



Senter for
seniorpolitikk

Seniorpolitikk i arbeidslivet - hva, hvorfor og hvordan

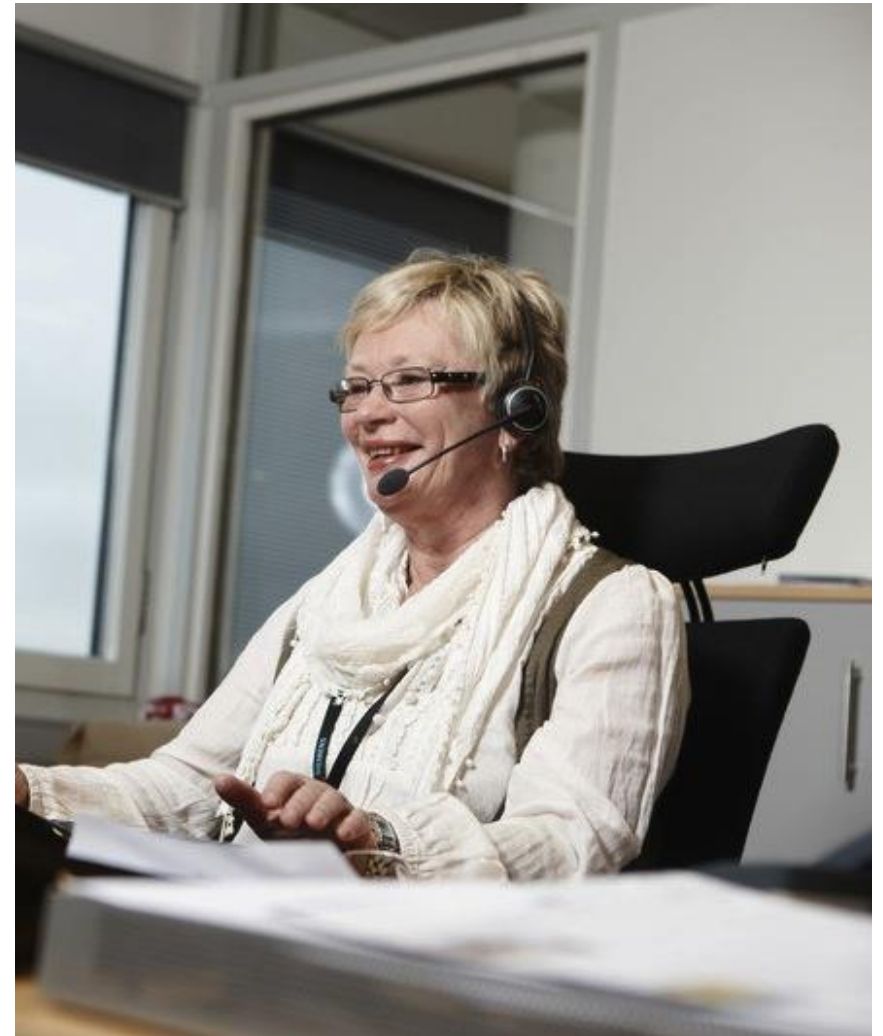
Høgskolen i Østfold

2. April 2019

Åsmund Lunde

Senter for seniorpolitikk

- Arbeidslivets nasjonale kompetansesenter
- Stimulere private og offentlige virksomheter til å utvikle en god seniorpolitikk, dvs. å inkludere et seniorperspektiv i personalpolitikken
- Har en pådriver-, koordinerings- og formidlingsrolle
- Initierer FoU-prosjekter
- Finansiert over statsbudsjettet
- Partene i arbeidslivet er våre ”eiere”



Hvem står bak SSP ?

ARBEIDS- OG SOSIALDEPARTEMENTET



KUNNSKAPSDEPARTEMENTET



KOMMUNAL- OG MODERNISERINGSDEPARTEMENTET



Til sammen 30 tilsluttede organisasjoner

Vårt samfunnsoppdrag

- Synliggjøre seniorer som en viktig ressurs for norsk arbeids- og samfunnsliv
- Bidra til at flere virksomheter integrerer seniorperspektivet i personalpolitikk og ledelse
- Skape økt seniorpolitisk bevissthet i samfunnet, i arbeidslivet og hos den enkelte



Hva er seniorpolitikk i arbeidslivet?

Seniorpolitikk i arbeidslivet er **samfunnets** og **virksomhetenes strategier** for å **forebygge** uønsket tidligpensjonering og for å gjøre det **mer attraktivt** for seniorer å fortsette lenger i arbeid

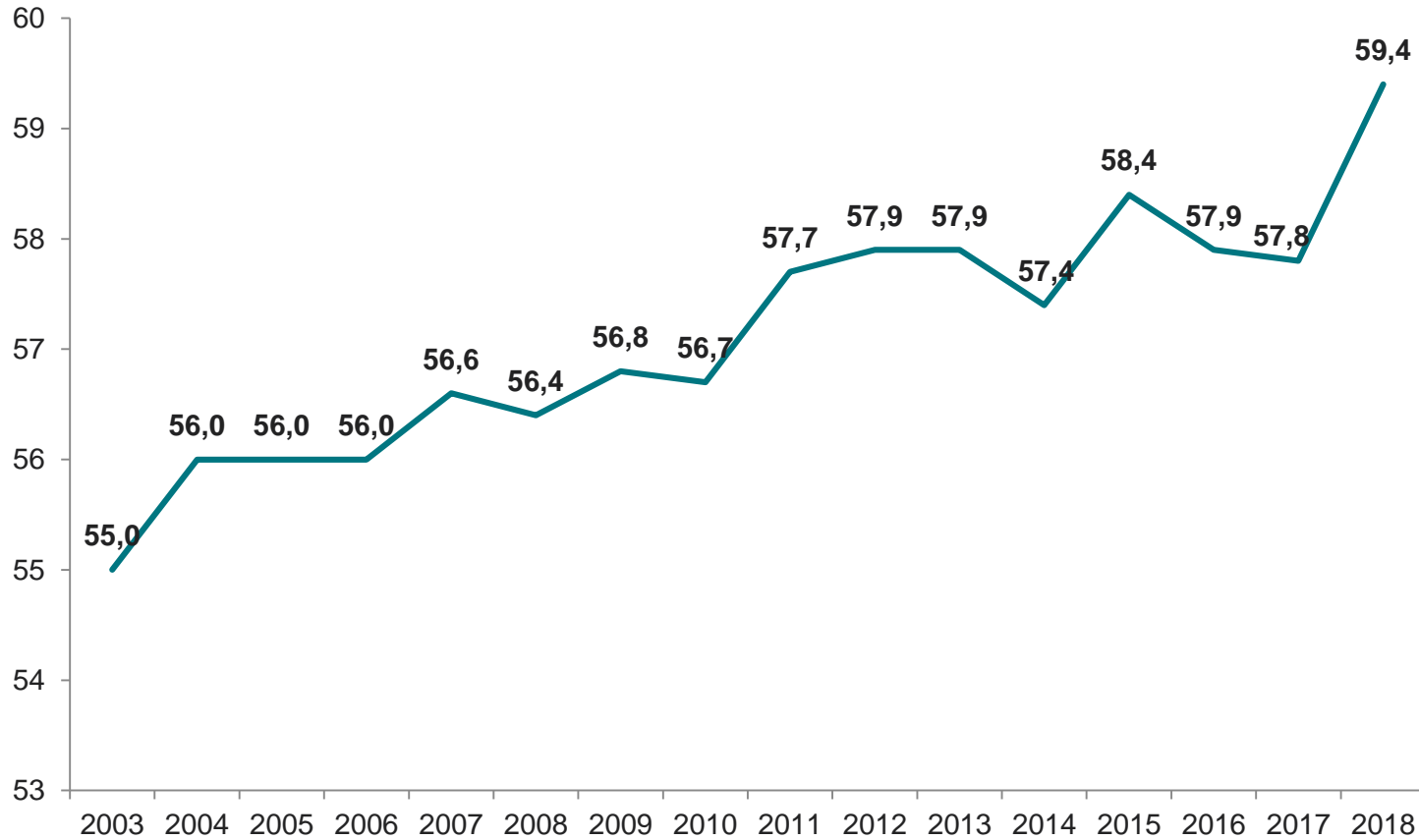
- bygger på en grunnholdning om at seniorer er en ressurs med verdifull kompetanse som arbeidslivet trenger, og at mennesker lærer og utvikler seg gjennom hele yrkeslivet
- er retningsgivende for forvaltning av menneskelige ressurser og utøvelse av ledelse i virksomheten
- er en naturlig del av en virksomhets personalpolitikk, det å utvikle en seniorpolitikk betyr at personalpolitikken inkluderer et seniorperspektiv

Erna Solberg: Viktigere at folk jobber lenger enn at vi åpner nye oljefelt

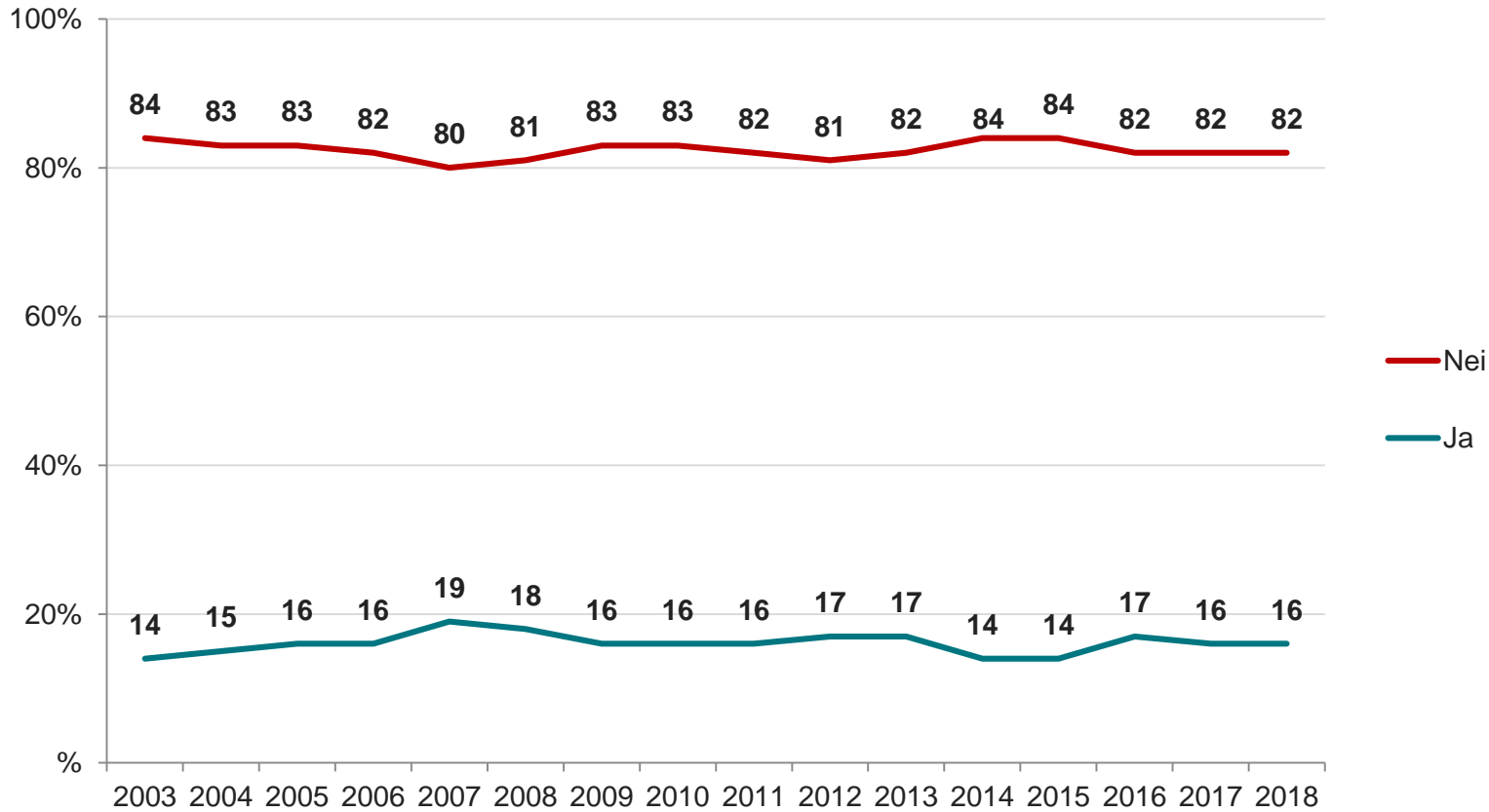
Eldre arbeidstagere kan være «den nye oljen», ifølge statsminister Erna Solberg, som ikke vil endre ordningen med avtalefestet pensjon fra 62 år.



Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? Gjennomsnittsalder

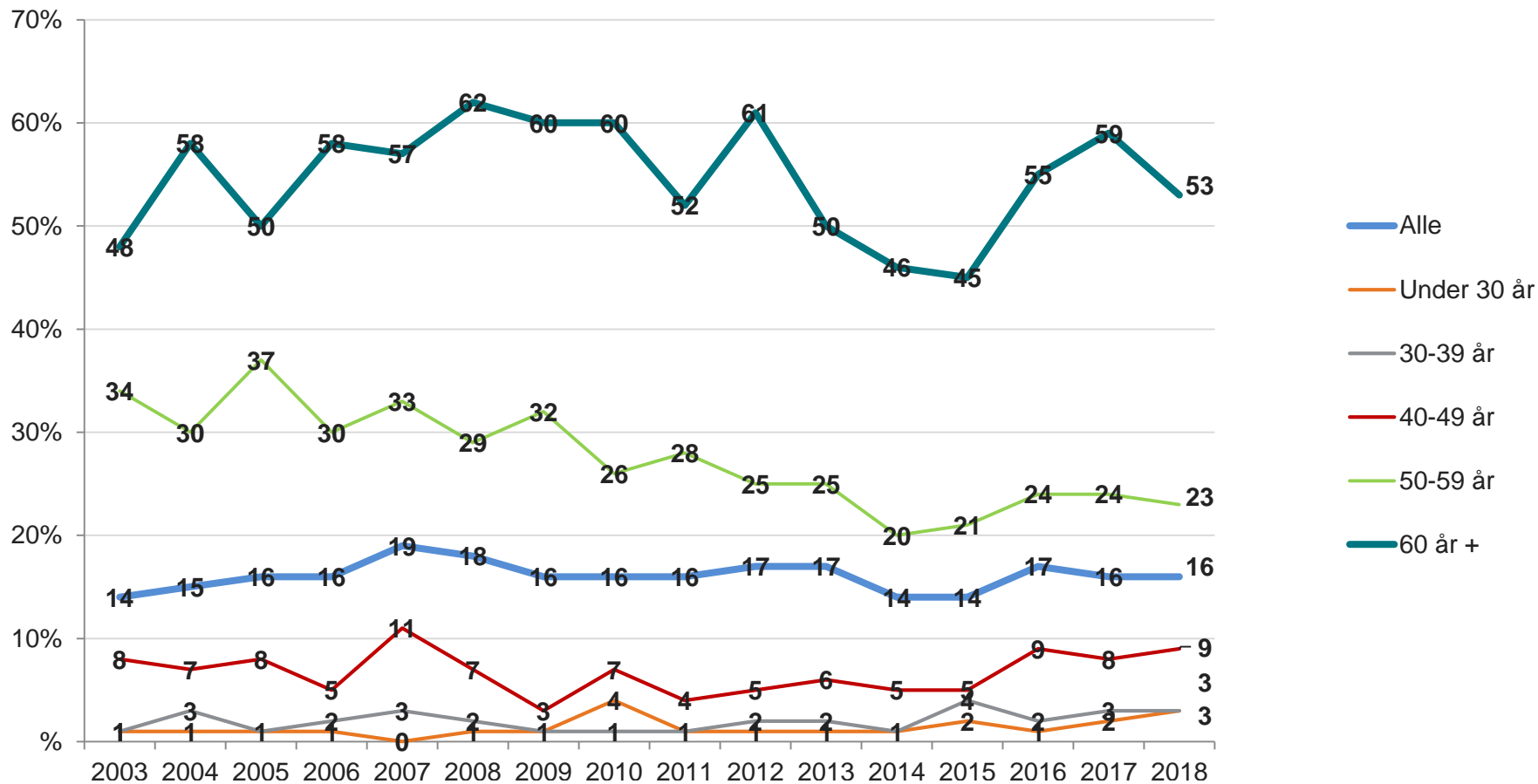


Oppfatter du deg selv som "eldre" i arbeidslivet?



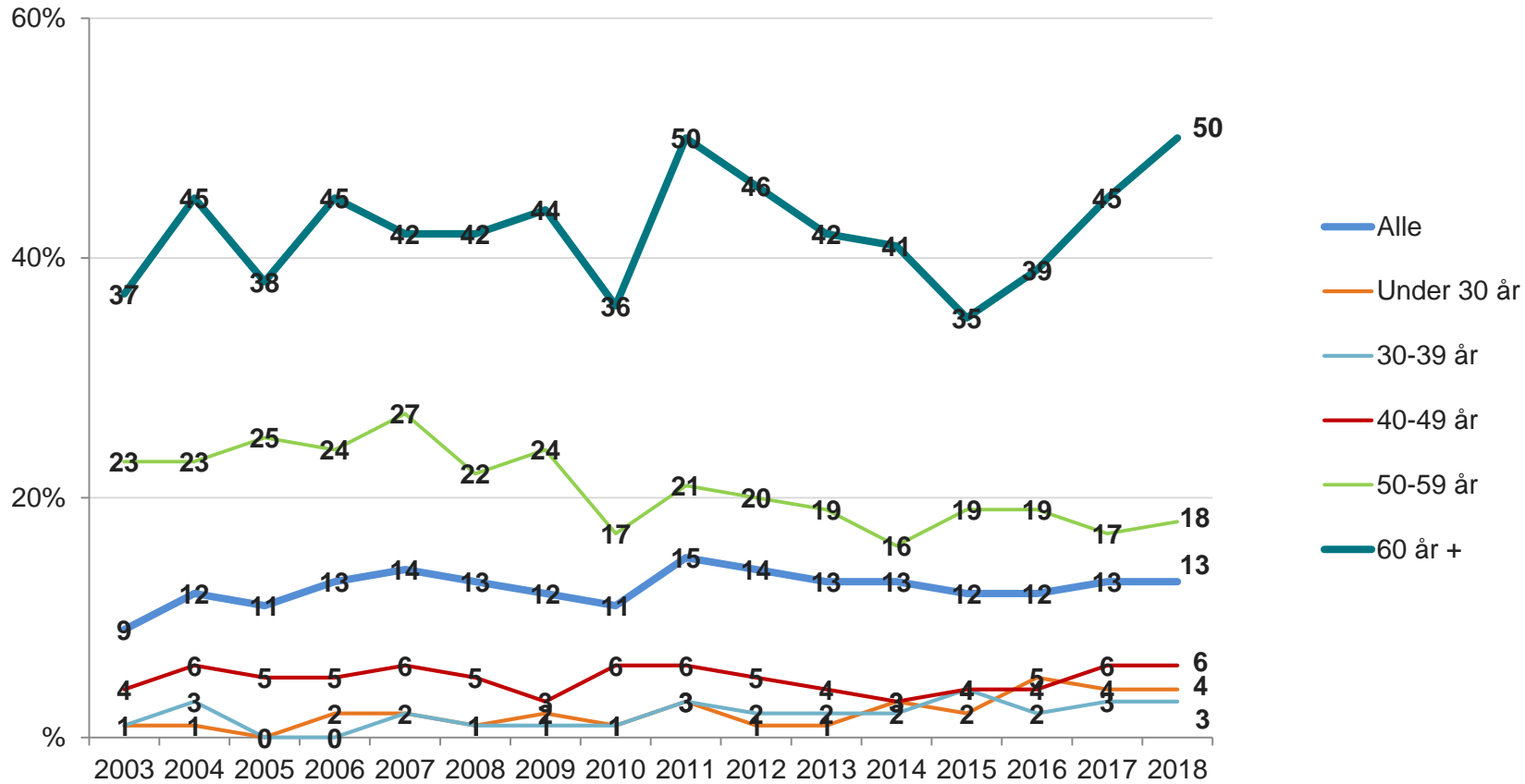
Oppfatter du deg selv som "eldre" i arbeidslivet?

Andel som svarer ja (16 %)



Tror du at din arbeidsgiver oppfatter deg som "eldre" i arbeidslivet?

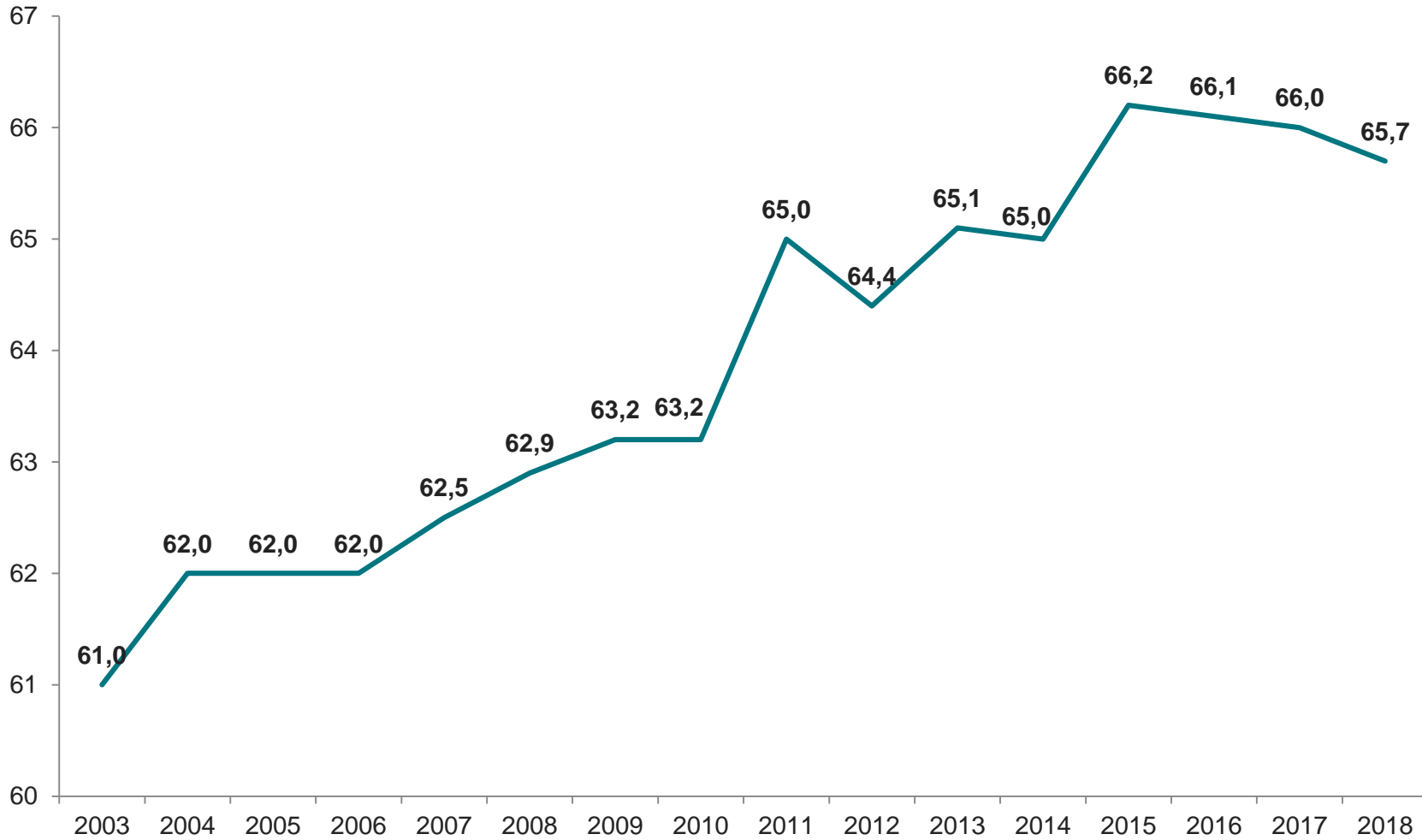
Andel som svarer ja (13%)



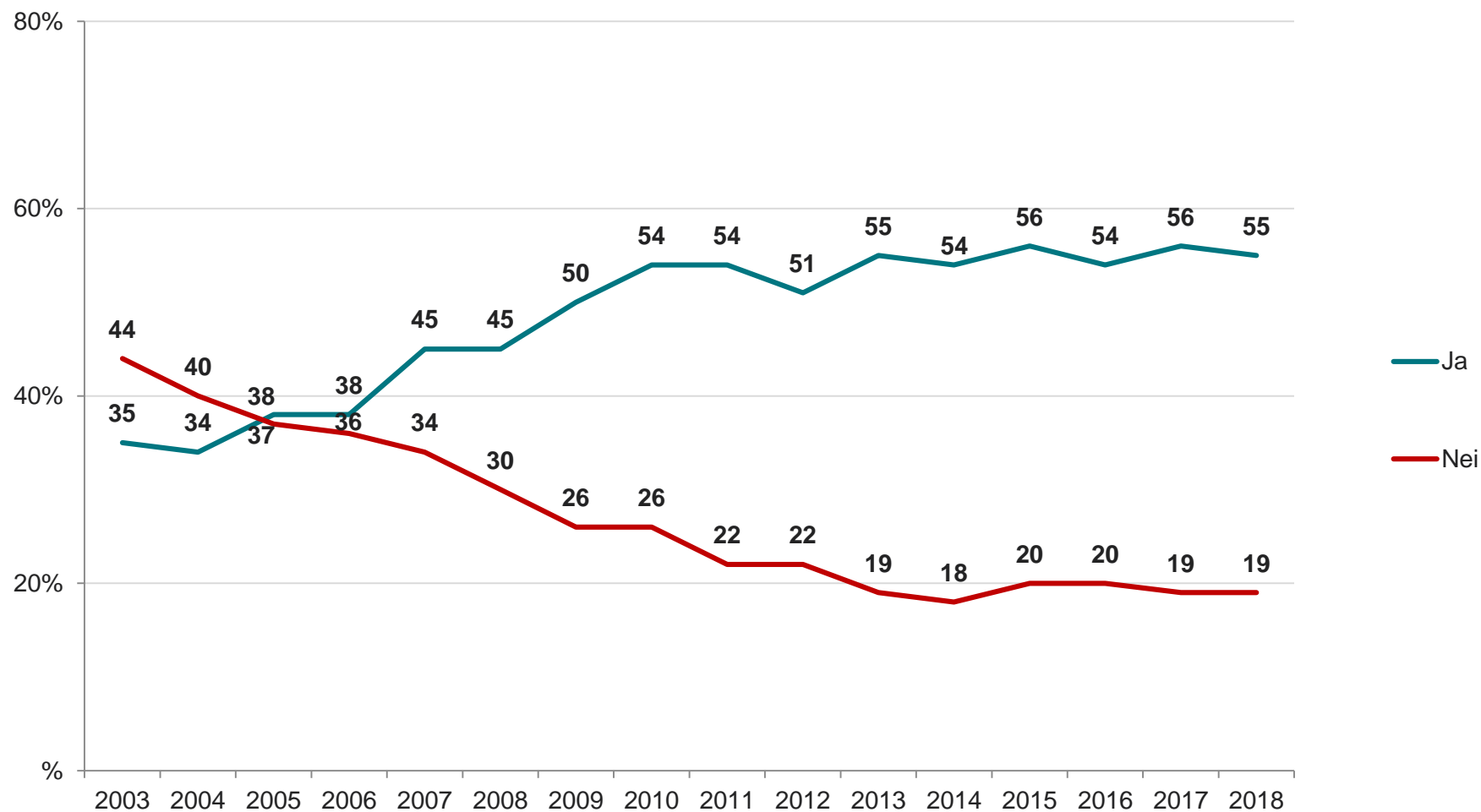
Quiz

Hvor lenge tror dere folk har lyst til å jobbe?

Ved hvilken alder kunne du tenke deg å tre helt ut av arbeidslivet hvis du selv kunne velge helt fritt? Gjennomsnittlig ønsker avgangsalder



Kan du tenke deg å fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon?

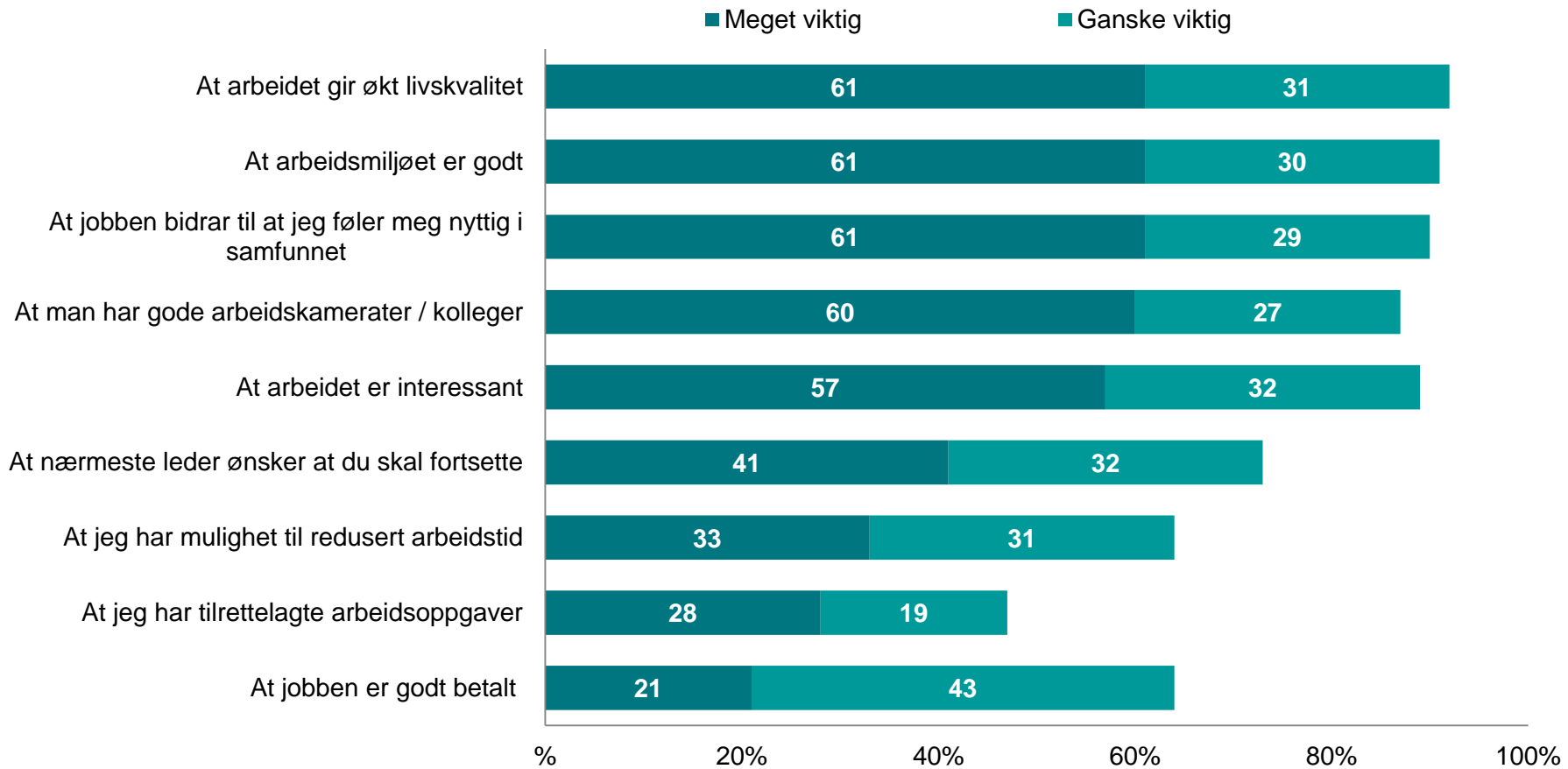


Fortsatt utfordringer – i mange, mange år framover

- Den demografiske utviklingen er kjent – vi blir flere eldre, også innen yrkesaktiv alder
- Framtidig arbeidskraftbehov – særlig i utvalgte bransjer
- Samfunnsøkonomiske utfordringer - morgendagens velferdsordninger
- Forventet levealder fortsetter å øke
 - I dag er forventet gjenstående levetid K 62 = 25 år, M 62 = 22 år
- Pensjonsreformens effekter vil være avtagende framover (Faggruppen for IA-avtalen) og levealdersjusteringen vil ”kreve” at flere forstetter lenger
- Seniorpolitikken «reelle» innhold:
 - Kompetanse, læring, arbeidsmiljø, ledelse og kunnskap om aldring og arbeid – inkludere seniorperspektivet i virksomhetens personalpolitikk / HR
- Kun halvparten av 63-åringene og 38% av 65-åringene er i arbeid (2017)
 - Synliggjør enn stor utfordring og et betydelig potensial

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

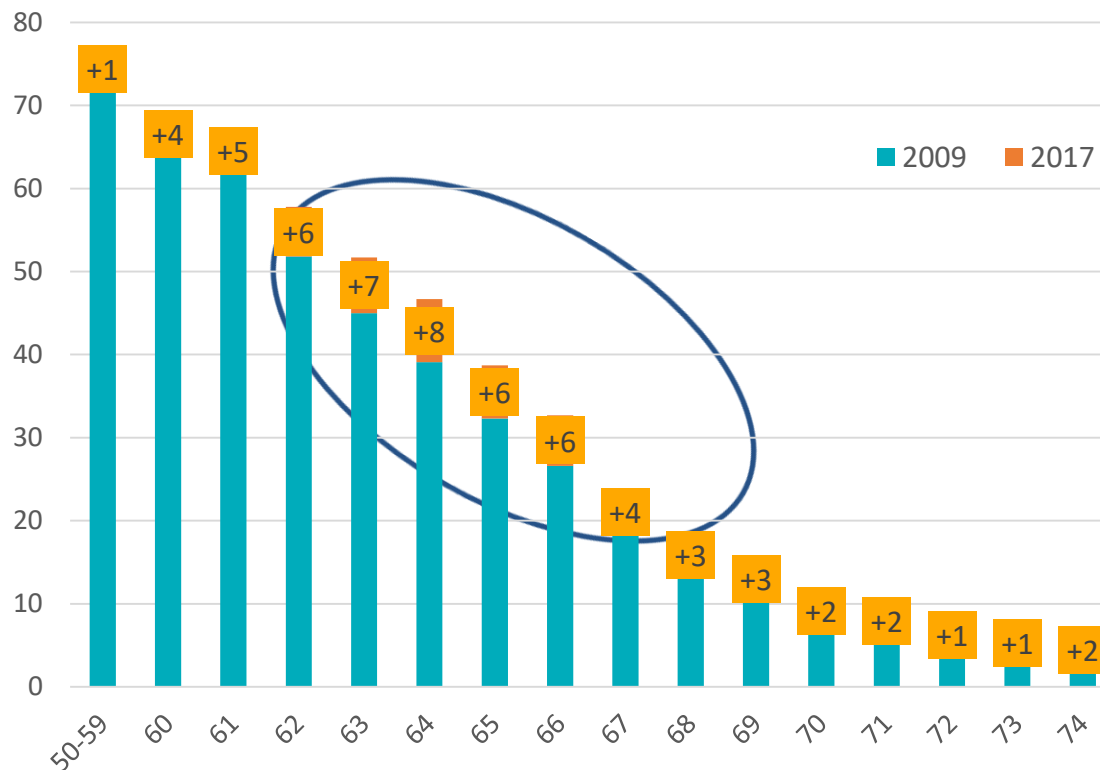
Filter: Over 62 år (10%)



Utviklingen etter pensjonsreformen

Andel av befolkningen i registrert arbeid.

2. kvartal 2009 og 2017. Prosent



- Markant økning – særlig i gruppen 62–66 år
- Særlig stor effekt av omleggingen av AFP i privat sektor – fra subsidiert tidligpensjon til livsvarig ordning som fritt kan kombineres med jobb
 - omtrent like sterk økning for alle yrker og utdanningsgrupper
- **Men:** Fortsatt mange som slutter ved 62 år, og svært få som jobber etter 67 år

Kilde: Ole Chr Lien, NAV (2018)

Etter pensjonsreformen - hvilke seniorer har økt sysselsettingen mest? (62 – 66 år)

- Ansatte i private AFP-virksomheter
- Personer med lav utdanning (grunnskole, videregående)
- Personer i manuelle yrker (industriarbeider, håndverker, transportarbeider, maskinoperatør etc.)
- For de andre gruppene har det vært mindre endringer i yrkesaktiviteten

Aldring = forandring

*- en naturlig livsprosess med vekst
så vel som reduksjon*

Mye brukte ord:

- **restarbeidsevne**
- **avvikling**
- **nedtrapping**
- **gått ut på dato**
- **forgubbing**
- **”ta vare på...”**
- **”lettere arbeid”**
- **”på vei ut”**
- **”du trenger ikke å ta det nye kurset.....”**

Nye ord:

- Verdiskapning**
- Muligheter**
- Utvikling**
- Faglig og personlig vekst**
- Endringskompetanse**
- Erfaring/realkompetanse**
- Mentor/veileder/inspirator**
- Fleksibilitet**
- Være med i framtidsplanene**
- Forventninger/krav**

Eldre-stereotypien?



...eller virkeligheten?



Not too old to rock'n roll



Nye seniorbilder:

Bedre helse

Lenger levetid

Senere oppstart
i arbeidslivet

Høyere
utdanning

Forventer
likestilling



Ønsker utfordringer
og interessante
arbeidsoppgaver

Vil være involvert og
inkludert

Ønsker større frihet
og fleksibilitet

Mindre fysisk
krevende jobber



Er det mytene og stereotypiene som styrer?

"Eldre arbeidstakere...

...har vanskelig for å lære noe nytt"

...har mindre kapasitet"

...har vanskelig for å selge seg"

...er lite produktive"

Solem (NOVA, 2007/2012)



Myter om...

”Eldre arbeidstakere har vanskelig for å lære noe nytt”

Det er små endringer i læreevnen innenfor yrkesaktiv alder. Yngre har fortrinn for tilegnelse av detaljer, eldre i tilegnelse av helhet og sammenheng. Situasjonen rundt læringen har større betydning for eldre.

”Eldre arbeidstakere har mindre intellektuell kapasitet”

Forskning viser at friske eldre i all hovedsak beholder sin intellektuelle kapasitet til langt over pensjonsalder, men sammensetningen av de ulike funksjoner kan forandre seg.

Myter om...

”Eldre arbeidstakere har vanskelig for å omstille seg”

Omstillingsevne og -vilje er avhengig av hva en har erfart i livet - og i hvilken grad en er blitt involvert.

”Eldre arbeidstakere er lite produktive”

Forskning viser at eldre yrkesaktive i gjennomsnitt er like produktive som yngre, men det varierer med yrke.

Kilde: Solem 2007, 2012

Hva er en stereotypi?

Stadium 1: En måte å klassifisere et individ inn i en gruppe basert på synlige/tydelige karakteristika, f.eks. alder. Individet tillegges egenskaper man normalt assosierer med den gruppen.

Stadium 2: Deretter vurderer eller forutser man et individs adferd basert på egenskaper man normalt assosierer med den gruppen individet tilhører.

6 stereotypier om eldre arbeidstakere

1. Eldre arbeidstakere er mindre motivert

2. Eldre arbeidstakere er mindre villig til å delta i opplæring- og karriereutviklingsaktiviteter

3. Eldre arbeidstakere er mindre endringsvillige og omstillingsdyktige

4. Eldre arbeidstakere har mindre tillit til sine kolleger og ledere

5. Eldre arbeidstakere har dårligere helse

6. Eldre arbeidstakere er mer sårbare for ubalanse mellom arbeid og fritid.

6 stereotypier – stemmer de?

Ng & Feldman 2012

1. Eldre arbeidstakere er mindre motivert – nei (tvert i mot)

2. Eldre arbeidstakere er mindre villig til å delta i opplæring - og karriereutviklingsaktiviteter – ja, litt

3. Eldre arbeidstakere er mindre endringsvillige og omstillingsdyktige - nei

4. Eldre arbeidstakere har mindre tillit til sine kolleger og ledere - nei

5. Eldre arbeidstakere har dårligere helse - nei

6. Eldre arbeidstakere er mer sårbare for ubalanse mellom arbeid og fritid – nei

Negative stereotypier gir grunnlag for selvoppfyllende profetier

Kan vi tenke nytt om seniorpolitikken?

FRA ET ARBEIDSEVNE- PERSPEKTIV

- **Ekstra fri og ferie**
- **Slippe å lære nye systemer/prosesser**
- **«Det kurset trenger ikke du ta!»**
- **«Skjermes» for nye oppgaver**
- **etc..**

TIL ET RESSURS- PERSPEKTIV

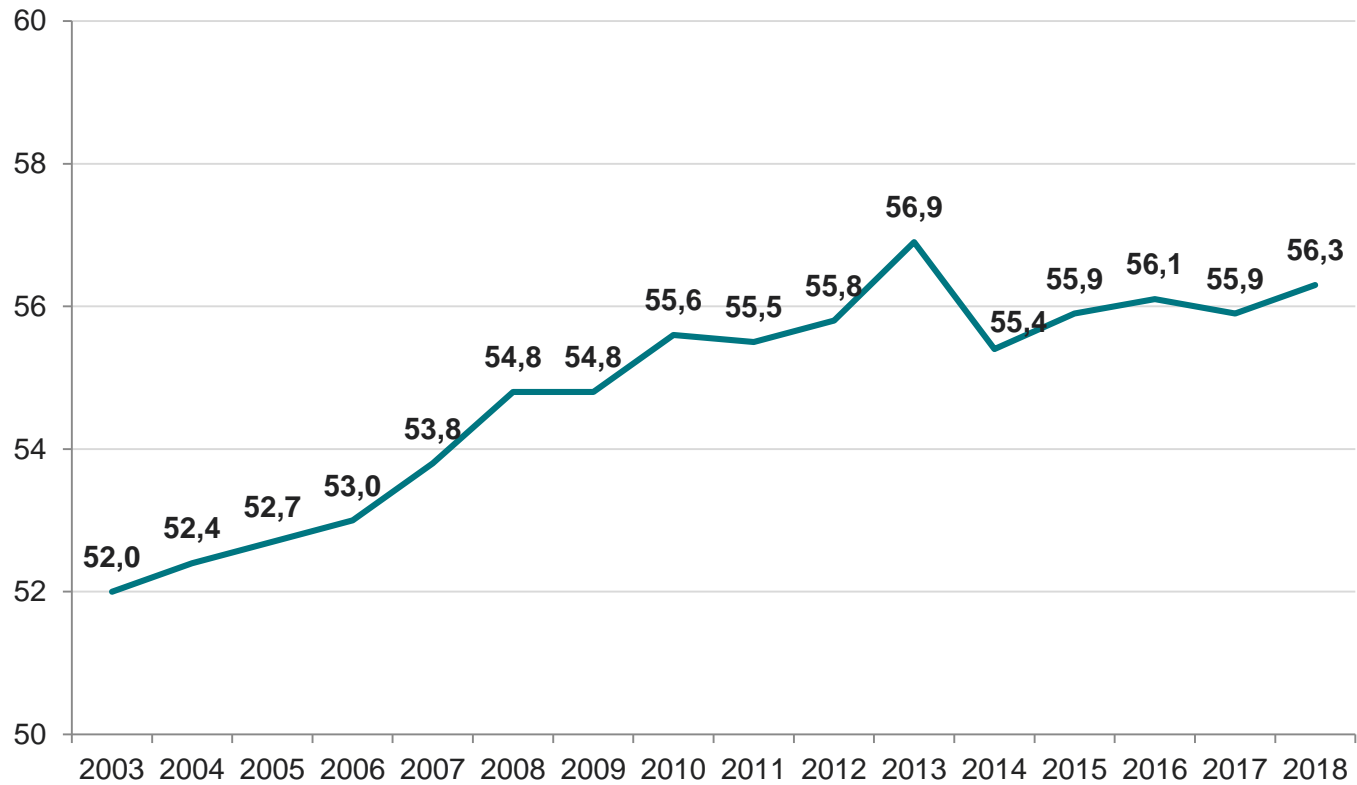
- **Kompetanseplan med forventninger om utvikling**
- **Mentor- og fadderordninger**
- **Milepælsamtaler**
- **Senkarriere-plan f.eks. fra leder til noe annet?**
- **Lederopplæring – om aldring og arbeid**
- **Fleksibilitet**

Alder forteller ingen ting om dine arbeidsprestasjoner!

- Arbeidsevne og arbeidsprestasjoner – er ikke det samme. Arbeidsevnen kan svekkes noe med alderen, mens arbeidsprestasjonene er mindre berørt av alder.
- Ved bruk av ulike mestringsstrategier opprettholder mange eldre arbeidstakere gode arbeidsprestasjoner selv om arbeidsevnen skulle bli svekket.
- Arbeidsprestasjoner er avhengig av arbeidsevne, helse, kompetanse, læringsmuligheter på jobben, motivasjon, ergonomi, lederens holdninger og atferd, forventinger fra ledelse og kolleger, type arbeidsoppgaver, negative holdninger i arbeidslivet og generelt i samfunnet, familiesituasjon, livsstil, omsorgsforpliktelser, osv. osv.

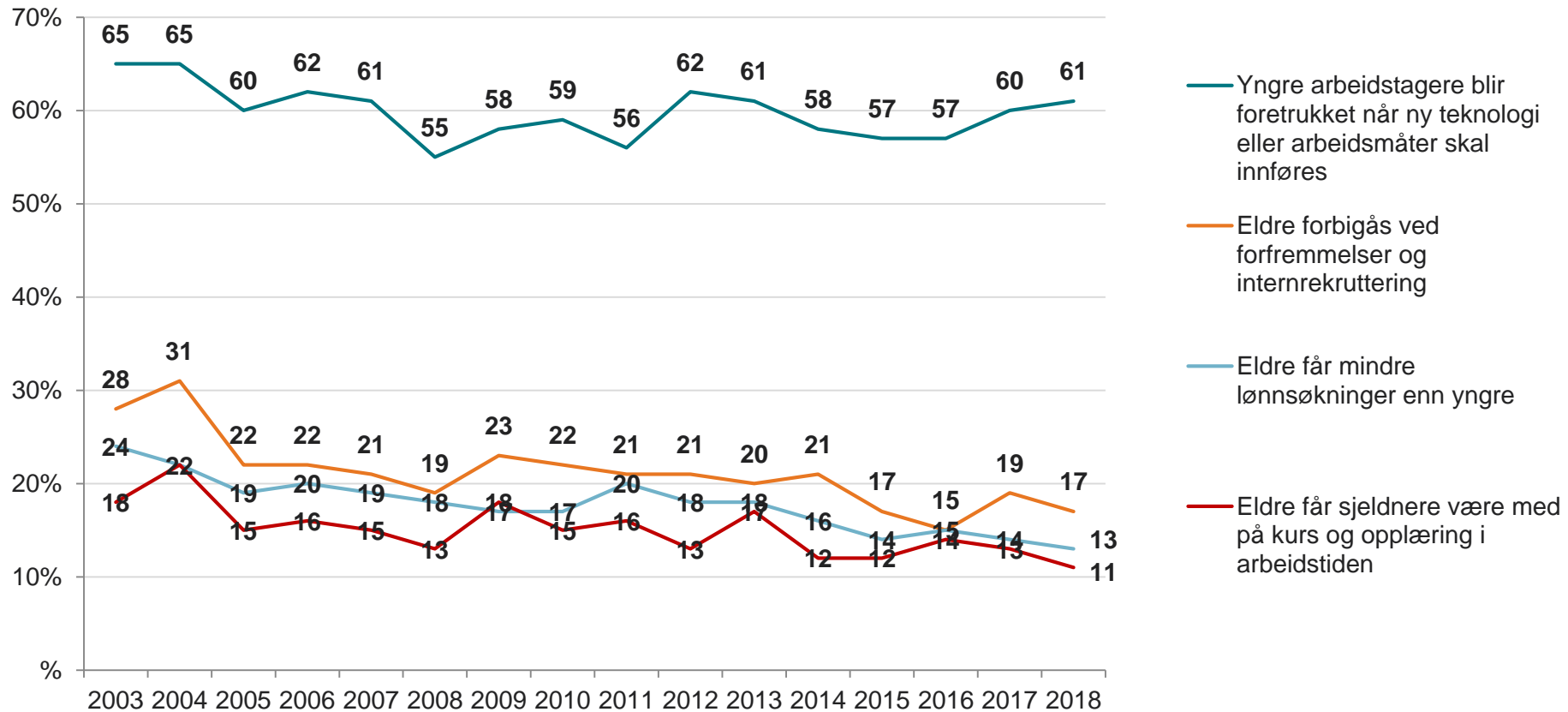
Kilde: Per Erik Solem, NOVA (2012)

Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? Ledere Gjennomsnittsalder

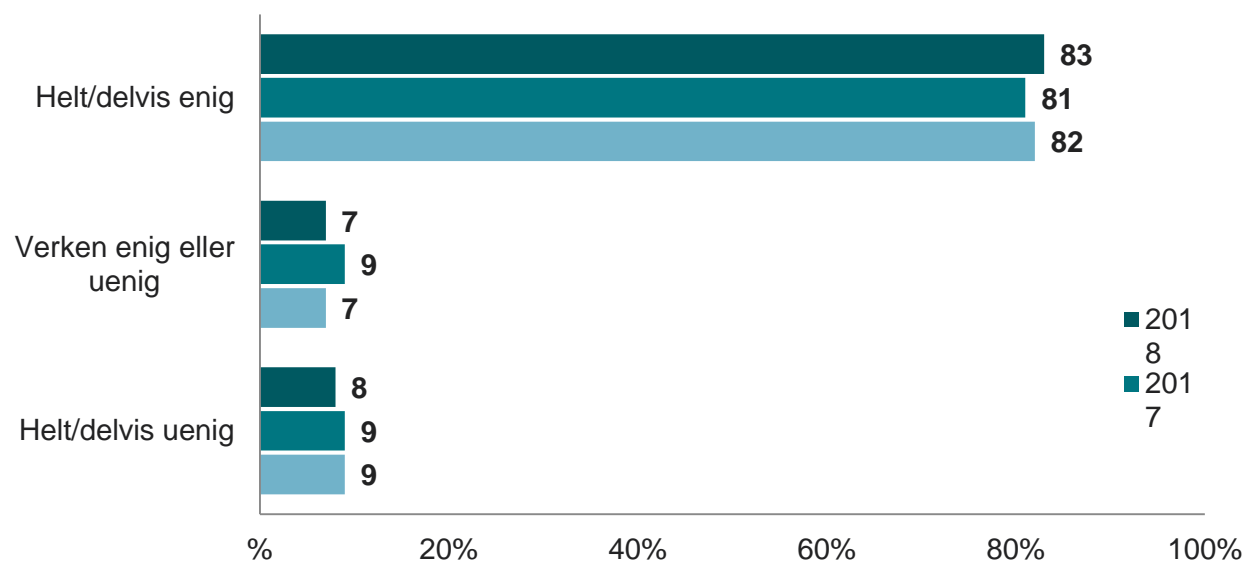


Hvor ofte har du opplevd at de forholdene jeg nå skal lese opp skjer i arbeidslivet? (Ledere)

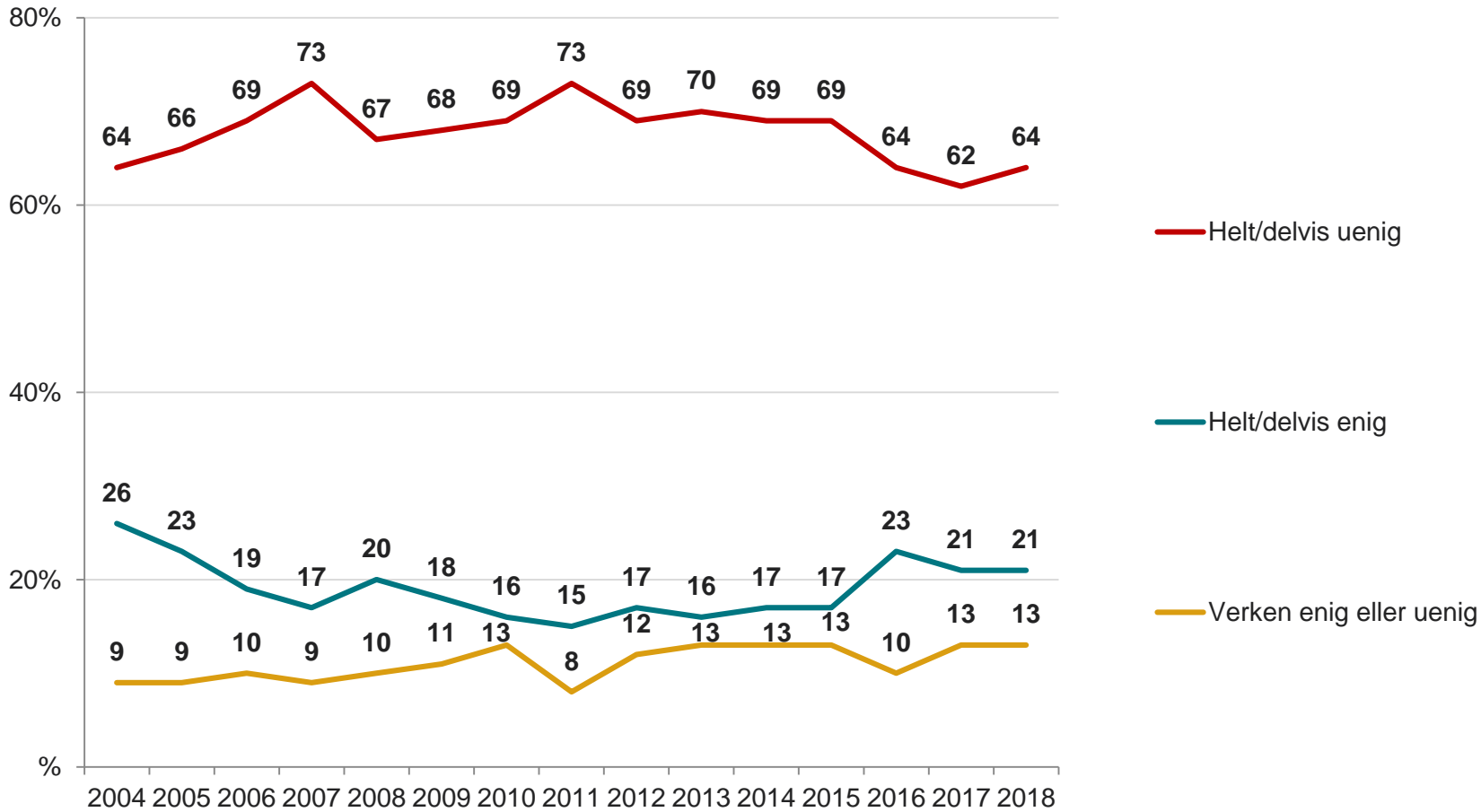
Andel som svarer svært ofte, ofte eller av og til



Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som dem under 60 år. Ledere

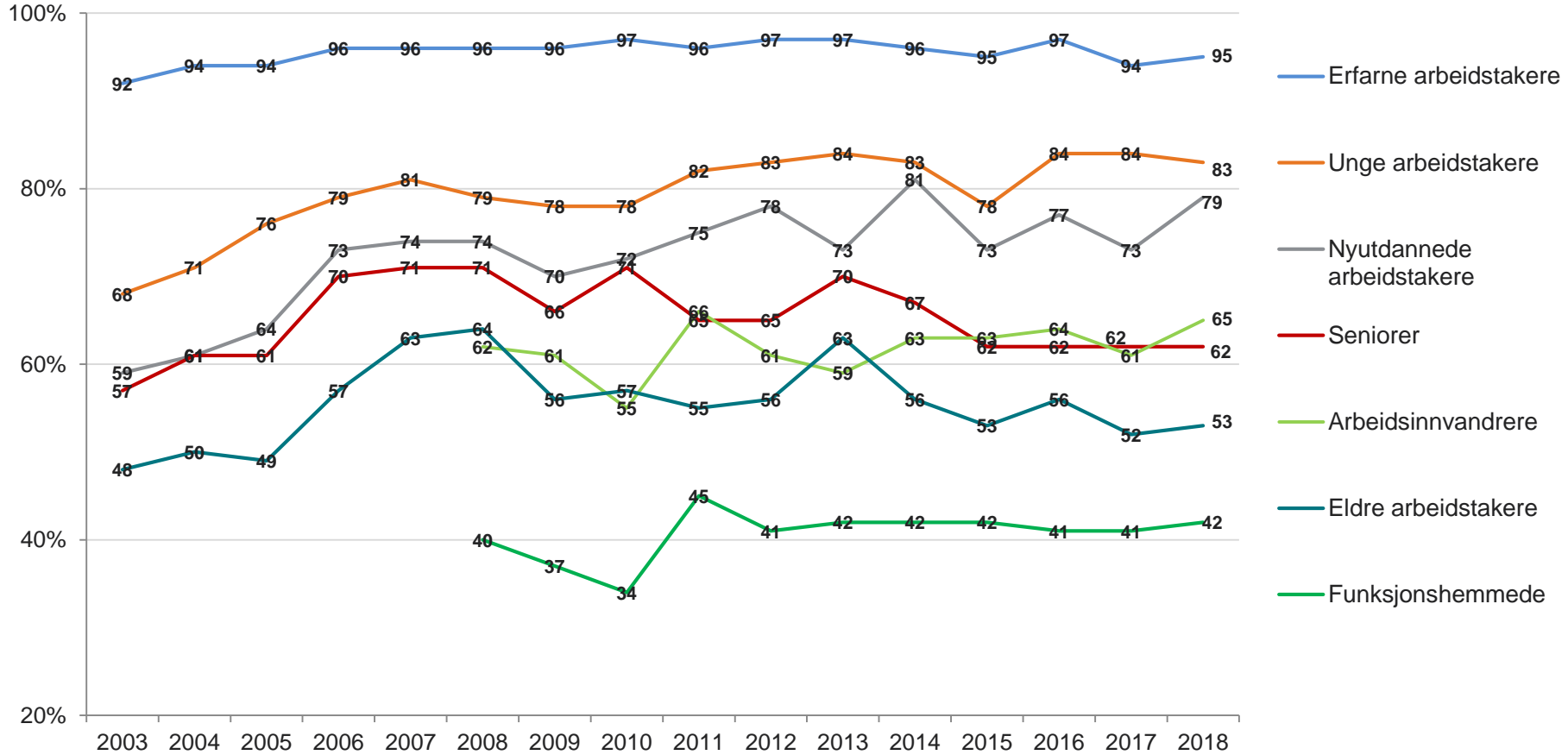


Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre

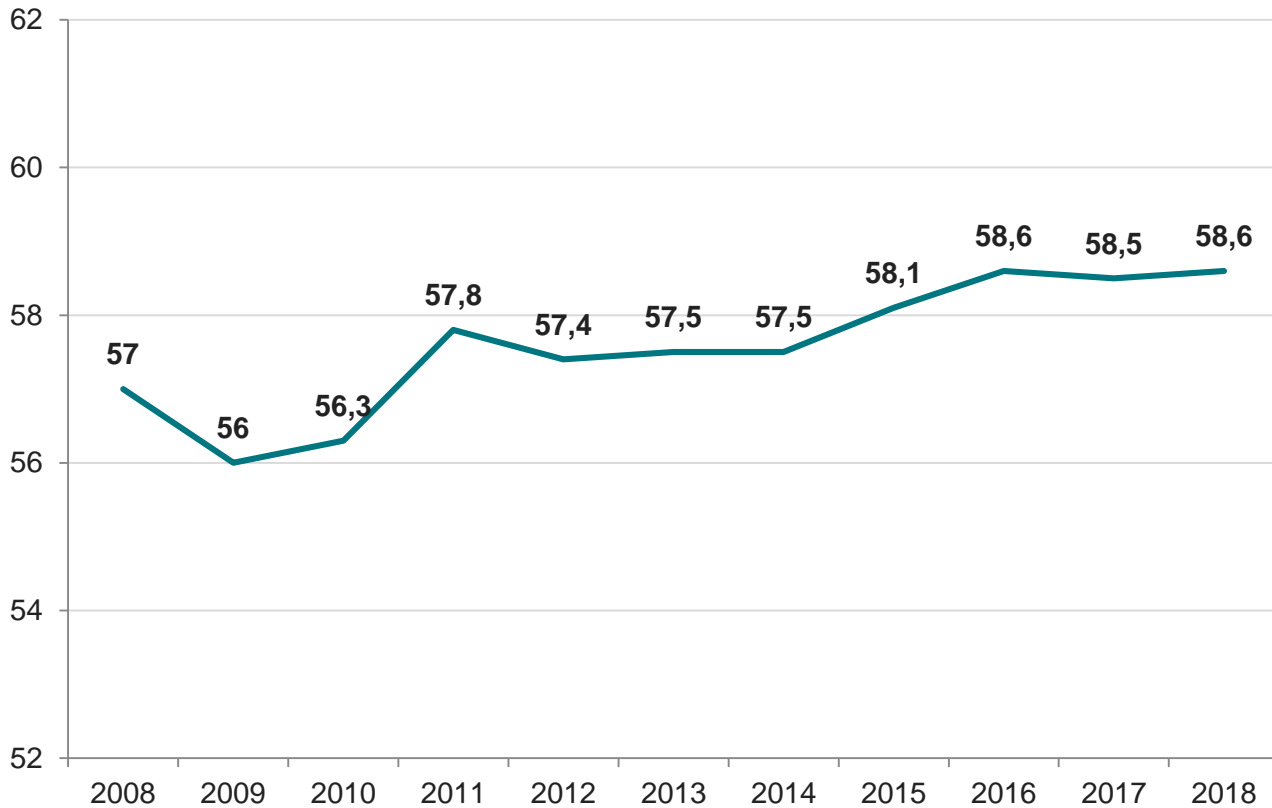


Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere?

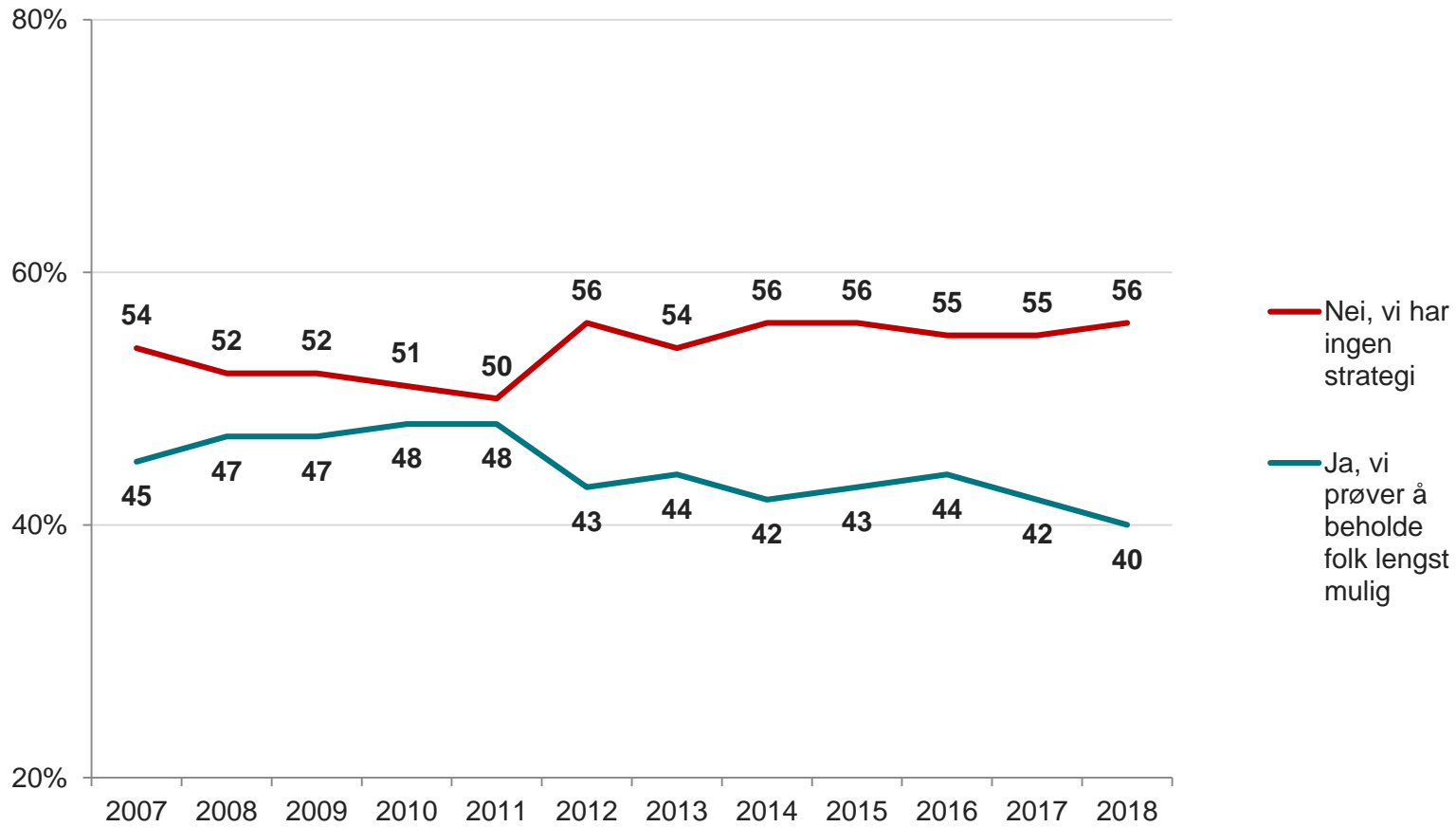
Andel som svarer meget eller ganske godt



Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til ledige stillinger være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? Gjennomsnittsalder



Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere?



Aldersdiskriminering skjer - ikke minst ved rekruttering

Fra Likestillings- og diskrimineringsombudets saker om aldersdiskriminering i arbeidslivet i perioden 2007-2015:

- 144 klagesaker, dvs. ca. 15% av alle klagesakene gjelder aldersdiskriminering i arbeidslivet
 - 77% av sakene omhandler rekruttering og ansettelse
 - Utfall og konklusjon: 115 av sakene endte med uttalelse, inkl. hastevedtak, og 61 av sakene konkluderte med ett eller flere lovbrudd
- 537 veiledningssaker (ca. 10% av alle sakene)

Eldre arbeidstakere står kanskje ikke så høyt i kurs?

■ Sparebanken Narvik forgubbes:

TILBYR SLUTT-PAKKE TIL ALLE

Sparebanken Narvik har en for voksen arbeidsstokk. Nå tilbys alle sluttpakke.

FRITZ HANSEN
fritza@fremoverno

- Alle ansatte som ønsker det, kan ta sluttpakke. Alle har like muligheter. Men ingen tvinges til å gå.

Det sier administrerende direktør i banken, Elling G. Bernsten.

Generasjonsskifte

Det er de med langst fartstid som - naturlig nok - tilbys de gunstigste sluttpakkene.

Han forklarer tiltaket med at banken står overfor et generasjonsskifte som det er viktig å ha et aktivt forhold til.

Nye og yngre hodet skal, ifølge Bernsten, sikre tilgangen til riktig og god kraft ut mot kundene.

For en stab på 46 ansatte, er gjennomsnittsalderen etter hvert krøpet opp til 55 år.

På spørsmål om dette betyr at banken krymper bemanningen, bedyrer han det ikke er snakk om nedbemanning.

- Men kundenes atferd og bruk av banken har endret seg, og det krever også endret kompetanse hos oss, sier han.



UTFORDRES: Nye tider og nye bankvaner utfordrer og så Sparebanken Narvik. - Alle ansatte har fått tilbud om å søke sluttpakke, men ingen tvinges til å gå, forteller administrerende banksjef Elling G. Bernsten.

50-årskrisen



Her forleden ringte jeg en headhunter som skulle rekruttere en **finansdirektør** til et selskap jeg kjenner. Hos Considium møter og hjelper vi mange ledere som er ute etter ny jobb. En av disse ville trolig passet godt til stillingen som finansdirektør, derfor ringte jeg headhunteren. Han spurte straks: Hvor gammel er han? 57, svarte jeg. Nei dessverre, svarte headhunteren. **På min brief står det**

35 til 45 år. Det må jeg forholde meg til.

- For mange eldre i Telenor

Telenors neste sparepakke kan ikke kun gjennomføres ved naturlig avgang. Det mener direktør Berit Svendsen, som samtidig sier at selskapet har for mange eldre ansatte. Slike uttalelser skaper støy.



I Inside Telecom 25. oktober er direktør Berit Svendsen siter på at gjennomsnittsalderen i selskapet må ned og at det er bruk for ny kompetanse for å tilpasse utviklingen i markedet.

Spare milliarder

Samtidig har Telenor en innsparingsplan på rundt to milliarder i kommende planperiode. Spareplanen kan ikke gjennomføres kun med naturlig avgang - det må sluttpakker til, eller i verste fall oppsigelser.

Skifte ut eldre mot yngre

De elsker jobben etter 60

Stadig flere jobber lengre – også fordi de har lyst

Av STELLA BUGGE

Anita S. Dietrichson (62) er glad for at hun ble overtalt til å fortsette i arbeidslivet. Ikke alle er like heldige.

Dietrichson hadde allerede takket ja til en gullkantet sluttavtale og innstilt seg på å dyrke grønnsaker og passe barnebarn. Hun skulle ri inn i solnedgangen på lange, varme ferier og late dager på kafé. Men så ble hun oppringt av et hodejegerfirma.



MER PÅ LAGER: Anita S. Dietrichson mener det er diskriminering når det stadig er de eldre som blir pekt på i forbindelse med et bedriftens nedbemanning. Foto: PETTER EMIL WIKØREN

– Jeg avviste dem to ganger, jeg hadde jo signert sluttavtale med Schibsted, sier Dietrichson som tidligere jobbet med salgstrategier i Fædrelandsvennen. Det var jobben som administrerende direktør i Næringsforeningen Kristiansandsregionen hun var aktuell for og som hun nå har hatt i tre år.

– Jeg tenkte at den jobben er for stor for meg. Jeg er for gammel til å gå i gang med noe sånt, og jeg har for høy kunnskap til å ansette meg. Typisk jenteknøkk. Men den tredje gangen de ringte, gikk jeg til samtale, forteller hun.

Litt stusselig

Det priser hun seg lykkelig for. For livet som tidligpensjonist hadde, som hun skrev i et innlegg i Dagens Næringsliv med tittelen «62 og glad i jobben», også handlet om å «skulle våknet om morgenen og sett naboene reise av sted på jobb. Jeg skulle åpnet eposten – uten å finne noen utfordringer å ta tak i eller møter å gå på.»

Med andre ord: en litt stusselig tilværelse utenfor det pulserende arbeidslivet.

– Jeg tror jeg ville opplevd tomme dager, at jeg ikke var verdt full lengde og stilt med en følelse av at kompetansen min er for gammel og at tiden hadde løpt litt fra meg, utdyper Dietrichson som var opptatt av å jobbe mer med faget sitt.

– I stedet har jeg fått en ny karriere i slutten av 50-årene. Jeg føler at jeg har fått utvikle meg enormt, legger hun til.

Jobber stadig lengre

Tall fra NAV viser at arbeid er attraktivt for mange godt voksne.

– Gjennomsnittlig avgangsalder var 63,1 år i 2013, opplyser Ole Christian Lien, seksjonssjef i kunnskapsavdelingen hos NAV. Dette er de færreste tallene som finnes og omfatter bare de som er over 50 år. De som har blitt utført i ung alder er for eksempel ikke inkludert.

– Siden 2001 har yrkesaktiviteten blant de over 50, økt med omtrent to år. Yrkesaktiviteten blant seniorer har aldri vært høyere, sier Lien.

Årsakene er flere:

- Seniorer har bedre utdanning, økt levealdre og bedre helse bidrar også. Dessuten ser vi nå effekten av at flere kvinner

kom ut i arbeidslivet på 1970-tallet i tillegg til at pensjonsreformen har gjort det mer lønnsomt å fortsette i jobb etter 62, sier Lien.

Mange vil fortsette

Så ønsker da også mange i 60-årene å fortsette å jobbe. Det viser den nyeste utgaven av Norsk Seniorpolitisk Barometer.

Av dem som har fylt 62, er i jobb og har rett til å ta ut pensjon, vil nemlig hele 63 prosent fortsette i yrkeslivet. Den viktigste årsaken er at jobben bidrar til samfunnet.

Det som veier nesten tyngst er arbeidet er interessant og at de har gode kolleger.

– Å føle at man gjør noe meningsfylt og betyr noe for andre er kjempeviktig. Folk har et positivt syn på det å jobbe og jobben er viktig for det sosiale livet, sier Karl Østerud, leder av det statlig finansierte Senter for seniorpolitikk som har bestilt undersøkelsen.

De eldste gløder seg også mest til å gå på jobb. Undersøkelsen viser at det gjelder nesten åtte av 10 over 60 år. Blant de yngste svarer bare 6 av 10 det samme mens tallet for hele befolkningen er syv av 10.

60 pluss-generasjonen scorer også høyst når de blir spurt om hvor godt de føler at de mestrer arbeidsoppgavene, og hele 24 prosent gruer seg til pensjonen.

– Det som er interessant, er at 29 prosent av alle spurte i undersøkelsen kan tenke seg jobbe til de er 70 år eller eldre. Når vi viser dette til utlendinger skjønner de nesten ikke at det mulig. I 2003 var det seks prosent som sa det samme, sier Østerud.

– Presterer like bra

Og jobbprestasjonene svekkes ikke nødvendigvis med alderen med mindre du har et yrke som krever lynraske reaksjoner eller fysisk tungt arbeid.

– Gjennomsnittlig presterer man like bra som tidligere. Det avhenger av motivasjon, interesse og arbeidsingelser, sier Per Erik Solem, forsker og psykolog ved Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).

Anita Dietrichson tror mange må belage seg på å jobbe lengre, samfunnet har ikke råd til noe annet. Og det er ikke negativt.

– Det er slett ikke slutt selv om du er i begynnelsen av 60-årene. Snarere tvert imot. Du kan fortsatt levere gode resultater.

E-post: stella.bugge@vg.no



Av STELLA BUGGE og FRODE HANSEN (foto)

HOLMESTRAND/OSLO (VG) Vidar Fossaaas (69) har tenkt å jobbe så lenge han orker. Det bidrar til å gi livet mening.

Fossaaas driver Transportkontoret i Holmestrand i Vestfold som han selv startet i 1984. I dag har transportbedriften totalt fire ansatte, i tillegg leier de inn ekstra hjelp.

– Nå føler jeg at jeg betyr noe. Ellers hadde jeg blitt sittende mye alene. Jeg har en liten bedrift og den jobben greier jeg å fylle, sier Fossaaas til VG.

Han er fornøyd med å kunne stille på jobb hver morgen klokken 0600, og mener det å være yrkesaktiv er med på å holde de små grå i sving også.

– Ja visst gjør det det!

– Hvor lenge vil du holde på?
– Så lenge jeg greier det. Så lenge jeg

frisk og folk kan bruke meg, er jeg fornøyd. Men de fleste på min alder er nok pensjonerte, ja.

Selv kan han ikke tenke seg å bo brorparten av vinteren i Spania.

– Det holder med 14 dager, mener Fossaaas som bruker fritiden på veteranbler. Firmaet hans håndterer årlig mottak av

50–60 000 tonn aluminium på kaia i Holmestrand, forteller 69-åringen som fortsatt kjører lastebil selv. I tillegg har ansvar for administrasjonen av selskapet.

E-post: stella.bugge@vg.no

HELDAGSJOBB: Vidar Fossaaas (69) jobber hver dag fra 06.00 til 16.00 og har ikke tenkt å legge inn årene før om flere år.



I JOBB: Ragnhild Molstad (66) har ikke tenkt å slutte ennå. Hun styrer i Right Management hvor hun jobber med nettopp karriereveiledning og omstilling.

Ragnhild ble nedbemannet to ganger etter 58

Av STELLA BUGGE og JAN PETTER LYNAU (foto)

Ragnhild Molstad (66) vet hvordan det er å være på jobbet når man nærmer seg 60. Det er ikke gøy.

To ganger har hun vært nedbemannet etter fylte 58.

– Jeg har selv smakt på det å være senior arbeidsmarkedet. Det var ikke veldig morsomt, men det løste seg bra. Etter det har jeg hatt den beste tiden i hele min karriere, sier hun til VG.

Hadde kontakter

Jobben hun nå har i Right Management fikk hun som 61-åring – gjennom kontakter. Hun hadde nemlig hatt et prosjekt for dem tidligere mens hun jobbet i Manpower.

Molstad driver med coaching og karriereveiledning for ledere og brenner for seniorer i arbeidslivet.

– Jeg har engasjert meg ekstra i deres sak fordi jeg er i den alderen selv. Jeg synes det er gøy å jobbe og har lyst til å fortsette et par år til, sier Molstad som har bedriftsøkonomi og voksenpedagogikk i bagasjen.

Mange historier

– Er det mye diskriminering av eldre arbeidstakere?

– Ja, vi hører en del historier når vi snakker med folk. Enten får de ikke svar på søknadene i det hele tatt eller så får de høre at vi hadde tenkt oss noen litt yngre fordi vi har så høy snittalder hos oss.

– Hva tror du er årsaken til at arbeidsgivere er skeptiske?

– Jeg tror det er alle mytene som råder når det gjelder læringsvilje- og evne. Men det går mer på hvilken personlighetstype du er og psykologisk alder. Tanken om at «nå er jeg for gammel» er forferdelig stoppende, mener Molstad.





Ny jobb 50+



Kompetanse



Seniorer om seniorer



Arbeid og pensjon



Årets seniorprofil



Seniorpolitisk veileder



Forskning og utvikling



Statistikk



Publikasjoner



Lovverket



Internasjonalt



IA-avtalen



Ofte stilte spørsmål

Nyhetsbrev

Meld deg på vårt [nyhetsbrev](#) og få oppdateringer rett til din e-post!

OK

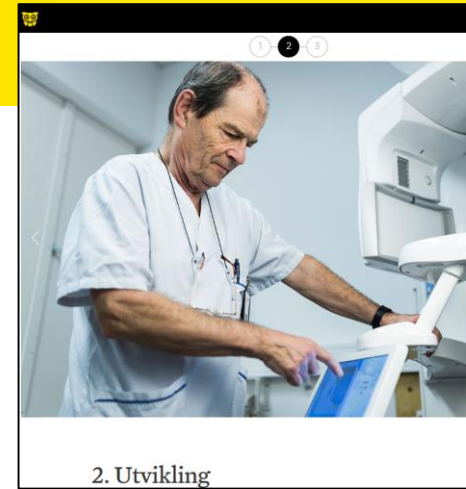
Trinn 1: Kartlegging og analyse av dagens praksis



Kartlegging og analyse av nåsituasjonen – hva kan/bør man se nærmere på?

- Alders og kompetansesammensetning i virksomheten
- Dagens praksis
- Medarbeidernes ønsker og behov

Trinn 2: Utvikling



- Utarbeid mål for hva dere ønsker å oppnå med seniorpolitikken
- Se hvilke tiltak på virksomhetsnivå og for den enkelte medarbeider som svarer til virksomhetens utfordringer, og som bidrar til måloppnåelse
- Bestem hva dere skal begynne med først

Eksempler på mål:

- Øke andelen 50+ som rekrutteres
- Øke andelen seniorer som deltar i ulike kompetansetiltak
- Redusere andelen av medarbeidere som må avslutte yrkeskarrieren før normal pensjonsalder

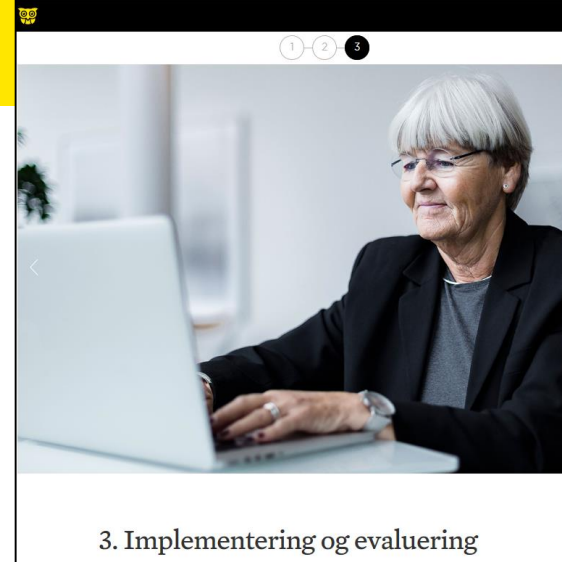
Trinn 3 – Implementering og evaluering

- Implementering

- Lederansvaret
- Informasjon
- Dokumentasjon

- Evaluering

- Hvordan blir seniorpolitikken praktisert?
- Hvordan blir de ulike tiltakene gjennomført?
- Blir det innhentet erfaringer fra de ansatte og fra lederne?
- Er det tiltak som mangler?



For å få til et vellykket utviklingsarbeid

- Utvikle tiltak basert på arbeidstakernes konkrete behov
 - Medvirkningsbasert utviklingsarbeid
 - Både individuelt tilpassede tiltak og fellestiltak
 - Synlige tiltak med tydelige kriterier og prosedyrer
- Seniorstrategien forankres i ledelse og linje
 - Bevissthet om virksomhetens reelle handlingsrom
 - Langsiktighet – påvirke holdninger og faktisk atferd



Hva påvirker pensjoneringsatferden?

Forskning – kort oppsummert:

Arbeidsplassens
betydning

Hvordan er det
på jobben?

Individuelle
faktorer

Helse og
familieforhold,
preferanser for
«Det gode liv»

Pensjonsordninger

Stimulere til
avvikling eller
fortsatt arbeid?

Ledelsens betydning

«Relasjon mellom leder og ansatt er viktig. Det i liten grad å bli sett, inkludert, tatt vare på eller manglende oppmuntring av nærmeste leder fører i større grad til at ansatte velger tidligpensjonering, det gjelder begge kjønn og er uavhengig av yrke.

Midtsundstad 2005 (Fafo-rapport 482/2005)

Viktige satsingsområder

- for å få flere til å kunne/ville jobbe lenger:

- Ledelse og lederutvikling
- Kompetanse og livslang læring
- Arbeidsmiljøutvikling
- Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid
- Seniorenes eget ansvar – bevisstgjøring

Hva snakker vi om i medarbeidersamtaler ?

- Ja, nå som du nærmer det 62 år – har du tenkt noe på dette med pensjon?
- Nå - er du klar for «seniluka»... ja?
- Nei, dette trenger ikke du lære deg – dette overlater vi til ungdommen!

ELLER:

- **Så lenge du er her, regner vi med deg!**
- **Hva er din plan for videre kompetanseutvikling?**
- **Ja, dette må alle lære seg. Du også!**

Undringen – fire livsfaser:

- Hver fjerde innbygger er en senior i 2030:
 - 1,3 millioner mennesker i aldersgruppen 55–75
- Flere eldre blir «yngre»
- Ny og større valgfrihet gjennom bl.a. pensjonsreformen



6 hovedtyper av seniorer 62år

De standhaftige (50%)	I arbeid, heltid	Arbeidsglade plikt- mennesker med god helse
Flekserne (5%)	Kombinerer deltidsarbeid med pensjon/fri	Vil jobbe, men også nyte livet, og har råd til det
De tvungne (14%)	I arbeid, deltid/heltid	Vil ikke jobbe, men må av økonomiske grunner
Liberoene (1%)	Selvstendig næringsdrivende	Vil jobbe, men på egne premisser
De upåvirkelige (20%)	Pensjonert	Har nådd "nokpunktet" og vil ikke jobbe – nær sagt uansett
De overflødige (10%)	Pensjonert – noen få ledige	Ønsker å jobbe, men har mistet jobben

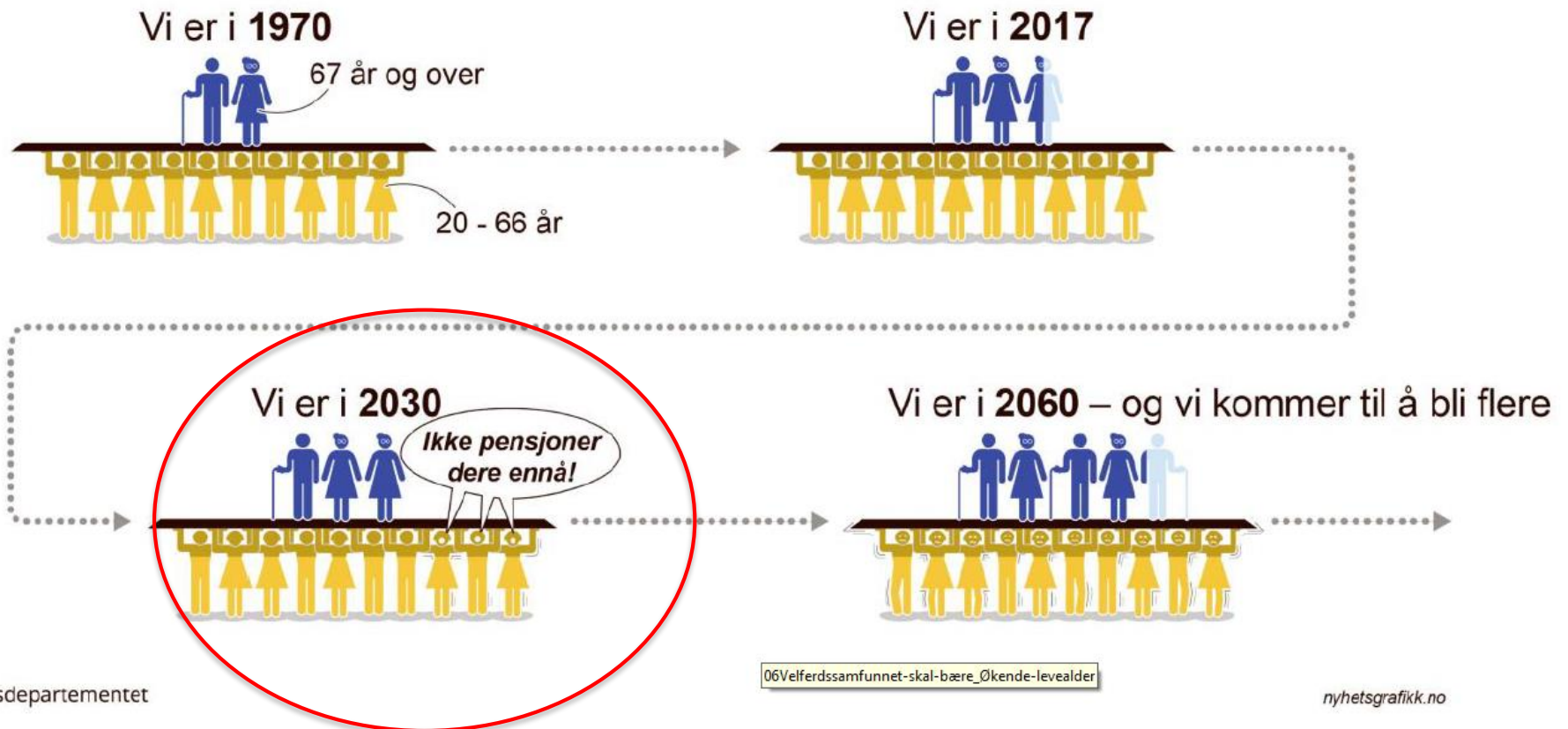
Perspektivmeldingen 2017



1. Økt deltakelse i arbeidslivet: Når levealderen øker, må avgangsalderen fra arbeidslivet øke.
2. Stå lengre i arbeid: Det må lønne seg for eldre å stå lenger i arbeid.

Fra Perspektivmeldingen 2017:

Velferdssamfunnet skal bære økende levealder



Bør gamle vike for å gi plass til unge på arbeidsmarkedet?

Svaret er **NEI** - fordi:

- Arbeidsmarkedet er ikke et "nullsum-spill"
- «Når flere jobber, skaffes det flere jobber»
- Det dreier seg sjelden om de samme jobbene
- Det fungerte **ikke** da man praktiserte det på 1990-tallet
- Nyere dokumentasjon slår igjen fast at dette ikke fungerer slik*
- OECD Employment Outlook 2013

*



Refleksjonsspørsmål

- Hva mener du/dere er det viktigste som skal til for at eldre vil fortsette i arbeid etter at de får rett til pensjon?
- Hva mener du/dere er rimelig at arbeidsgiver kan bidra med for å få det til - og hva er det rimelig at eldre selv skal gjøre?