

Bransjespesifikk seniorpolitikk

Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger

Forskerkonferanse 9. november 2022

Tove Midtsundstad, Anne Inga Hilsen & Kerstin Nilsson





Tove Midtsundstad,
Anne Inga Hilsen og
Kerstin Nilsson

Bransjespesifikk seniorpolitikk

Utfordringer, erfaringer
og forslag til løsninger

Fafo-rapport
2022:21

Utgangspunktet for prosjektet

Sektor	Yrke/bransje	Rapporter
Privat sektor	Persontransport	Midtsundstad, T. og Bogen, H. (2017). Trygg trafikk med seniorer. Fafo-rapport 2017:30.
	Finanssektoren, bank og forsikring	Gleinsvik & Busch, (2017). Seniorer i finansnæringen. Proba-rapport 2017:05.
	Industri	Midtsundstad, T. (2018). Seniorer i industrien – arbeidslivets slitere. Fafo-rapport 2018:34.
	Varehandel	Hilsen, A. I. og Nielsen, R.A. (2019). Seniorpolitikk i varehandelen. Fafo-rapport 2019:19.
	Akademikeryrker i privat sektor	Olsen, D. S. & Børing, P. (2019). Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker. NIFU-rapport 2019:14.
Offentlig sektor	Barnehage	Midtsundstad, T., Bogen, H. og Hermansen, Å. (2016). Jobb i barnehage – passer det for seniorer. Fafo-rapport 2016:41. Midtsundstad, T. & Nielsen, R. A. (2020). Seniorer i barnehagesektoren. Fastholdelse, frafall og frafallsårsaker. Fafo-rapport 2020:18.
	Pleie og omsorg	Midtsundstad, T. og Nielsen, R. A. (2021). Det erfarne blikket. Seniorer i pleie og omsorgssektoren. Fafo-rapport 2021:20.
	Statsforvaltningen	Ingelsrud, M. H. & Underthun, A. (2021). Seniorer i statlig sentralforvaltning. Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering. AFI-rapport 2021:01.
	Pleieyrker på sykehus	Midtsundstad, T. & Nielsen, R.A. (2022). Seniorer i sykehussektoren. Hvordan beholde seniorenene og deres kompetanse. Fafo-rapport 2022:18.
	Lærere/undervisningspersonalet i skolen	Midtsundstad, T., Hilsen, A. I. & Nielsen, R. A. (2022). Seniorer i skolen. Fafo-rapport 2022:06.

Oppdrag

- Oppsummere, konkretisere og vurdere hva som er generelle utfordringer på tvers av bransjene og yrkene med tanke på å få flere til å jobbe lengre, og hva som er bransjespesifikke utfordringer og muligheter
- Vurdere og foreslå generelle og mer spesifikke strategier for de ulike bransjene og yrkene

Data

De foreliggende bransjestudiene

- Ulikt fokus
- Ulikt datagrunnlag

Det har vanskeliggjort en sammenligning langs de samme dimensjonene. Vi har derfor måttet supplere med annet materiale

Metastudien

1. Trender og felles utfordringer
2. Likheter og forskjeller mellom bransjer
3. Strategier og valgmuligheter
4. Hvordan gripe det an på virksomhetsnivå

Trender og felles utfordringer

- Demografiske endringer
- Arbeidslivsendringer/teknologisk endring
- Endringer i økonomi og levestandard
- Endringer i lov- og avtaleverk



påvirker mulighetsrommet for bransjene, virksomheten og individene



noen av faktorene lar seg påvirke/endre - noe ligger fast ...

Gir bransjevise forskjeller i bl.a.

- Arbeidskraftsbehov
- Kompetansebehov
- Rekrutteringsutfordringer
- Frafallsproblematikk
- Arbeidsmiljøutfordringer

Eksempler på generelle strategier og virkemidler

Viktig med en seniorpolitisk tilnærming, da

Seniorer har andre arbeidslivserfaringer enn yngre

Seniorer er i en annen livssituasjon og livsfase enn yngre

Seniorer har andre valgmuligheter enn yngre

1. Om å spare seg til fant ...

Flere folk og/eller færre oppgaver vs. høyere sykefravær, frafall og økt vikarbehov

Gjennomgå oppgavemengde og oppgavefordeling

Faste vikarer og vikarpooler

Overlapp og kompetanseoverføring

2. Frihet under ansvar – ikke ansvar uten frihet (Slipp fagkompetansen løs ...)

Mindre krav og kontroll

Rom for bruk av faglig skjønn (autonomi)

Rom for individuell jobbtilpasning og jobbutforming (job crafting)

Betydningen av alder og erfaring (seniorkompetanse)

Tillitsreform

3. Bærekraft og gjenbruk

Gjenbruk, utvikling og foredling av ansatte

Kontinuerlig kompetanseutvikling

Omskolering til andre oppgaver/annet arbeid

‘Job carving’

4. To pluss to kan bli fem

Oljen i maskineriet – bidrar til økt produktiviteten

Rollemodeller og mentorer– sømløs overføring av kunnskap

Aldersbalanserte team – komplementær kompetanse

5. Ledelse til glede og besvær

Å bli sett, hørt og verdsatt er viktig for ønske om å bli

Tilstrekkelig ledelsestid

Lederrekruttering, lederopplæring og lederoppfølging

6. Bedre føre var ...

Forebygge helseproblemer (arbeidsmiljøtiltak)

Tilrettelegge ved helseproblemer

Forebygge tidlig avgang

Viktig å kjenne sine medarbeidere

Eksempler på bransjevise strategier og virkemidler

Varehandel

Særtrekk

- Drøyt én av fem ansatte er 50+
- Lave formelle kompetansekrav
- Mye deltid og høyt frafall, men mest blant de yngre
- Mye ensidig belastende arbeid
- Redusert arbeidskraftsbehov på sikt pga netthandel og digitale løsninger

Tiltak på virksomhetsnivå

- Hvis butikkmedarbeidere rådgir og veileder kunder i større grad enn å slå inn varer på kasseapparatet der det finnes selvbetjente kassaløsninger, reduseres belastende ensidig gjentakelsesarbeid for de ansatte
- Arbeidsfellesskapet ute i butikkene ser ut til å fremme tett dialog mellom leder og medarbeidere, noe som kan gagne seniormedarbeiderne
- Utbredt bruk av deltid i bransjen burde gjøre det lettere å imøtekomme ønsker fra seniorer som ønsker å trappe ned i stilling

Undervisningssektoren

Særtrekk

- Én av tre lærere er 50+
- Stort arbeidskraftsbehov
- Høyt frafall
- Rekrutteringsproblem av kvalifiserte lærere
- Belastende arbeid, stort arbeidspress

Tiltak på virksomhetsnivå

- Arbeidsplasser eller andre stillerom der det er mulig å skjerme seg for støy og forstyrrelser
- Vurdere om kontaktlærerfunksjonen er ønskelig for den enkelte eldre lærer
- Tenke aldersblanding når man setter sammen team, både yngre nyutdannede og eldre erfarne sammen
- Det er viktig med gode rutiner for hvordan man håndterer uønskede hendelser, både hendelser lærerne selv utsettes for og mobbesaker som involverer elever.

Hvordan gripe det an på virksomhetsnivå?

- Kartlegging av aldersfordeling, seniorkompetanse og avgangsmønster – hva står en i fare for å miste/tape på kort og lang sikt
- Sette seg mål for seniorpolitikk og forankre de hos toppledelsen
- Få oversikt over mulighetsrommet – partene bør drøfte og bli enige om hva som er virksomhetens mulighetsrom for tiltak, tilrettelegging og tilpasninger
- Lage en verktøykasse med noen få universelle og en rekke mulige skreddersydde tiltak/ordninger tilpasset virksomhetens særskilte utfordringer. Fokus både på forebygging (langsiktige) for å forhindre helseproblemer og tidlig avgang - og tiltak rettet mot dem som har passert 60 og kan ta valget
- Utarbeide klare kriterier for tildeling av eventuelle særskilte, behovsprøvde ordninger
- Kartlegge individuelle ressurser og utviklingsmuligheter og behov - lage en god mal for medarbeidersamtaler (seniorsamtaler) – og sørge for at leder har tid og ressurser til å gjennomføre og følge opp

