultater skapes ikke over natten. Det trengs tid til behovskartlegging, diskusjoner og utforming av tiltak, iverksetting og testing av tiltak og erfaringsanalyser.

En del av dette arbeidet kan utføres av AFIs forskere. Det gjelder både organisering, tilrettelegging og bistand i prosessen, kursarrangementer, analyser og spredning av andre bedrifters erfaringer underveis, evalueringer og oppsummeringer og utvikling av undervisningsmateriell.

Vi vil anbefale at man tidlig i planleggings- og forankringsfasen blir enig om et begrenset antall områder for utviklingsarbeidet. Det vil bidra til å skape oversikt og fokus på arbeidet. Gaper man over for mange temaområder, risikerer man å tape framdrift og retning.

Hvilke områder som skal prioriteres, bør avgjøres av "problemeierne" selv, dvs. bransjens aktører. Det bør etableres en felles plattform som utviklingsarbeidet kan ta utgangspunkt i. På samme måte bør det være bransjens aktører som rekrutterer pilotbedrifter til prosjektet. Vi vil ikke her antyde noe bestemt antall, men det bør ikke være så få at prosjektet blir for sårbart hvis noen faller fra underveis og for mange til at ressursene ikke strekker til.

Det kan være en fordel om det påtenkte arbeidet knyttes opp til delmål 3 i IA-avtalen fordi man da kan gjøre nytte av ressurser som er knyttet til avtalen. Her kan man imidlertid møte problemer fordi bare et fåtall av bedriftene i bransjen er IA-virksomheter. En mulighet kan være å undersøke om man kan få med i alle fall en eller to IA-virksomheter. Det vil gjøre det mulig å sammenligne IA-virksomheter og de som ikke er det.

NAV bør ha en rolle i prosjektet. De sitter på virkemidler som kan være nyttige når det gjelder tiltak som kan forebygge og hindre utstøting og bidra til fastholdelse av arbeidskraft. Vi vet i tillegg at mange små bedrifter i liten grad kjenner til og benytter seg av NAVs kompetanse og virkemidler. Det er derfor et selvstendig poeng å involvere NAV slik at de små bedriftene kan bli bedre kjent med hva de kan få hjelp til fra dem.

Litteratur

- Andersen, R. K. and B. Jordfald (2010). Arbeidstakere i byggenæringen: hvem er de, hvor kommer de fra og hvor går de? Oslo, Forskningsstiftelsen FAFO.
- Botnen, A. and A. I. Hilsen (2010). "Vi må ikke glemme at vi er høye, mørke og sterke": seniorprosjekt Sykehuset Telemark 2007-2009. Oslo, Instituttet.
- Bygballe, L. E. (2010). Samarbeid og læring i byggenæringen: en casestudie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim. Oslo, Handelshøyskolen BI.
- Dokka, T. H., G. Hauge, et al. (2009). Energieffektivisering i bygninger: - mye miljø for pengene. Oslo, SINTEF byggforsk.
- Eikeland, O., L. H. Ausland, et al. (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). Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Espelien, A. and L. A. Grünfeld (2010). Byggenæringen i økonomiske nedgangstider: en studie av regionale og kommunale sysselsettingseffekter i Norge. Oslo, Handelshøyskolen BI.
- Feiring, E. (2008). Allmenngjort arbeidsinnvandring?: en teoretisk og empirisk analyse av allmenngjøring av tariffavtaler og norske byggebedrifters sysselsetting av arbeidsinnvandrere fra de nye EU-landene 2004-2007. Oslo, E.Feiring.
- Flaatten, T. F. (2011). Energieffektivisering i byggenæringen: en vurdering av passivhuskonseptet. Oslo, [T.F. Flaatten]: 74 bl.
- Gamperiene, M., A. I. Hilsen, et al. (2010). Hvis bare helsa holder-: en kartleggingsstudie av kvinners helse, arbeidsevne og holdninger til pensjonering : et prosjekt under programmet "FARVE - forsøksmidler arbeid og velferd". Oslo, Instituttet.
- Grimsmo, A., K. Frøyland, et al. (2002). Maskinføreres arbeidsmiljø - på godt og vondt: en undersøkelse om rekruttering, tidlig avgang, arbeidsmiljø og helseforhold blant maskinførere i anleggssektoren. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I. (2009). Omstilling: en veiledning for arbeidsgivere og ledere. Oslo, Idébanken - inkluderende arbeidsliv.
- Hilsen, A. I., V. M. Olsvik, et al. (2009). På seniorvis: seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen : et prosjekt underprogrammet "FARVE - forsøksmidler i arbeid og velferd". Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I., R. Salomon, et al. (2011). Seniorpolitikk - virker virkemidlene? Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I. and T. Steinum (2006). Fortell meg at jeg er ønsket!: sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A. I. and B. E. Strand (2006). Fortellinger om å få det til: rapport fra Livsfaseprosjektet i privat sektor, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Iqbal, F. J. (2011). Miljøledelse: hvordan kan et bygg oppføres og driftes miljøvennlig? : bacheloroppgave i husøkonomi og serviceledelse. [Lillestrøm], Høgskolen i Akershus: 27, [29] s.
- Iversen, S. (2000). Livsfasetilpasset personalpolitikk: seniorperspektivet. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Jønsson, L. (2010). Evaluering av Anleggslederskolen - et 4 moduls kurs for anleggsledere: hvordan kan entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) kvalitetssikre at Anleggslederskolen tilfører anleggslederen kompetanse til å lede et bygg- eller anleggsprosjekt? : [lærings- og utviklingsprosjekt] - bedriftspedagogikk. [Lillestrøm], Høgskolen i Akershus: 49 s.
- Klemsdal, L. (2003). Organisasjonsutvikling i innviklede organisasjoner: en litteraturstudie om bygg- og anleggsbransjen. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Lahn, L. C. (1999). Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Lahn, L. C. and B. Karlsen (1998). Trygdeetatens livsfasepolitikk: evaluering av seniorprosjektet. Oslo, Instituttet.

Midtsundstad, T. (2007): Fra utstøting til inkludering? En kartlegging av norske virksomheters arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere. Fafo-rapport 2007:37

Nielsen, R., L. E. Bygballe, et al. (2009). Når nedgangen rammer: en studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009. Oslo, Handelshøyskolen BI.

Norrby, F. (2011). Miljøfokus i byggenæringen. Stavanger, F. Norrby.

Reichborn-Kjennerud, K., M. Gamperiene, et al. (2010). Ekstra fridager til seniorer: hvordan brukes de, hva betyr de og bidrar de til å holde senioren i jobb? Oslo, Instituttet.

Stensrud, L. and E. B. Hestnes (2008). Hvordan fremmes etisk bevissthet i byggenæringen, og hva er Skanskas bidrag? Hønefoss, HIBU, Hønefoss: 45 bl.

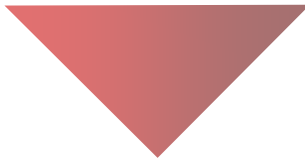
Thune, T. E. (2008). Kvalitetssikring og internkontroll i bygg og anlegg. Lillestrøm, Byggenæringens forl.

Vestby, G. M., M. Hanssen, et al. (2007). Universell utforming i nye boligprosjekter: byggebransjens erfaringer. Oslo, Norsk institutt for by- og regionforskning.

Walker, A. (1997). "Combating age barriers in employment. ." Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Widding, S. (2009) i: Jan Tøssebro (red): Funksjonshemming – Politikk, hverdagsliv og arbeidsliv.

Ødegård, A.M. m. fl. (2007): Fra øst uten sikring? EU-utvidelsen og HMS-konsekvenser på norske bygge- og anleggsplasser. Fafo-rapport 2007:3.



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

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
www.afi.no

