



---

SSP-NOTAT 3/2019

# Hva skal til for at flere vil jobbe lenger?

Finnes det en fasit?

SENTER FOR SENIORPOLITIKK (SSP) er et kompetansesenter som arbeider med stimulering og utvikling av god seniorpolitikk i arbeidslivet. SSP koordinerer og bidrar til samarbeid om seniorspørsmål med myndigheter, virksomheter, arbeidslivets parter og personalfaglige organisasjoner. I tillegg initierer og støtter SSP forskning innen fagområdet.

---

# Hva skal til for at flere vil jobbe lenger?

*Det er mange ulike oppfatninger om hva som skal til for at flere eldre arbeidstakere vil jobbe lenger. Dette notatet oppsummerer kort kunnskapen om hvorfor.*

SKREVET AV KARI ØSTERUD

## Finnes det en fasit?

Det er mange ulike oppfatninger om hva som skal til for at flere eldre arbeidstakere vil jobbe lenger. Dette notatet oppsummerer *kort* kunnskapen om hvorfor det er slik at noen gladelig jobber til de er 70 år og eldre, og hvorfor andre pensjonerer seg som 62-åring eller gjerne enda tidligere. I Norge er det bred politisk enighet om at avgangsalderen må opp, og at flere må jobbe lenger før de går av med pensjon. «Alle» er altså tilsynelatende enig i dette, og grunnen til denne allmenne enighet er opplagt: I tiårene fremover vil befolkningen eldes. For at økt levealder ikke skal gi ubalanse i forholdet mellom de som er i arbeid og de som ikke er det, må avgangsalderen fra arbeidslivet øke.

Notatet peker på hva som skal til for å øke sysselsettingen blant eldre i Norge, og hva slags handlingsrom politikere, ledere, tillitsvalgte og seniorenegentlig har. Det foreslås tre konkrete tiltak og satsingsområder som kan bidra til økt avgangsalder, og hvor arbeidet kan starte nå (se siste avsnitt). Og, ja det finnes en slags fasit; spørsmålet er vel snarere hva hindrer oss i å komme i gang?

## Oppsummering og konklusjoner

Politikere, ledere, tillitsvalgte og senioren selv har et betydelig handlingsrom. Det beste er når flere faktorer får virke sammen. Sysselsettingen blant seniorer i Norge har økt jevnt og trutt helt siden 2001, og det er fullt mulig å få til en ytterligere økning i avgangsalderen utover dagens nivå. Men, det forutsetter forsterket og fornyet innsats på flere fronter.

Det finnes mye forskning og derav mye kunnskap om hva som påvirker valget mellom å fortsette i arbeid eller å bli fulltidspensjonist. Og, det er ikke alltid et «valg». Noen føler at de blir «tvangspensjonert» for tidlig, noen må slutte av helsemessige årsaker og andre må av økonomiske grunner jobbe lenger enn de egentlig ønsker. De faktorene som påvirker vår arbeids- og pensjoneringsadferd kan deles inn i tre hovedgrupper:

1. **Pensjonsordninger og pensjoneringskulturer:** Pensjonsordninger og trolig også andre lovendringer kan påvirke avgangsalderen, og pensjonsreformen har utvilsomt bidratt til økt sysselsetting. Ekstra gunstige senior-sluttpakker kan på motsatt side bidra til å senke avgangsalderen. Vi må likevel anerkjenne at andre faktorer enn økonomiske, har stor betydning for hvilke valg folk gjør i livet sitt.
2. **Individuelle faktorer:** Helsen situasjonen, personlige preferanser og familieforhold har stor betydning for avgangsalderen. Uførhet er fortsatt den viktigste årsaken til tidligpensjonering, selv om tendensen er avtagende. Godt sykefraværarbeid og forbyggende arbeidsmiljøarbeid kan bidra til økt avgangsalder. Selv om sykdomsrisikoen øker med stigende alder, trenger ikke det være noe til hinder for å fortsette i arbeid. Seniorene selv kan også gjennom bevisste valg om f.eks. kompetanspåfyll eller jobbskifter, bidra til både lengre og bedre yrkesliv.
3. **Forhold knyttet til arbeidsplassen:** Hvordan man har det på jobben er sannsynligvis den avgjørende faktoren for veldig mange. Det er godt dokumentert at ledelse og personalpolitikk påvirker pensjoneringsadferden både i positiv og negativ retning. «Et godt arbeidsmiljø» oppgis som en av de viktigste årsakene til å fortsette i jobb etter fylte 62 år. Det å arbeide forbyggende med generelle arbeidsmiljøfaktorer vil indirekte ha betydning for senioren valg mellom arbeid og pensjon. Muligheter for kompetanseutvikling og livslang læring har stor betydning for hvor lenge folk arbeider. Arbeidsplassen er en velegnet læringsarena for senioren, men det forutsetter at man får anledning til å delta «der det skjer». Både unge og eldre må involveres i utvikling av nye arbeidsprosesser og ny teknologi, og både unge og eldre må delta i kompetanseutvikling. Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid kan forbygge diskriminering og aldersstereotype holdninger som bidrar til utstøting av eldre arbeidstakere.

## Pensjonen – Personen – eller Jobben – hva er viktigst?

Det er ikke mulig å peke på én faktor som alene er avgjørende for å øke arbeidsdeltakelsen blant eldre. For de aller fleste arbeidstakere vil flere faktorer i samspill påvirke beslutningen om enten å pensjonere seg eller fortsette i jobb. Det handler både om pensjonsordninger, individuelle faktorer og hvordan det er på jobben. Ulike bransjer og yrker vil ha ulike seniorpolitiske utfordringer. Bransjekunnskapen er et viktig tillegg til det som fremkommer av dette notatet.

### 1. Pensjonen: Pensjonsordninger og pensjoneringskulturer – Har vi pensjonsordninger som stimulerer til avvikling eller fortsatt arbeid?

Fra 1.1.2011 ble det innført nytt **pensjonsregelverk** for alderspensjon fra folketrygden. Det er innført økonomiske insentiver i den forstand at man får høyere alderspensjon jo lenger man venter med å ta ut pensjon, og jo lenger man jobber. Dette gjelder særlig i privat sektor. Offentlig tjenstepensjoner ikke fullt ut tilpasset de nye reglene, og i offentlig sektor er de økonomiske insentivene mye svakere. Her er det nå foreslått endringer. Forskningsrådet har gjennom forskningsprogrammet EVAPEN – Evaluering av pensjonsreformen, evaluert hvilken effekt pensjonsreformen har hatt på sysselsettingen blant eldre arbeidstakere. Forskningsrådets rapport - Pensjonsreformen i Norge - Funn fra evalueringen av reformen 2011-2018, viser at pensjonsreformen virker etter hensikten. Noen seniorer har økt sysselsettingen mye, særlig gjelder dette for de mellom 62 og 66 år i private bedrifter med ny AFP-ordning.

Det kan likevel stilles spørsmål om vi overdriver effekten av pensjonsreformen noe, da prosjektene ofte har 2011 som år 0 for sine effektstudier. Økningen i avgangsalderen startet imidlertid lenge før pensjonsreformen trådte i kraft i 2011. Yrkesdeltakelsen for eldre har dessuten også økt og er fortsatt høyest i offentlig sektor, selv uten reformens insentiver. Det viser at det er flere forhold som påvirker yrkesdeltakelsen for eldre. Vi må anerkjenne at andre faktorer enn økonomiske har stor betydning for hvilke valg folk gjør i livet sitt.

**Pensjoneringskulturer og holdninger** til det å pensjonere seg spiller også inn, og det kan virke begge veier. Gavepensjon, sluttpakker gjerne i kombinasjon med AFP kan bidra til lavere avgangsalder. I en kartlegging av seniorene i finansnæringen (Proba Samfunnsanalyse 2017: Seniorer i finansnæringen), fremkommer det at sluttpakker har vært hyppig brukt ved omstillinger, og finansnæringen har fått en avgangsalder som er lavere enn gjennomsnittet i Norge. På motsatt side kan en bedriftsledelses uttalte ønske om at folk skal jobbe lenge, bidra til at man gjør nettopp det.

De øvre **aldergrensene i arbeidsmiljøloven** har vært gjenstand for mye debatt i Norge. Det er mange som har tatt til orde for at ved å heve de øvre grensene for når man kan sies opp på grunn av alder, vil sysselsettingen blant de eldste øke. På den annen side mener noen at økte aldersgrenser vil gjøre arbeidsgivere mer skeptisk til å ansette å ansette eldre arbeidssøkere. Nye regler ble innført i 2015. Den øvre aldergrensen i arbeidsmiljøloven ble hevet fra 70 til

72 år, og den nedre grensen for bedriftsfastsatte aldersgrenser ble hevet fra 67 til 70 år. Vi kan foreløpig ikke se om dette har hatt noen effekt på sysselsettingen; her trengs det antagelig mer tid og mer forskning. Det ser imidlertid ut til arbeidsgivere *ikke* har blitt mer skeptiske til å ansette eldre arbeidssøkere på tross av økte aldersgrenser; så den frykten er sannsynligvis ubegrunnet. Dette bekreftes i Norsk seniorpolitisk barometer 2018 hvor 73 % av de spurte lederne sier at nye øvre aldersgrensen i arbeidsmiljøloven ikke har gjort virksomheten mer forsiktig med å ansette eldre arbeidstakere. Det kan ikke sees bort ifra at aldersgrensedebatten i seg selv og lovendringene bidrar til positive holdningsendringer over tid. Det viser erfaringen med andre såkalte populære lovendringer som f.eks. røykeloven.

*Kort oppsummert:* Pensjonsordninger og trolig andre lovendringer kan bidra til å øke sysselsettingen blant eldre arbeidstakere, og pensjonsreformen har bidratt til økt sysselsetting. Ekstra gunstige senior-sluttpakker kan på motsatt side bidra til å senke avgangsalderen. Vi må likevel anerkjenne at andre faktorer enn økonomiske, også har stor betydning for hvilke valg folk gjør i livet sitt.

## **2. Personen: Individuelle faktorer – Hvilken betydning har helse, familieforhold og personlige preferanser for valget mellom arbeid og pensjon?**

**Helsen** har stor betydning for avgangsalderen. Uførhet er fortsatt den vanligste tidligpensjonsårsaken – men trenden er nedadgående. Tall fra SSB (SSB-artikkel 19.10.2018: uføretrygd) viser at det er en langvarig trend at uføreandelen blant dem over 55 år synker. Det skyldes flere forhold, men både økning i utdanningsnivå for de nye årskullene eldre arbeidstakere, og en generell bedring i helsetilstanden spiller inn. Rapporten Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner (Oslo Economics 2018) viser at med stigende alder øker risikoen for ulike lidelser. Variasjonen på individnivå er imidlertid stor, og variasjonen i funksjonsnivå innad i aldersgrupper er langt større enn variasjonen mellom dem. Selv om sykdomsrisikoen øker noe ved stigende alder, kan mange likevel fortsette i jobb på tross av helseutfordringer. Moderne medisinsk behandling gjør at mange lever godt med sine diagnoser. Andre igjen vil ha behov for at arbeidsplassen tilrettelegger bedre dersom de skal kunne fortsette i jobb. I følge NOVA-rapport 6/12 om Ny kunnskap om aldring og arbeid kan frafall motvirkes både gjennom generelt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og gjennom helt konkrete tiltak knyttet til ergonomi, organisering av arbeidet og psykososiale faktorer på arbeidsplassen. Sviktende helse kan også medføre et ønske om å redusere arbeidet eller trekke seg helt ut av arbeidslivet.

**Ektefelle og partner** har stor betydning for når man velger å gå av med pensjon. En undersøkelse gjennomført av NAV (NAV-rapport 1/2013: Arbeid eller pensjon. En studie av hvilke faktorer som påvirker seniorers beslutning om å fortsette i jobb) viser at ektefeller og partnere ofte velger å pensjonere seg samtidig, og at sannsynligheten for dette øker med stigende alder. En person som velger å arbeide lenge, vil kunne påvirke sin partner eller ektefelle til å velge det samme.

Noen har sterke preferanser og interesser som ikke handler om jobb, og ved å pensjonere seg tidlig får man mulighet og tid til å dyrke disse interessene. Vi kan kalle det preferansen for «**det gode liv**». Ifølge NOVA-rapport 6/12 påpekes det at fleksibilitet, muligheter for å arbeide deltid eller å skifte jobb, kan gjøre det enklere å kombinere arbeid og fritid, og dermed utsette avgangen fra arbeidslivet. Det er mange pensjonister som bruker sin nyvunne tid på frivillig og samfunnsnyttig arbeid, og det er selvsagt også et gode for samfunnet.

**Senioren selv** kan også gjennom bevisste valg og prioriteringer gjøre siste del av arbeidslivet til den beste delen av arbeidslivet. Senter for seniorpolitikk har gjennomført en seminarrekke i hele Norge med tittelen **#de15beste**. #de15beste er et konsept som belyser hvordan siste del av yrkeslivet kan bli de beste årene i jobb, både for den enkelte arbeidstaker og for den virksomheten man er ansatt. Her vektlegges betydningen av yrkesmessig fornying for senioren selv, kompetanse-utvikling, behovet for bedre digitale brukerferdigheter og at senioren må ha en aktiv holdning til nye oppgaver og utfordringer – også i den siste delen av yrkeskarrieren.

*Kort oppsummert:* Individuelle faktorer som helse og familieforhold påvirker avgangsalderen. Uførhet er fortsatt den viktigste årsaken til tidligpensjonering, selv om tendensen er avtagende. Godt sykefraværarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan også bidra til økt avgangsalder. Selv om sykdomsrisikoen øker med stigende alder, trenger ikke det være noe hinder for å fortsette lenge i arbeid. Senioren selv kan også gjennom bevisste valg om f.eks. kompetanspåfyll eller jobbskifter, bidra til både et lengre og bedre yrkesliv.

### 3. Forhold knyttet til arbeidsplassen – hvordan er det på jobben?

Hvordan man har det på jobben er sannsynligvis den avgjørende faktoren for veldig mange. Og, det handler om faktorer som ledelse og personal/arbeidsgiverpolitikk, arbeidsmiljøet, kompetanseutvikling og inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid.

**Ledelse og personal/arbeidsgiverpolitikk** 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. Og, med personalpolitiske tiltak i denne sammenheng menes ofte noe annet enn såkalte seniorgoder som for eksempel ekstra fri og ferie. Forskning på effekten av seniorgoder tyder på at dette har liten påvirkning på beslutningen om å forlenge yrkeskarrieren. Slike tiltak har i liten grad vært i stand til å overbevise den sentrale målgruppen – de usikre seniorenne – om å jobbe lenger. (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

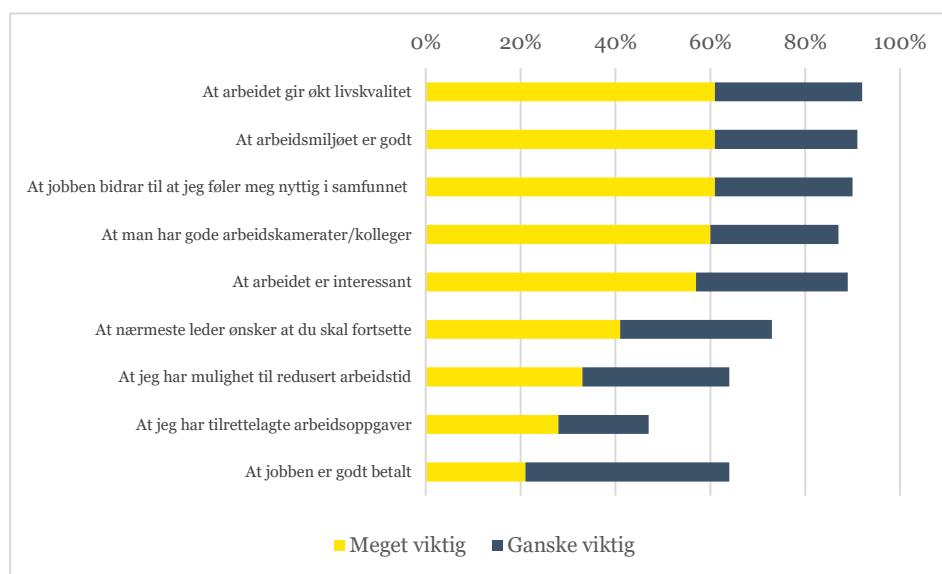
Virksomheter som har utviklet en universell personalpolitikk med god oppfølging av den enkelte medarbeider, og som stiller tydelige krav til medarbeiderens utvikling gjennom *hele karrieren*, har i praksis en velfungerende seniorpolitikk, også i de tilfellene hvor det ikke er blitt definert en egen seniorpolitisk strategi. Det er også av stor betydning å sørge for at ledere utøver ledelse overfor seniormedarbeidere basert på kunnskap, og ikke på myter og stereotyper 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, muligheter og handlingsrom 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. (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. Det å arbeide forbyggende med generelle arbeidsmiljøfaktorer vil indirekte ha betydning for senioren valg mellom arbeid og pensjon. I Norsk seniorpolitisk barometer 2018 oppgis «Et godt arbeidsmiljø» som en de viktigste årsakene til at man har fortsatt å arbeide etter fylte 62 år. (se fig. 1 nedenfor). Godt forbyggende 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 flere faktorer:

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) Ved å ta med et seniorperspektiv inn i dette arbeidet, tilføres arbeidsmiljøarbeidet en ekstra verdi.

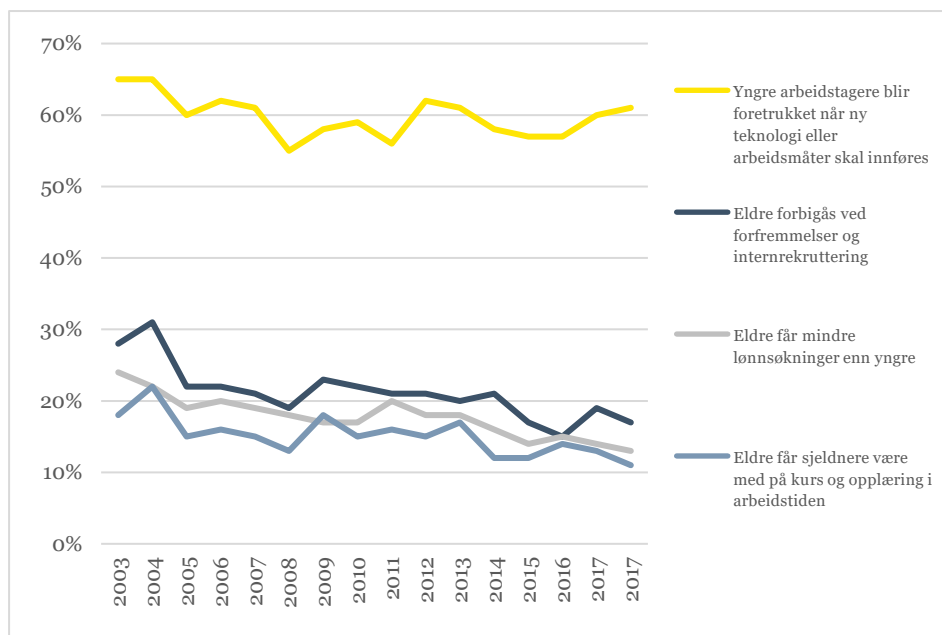
Figur 1: Hvor viktige er følgende grunner for deg for at du har fortsatt i arbeid etter at du fikk rett til pensjon?



**Muligheter for kompetanseutvikling og livslang læring** har stor betydning hvor lenge folk arbeider. Hyppigere omstillingstakt i arbeidslivet vil gi økt behov for kompetanseutvikling og kompetansepåfyll gjennom hele arbeidslivet. Senioresnes 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 seniorenene, 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). Utgangspunktet er bra, men det er behov for å styrke læringen ytterligere. Og, da må også seniorenene ta et ansvar for egen læring, og si ja til nye muligheter for kompetanseutvikling.



Figur 2: Hvor ofte har du opplevd disse forholdene i arbeidslivet?



**Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid** på den enkelte arbeidsplass kan påvirke avgangsalderen. Negative holdninger og stereotypiske oppfatninger om eldre arbeidstakere kan bidra til å støte eldre ut av arbeidslivet for tidlig. Noen vanlige aldersstereotyper 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 kompetanseutviklings-programmer 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 aldersstereotyper.* Lederopplæring, personalpolitikk og HR-strategier bør inkludere hvordan man arbeider med aldersstereotyper på egen arbeidsplass.
2. *Økt kontakt mellom unge og eldre på arbeidsplassen.* Fravær av kontakt mellom generasjoner kan gi grobunn for negative stereotyper. 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 aldersstereotyper blant ledere og 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, og den har bidratt å sette yrkesdeltakelsen for eldre arbeidstakere tydeligere på dagsorden, og gitt økt kunnskap og bevissthet om seniorpolitiske spørsmål; dette er nærmere omtalt i SSP-notat nr. 1.

*Kort oppsummert:* Hvordan vi har det på jobben er for mange sannsynligvis den aller viktigste faktoren for å fortsette lenger. Det er godt dokumentert at ledelse og personalpolitikk påvirker pensjoneringsadferden både i positiv og negativ retning. «Et godt arbeidsmiljø» oppgis som en av de viktigste årsakene til å fortsette i jobb etter fylte 62 år. Det å arbeide forbyggende med generelle arbeidsmiljøfaktorer vil indirekte ha betydning for seniorenas valg mellom arbeid og pensjon. Muligheter for kompetanseutvikling og livslang læring har stor betydning for hvor lenge folk arbeider. Arbeidsplassen er en velegnet læringsarena for seniorenas, men det forutsetter at man får anledning til å delta «der det skjer». Både unge og eldre må involveres i utvikling av nye arbeidsprosesser og ny teknologi, og både unge og eldre må delta i kompetanseutvikling. Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid kan forbygge diskriminering og aldersstereotype holdninger som bidrar til utstøting av eldre arbeidstakere.

## Anbefalinger og veien videre:

Det er fullt mulig å øke sysselsettingen blant eldre utover dagens nivå; men det forutsetter forsterket og fornyet innsats på flere fronter. Nedenfor foreslås det tre konkrete tiltak og satsingsområder som vil bidra til økt sysselsetting for eldre arbeidstakere i Norge, og hvor arbeidet kan starte nå:

1. Det kan gjøres mye mer på den enkelte arbeidsplass/virksomhet, og relativt små tiltak kan ha stor effekt:
  - **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 et 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.
2. **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.

- 3. Seniorperspektivet må integreres i sykefraværsarbeidet og i forbyggende arbeidsmiljøarbeid.** I den nye IA-avtalen for perioden 2019-2022, lanseres en ny arbeidsmiljøstatsting. 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.

Når det gjelder faktorer som pensjonsordninger og pensjoneringskulturer er videreføring av pensjonsreformen i offentlig sektor og eventuelle nye reformer av stor betydning. Andre lovreformer knyttet til aldersgrensespørsmål og diskrimineringslovgiving bør også vurderes.

**Kilder:**

Her er det mange som har bidratt med mye viktig forskning og kunnskap. Vi trenger altså ikke vente på ny forskning og nye utredninger. Vi har mye av den kunnskapen vi trenger allerede; ønsker man å fordype seg er det mye å velge i:

NOU 2019:2 – Fremtidige kompetansebehov II

Ipsos 2018: *Norsk seniorpolitisk barometer* av Lene Rathe og Helen Haugsdal Holmefjord

Rapport fra Forskningsrådet - Pensjonsreformen i Norge - Funn fra evalueringen av reformen 2011-2018

SSB-artikkel 19.10.2018: Uføretrygd av Tor Morten Normann

Oslo Economics 2018: *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner* av Erik Magnus Sæther m. fl.

Proba Samfunnsanalyse 2017: *Seniorer i finansnæringen* av Audun Gleinsvik

Per Erik Solem 2017: *Aldersdiskriminering i arbeidslivet*, publisert under [seniorpolitikk.no/fagtekster](http://seniorpolitikk.no/fagtekster)

Fafo og STAMI 2017: *The impact of the working environment on work retention of older workers* av Tove Midtsundstad, Ingrid Sivesind Mehlum og Anne Inga Hilsen

Fafo 2017: *Retaining Older workers* - doktoravhandling av Åsmund Hermansen

Cappelen Damm 2016: *Langsiktig ledelse* av Robert Salomon og Hans Christoffer Aargaard Terjesen

Fafo 2016: *Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet*, Jørgen Svalund og Geir Veland

Proba og NIFU 2015: *Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år*, Lars Erik Becken m. fl.

Søkelys på arbeidslivet nr. 01-02/2014: *Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass?* Av Tove Midtsundstad og Anne Inga Hilsen

NAV-rapport 1/2013: *Arbeid eller pensjon. En studie av hvilke faktorer som påvirker seniorers beslutning om å fortsette i jobb* av Magne Bråthen og Frøydis Bakken

Fafo 2013: *Virksomhetenes seniortiltak - Har de effekt på seniorennes sykefravær og tidligpensjonering?* Av Tove Midtsundstad, Roy A. Nielsen og Åsmund Hermansen

NOVA-rapport 6/12 om *Ny kunnskap om aldring og arbeid* av Per Erik Solem