

Vi trenger mer seniorpolitikk på flere nivåer - for at flere vil jobbe lenger

Kun fire av ti 65-åringene står i lønnet arbeid, selv om befolkningen blir stadig eldre og friskere. Det lønner seg for samfunnet, staten, arbeidsgiverne og den enkelte at flest mulig jobber lengst mulig. Senter for seniorpolitikk er et kompetansesenter for å få flest mulig til å jobbe lengst mulig, og fyller 50 år i år.

Av direktør Kari Østerud, Senter for seniorpolitikk

Statsministeren etterlyste i sin nyttårstale flere babyer. Men de som skal berge velferdsstaten er allerede født. Den samfunnsøkonomiske gevinsten ved å øke den gjennomsnittlige pensjonsalderen med ett år, er 40 milliarder kroner.

Pensjonsalderen har økt jevnt og trutt siden 2001. Men for at økt levealder ikke skal gi ubalanse i forholdet mellom de som er i arbeid og de som ikke er det, må folk kunne og ville jobbe enda lenger. Dette er ytterligere understreket i Perspektivmeldingen fra 2017 hvor det heter at «Når levealderen øker, må avgangsalderen fra arbeidslivet øke.»

De viktigste grepene vi tar for å trygge velferden i årene som kommer, er både å sørge for at flere kommer i arbeid, og at vi alle jobber lenger. Politikere, ledere, tillitsvalgte og senioren har heldigvis et betydelig handlingsrom. Men, det forutsetter forsterket og fornyet seniorpolitisk innsats på flere nivåer.

Når den enkelte pensjonerer seg avhenger av mange faktorer. Både pensjonsordninger, individuelle faktorer og forhold knyttet til arbeidsplassen har betydning.

Vi trenger mer seniorpolitikk – både på samfunnsnivå og på virksomhetsnivå:

På samfunnsnivå er det gjort mye bra, blant annet ved gjennomføring av pensjonsreformen som utvilsomt har bidratt til økt sysselsetting. Videreføring av pensjonsreformen i offentlig sektor og eventuelle nye reformer vil være av stor betydning. Vi kan imidlertid ikke slå oss til ro med at pensjonsreformen vil løse alle problemer. Og, kanskje overvurderer vi effekten av pensjonsreformen?

Målet om økt sysselsetting for seniorer kan bli vanskelig å nå, dersom man ikke i tillegg forsterker innsatsen på andre områder. Vi må anerkjenne at andre faktorer enn de økonomiske, har stor betydning for hvilke pensjoneringsvalg folk gjør i livene sine.

Andre lovreformer knyttet til aldersgrensespørsmål og diskrimineringslovgiving bør også vurderes. Hyppigere omstillingstakt i arbeidslivet vil gi økt behov for kompetanseutvikling og kompetansepåfyll gjennom hele arbeidslivet, og mange politikere snakker derfor om kompetansereform, styrket voksenopplæring og

kompetansebygging for seniorer. Det er på tide å gi kompetansepolitikken for seniorenne et konkret innhold.

På virksomhetsnivå kan det gjøres mye mer enn vi gjør i dag for å styrke sysselsettingen blant eldre arbeidstakere. Og hvorfor kan ikke staten som arbeidsgiver gå foran å vise vei?

Senter for seniorpolitikk arbeider primært med hva bedrifter og virksomheter kan gjøre for å øke sysselsettingen blant eldre arbeidstakere. Vi anbefaler at man forsterker innsatsen innenfor disse fire områdene:

1. Ledelse og personal/arbeidsgiverpolitikk,
2. Arbeidsmiljøarbeid
3. Kompetanseutvikling
4. Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid

Ledelse og personal- og arbeidsgiverpolitikken på den enkelte arbeidsplass har stor påvirkning på avgangsalderen. Det er godt dokumentert at ledelse og personalpolitikk påvirker pensjoneringsadferden både i positiv og negativ retning, jfr. Langsiktig ledelse av Salomon og Terjesen (Cappelen Damm 2016).

Det handler om lederholdninger, lederadferd og de konkrete personalpolitiske tiltakene.

Med personalpolitiske tiltak menes noe annet enn såkalte seniorgoder som for eksempel ekstra fri og ferie. Forskning på effekten av seniorgoder tyder på at de har liten påvirkning på beslutningen om å forlenge yrkeskarrieren. Tiltakene har i liten grad vært i stand til å overbevise den sentrale målgruppen – de usikre seniorenne – om å jobbe lenger. (kilde: Fafo 2016: Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet og Hermansen 2017: Retaining Older workers). Men, det kan ikke sees bort i fra at seniorgodene i seg selv har en positiv påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Andre tiltak enn seniorgoder har sannsynligvis større effekt på avgangsalderen (listen er ikke uttømmende):

- Lederopplæring – om aldring og arbeid, holdning til alder og diskriminering, kunnskap om læring i voksen alder og hva som skaper en god senkarriere.
- Senkarriereplaner satt i system, f.eks. interne jobbskifter og at man får ansvar for arbeidsoppgaver som er relevante og interessante
- Strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv
- Kompetanseplaner for alle uansett alder, med forventninger om utvikling
- Mentor- og fadderordninger
- Belønnings- og tilretteleggingstiltak

Virksomheter som har utviklet en universell personalpolitikk med en tett oppfølging av den enkelte medarbeider, og som stiller tydelige krav til medarbeiderens utvikling gjennom *hele karrieren*, har i praksis en meget velfungerende seniorpolitikk, også i de tilfellene hvor det ikke er blitt definert en egen seniorpolitisk strategi.

Det er også av stor betydning å sørge for at ledere utøver ledelse overfor seniormedarbeidere basert på kunnskap, og ikke på myter og stereotypier om eldre arbeidstakere. Lederopplæringen bør derfor omfatte seniorpolitiske spørsmål og gi lederne nødvendig kunnskap om aldring og arbeid. Dette er dessverre stort sett

fraværende i de fleste lederopplæringsprogrammer i dag, så her vil små tiltak kunne gi stor effekt.

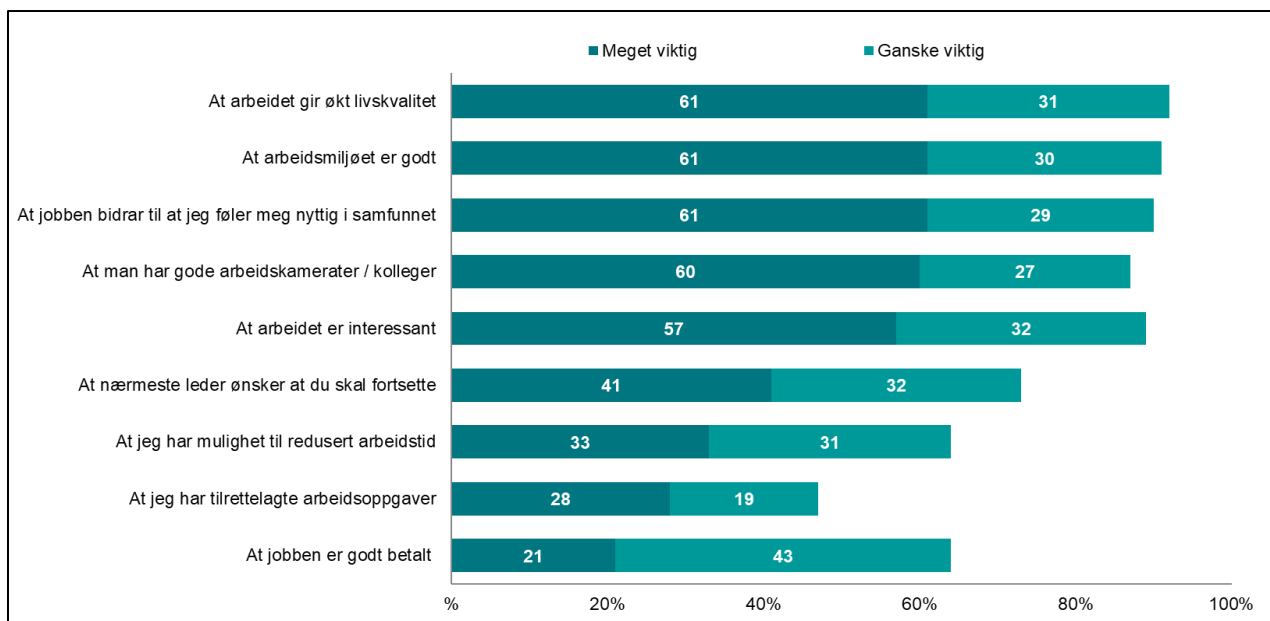
I tillegg må arbeidet med seniorpolitikken forankres i ledelse og linje. Medvirkningsbasert utviklingsarbeid hvor både senioren og de tillitsvalgte inkluderes vil kunne sikre større eierskap til både utfordringer og muligheter for seniorsatsingen. Det er viktig med et langsiktig perspektiv på arbeidet, og at man aksepterer at det tar tid å endre holdninger og faktisk atferd. (Kilde Søkelys på arbeidslivet nr. 01-02/2014: Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass?)

Senter for seniorpolitikk har utviklet en [seniorpolitisk veileder](#) om hvordan en kan utvikle en god seniorpolitikk i en virksomhet, beskrevet i tre trinn. Veilederen bygger på prinsippene ovenfor.

Arbeidsmiljøet påvirker også avgangsalderen. I Norsk seniorpolitisk barometer 2018 oppgis «Et godt arbeidsmiljø» som et av de viktigste årsakene til at man har fortsatt å arbeide etter fylte 62 år. (se fig. 1 nedenfor).

Godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid vil altså kunne ha en slags «dobbel» effekt. I tillegg til å redusere frafall og sykefravær for ansatte i alle aldersgrupper, kan det bidra til å øke avgangsalderen. Arbeidsmiljøutfordringene vil kunne variere mye mellom ulike bransjer og yrker. Av den grunn vil det også variere hvilke arbeidsmiljøfaktorer som kan ha betydning for avgangsalderen på den enkelte arbeidsplass. Men også for senioren vil et godt arbeidsmiljø kunne handle om organisering av arbeidet, arbeidstid, fleksibilitet, tilrettelegging, motivasjon, mestring, inkludering, psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og det fysiske arbeidsmiljøet. (NOVA-rapport 6/12 og Fafo og STAMI 2017: The impact of the working environment on work retention of older workers)

Fig 1: Hvor viktige er følgende grunner for deg for at du har fortsatt i arbeid etter at du fikk rett til pensjon?



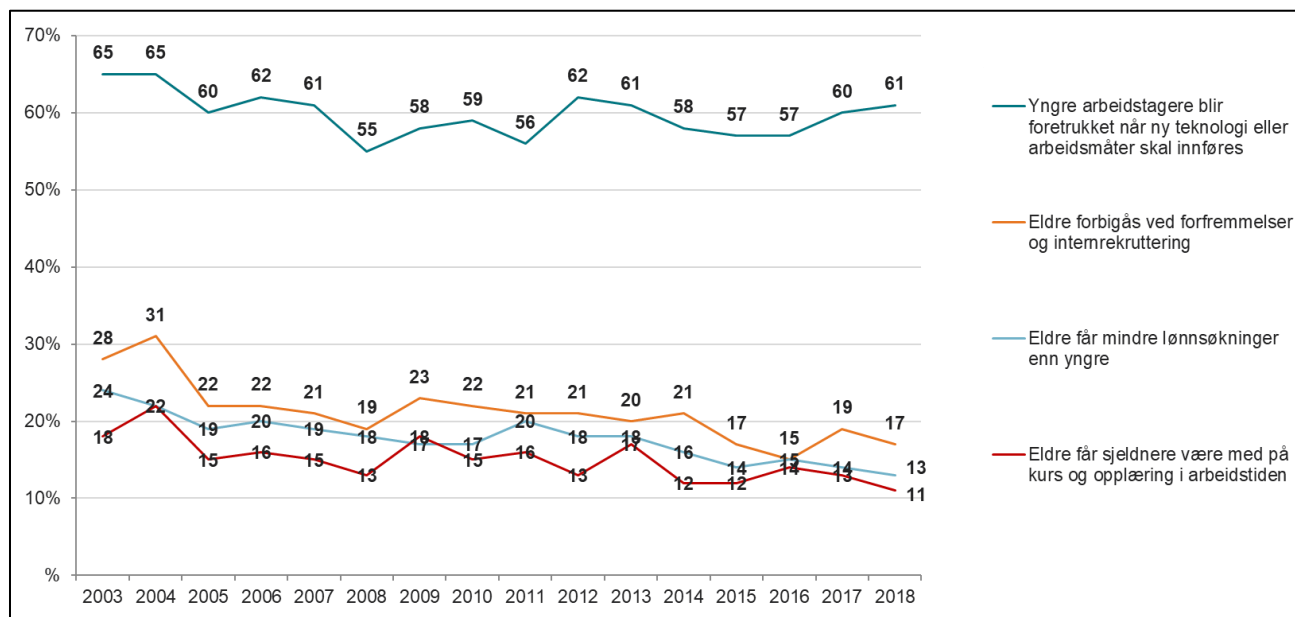
Muligheter for kompetanseutvikling og livslang læring har avgjørende betydning for hvor lenge folk arbeider. Hyppigere omstillingstakt i arbeidslivet vil gi økt behov for kompetanseutvikling gjennom hele arbeidslivet.

Seniorenes mulighet for kompetanseutvikling løftes frem som et viktig område i NOU 2019: 2 om Fremtidens kompetansebehov. Forskning viser at arbeidsplassen er en velegnet læringsarena for seniorenne, men det forutsetter at man får anledning til å delta «der det skjer». (Proba og NIFU 2015: Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år)

Det ser ut til at seniorer i mindre utstrekning involveres i utviklingen av nye arbeidsprosesser, ny teknologi og dermed ny læring. Norsk seniorpolitisk barometer 2018 viser at yngre medarbeidere foretrekkes når ny teknologi og nye arbeidsmetoder skal innføres. (fig.2) Dette er bekymringsfullt, og svekker seniorennes muligheter for å tilegne seg den kompetansen som kreves for å jobbe på nye måter.

Vi må slutte å tenke at det «nye» arbeidslivet passer best for de unge. Både unge og eldre må involveres i utvikling av nye arbeidsprosesser og ny teknologi, både unge og eldre må delta i kompetanseutviklingsprogrammer. Eldre arbeidstakere er mindre interessert i å delta i formell læring som videreutdanning med studiepoeng (NOU 2019:12 Fremtidige kompetansebehov I), men de deltar omtrent like mye når det gjelder ikke-formell læring (etterutdanningskurs og læring på arbeidsplassen).

Fig2: Hvor ofte har du opplevd disse forholdene i arbeidslivet?



Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid på den enkelte arbeidsplass kan påvirke avgangsalderen. Negative holdninger og stereotype oppfatninger om eldre arbeidstakere kan bidra til å støte eldre ut av arbeidslivet for tidlig.

Noen vanlige aldersstereotypier er for eksempel at eldre arbeidstakere har vanskeligheter med å lære seg nye ting, er mindre omstillingsdyktige og har mindre intellektuell kapasitet. Stereotypifisering kan medføre at en leder konsekvent lar være å vurdere jobbsøkere over 55 år, eller at man som senior dropper kurs eller kompetanseutvikling fordi man tror man er for gammel. Arbeidsplassen kan gjøre mye for å motvirke dette: (Per Erik Solem 2017: Aldersdiskriminering i arbeidslivet/seniorpolitikk.no/fagtekster):

1. *Ledere og beslutningstagere trenger mer kunnskap og økt bevissthet om aldersstereotypier.* Lederopplæring, personalpolitikk og HR-strategier bør inkludere hvordan man arbeider med aldersstereotypier på egen arbeidsplass.
2. *Økt kontakt mellom unge og eldre på arbeidsplassen.* Fravær av kontakt mellom generasjoner kan gi grobunn for negative stereotypier. Dersom unge og eldre arbeider tettere sammen om konkrete arbeidsoppgaver, kan det bidra til at man vurderer hverandre mer positivt.
3. *En åpen og fordomsfri diskusjon om aldersstereotypier blant de ansatte.* Forskning viser at diskusjon i seg selv vil bidra til både å redusere negative oppfatninger av eldre arbeidstakere, men også øke trivselen for de eldste.

IA-avtalen har vært viktig. Den har bidratt til å sette yrkesdeltakelsen for eldre arbeidstakere på dagsorden, og gitt økt kunnskap og bevissthet om seniorpolitiske spørsmål.

Anbefalinger og veien videre

Det er fullt mulig å øke sysselsettingen blant eldre utover dagens nivå; men det forutsetter forsterket og fornyet seniorpolitisk innsats på flere nivåer. Nedenfor

foreslås det konkrete tiltak og satsingsområder som vil bidra til økt sysselsetting for eldre arbeidstakere i Norge, og hvor arbeidet kan starte nå:

Seniorpolitiske tiltak på **virksomhetsnivå**:

- ✓ **Lederopplæringen** bør omfatte seniorpolitiske spørsmål og gi lederne nødvendig kunnskap om aldring og arbeid. Den opplæring som tilbys ledere bør omhandle temaer som aldring og arbeid, holdning til alder og diskriminering, kunnskap om læring i voksen alder og hva som skaper en god senkarriere.
- ✓ **HR-strategier og personalpolitikk** kan integrere seniorperspektivene ved å sette krav om at det gjennomføres strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv, og sørge for at det gjennomføres et systematisk arbeid med senkarriereplaner og kompetanseplaner for alle.
- ✓ **Staten kan gå** foran i sin arbeidsgiverpolitikk både gjennom lederopplæringen som tilbys ledere i staten, og ved gjennomføring av HR-strategier og personalpolitikk.

Seniorpolitiske tiltak på **samfunnsnivå**:

- ✓ **Kunnskap og kompetanse til alle.** På overordnet nivå har IA-avtalen som mål blant annet å redusere frafall fra arbeidslivet. Tidligpensjon blir nevnt som eksempel på frafall. Som et ledd i arbeidet med ny IA-avtale må det utvikles konkrete tiltak som forebygger tidligpensjon. Et sted å *starte* er å sette krav om at arbeidslivsentrene som en del av sin portefølje også skal tilby veiledning i og kurs om seniorpolitikk (f.eks. om seniorpolitisk veileder) til ledere og tillitsvalgte.
- ✓ **Seniorperspektivet må integreres i sykefraværsarbeidet og i forebyggende arbeidsmiljøarbeid.** I den nye IA-avtalen for perioden 2019-2022, lanseres en ny arbeidsmiljøsting. Arbeidstilsynet har fått ansvaret for å utvikle en samlet nettbasert løsning/portal for å formidle kunnskap og kompetanse om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer/sektorer og virksomheter. Her må det gis plass til kunnskap og kompetanse om hvilke faktorer som bidrar til økt sysselsetting blant eldre.

FAKTA:

Senter for seniorpolitikk jobber frem forskning og synliggjør ressursene hos eldre arbeidstakere. Senteret er finansiert av Arbeids- og sosialdepartementet, og eid av 30 organisasjoner i yrkeslivet og utdannelsesteder. De siste årene har senteret fokusert på arbeidstakere over 50 år innen enkeltbransjer, for eksempel barnehageansatte, finansnæringen, industrien og gründere. I tillegg har senteret fått utarbeidet rapporter om aldringens betydning for arbeidskapasitet og -prestasjoner, den digitale senior og arbeidsmiljøets betydning for seniorer.