

Rapport

Norsk seniorpolitisk barometer 2025

Ledere i arbeidslivet



Utarbeidet av Ipsos for
**Kunnskapssenter for
lengre arbeidsliv**

September 2025

**Lars Erik Lie og
Emilie Lunderbye**

Innhold

1. Forord	3
2. Sammendrag	4
3. Bakgrunn og innledning.....	6
4. Metode.....	7
5. Resultater	9
5.1 Oppfatninger om eldre arbeidstakere.....	9
5.1.1 Definisjon av 'eldre' i arbeidslivet	9
5.1.2 Holdningsspørsmål	11
5.1.3 Ansatte 67 år eller eldre	22
5.2 Rekruttering	23
5.2.1 Preferanse for å ansette	23
5.2.2 Sammenheng mellom alder og å kalle inn intervju	25
5.3 Personalpolitikk	27
5.3.1 Personalpolitikk og kompetanse.....	27
5.3.2 Aldersdiskriminering	33
5.3.3 Nedbemanning	36
5.4 Aldersgrenser	39
5.4.1 Holdning til øvre aldersgrenser.....	39
5.4.2 Ønske om å beholde.....	43
Appendiks	45
Vedlegg 1. Kjennetegn ved virksomhetene og respondentene i undersøkelsen	48
Vedlegg 2. Spørreskjema til ledere i arbeidslivet 2025.....	51

1. Forord

Ipsos har på oppdrag for Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv gjennomført Norsk seniorpolitisk barometer for 2025. Barometeret har vært utført årlig siden 2003. Dette gir et rikt datasett med tidsserier på 23 år for en rekke indikatorer.

Undersøkelsen er gjennomført av Lars Erik Lie (prosjektleder) og Emilie Lunderbye (prosjektmedarbeider) i Ipsos. Kontaktperson hos Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv har vært seniorrådgiver Linda Hauge.

Vi takker Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv for godt samarbeid og et interessant oppdrag. Vi vil også takke alle som har bidratt som respondenter i kartleggingen.

Oslo, september 2025

Ipsos

2. Sammendrag

Ipsos har på oppdrag fra Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv kartlagt oppfatninger om, og holdninger til seniorpolitiske spørsmål i arbeidslivet hvert eneste år siden 2003. Bakgrunnen for kartleggingen er senterets samfunnsoppdrag om å skaffe til veie og formidle forskning og kunnskap som bidrar til at partene i arbeidslivet, politikere og ledere kan ta gode beslutninger som gir både eldre arbeidstakere, arbeidslivet og samfunnet. Årets undersøkelse er gjennomført blant ledere i arbeidslivet. Til grunn for analysene ligger innsikt hentet fra totalt 1206 intervjuer. Dette materialet består av to hovedgrupper; 600 intervju med ledere i et landsrepresentativt utvalg av private virksomheter som har 10 eller flere ansatte og 606 intervjuer med ledere i et landsrepresentativt utvalg av etater og virksomheter innen offentlig sektor. Siden undersøkelsene som ble foretatt av offentlige ledere før 2018 var begrenset til 150 intervjuer, vil vi ved benyttelse av totalutvalget vektet ned svarene fra denne sektoren og på den måten sikre oss sammenlignbare tidsserier tilbake i tid. Ved nedbrytninger på sektornivå benytter vi imidlertid det fulle uvektede utvalget blant offentlige virksomheter.

Gjennomsnittlig alder for hva ledere regner som «eldre» i arbeidslivet øker i 2025 marginalt, etter en større økning fra 2021 til 2023. Gjennomsnittlig alder for hva som blir regnet som eldre er 59,1 år i 2023.

Ingen store endringer i generelle holdninger til eldre arbeidstakere. Lederne har som tidligere blitt bedt om å ta stilling til en rekke utsagn som reflekterer holdninger til seniorpolitiske problemstillinger. 72 % mener mange 70-åringer kan yte like godt som folk som er yngre, 84 % mener arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som yngre kollegaer, og 17 % svarer at de ikke liker om det er mange ansatte over 60 år på arbeidsplassen. For ovennevnte påstander er det ingen betydelige endringer, og heller ingen større forskjeller mellom sektorene. Noen tendenser kan imidlertid spores. 58 % er uenige i at eldre arbeidstakere må kunne sies opp først når en bedrift må nedbemanne, ned fra 63 % i 2023. Halvparten (50 %) er enige i at 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben, opp fra 45 % i 2023.

Forskjeller mellom sektorene øker for enkelte påstander. Ledere i det private er i større grad enige i at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, at arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre, at de ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre, og at de foretrekker å tilsette en under 30 år fremfor en over 60 år. Forskjellene mellom sektorene for alle ovennevnte er større enn de var i 2023.

Som tidligere er lederne mindre positive til å ansette seniorer og eldre arbeidstakere enn erfarne, unge, eller nyutdannede arbeidstakere. En interessant trend i 2025 er at lederne er mindre villig til å ansette innenfor *alle alderskategorier*, men nedgangen er størst for kategorien «eldre arbeidstakere». Erfarne arbeidstakere forblir den mest 'populære' kategorien å ansette fra.

Relativt stor økning i andel ledere som svarer at virksomheten har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorer. 47 % av lederne svarer bekreftende, mot 40 % i 2023. Mindre forskjeller mellom sektorene enn tidligere, grunnet spesielt sterk økning i privat sektor. Økningen gjenspeiles i konkrete tiltak som muligheter for gradvis nedtrapping, fleksibel arbeidstid og nye eller endrede arbeidsoppgaver, samt medarbeidersamtaler som omfatter senkarrieren og seniordager etter fylte 62 år.

Lederne opplever det i størst grad er vanskelig å beholde ung arbeidskraft. Ansatte under 30 år er vanskeligst å beholde, og det blir lettere jo lenger vi beveger oss opp i aldersgruppene. Privat sektor har større vanskeligheter med å beholde unge enn offentlige virksomheter, men ingen store forskjeller mellom sektorene når det gjelder ansatte over 40 år.

Andelen som svarer at de opplever at det foregår aldersdiskriminering i arbeidslivet (17 %) i noen særlig grad har ikke endret seg. Likevel svarer noe flere enn i 2023 at de har opplevd at yngre blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres, og at eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering. For sistnevnte har andelen doblet seg i offentlig sektor.

Rundt 3 av 4 svarer at de ville valgt å beholde seniorer og eldre arbeidstakere ved en nedbemanningssituasjon. Signifikant økning i andel som ville ønske å beholde både unge, nyutdannede, erfarne og eldre arbeidstakere, samt seniorer. Det er høyere andel i privat sektor som svarer at det er *meget sannsynlig* at de ville ønske å beholde eldre arbeidstakere sammenlignet med ledere i det offentlige, i 2023 var mønsteret motsatt. Likevel er det et paradoks at lederne er langt mindre villige til å beholde ansatte som har mulighet til å ta ut pensjon, en gruppe som innebefatter eldre arbeidstakere. Interessant at lederne i større grad uttrykker ønske om å *beholde* ansatte på tvers av kategorier, mens de er mindre villige til å *ansette* innenfor de samme kategoriene.

43 % mener det bør være en øvre aldersgrense i arbeidslivet, en klar økning siden spørsmålet sist ble stilt i 2021. Ledere i offentlig sektor er langt mer positive til dette enn deres kollegaer i det private. Snittet for ønsket øvre aldersgrense er 70,5 år, opp fra 69,7 år i 2021. En stor majoritet (70 %) tror innføringen av øvre alminnelig aldersgrense på 72 år vil gjøre det lettere å beholde seniorer som virksomheten ønsker skal fortsette. Det er imidlertid også en klar majoritet (68 %) som ser for seg større utfordringer med seniorer som ikke fungerer tilfredsstillende, men som ønsker å bli værende. 38 % tror endringen vil føre til at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer.

En majoritet på 59 % ønsker at ansatte fortsetter til fylte 72 år, men kun halvparten så mange ønsker at ansatte fortsetter utover fylte 72 (29 %). I begge tilfeller er ledere i det private mer tilbøyelige til å svare *ikke i det hele tatt*.

3. Bakgrunn og innledning

Denne undersøkelsen har sin bakgrunn i Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv sitt samfunnsoppdrag om å skaffe til veie og formidle forskning og kunnskap som bidrar til at partene i arbeidslivet, politikere og ledere kan ta gode beslutninger som gagnar både eldre arbeidstakere, arbeidslivet og samfunnet. De overordnede målene for Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv er å bidra til høyere yrkesaktivitet blant personer over 55 år, at seniorpolitikk/seniorperspektivet integreres i virksomhetenes personalpolitikk og i tillegg bidra til en større seniorpolitisk bevissthet og kompetanse i samfunnet, i arbeidslivet og hos den enkelte.

På oppdrag fra Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv har Ipsos siden 2003 kartlagt oppfatninger om, og holdninger til seniorpolitiske spørsmål i arbeidslivet hvert eneste år. Betegnelsen barometer henspiller på nettopp denne regelmessigheten ved målingene og betyr at det er mulig å følge endringer og stabilitet i seniorpolitiske oppfatninger og holdninger over tid. For å sikre et robust utgangspunkt for sammenligninger har undersøkelsen blitt foretatt på samme tidspunkt og beholdt den samme metodiske tilnærmingen siden oppstarten. Også spørsmålssettet har vært relativt stabilt gjennom hele perioden (se vedlegg 2 for årets spørreskjema til ledere).

Fra undersøkelsens oppstart og fram til 2019 har undersøkelsen hvert år vært rettet mot både den yrkesaktive delen av befolkningen og ledere i arbeidslivet. Fra 2020 er dette endret slik at de to gruppene nå undersøkes annethvert år. I 2024 var det yrkesaktive som ble undersøkt, mens det i årets rapport er ledere som står i fokus. En stor fordel ved å veksle mellom målgruppene er at undersøkelsene kan gjennomføres med langt flere intervjuer og at mulighetene for å undersøke undergrupper dermed er blitt vesentlig styrket (se kapittel 4 om metode).

Hovedhensikten med Norsk seniorpolitisk barometer er å kartlegge oppfatninger og holdninger til seniorer og andre seniorpolitiske spørsmål i arbeidslivet. Undersøkelsen bidrar til et sterkere kunnskapsgrunnlag for å måle hvorvidt det seniorpolitiske arbeidet lykkes og hva som utgjør de største utfordringene.

4. Metode

Dataene det refereres til i denne rapporten er fremskaffet gjennom telefonintervjuer (CATI-intervju) med daglig leder eller stedfortreder for leder i et landsrepresentativt utvalg bestående av:

- ✓ **600 private virksomheter med 10 eller flere ansatte (privat sektor)**
- ✓ **606 offentlige etater eller virksomheter innen stat og kommune (offentlig sektor)**

Datainnsamlingen er gjennomført i perioden fra 4. august til 12. september 2025.

Som allerede nevnt har utvalget av ledere innen *offentlig sektor* fra og med 2018 blitt utvidet sammenlignet med tidligere undersøkelser. Tidligere har det blitt intervjuet ca. 150 ledere i offentlig sektor. For å få sammenlignbare tidsserier har vi derfor vektet ned svar fra ledere i offentlig sektor til en fjerdedel i datamaterialet som ligger til grunn for totaltallene i denne rapporten. For disse analysene benytter vi dermed totalt 750 intervju, dvs.:

- ✓ **600 fra privat sektor**
- ✓ **150 fra offentlig sektor**

Utvidelsen av utvalget av ledere i offentlig sektor, som ble gjort første gang i 2018, gjør det mulig å gå mer i dybden på forskjellene mellom ledere i privat og offentlig sektor. Et større utvalg av ledere i offentlige virksomheter gjør det også mer hensiktsmessig å se på forskjeller mellom ledere i statlig og kommunal/fylkeskommunal sektor. Dette vil gjøres gjennomgående i kapittel 5, der forskjellene mellom sektorene blir presentert i egne grafer, og signifikante forskjeller blir kommentert. I grafene der det brytes ned på sektor benyttes hele utvalget av virksomheter fra både privat og offentlig sektor. I kapittel 6 vil det legges fram en kortfattet oppsummering av hovedforskjellene på tvers av sektorene.

Fra og med 2023 ble utvalget utvidet til hele populasjonen av virksomheter, uavhengig av bransje. Norsk seniorpolitisk barometer startet i 2003 som en del av Ipsos' næringslivsomnibus, som ikke dekket alle næringer. Da barometeret utviklet seg til å bli en enkeltstående undersøkelse, ble det videreført at undersøkelsen kun dekket de samme næringene, for å sikre at sammenlignbarheten over tid ble ivarettatt. Næringene som ble inkludert fram til 2023 utgjorde til sammen 85 % av den totale populasjonen virksomheter, 83 % i privat sektor og 90 % i offentlig sektor. I 2019 ble det gjennomført en tilleggsundersøkelse rettet mot populasjonen som *ikke* har vært en del av undersøkelsens målgruppe, med mål om å kartlegge om det er betydelige forskjeller mellom populasjonen som ble dekket og den delen som ikke ble dekket. Konklusjonen var at det ikke var betydelige forskjeller. På bakgrunn av dette ble det besluttet å inkludere alle næringer i 2023-undersøkelsen, og samme tilnærming har blitt fulgt i undersøkelsen i 2025.

Utvalget til undersøkelsen er gjort gjennom uttrekk av private virksomheter og offentlige etater fra Enhetsregisteret, som er en del av Brønnøysund-registrene. Størrelsen på virksomhetene, i form av antall ansatte, vil variere. Hver virksomhet blir behandlet som en enhet, og vi har ikke foretatt vektning etter størrelse på virksomheten.

Vi har som i tidligere gjennomføringer tilstrebet å intervju et tilstrekkelig antall statlige virksomheter til at det kan ses på forskjeller mellom statlige og kommunale virksomheter innenfor offentlig sektor. I 2025-undersøkelsen har vi intervjuet ledere i 57 statlige virksomheter og 549 kommunale

virksomheter. Andelen statlige virksomheter er litt høyere enn de 52 som ble intervjuet i 2023, antallet kommunale virksomheter er det samme som for to år siden. Vi vil kommentere forskjeller mellom statlige og kommunale/fylkeskommunale virksomheter der det forekommer signifikante forskjeller.

Siden kartleggingen er en utvalgsundersøkelse, er også resultatene beheftet med usikkerhet, det vil si statistiske feilmarginer. Feilmarginen varierer med antall intervjuer og svarfordelingen på det enkelte spørsmål. Jo flere intervjuer man har, desto mindre blir feilmarginen. Det er også slik at jo nærmere svarfordelingen er 50/50 – altså at det aktuelle svaret har 50 % – desto større er feilmarginen. Som en tommelfingerregel bør forskjeller i totalen være større enn 3-4 %-poeng, og innen undergrupper større enn 7-8 %-poeng for å kunne tillegges noen betydning.

I grafene som fremstiller skalaspørsmål vises i flere tilfeller hele skalaen, mens det i teksten kommenteres på sammenslåtte skalapunkter (f.eks. helt enig + delvis enig). Når skalapunkter slås sammen kan summen av disse avvike med +/- 1 prosentpoeng fra summen av enkeltkategoriene slik de er framstilt i grafen. Dette skyldes avrunding til hele tall, og det er viktig å være oppmerksom på når man leser rapporten.

5. Resultater

I denne delen gjennomgår vi funn om lederes oppfatninger om, og holdninger til seniorer i arbeidslivet. Merk at vi ved enkelte figurfremstillinger har kortet ned skalaen slik at kurvene lettere kan skilles fra hverandre.

5.1 Oppfatninger om eldre arbeidstakere

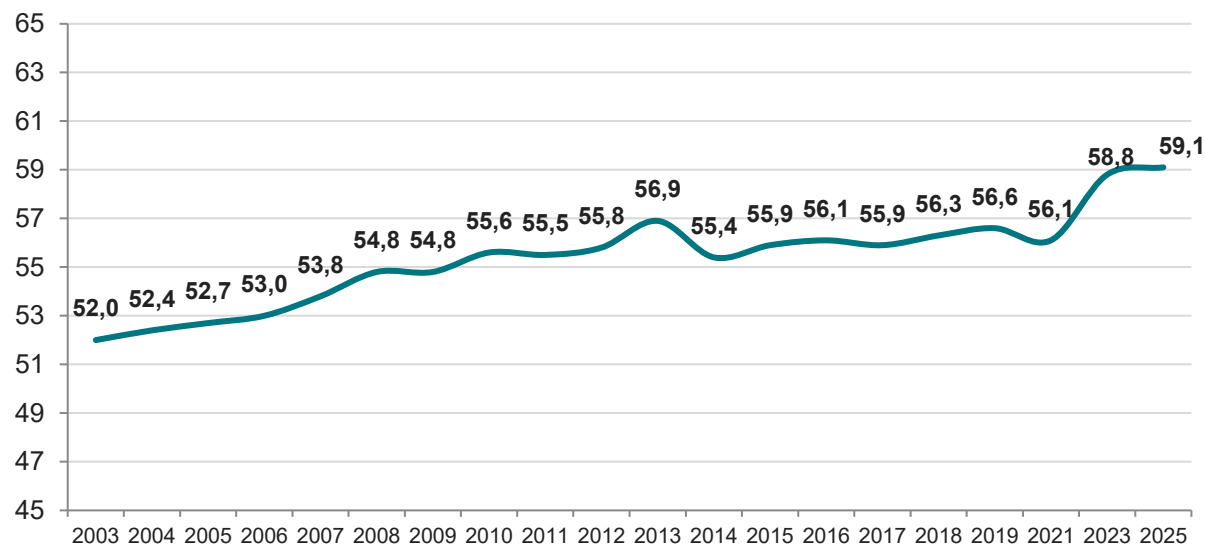
Hvor lenge eldre velger å stå i arbeid kan være påvirket av samfunnets syn på eldre i arbeidslivet og hvilke holdninger de møter blant arbeidsgivere. Som en naturlig forlengning av dette er det også aktuelt å se på i hvilken alder yrkesaktive blir ansett som 'eldre' i arbeidslivet. I dette kapitlet kartlegger vi dette.

5.1.1 Definisjon av 'eldre' i arbeidslivet

Figur 1 viser utviklingen over hva norske ledere har svart på spørsmålet om når de anser arbeidstakere som «eldre» i arbeidslivet.

FIGUR 1. VED HVLKEN ALDER VIL DU ANSLÅ AT FOLK BEGYNNER Å BLI REGNET SOM "ELDRE" I ARBEIDSLIVET? (2003-2025) (N=730 I 2025, «VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR VED GJENNOMSNITTSBEREGNING)

Gjennomsnittsalder



I 2023-versjonen av undersøkelsen ble det registrert en markant økning i gjennomsnittet for når ledere vurderer arbeidstakere som eldre. I 2025 har snittalderen stabilisert seg, med en marginal økning fra 58,8 år i 2023 til 59,1 år. Som i forrige runde er det lite som skiller fra oppfatningen blant yrkesaktive, målt i 2024, der snittalderen er 59,6 år.

Med en marginal endring i snittalder oppgitt på totalnivå er det noen variasjoner mellom ulike undergrupper. Blant ledere i Oslo har snittet gått ned fra 59,4 år til 56,5 år, mens det har økt i alle andre regioner, aller mest i Nord-Norge. Blant ledere som selv er over 60 år har snittalderen som oppgis gått ned marginalt, mens det har økt i alle andre aldersgrupper. De som selv er i

aldersspennet 40-59 år oppgir en høyere snittalder for når arbeidstakere kan regnes som eldre (59,4 år) enn de som selv er over 60 år (59,0 år).

TABELL 1: VED HVILKEN ALDER VIL DU ANSLÅ AT FOLK BEGYNNER Å BLI REGNET SOM "ELDRE" I ARBEIDSLIVET? (2018-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=584; OFFENTLIG; N=588; KOMMUNAL N=532; STATLIG N=56 (2025), «VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR VED GJENNOMSNITTSBEREGNING)

Kjennetegn		2018	2019	2021	2023	2025
Sektor	Privat	55,8	56,2	55,6	58,6	58,8
	Offentlig	58,3	58,4	57,8	59,3	60,0
	Kommunal	58,4	58,5	57,8	59,3	60,1
	Statlig	58,1	58	57,6	59,7	59,6

I årene fram til 2021 var det en mer markert forskjell mellom ledere i offentlig og privat sektor med tanke på når de begynner å se arbeidstakere som eldre. I 2023 var denne forskjellen blitt betydelig redusert, men har økt litt igjen i 2025. Dette er i hovedsak fordi økningen i snitt blant ledere i offentlig sektor øker mer, fra 59,3 år til 60,0 år, mens økningen i privat sektor er mer marginal. Innenfor offentlig sektor kommer økningen fra ledere i kommunale virksomheter.

TABELL 2: VED HVILKEN ALDER VIL DU ANSLÅ AT FOLK BEGYNNER Å BLI REGNET SOM "ELDRE" I ARBEIDSLIVET? (2025) («VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR VED GJENNOMSNITTSBEREGNING)

Gjennomsnittsalder fordelt på bransje og sektor.

Kjennetegn		n (uvektet)	Gjennomsnittsalder
Sektor	Privat	n=584	58,8
	Offentlig	n=588	60,0
	Kommunal	n=532	60,1
	Statlig	n=56	59,6
Bransje	Industri ¹	n=125	59,0
	Bygg- og anleggsvirksomhet	n=86	58,3
	Handel ²	n=105	59,0
	Hotell- og restaurantdrift	n=16	58,0
	Transport og kommunikasjon	n=49	59,6
	Jordbruk/skogbruk/fiske	n=12	61,2
	Undervisning	n=132	58,8
	Helse og sosial	n=238	59,6
	Kultur/Fritid/Sport	n=46	58,5
	Tjenesteyting ³	n=209	59,1
	Offentlig administrasjon	n=154	59,4

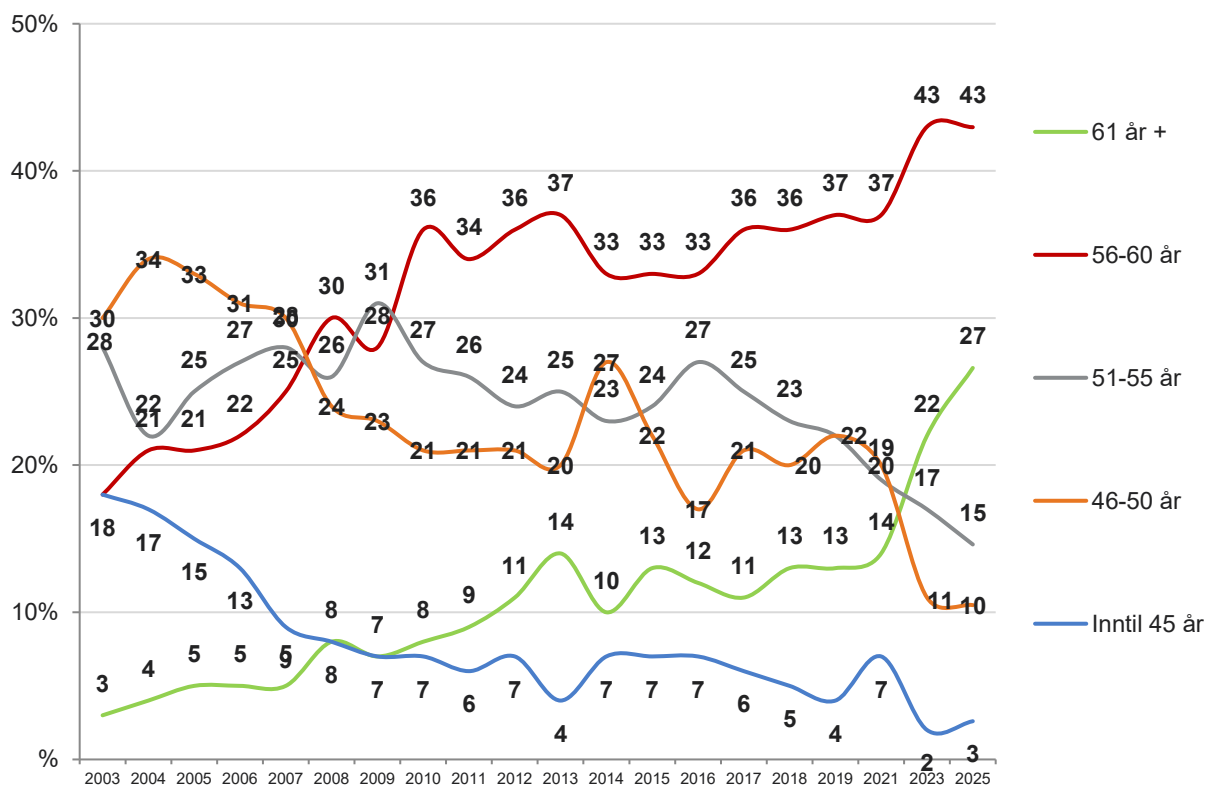
¹ Industri består av Bergverksdrift og utvinning, Industri og kraft- og vannforsyning.

² Handel består av varehandel og detaljhandel

³ Tjenesteyting består av finansiell tjenesteyting, personlig tjenesteyting og annen tjenesteyting.

Gjennomsnittsalderen for når ledere anser arbeidstakere som 'eldre' varierer som tidligere også med bransje. Det høyeste snittet finner vi i jordbruk/skogbruk/fiske (61,2 år) og det laveste i hotell- og restaurantdrift (58,0 år). Det er imidlertid veldig lavt utvalg i begge disse bransjene, og disse bransjene avviker ikke signifikant fra gjennomsnittet.

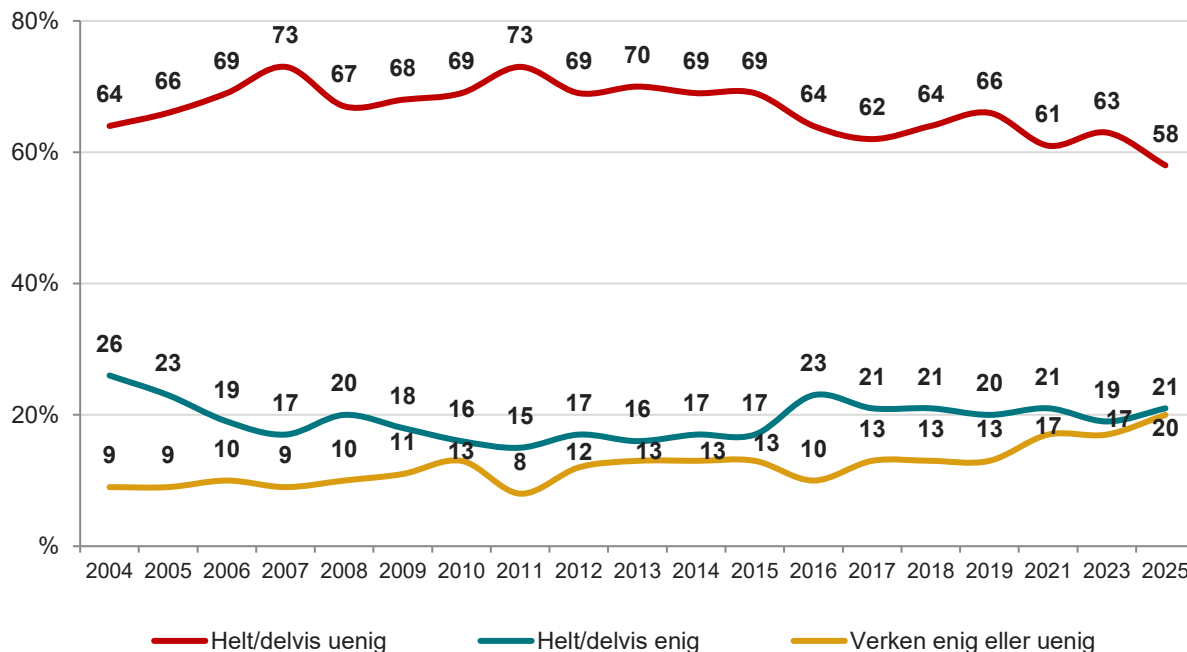
FIGUR 2: VED HVILKEN ALDER VIL DU ANSLÅ AT FOLK BEGYNNER Å BLI REGNET SOM «ELDRE» I ARBEIDSLIVET? (2003-2025) (N=750, «VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR)



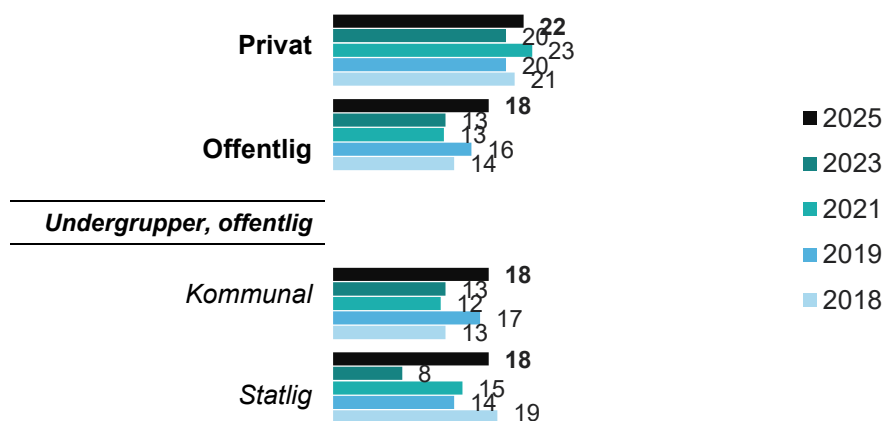
Figur 2 illustrerer enda tydeligere hvordan oppfatningen av hva det vil si å være eldre har endret seg siden 2021. For fire år siden oppga 14 % en alder på 61 år eller høyere, i 2025 har andelen nesten doblet seg, til 27 %. Den klart største andelen ledere (43 %) oppgir imidlertid en alder i intervallet 56-60 år, det samme som i 2023. Andelen som oppgir en alder i intervallet 51-55 år fortsetter å synke, som den har gjort jevnt siden 2016.

5.1.2 Holdningsspørsmål

Som i tidligere utgaver av undersøkelsen, har vi bedt ledere om å vurdere ulike påstander knyttet til eldre arbeidstakere. Hver av påstandene vil bli lagt fram en etter en, med svarene presentert i figurform. Vi brukte en 5-punkts skala fra «helt enig» til «helt uenig». I figurene og rapportene er «helt enig» og «delvis enig» kombinert til «enig», mens «helt uenig» og «delvis uenig» er slått sammen til «uenig». Ettersom settet med påstandene har endret seg noe fra runde til runde vil graden av historikk variere.

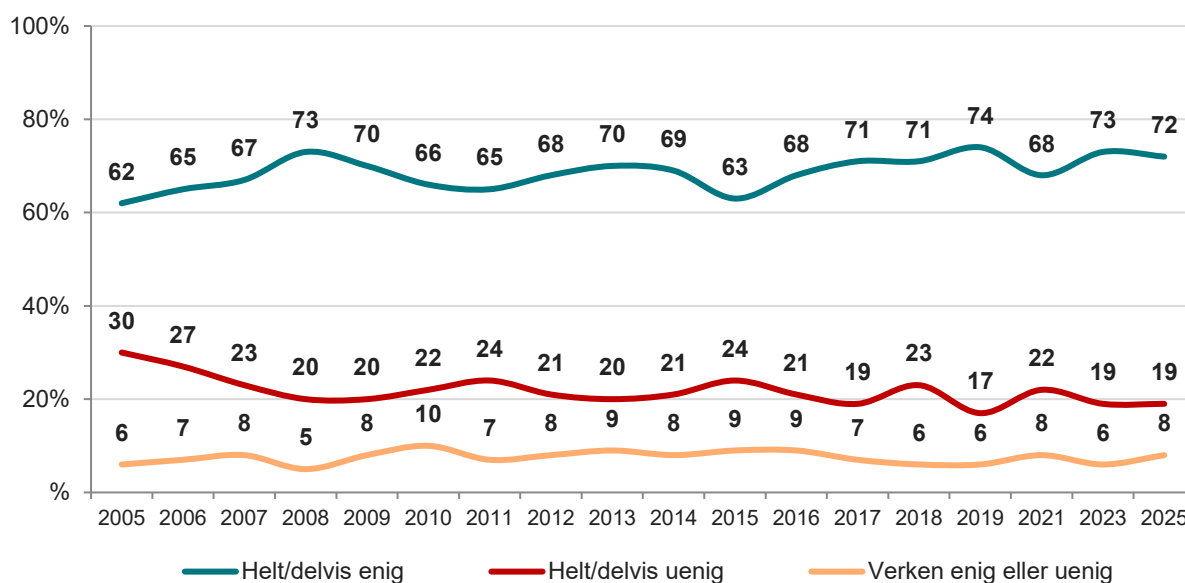
FIGUR 3: NÅR EN BEDRIFT MÅ NEDBEMANNE, BØR ELDRE ARBEIDSTAKERE KUNNE SIES OPP FØR YNGRE (2004-2025) (N=750)

Den første påstanden tar for seg hvorvidt eldre bør kunne sies opp før yngre, i et tenkt tilfelle der en bedrift må nedbemanne. En majoritet av lederne (58 %) sier seg uenig i dette utsagnet, men dette er den laveste andelen som har blitt registrert siden første gang påstanden ble framlagt i 2004. Andelen som er enige i utsagnet er 21 %, og har ligget på omtrent samme nivå siden 2017, mens andelen som sier seg verken enig eller uenig har økt gradvis over flere år og er nå på 20 %. Totalinntrykket er at lederne over flere år har blitt mer åpne for at eldre arbeidstakere sies opp først ved nedbemanning.

FIGUR 4: NÅR EN BEDRIFT MÅ NEDBEMANNE, BØR ELDRE ARBEIDSTAKERE KUNNE SIES OPP FØR YNGRE (2018-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG, N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELENE SOM ER HELT/DELVIS ENIG

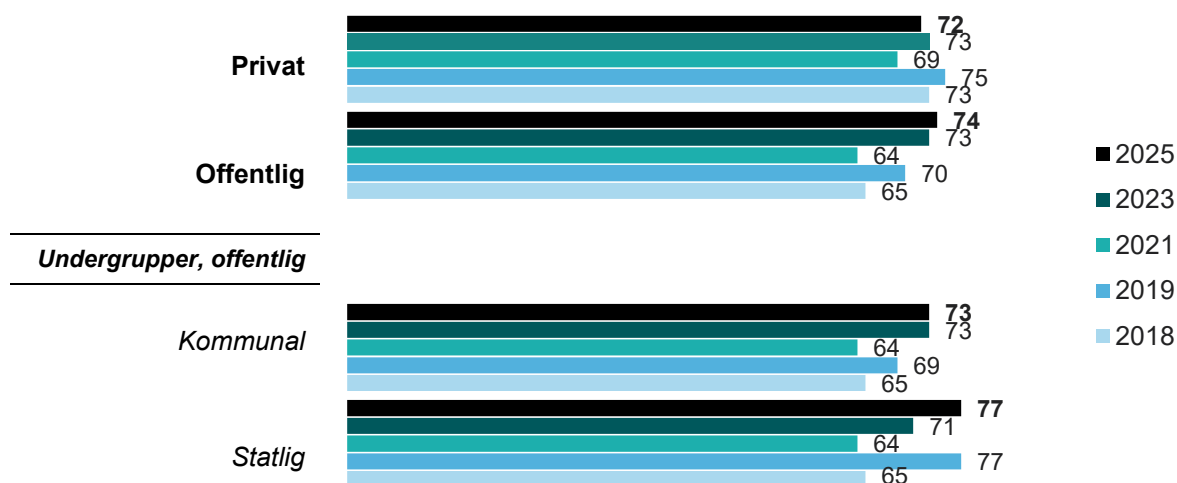
Endringen i retning av at flere er enige i denne påstanden kommer i hovedsak i offentlig sektor. I tidligere runder har det vært et mer markant skille mellom ledere i privat og offentlig sektor, men dette skillet er mindre fremtredende i 2025-runden. Det er fortsatt en høyere andel i privat sektor (22 %) som mener at eldre arbeidstakere bør kunne sies opp før yngre, men andelen i offentlig sektor (18 %) er høyere enn den var for to år siden (13 %). Økningen kommer på tvers av offentlig sektor, men er særlig sterk blant ledere i statlige virksomheter (fra 8 % til 18 %).

FIGUR 5: MANGE 70-ÅRINGER KAN YTE LIKE MYE I JOBB SOM FOLK SOM ER 10-15 ÅR YNGRE (2005-2025)
(N=750)



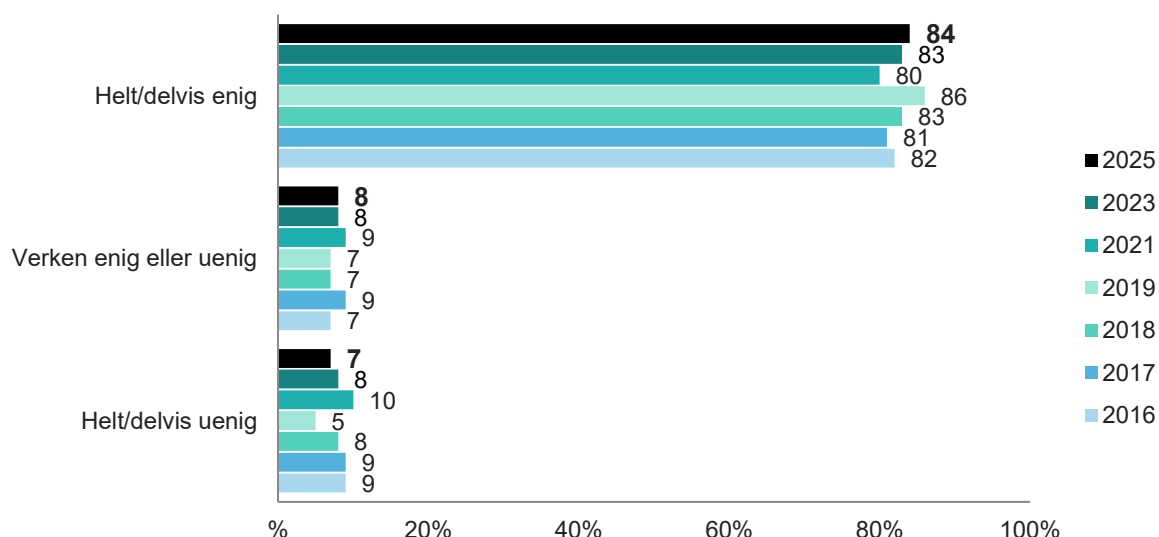
Den andre påstanden lederne ble bedt om å ta stilling til er; «*Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre*». Denne påstanden har blitt målt siden 2005 og hele tidslinjen er presentert i figur 5. Nesten tre av fire (72 %) er enige i påstanden, omtrent samme nivå som i 2023 (73 %). Hvis vi går lenger tilbake i tid, ser vi at andelen som sier seg enig har holdt seg relativt stabil siden et bunnpunkt i 2015, da kun 63 % var enige.

FIGUR 6: MANGE 70-ÅRINGER KAN YTE LIKE MYE I JOBB SOM FOLK SOM ER 10-15 ÅR YNGRE (2018-2025)
SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) **ANDELENE SOM ER HELT/DELVIS ENIG**



Det er få forskjeller mellom privat og offentlig sektor i andel som er enige i at 70-åringer kan yte like mye som sine 10-15 år yngre kollegaer, som tilfellet også var i 2023. Blant ledere i statlig sektor har andelen som er enige i påstanden økt fra 71% til 77 %, men basen er lav og endringen er ikke signifikant.

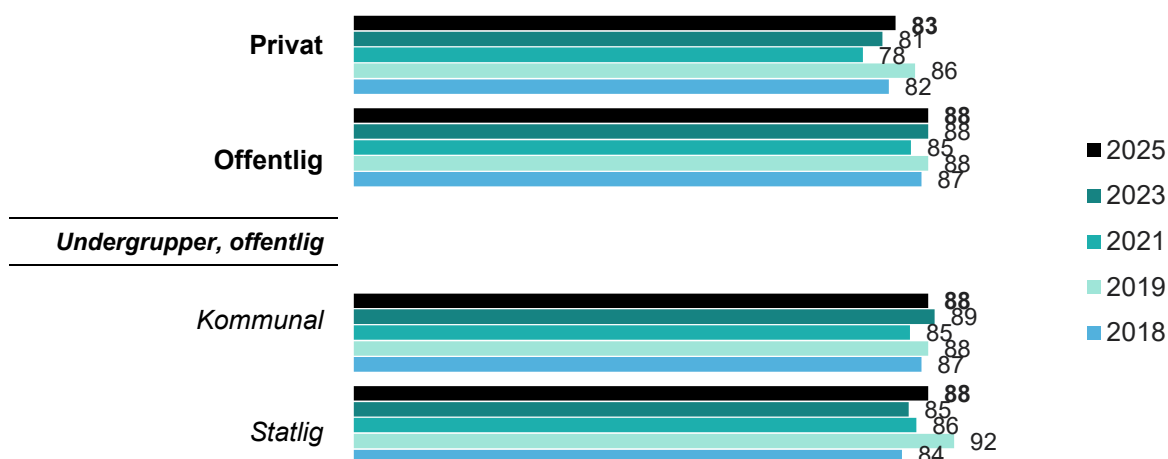
FIGUR 7: ARBEIDSTAKERE OVER 60 ÅR HAR MINST LIKE GODE ARBEIDSPRESTASJONER SOM DEM UNDER 60 ÅR (2016-2025) (N=750)



Lederne ble så bedt om å ta stilling til hvorvidt «Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år». Denne påstanden har blitt framsatt siden 2016, og andelene er fremstilt i figur 7. Det er også her lite endring fra 2023, en stor majoritet (84 %) mener

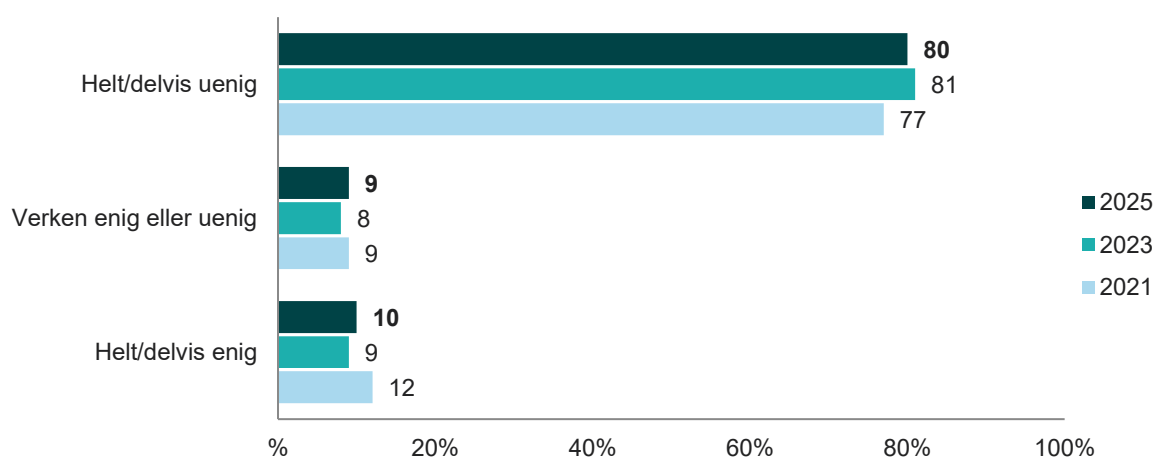
arbeidstakere over 60 år presterer minst like godt som sine yngre kollegaer. Kun 7 % er uenige i påstanden, og omtrent like mange (8 %) tar en mellomposisjon.

FIGUR 8: ARBEIDSTAKERE OVER 60 ÅR HAR MINST LIKE GODE ARBEIDSPRESTASJONER SOM DE UNDER 60 ÅR (2018-2025) SEKTOR ((PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELER SOM ER HELT/DELVIS ENIG



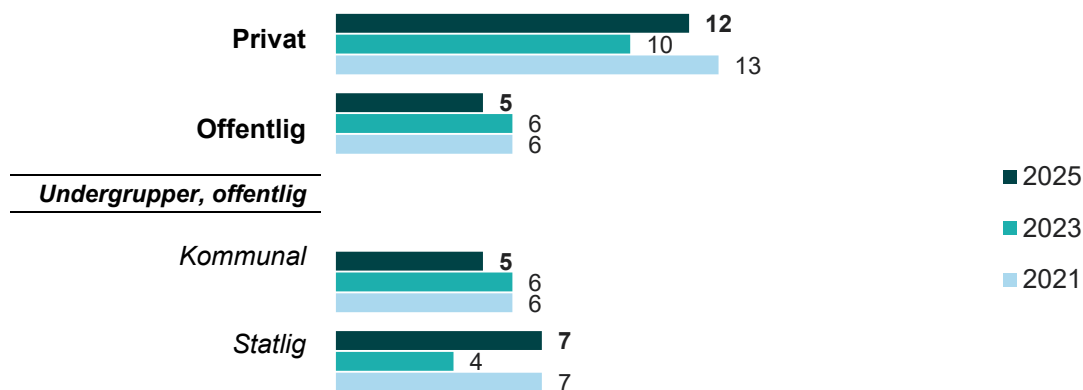
88 % av lederne i offentlig sektor er enige i at arbeidstakere over 60 år presterer på samme nivå som sine yngre kollegaer. Dette er like stor andel som i 2023, og det er få endringer å spore siden 2018. Det er heller ingen forskjeller mellom ledere i kommunal og statlig sektor. Blant ledere i privat sektor har andelen som støtter utsagnet økt gradvis fra 78 % i 2021 til 83 % i 2025. Som i 2023 er andelen som er 'helt enige' signifikant høyere blant ledere som selv er over 60 år (68 %), sammenlignet med totalen (59 %).

FIGUR 9: ELDRE ARBEIDSTAKERE ER IKKE PRODUKTIVE NOK (2021-2025) (2025: N=750)



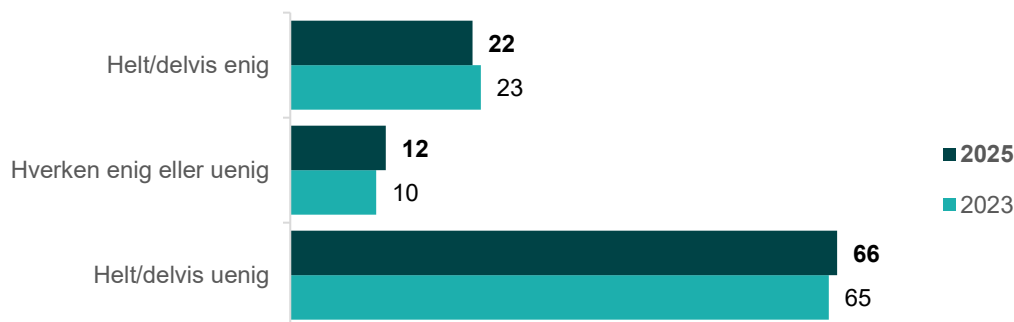
I figur 9 framstilles lederne holdninger til den fjerde påstanden, «Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok». 10 % er enige i påstanden, mens 80 % er uenige. Svarfordelingen er tilnærmet lik som i 2023.

FIGUR 10: ELDRE ARBEIDSTAKERE ER IKKE PRODUKTIVE NOK (2021-2025) SEKTOR
 ((PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELENE SOM SVARER HELT/DELVIS ENIG



Som i tidligere utgaver av undersøkelsen er det en forskjell mellom hvordan ledere i offentlig og privat sektor forholder seg til påstanden. 12 % av ledere i privat sektor sier seg enig, mer enn dobbelt så mange som i offentlig sektor (5 %). Forskjellen mellom sektorene er tilnærmet lik det den var i 2021, etter at forskjellene var mindre i 2023.

FIGUR 11: ARBEIDSTAKERE OVER 60 ÅR ER MER KREVENDE Å LEDE ENN YNGRE⁴ (2023-2025) (N=750)



Den femte påstanden lyder; «Arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre». 22 % er enige i denne påstanden, mens 66 % er uenige. Det er ingen signifikant endring sammenlignet med 2023.

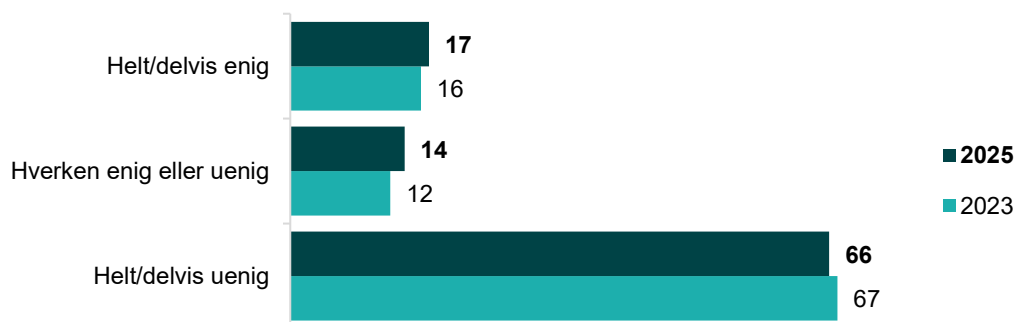
⁴ Marginal endring i formulering av påstanden fra 2023. Da lød den «Arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre arbeidstakere». Endringen er så marginal at det vurderes som hensiktsmessig å sammenligne med 2023.

FIGUR 12 ARBEIDSTAKERE OVER 60 ÅR ER MER KREVENDE Å LEDE ENN YNGRE (2023-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELENE SOM SVARER HELT/DELVIS ENIG



Andelen som er enige i påstanden er som i 2023 noe høyere blant ledere i privat sektor, 23 %, sammenlignet med 18 % blant ledere i offentlig sektor. Blant ledere i offentlig sektor er det en 3 prosentpoeng nedgang i andel som er enige i påstanden, men denne endringen er ikke signifikant. Blant ledere som selv er over 60 år er det en signifikant høyere andel (57 %) som er 'helt uenige' i påstanden sammenlignet med lederne totalt sett (49 %).

FIGUR 13: JEG LIKER DET IKKE DERSOM DET ER MANGE ANSATTE OVER 60 ÅR PÅ MIN ARBEIDSPASS. (2023-2025) (N=750)



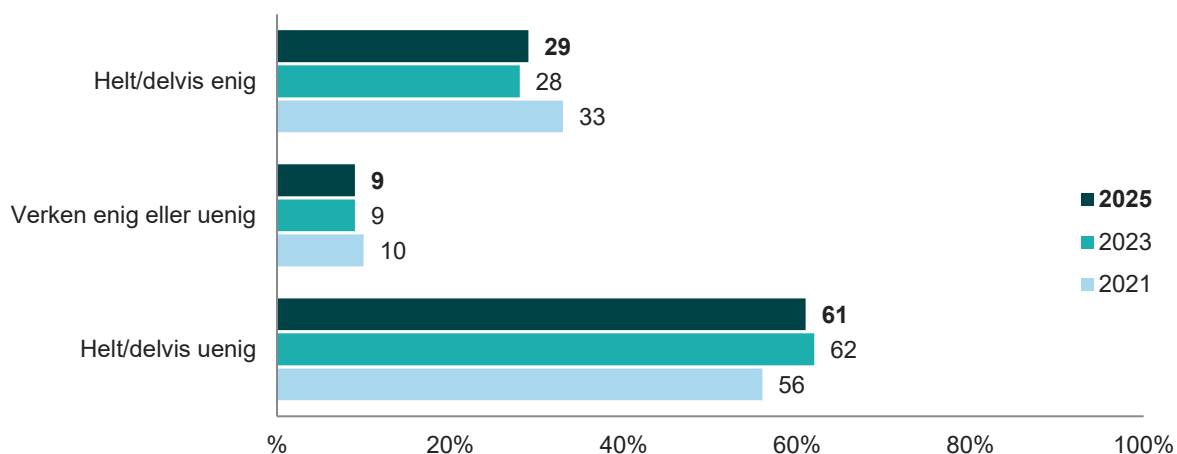
Den sjette påstanden lederne tok stilling til var: «Jeg liker det ikke dersom det er mange ansatte over 60 år på min arbeidsplass.». 17 % av lederne er enige i påstanden, mens cirka to tredjedeler (66 %) er uenige. Dette er nesten identisk med svarene fra 2023-undersøkelsen.

FIGUR 14: JEG LIKER DET IKKE DERSOM DET ER MANGE ANSATTE OVER 60 ÅR PÅ MIN ARBEIDSPASS. (2023-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELENE SOM SVARER HELT/DELVIS ENIG



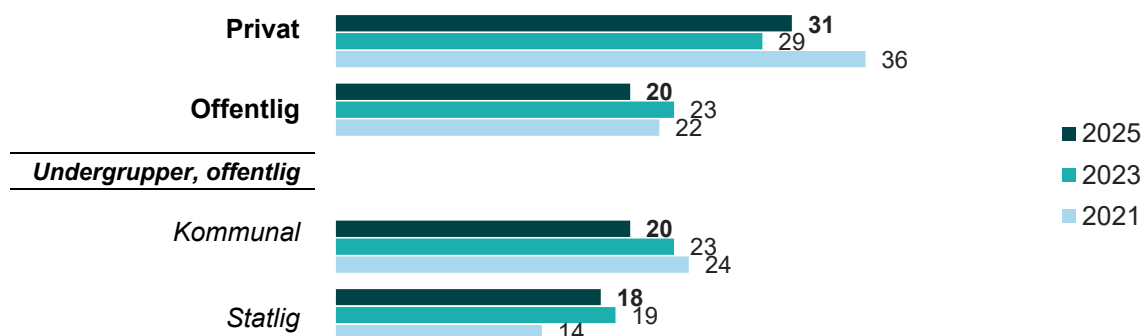
Andelen som er enig i påstanden er omtrent den samme blant ledere i privat og offentlig sektor, og den marginale økningen blant ledere i offentlig sektor er ikke signifikant. Det er imidlertid en høyere andel kvinnelige ledere som er 'helt uenige' i påstanden (57 %) sammenlignet mannlige ledere (49 %).

FIGUR 15: JEG KAN IKKE BENYTT ELDRE ARBEIDSTAKERE TIL LIKE MYE SOM YNGRE (2021-2025) (N=750)



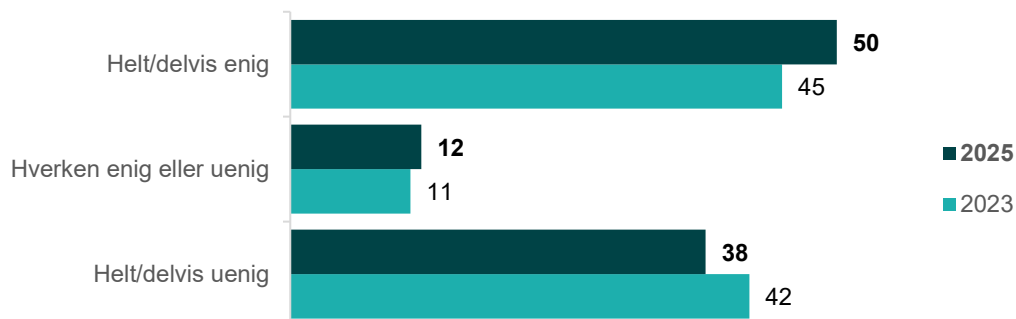
Den sjuende påstanden lederne har vurdert er; «Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre». 29 % av lederne er enige i dette, omtrent det samme som i 2023, men en signifikant lavere andel enn i 2021-undersøkelsen. Andelen som er uenige speiler dette, med en tydelig endring fra 2021 til 2023, etterfulgt av lite endring de to siste årene.

FIGUR 16: JEG KAN IKKE BENYTTE ELDRE ARBEIDSTAKERE TIL LIKE MYE SOM YNGRE (2021-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELEN SOM SVARER HELT/DELVIS ENIG



Som i 2023 er det en markant forskjell mellom ledere i offentlig og privat sektor i hvorvidt de er enig i påstanden, og avstanden har økt ytterligere. 20 % av ledere i offentlig sektor er enig i at de ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre, ned fra 23 % i 2023. Blant ledere i privat sektor har imidlertid andelen økt noe, fra 29 % til 31 %. Likevel er ikke avstanden mellom lederne i de ulike sektorene like stor som den var tilbake i 2021. Det er en langt høyere andel ledere som selv er over 60 år som er 'helt uenig' i påstanden (49 %) sammenlignet med totalen (39 %).

FIGUR 17: 60-ÅRINGER HAR DÅRLIGERE EVNE ENN YNGRE TIL Å LÆRE OG FORNYE SEG I JOBBEN (2023-2025) (N=750)



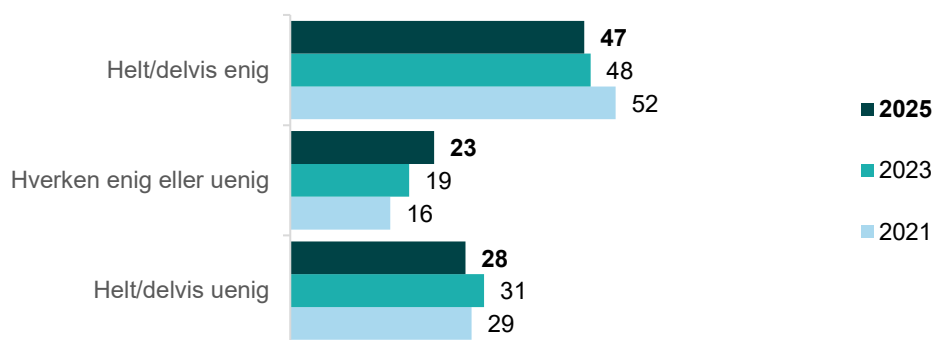
Den åttende påstanden var ny i 2023 og måles nå for annen gang; «60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben». Som i 2023 er meningene om dette delte. Halvparten (50 %) er enige i påstanden mens 38 % er uenige. Det kan imidlertid spores en signifikant endring siden 2023, der andelen som er enige i påstanden har økt med 5 prosentpoeng fra 45 %, med en nesten tilsvarende nedgang i andel som er uenige.

FIGUR 18 60-ÅRINGER HAR DÅRLIGERE EVNE ENN YNGRE TIL Å LÆRE OG FORNYE SEG I JOBBEN (2023-2025)
SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELEN SOM SVARER
HELT/DELVIS ENIG



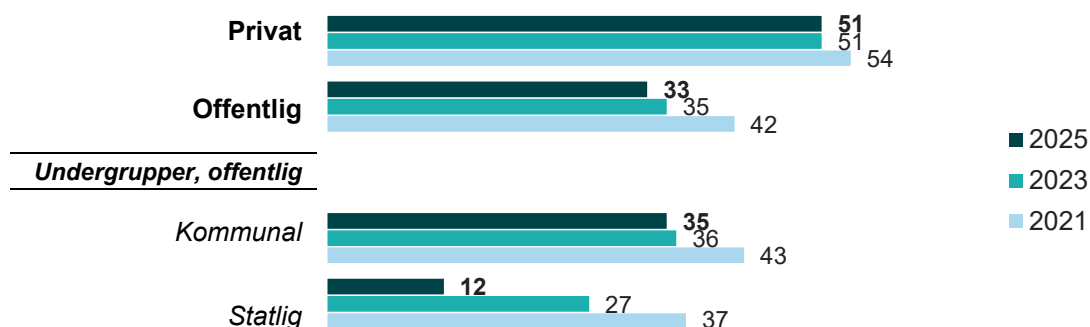
Det er, som i 2023, relativt store forskjeller i hvordan ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor vurderer hvorvidt 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å fornye seg i jobben. Utviklingen går imidlertid i samme retning på tvers av sektor, med en økning fra 48 % til 52 % enige blant ledere i privat sektor, og fra 36 % til 39 % blant ledere i offentlig sektor. Innenfor offentlig sektor er endringen omtrent den samme blant ledere i både kommunale og statlige virksomheter. Videre er det forskjeller å spore avhengig av ledernes alder og kjønn. Kun 7 % av ledere som selv er under 40 år er 'helt uenige' i påstanden, mens andelen blant ledere over 60 år er mer enn tre ganger så høy (24 %). 22 % av kvinnelige ledere sier seg 'helt uenige', mot 14 % blant mannlige ledere.

FIGUR 19: JEG FORETREKKER Å TILSETTE EN UNDER 30 ÅR FRAMFOR EN OVER 60 ÅR. (2021-2025) (N=750)



Den niende påstanden lederne tok stilling til, var: «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år». Andelen enige er omtrent den samme som i 2023, men har gått ned hvis vi sammenligner med 2021. Andelen uenige har gått ned fra 31 % i 2023 til 28 % i 2025, hovedsakelig fordi flere sier seg hverken enig eller uenig (23 %, opp fra 19 % i 2023).

FIGUR 20: JEG FORETREKKER Å TILSETTE EN UNDER 30 ÅR FRAMFOR EN OVER 60 ÅR. (2021-2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ANDELEN SOM SVARER HELT/DELVIS ENIG



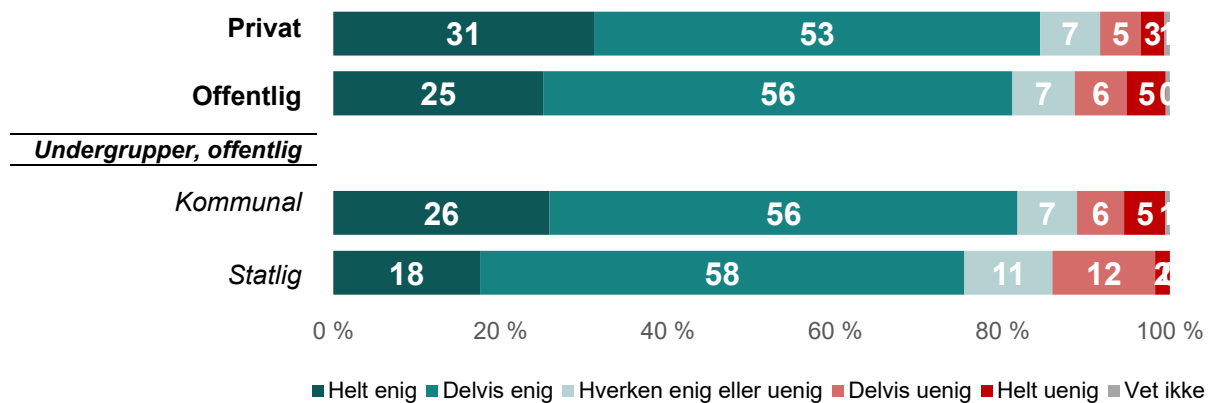
Som i tidligere år er det relativt store forskjeller mellom ledere i privat og offentlig sektor i hvorvidt de foretrekker å ansette yngre framfor eldre arbeidstakere. Halvparten (51 %) av lederne i privat sektor er enige i påstanden, samme andel som i 2023, mens tilsvarende andel blant ledere i offentlig sektor er 33 %, også omtrent på samme nivå som i 2023. Andelen ledere i statlig sektor som er enige har gått ned fra 27 % til 12 %, til tross for lavt utvalg er denne endringen statistisk signifikant. Det er også forskjeller avhengig av lederens alder; andelen ledere over 60 år som er 'helt uenige' i påstanden (20 %) er dobbelt så høy som blant ledere under 40 år (9 %).

FIGUR 21: NY TEKNOLOGI ER MER KREVENDE FOR ELDRE ARBEIDSTAKERE ENN FOR YNGRE. (2025) (N=750)



Den tiende påstanden i 2025-utgaven av undersøkelsen er ny: «Ny teknologi er mer krevende for eldre arbeidstakere enn for yngre». Hele 84 % er enige i denne påstanden, hvorav 30 % er 'helt enige'. Kun 8 % sier seg uenige.

FIGUR 22 NY TEKNOLOGI ER MER KREVENDE FOR ELDRE ARBEIDSTAKERE ENN FOR YNGRE. (2025) SEKTOR
(PRIVAT, N=600; OFFENTLIG, N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)

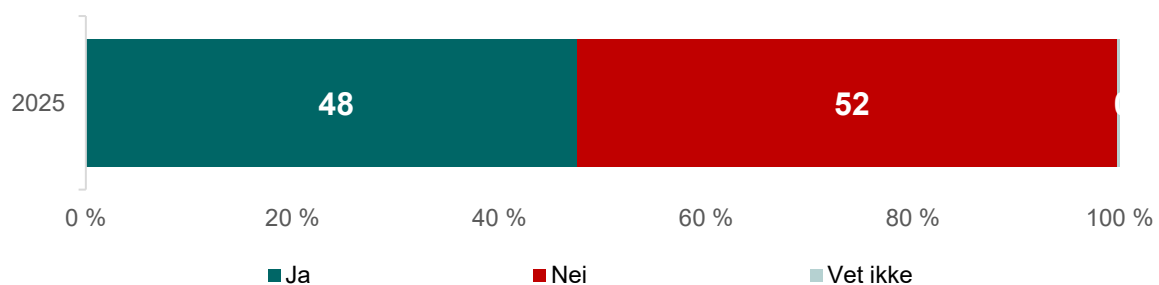


Andelen som er enige i at ny teknologi er mer krevende for eldre arbeidstakere er høy blant ledere i både privat (85 %) og offentlig sektor (81 %). Ledere i privat sektor skiller seg ut med en høyere andel som er 'helt enige'. Blant ledere som selv er over 60 år er det en noe høyere andel som er 'helt uenige' i påstanden, 8 % sammenlignet med 3 % blant alle ledere. Videre er 33 % av mannlige ledere 'helt enige' i påstanden, mens andelen blant kvinnelige ledere er lavere (26 %).

5.1.3 Ansatte 67 år eller eldre

Lederne ble spurt om virksomheten de jobber i har ansatte som er 67 år eller eldre.

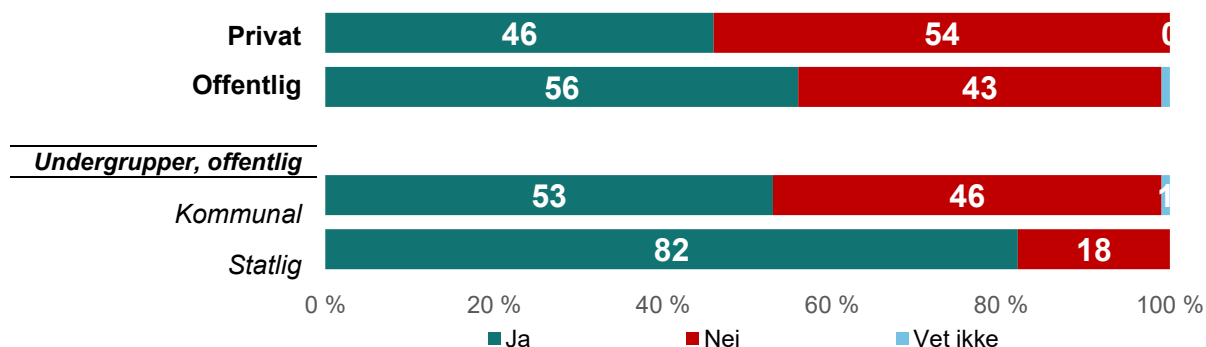
FIGUR 23: HAR VIRKSOMHETEN ANSATTE SOM ER 67 ÅR ELLER ELDRE? (2025⁵) (N=750)



Svarene fordeler seg nesten på midten mellom de som har ansatte som er 67 år eller eldre (48 %) og de som ikke har det (52 %).

⁵ Dette spørsmålet har også vært med tidligere, men svaralternativene har blitt endret. Det er derfor ikke hensiktsmessig å sammenligne med tidligere runder.

FIGUR 24: HAR VIRKSOMHETEN ANSATTE SOM ER 67 ÅR ELLER ELDRE? I TILFELLE, OMTRENT HVOR MANGE? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



Det er flere ledere i offentlig sektor (56 %) som svarer at de har ansatte som er 67 år eller eldre enn det er i privat sektor (46 %). Andelen med ansatte 67 år eller eldre er særlig høy i statlige virksomheter, 82 %.

Det er også tydelige forskjeller mellom bransjene. I både transport og kommunikasjon (75 %), offentlig administrasjon (69 %) og industri (55 %) er det høyere andel enn totalen som har ansatte som er 67 år eller eldre. I den andre enden finner vi bransjer som helse og sosial (34 %) og undervisning (30 %), der andelen med eldre ansatte er lavere.

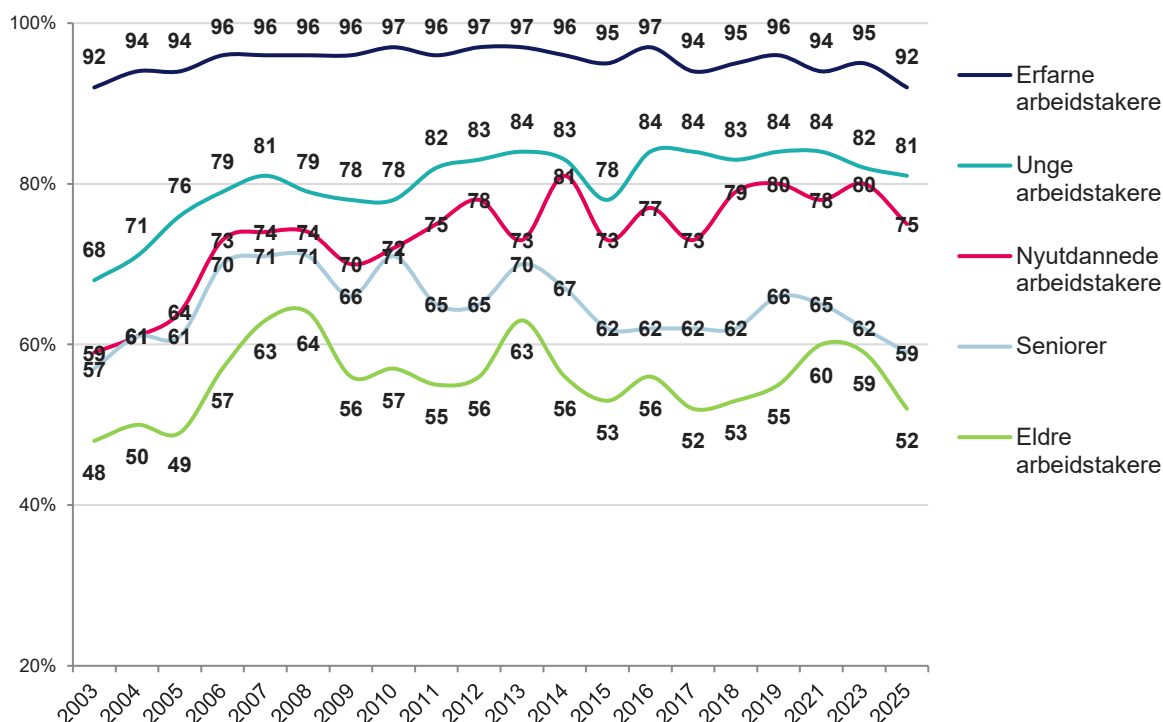
5.2 Rekruttering

I dette delkapittelet ser vi nærmere på ledernes holdninger til eldre arbeidstakere sammenlignet med andre typer arbeidstakere når det gjelder villigheten til å ansette, og også hvorvidt alder spiller en rolle når det gjelder å innkalle kvalifiserte kandidater til intervju.

5.2.1 Preferanse for å ansette

Spørsmålene som går på ledernes preferanser ved ansettelser, har vært med siden oppstarten av Norsk seniorpolitisk barometer i 2003. I figur 25 ser vi andelen som har svart at de ville like å ansette ulike kategorier arbeidstakere «meget godt» eller «ganske godt», og hvordan disse varierer over tid.

FIGUR 25: HVOR GODT ELLER DÅRLIG VILLE DU LIKE Å ANSETTE FØLGENDE TYPER ARBEIDSTAKERE? (2003-2025) (N=750) ANDELEN SOM SVARER «MEGET /GANSKE GODT»



Som har vært tilfelle i alle runder av Seniorbarometeret siden 2003 er *erfarne arbeidstakere* den type arbeidstakere flest ledere ville like meget godt eller ganske godt å ansette. Andelen som gjerne ansetter erfarne arbeidstakere, har alltid ligget på over 9 av 10. Dette er også tilfelle i 2025, selv om andelen har falt fra 95 % i 2023 til 92 % i 2025.

Etter erfarne arbeidstakere kommer henholdsvis unge og nyttdannede arbeidstakere. 81 % ville like å ansette unge arbeidstakere, som er tilnærmet uendret siden 2023 (82 %). Når det gjelder nyttdannede arbeidstakere har andelen som ville like å ansette innenfor denne kategorien falt fra 80 % i 2023 til 75 % i 2025.

Som vi har sett i tidligere år er preferansen for å ansette seniorer og eldre arbeidstakere lavere enn i øvrige kategorier. 59 % kunne godt tenke seg å ansette seniorer, ned fra 62 % i 2023, og andelen har en nedadgående kurve fra 2019, da 66 % godt kunne tenke seg å ansette seniorer. Litt over halvparten (52 %) kunne godt tenkt seg å ansette eldre arbeidstakere. For sistnevnte kategori har det vært en ganske markant nedgang fra forrige undersøkelse – i 2023 svarte 59 % at de kunne tenke seg å ansette eldre arbeidstakere. I 2023-rapporten ble det notert at andelen som godt kunne tenke seg å ansette henholdsvis seniorer og eldre arbeidstakere hadde konverget de siste årene, og at skillet mellom disse muligens var i ferd med å bli visket ut. 2025-undersøkelsen viser imidlertid at dette ikke nødvendigvis er en kontinuerlig trend, da avstanden mellom de to kategoriene igjen har økt.

For øvrig er det verdt å merke seg at villigheten til å ansette har falt på tvers av alle kategorier, fra moderate 1 prosentpoeng for unge arbeidstakere til 7 prosentpoeng for eldre arbeidstakere. Gjennomsnittsfallet på tvers av kategorier er på 3,8 prosentpoeng. Det har også skjedd tidligere at positivt syn på å ansette har falt bredt, men de eneste årene vi har registrert tilsvarende fall på tvers av kategorier er i 2009 (3,6 prosentpoeng) og 2015 (4,4 prosentpoeng). Begge disse årene bar preg av makroøkonomisk ustabilitet med finanskrisen (2009) og kraftig fall i oljeprisen (2015).

Hvis vi bryter ned svarene på offentlig og privat sektor kan vi spore enkelte forskjeller i hvor åpne lederne i de respektive sektorer er for å ansette innen enkelte kategorier. 33 % av ledere i offentlig sektor ville likt *meget godt* å ansette seniorer, mot 22 % i privat sektor. Avstanden er tilsvarende stor når det gjelder *eldre arbeidstakere*, med henholdsvis 29 % og 19 %. Dette gjenspeiles også i villigheten til å ansette *erfarne arbeidstakere* – 78 % av lederne i offentlig sektor ville likt det meget godt, mot 70 % blant lederne i privat sektor. Det er ikke signifikante forskjeller mellom sektorene i villigheten til å ansette *unge* eller *nyutdannede arbeidstakere*.

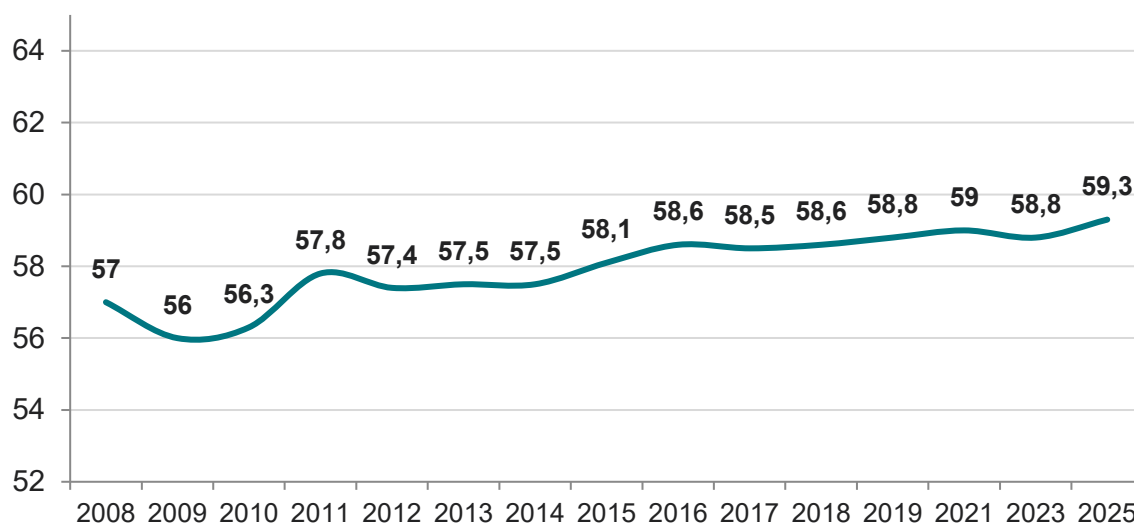
Vi finner også forskjeller avhengig av bransje. Ledere innen kultur/fritid/sport og offentlig administrasjon er mer positive enn totalen til å ansette både seniorer og eldre arbeidstakere – i disse bransjene ser vi et positivt utslag i andel som ville like meget godt å ansette fra disse kategoriene. Ledere innen helse og sosial er på sin side mer tilbøyelig til å ville ansette nyutdannede arbeidstakere – 49 % svarer at de ville like dette meget godt, vel over totalen på 38 %.

5.2.2 Sammenheng mellom alder og å kalle inn intervju

Det er sentralt for et inkluderende arbeidsliv å få muligheten til å presentere seg gjennom et intervju, såfremt man er kvalifisert. Lederne i utvalget ble bedt om å vurdere hvor gammel de mener en kvalifisert søker kan være før de vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju grunnet høy alder. Oppgitt gjennomsnittsalder er fremstilt i figur 26.

FIGUR 26: OMTRENT HVOR GAMMEL SKAL EN KVALIFISERT SØKER TIL EN STILLING VÆRE FØR DU VIL NØLE MED Å INNKALLE VEDKOMMENDE TIL INTERVJU PÅ GRUNN AV ALDER? (2008-2025)

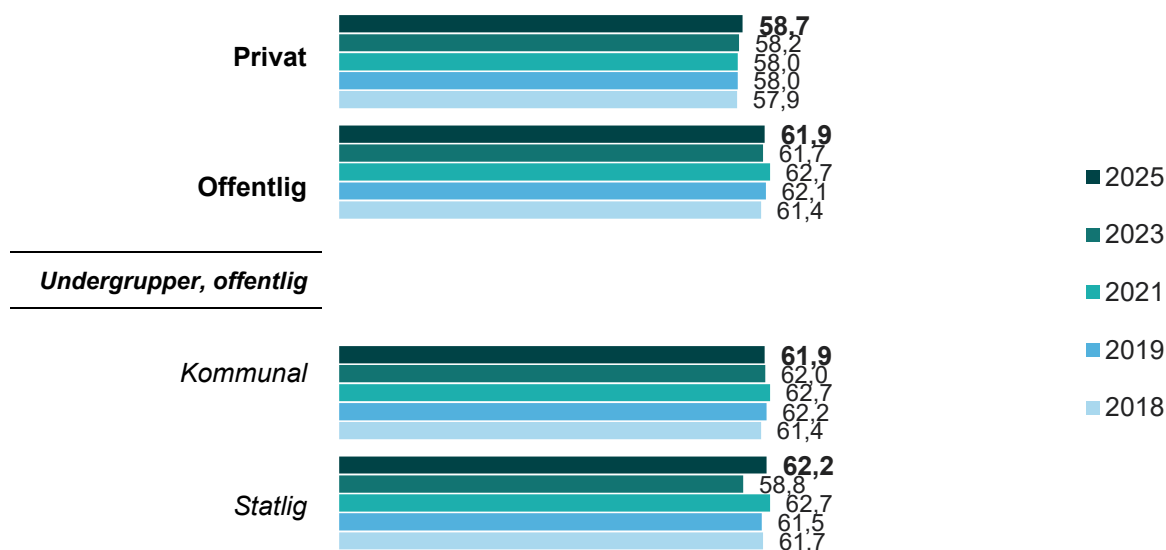
(N=624 i 2025, «VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR VED GJENNOMSNITTSBEREGNING)



I 2025 ligger snittet på 59,3 år, en økning fra 58,8 år i 2023. Dette er den største økningen i oppgitt snittalder siden 2016, da den også økte med 0,5 år, og også den høyeste snittalderen siden dette ble målt for første gang i 2008. Det kan også nevnes at 17 % velger å ikke svare på dette spørsmålet, som kan oppleves som sensitivt.

FIGUR 27: OMTRENT HVOR GAMMEL SKAL EN KVALIFISERT SØKER TIL EN STILLING VÆRE FØR DU VIL NØLE MED Å INNKALLE VEDKOMMENDE TIL INTERVJU PÅ GRUNN AV ALDER? (2018-2025) SEKTOR

(PRIVAT, N=505; OFFENTLIG, N=482; KOMMUNAL N=398; STATLIG N=37) «VET IKKE» ER HOLDT UTENFOR VED



Som i tidligere år er det stor forskjell mellom ledere i privat og offentlig sektor (3,2 år) når det gjelder 'øvre aldersgrense' for å kalle inn til intervju, selv om forskjellen er noe mindre enn den var i 2023. Innenfor offentlig sektor er det lite som skiller mellom ledere i kommunale (61,9 år) og statlige virksomheter (62,2 år).

Som i 2023 varierer snittet med antall ansatte i virksomheten; ledere i større virksomheter med mer enn 50 ansatte oppgir høyere snittalder (60,7 år) enn mindre virksomheter med kun 10-14 ansatte (58,1 år). Videre er det ingen lineær sammenheng mellom 'øvre aldersgrense' for å kalle inn til intervju og lederens egen alder. Selv om snittet er lavere blant ledere under 40 år (55,5 år), er det høyere blant ledere i alderen 40-49 år (60,7 år) enn blant ledere som selv har rundet 50 år. I motsetning til i 2023 er det ingen betydelige forskjeller avhengig av ledernes kjønn.

Det er også variasjoner mellom ledere i ulike bransjer når det gjelder ved hvilken alder de vil nøle med å kalle inn en kandidat til intervju. Blant ledere i hotell- og restaurantdrift er snittet på 55,7 år, og også innen handel og kultur/fritid/sport er snittet lavere enn blant lederne totalt (begge 58,0 år). I andre enden av skalaen er snittet blant ledere i personlig tjenesteyting så høyt som 63,7 år. Den største økningen ser vi blant ledere i offentlig administrasjon, fra 59,3 år i 2023 til 61,7 år i 2025.

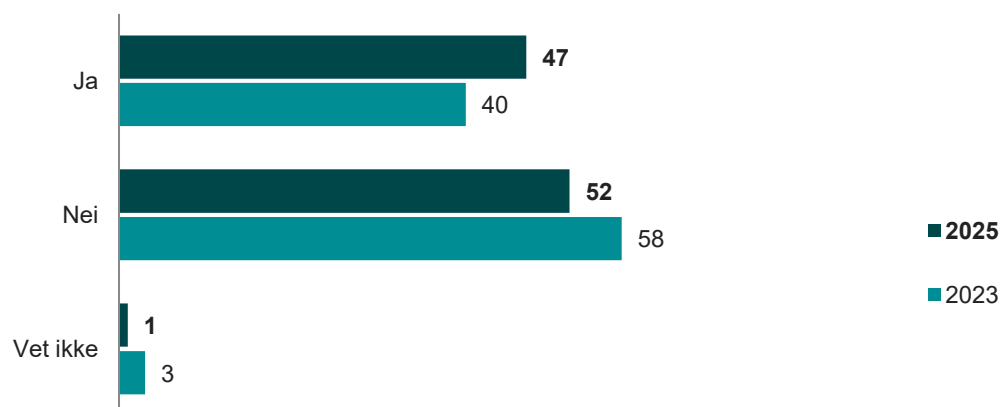
5.3 Personalpolitikk

I denne delen av rapporten ser vi på problemstillinger knyttet til personalpolitikk, herunder personalpolitisk strategi, tiltak for å få seniorer til å jobbe lenger, utfordringer med å beholde kompetente ansatte, diskriminering, og tilnærming i tilfelle nedbemanning.

5.3.1 Personalpolitikk og kompetanse

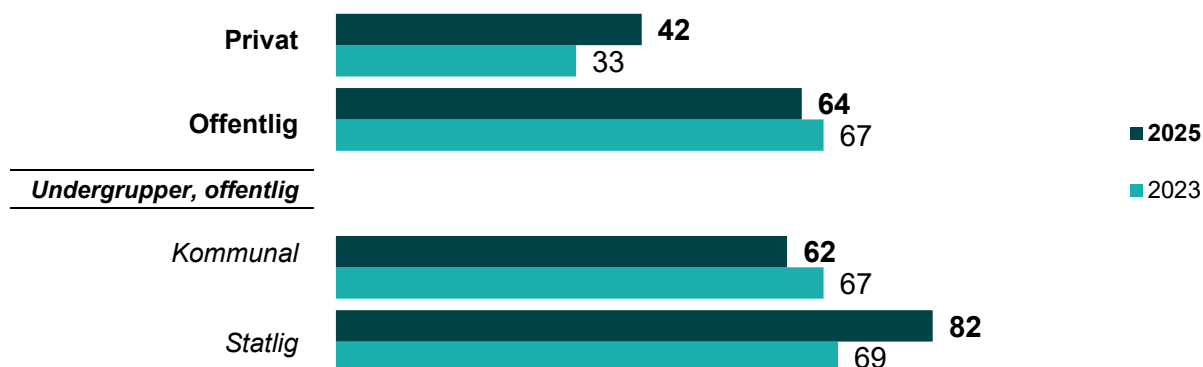
En aktiv personalpolitikk med mål om å fremme videreutvikling av seniorarbeidstakere på arbeidsplassen kan bidra til å ivareta viktig erfaring og kunnskap, samt virke inkluderende. I undersøkelsen ble lederne spurt om hvorvidt deres organisasjon har en personalpolitisk strategi.

FIGUR 28: HAR VIRKSOMHETEN EN PERSONALPOLITISK STRATEGI FOR HVORDAN DEN SKAL BEHOLDE OG VIDEREUTVIKLE SENIARARBEIDSTAKERE? (2023-2025) (N=750)



Nesten halvparten (47 %) av lederne svarer at de har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere. Her har det skjedd relativt store endringer siden 2023, da kun 40 % av lederne svarte bekreftende på spørsmålet. Det er tilsvarende færre som ikke har en personalpolitisk strategi, med en liten andel som ikke vet (1 %)

FIGUR 29: HAR VIRKSOMHETEN EN PERSONALPOLITISK STRATEGI FOR HVORDAN DEN SKAL BEHOLDE OG VIDEREUTVIKLE SENIORARBEIDSTAKERE? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



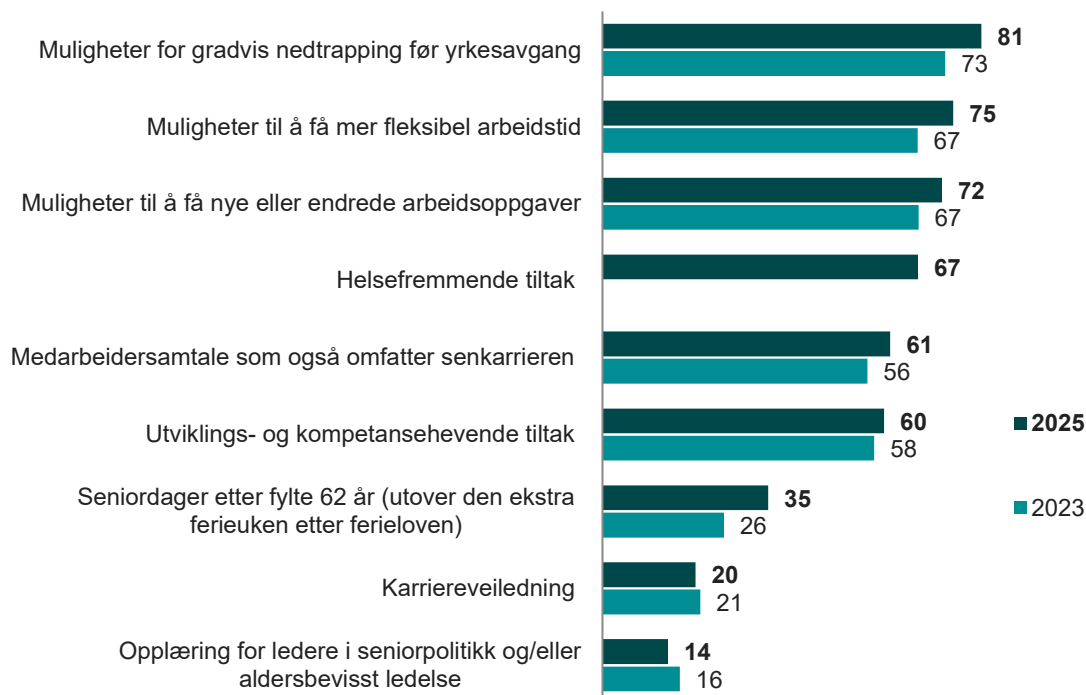
Det er klare skiller mellom privat og offentlig sektor når det gjelder tilstedeværelsen av en personalpolitisk strategi. 42 % av lederne i privat sektor oppgir at de har en slik strategi, mot 64 % i det offentlige. I tillegg er det verdt å nevne at andelen er særlig høy i statlige virksomheter (82 %). Forskjellene har imidlertid blitt mindre – i 2023 var andelen med personalpolitisk strategi dobbelt så høy i offentlig sektor som i privat sektor. Hovedgrunnen til at avstanden har minket er at andelen i privat sektor har økt fra 33 % til 42 %.

Som i 2023 er det ulik praksis avhengig av virksomhetens størrelse. Blant ledere i mindre virksomheter med 10-14 ansatte har 38 % en personalpolitisk strategi for seniorer, mens andelen er 61 % blant de som leder virksomheter med 50 eller flere ansatte. Økningen vi ser på totalnivået finner vi imidlertid igjen i alle størrelseskategorier. Det er også verdt å merke seg enkelte regionale forskjeller, der 57 % av virksomhetene i Midt-Norge har en personalpolitisk strategi for å beholde seniorer, mot kun 32 % i Oslo.

På bransjenivå er personalpolitisk strategi for seniorer mer utbredt innen offentlig administrasjon (67 %), helse og sosial (66 %) og undervisning (61 %), og mindre utbredt innen annen tjenesteyting (31 %) handel (36 %) og industri (39 %). Innen kultur/fritid/sport har andelen med en personalpolitisk strategi økt fra kun 17 % i 2023 til 44 % i 2025.

Videre ble lederne bedt om å ta stilling til en rekke personalpolitiske tiltak, og hvorvidt de har gjennomført noen av disse for å oppmuntre seniorer til å jobbe lenger.

FIGUR 30: HAR DIN VIRKSOMHET GJENNOMFØRT NOEN AV FØLGENDE TILTAK FOR Å FÅ SENIORER TIL Å JOBBE Lenger? (2025) (N=750) ANDEL SOM SVARER «JA»⁶



81 % av lederne oppgir at de bruker mulighet for gradvis nedtrapping som et virkemiddel for å få seniorer til å jobbe lenger, som gjør det til det bredest anvendte virkemiddelet. I tillegg er det en større andel virksomheter som benytter dette sammenlignet med i 2023 (73 %). Andelen er enda høyere i større virksomheter med mer enn 50 ansatte, i denne kategorien svarer hele 86 % at de bruker gradvis nedtrapping som virkemiddel. På bransjenivå er det særlig mye benyttet i helse og sosial (88 %).

3 av 4 (75 %) ledere svarer at de tilbyr mulighet til fleksibel arbeidstid, en økning fra 67 % i 2023. Dette virkemiddelet er særlig mye brukt i statlige virksomheter (93 %), og i industrien (82 %). I tillegg er fleksibel arbeidstid brukt blant 80 % av virksomheter med 25-49 ansatte, høyere enn totalen.

Som med fleksibel arbeidstid benytter et klart flertall av virksomhetene fleksibilitet i arbeidsoppgaver som virkemiddel. 72 % av lederne gir seniorer mulighet for å få nye eller endrede arbeidsoppgaver, en økning fra 67 % i 2023. Som tilfellet var med fleksibel arbeidstid er nye eller endrede arbeidsoppgaver mer utbredt i industrien, der 82 % av lederne bekrefter at de

⁶ «Helsefremmende tiltak» erstatter «Helseforebyggende tiltak» i 2023, og vurderes som for forskjellige begreper til å være sammenlignbare. «og/eller aldersbevisst ledelse» har blitt lagt til i det siste utsagnet, som i 2023 kun var «Opplæring for ledere i seniorpolitikk». Disse utsagnene vurderes som såpass like at de vil være sammenlignbare.

bruker dette som virkemiddel. Det er også mest utbredt blant de største virksomhetene med 50 eller flere ansatte (85 %).

Helsefremmende tiltak blir tilbudt i 67 % av virksomhetene. Det er ingen betydelig forskjell mellom private og offentlige virksomheter, men helsefremmende tiltak er mer utbredt innen helse og sosial (81 %), og mindre utbredt innen handel (55 %) og annen tjenesteyting (60 %).

61 % av virksomhetene tilbyr medarbeidersamtaler som også omfatter senkarrieren, en økning fra 56 % i 2023. Her er det relativt store forskjeller mellom sektorene – 75 % av offentlige virksomheter tilbyr dette, mot 58 % i privat sektor. Innenfor det offentlige er andelen særlig høy i statlige virksomheter (88 %). Videre er medarbeidersamtale som også omfatter senkarrieren mer utbredt i virksomheter med over 50 ansatte (73 %), og på bransjenivå er andelen særlig høy i offentlig administrasjon (83 %).

Over halvparten av virksomhetene (60 %) tilbyr utviklings- og kompetansehevende tiltak til seniorarbeidstakere, her er det kun mindre endringer fra 2023 da andelen var 58 %. Som i 2023 er dette virkemiddelet mer utbredt i offentlig sektor (71 %) sammenlignet med det private (57 %). Tiltaket er i større grad benyttet i virksomheter med mer enn 50 ansatte (67 %), og på bransjenivå skiller virksomheter i helse og sosial seg ut positivt, med hele 76 % som tilbyr utviklings- og kompetansehevende tiltak.

I 2023 var seniordager etter fylte 62 år (utover det som er bestemt av ferieloven) i liten grad anvendt. Det er fortsatt et mindretall av virksomhetene som tilbyr dette, men andelen har økt fra 26 % til 35 %. Som i 2023 er andelen høyere i offentlige virksomheter (43 %), og på bransjenivå skiller helse og sosial (55 %) og undervisning (45 %) seg ut. I tillegg er det verdt å nevne at andelen virksomheter som tilbyr seniordager er særlig høy i Midt-Norge (46 %) og Nord-Norge (44 %).

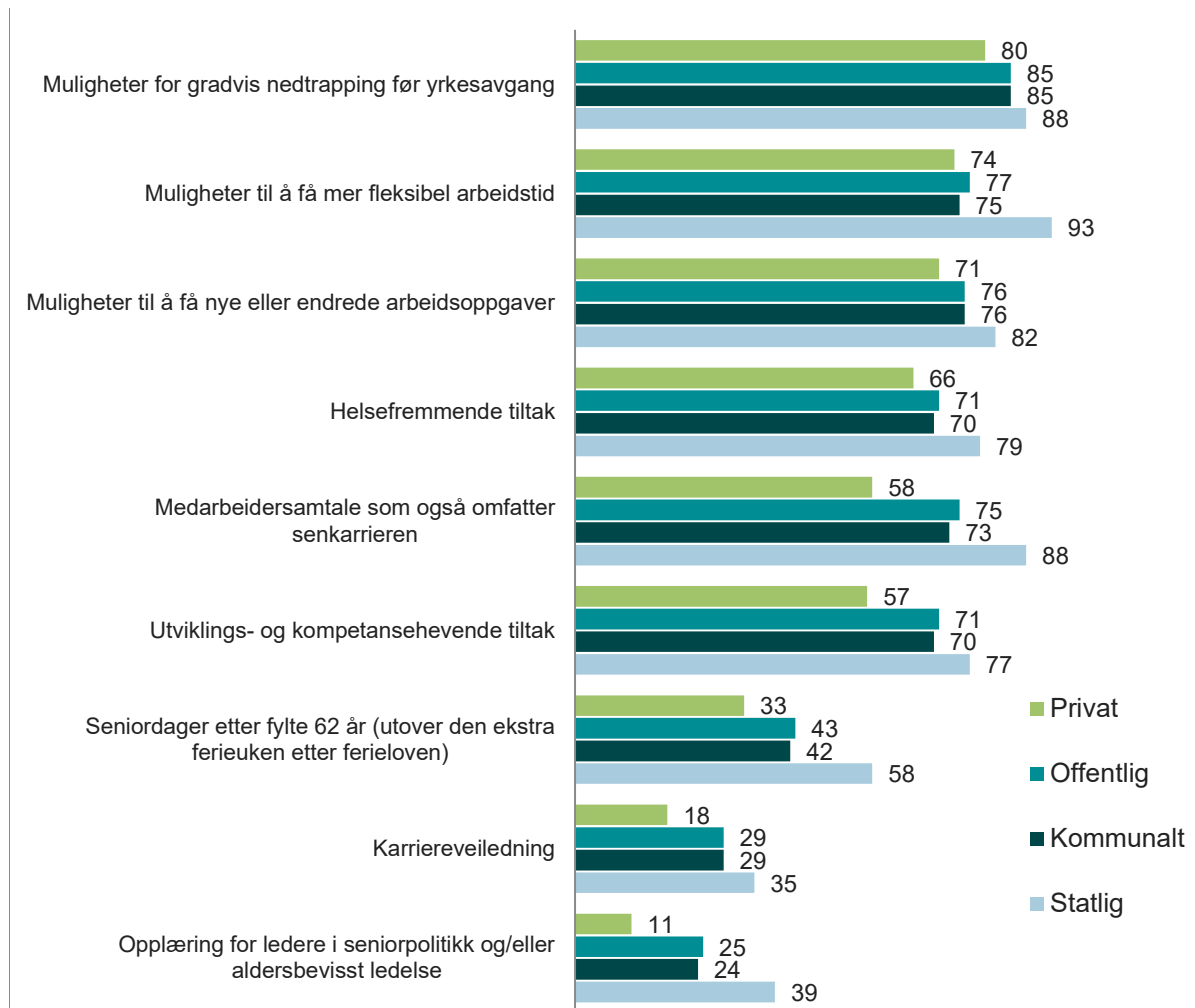
20 % av lederne oppgir at virksomheten tilbyr karriereveiledning, tilnærmet uendret fra 2023. Andelen er høyere i offentlig (29 %) enn i privat sektor (18 %). Også dette er mer utbredt i virksomheter med mer enn 50 ansatte (29 %), og på bransjenivå går undervisning og offentlig administrasjon foran med en andel på henholdsvis 28 % og 32 %.

Av alle tiltakene har opplæring av ledere i seniorpolitikk og/eller aldersbevisst ledelse lavest utbredelse, kun 14 % av virksomhetene tilbyr dette, omtrent på samme nivå som i 2023 (16 %). Igjen er andelen høyere i offentlig (25 %) enn privat sektor (11 %), og særlig høy i statlig sektor (39 %). 21 % av bedriftene med 50 ansatte eller flere tilbyr denne typen opplæring, og videre er utbredelsen størst blant virksomheter innen offentlig administrasjon (26 %) og helse og sosial (22 %).

Til slutt må det påpekes at utbredelsen på tvers av alle tiltak er høyere i 2025 enn den var i 2023. For de fleste tiltakene ser vi bredere anvendelse sammenlignet med for to år siden, og det er kun for utviklings- og kompetansehevende tiltak, karriereveiledning og opplæring for ledere i seniorpolitikk og/eller aldersbevisst ledelse at det ikke har vært en økning.

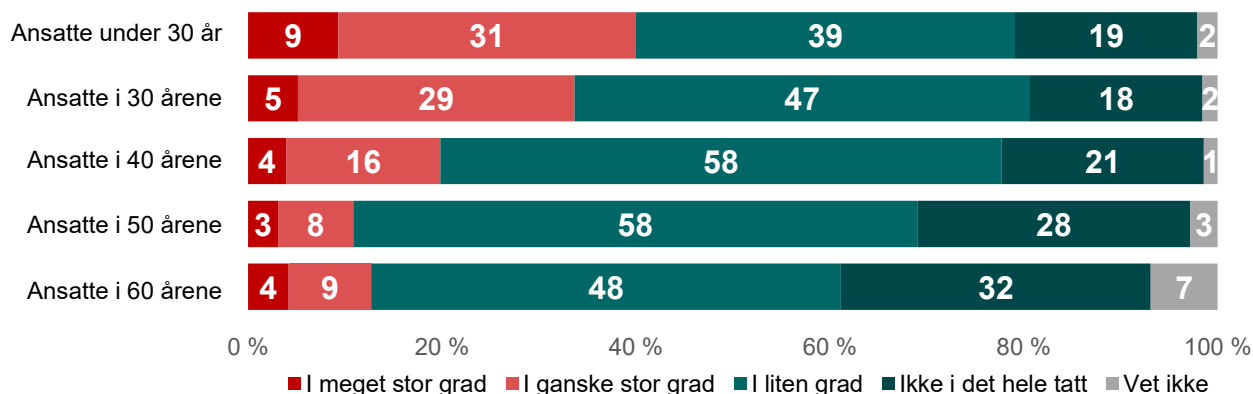
I figur 31 vises utbredelsen av de ulike tiltakene på tvers av sektor.

FIGUR 31: HAR DIN VIRKSOMHET GJENNOMFØRT NOEN AV FØLGENDE TILTAK FOR Å FÅ SENIORER TIL Å JOBBE Lenger? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



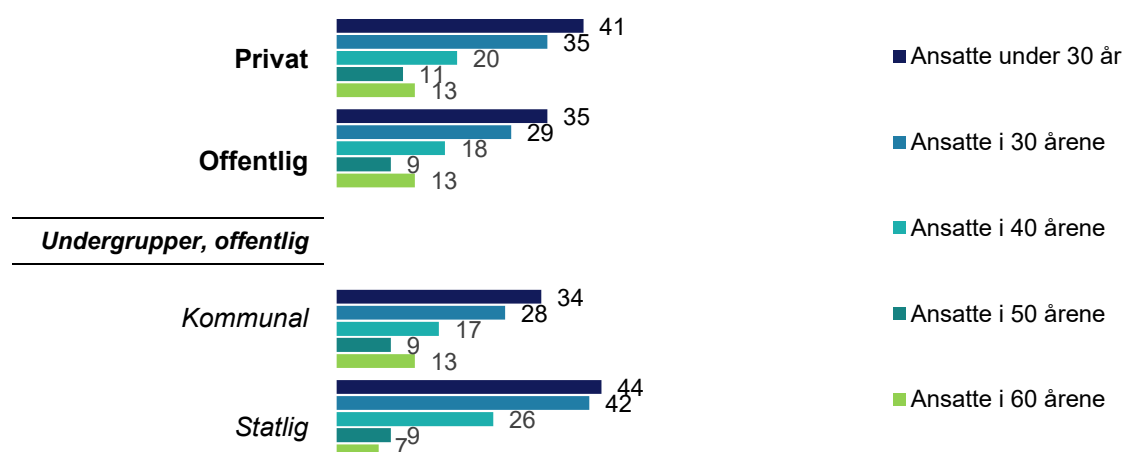
Riktig forvaltning av kompetanse er viktig for enhver virksomhet, og kontinuitet og stabilitet er sentrale faktorer for å unngå å miste kunnskap som er bygget opp over tid. I årets undersøkelse ble lederne spurt om deres virksomhet har problemer med å beholde kompetent arbeidskraft innenfor ulike aldersgrupper, fra ansatte under 30 år til ansatte i 60-årene.

FIGUR 32: I HVLKEN GRAD OPPLEVER DU DET SOM VANSKELIG Å BEHOLDE KOMPETENTE ANSATTE I FØLGENDE ALDERSGRUPPER? (2025)¹ (N=750)



Det er stor variasjon i hvor stor utfordring lederne opplever i forbindelse med å beholde kompetente ansatte, avhengig av hvilken aldersgruppe de befinner seg i. Ansatte i 50-årene blir sett på som de enkleste å beholde; kun 11 % av lederne svarer at de i meget eller ganske stor grad opplever det som vanskelig å beholde disse. Ansatte i 60-årene anses også som relativt enkelt å beholde, 13 % svarer at denne aldersgruppen i meget eller ganske stor grad er vanskelig. 20 % mener det er vanskelig å beholde ansatte i 40-årene, andelen er 34 % for ansatte i 30-årene, mens hele 40 % opplever det i meget eller ganske stor grad som vanskelig å beholde kompetente ansatte under 30 år.

FIGUR 33: I HVLKEN GRAD OPPLEVER DU DET SOM VANSKELIG Å BEHOLDE KOMPETENTE ANSATTE I FØLGENDE ALDERSGRUPPER? (2025) SEKTOR ((PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)) ANDELEN SOM SVARER I STOR/GANSKE STOR GRAD



I privat sektor er det en særlig høy andel som opplever problemer med å beholde kompetente ansatte under 30 år og i 30-årene, henholdsvis 41 % og 35 %. I offentlig sektor er det de samme aldersgruppene som blir sett som vanskeligst å beholde, men problemet framstår ikke like utbredt som det gjør i privat sektor. Når det gjelder alle aldersgruppene over 40 år er det kun marginale

forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Innenfor offentlig sektor har statlige virksomheter, i likhet med de private, i større grad problemer med å beholde kompetente arbeidstakere under 40 år.

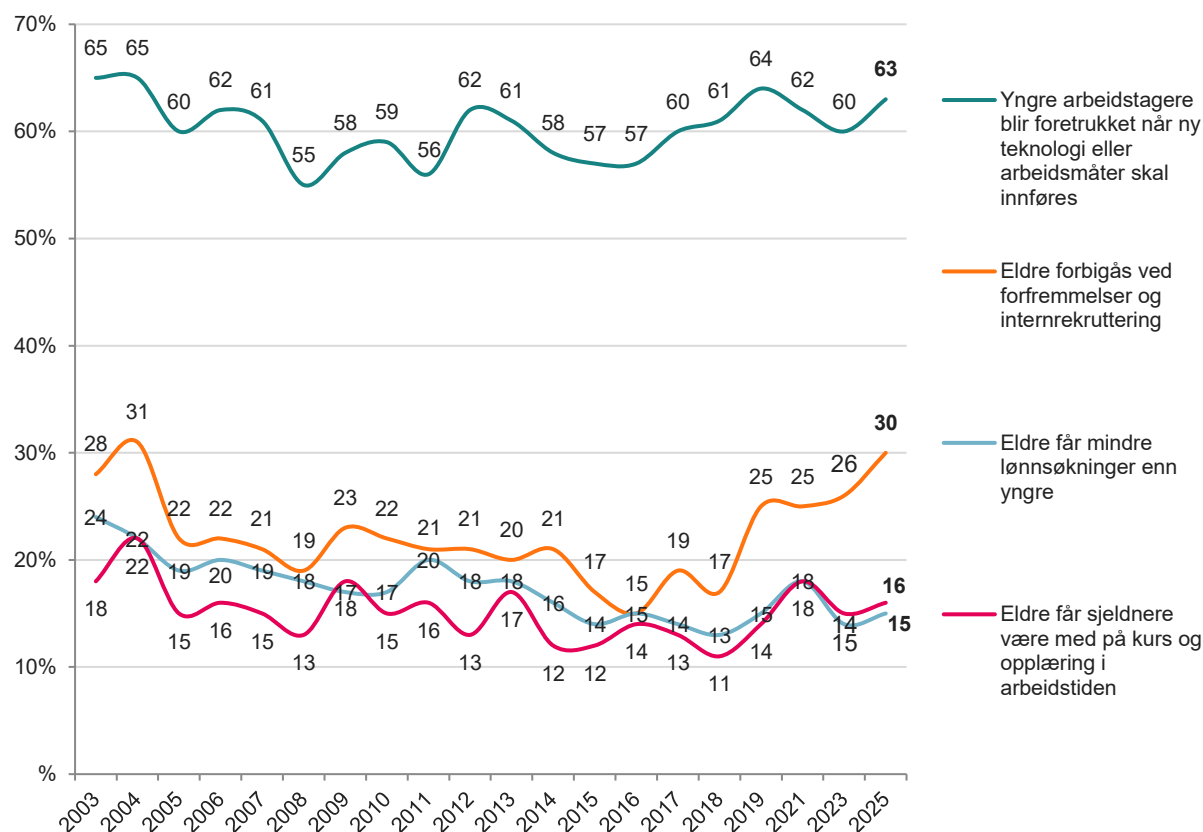
Fordelingen på ulike bransjer gir ikke noe entydig bilde, men det er enkelte ting å merke seg. Virksomheter i annen tjenesteyting har i større grad enn totalen vanskeligheter med å beholde kompetente ansatte i 30- og 40-årene, henholdsvis 46 % og 32 %. Virksomheter i helse og sosial finner det i større grad enn andre vanskelig å beholde folk i de øvre aldersgruppene – 19 % synes det er vanskelig å beholde kompetente ansatte i 50-årene, og 25 % når det gjelder ansatte i 60-årene.

5.3.2 Aldersdiskriminering

Forskjellsbehandling på arbeidsplassen kan foregå på mange måter, og kan også skje på bakgrunn av alder. Videre ser vi på hvilke områder forskjellsbehandling forekommer, fra et lederperspektiv.

FIGUR 34: HVOR OFTE HAR DU OPPLEVD AT DE FORHOLDENE JEG NÅ SKAL LESE OPP SKJER I ARBEIDSLIVET? ER DET SVÆRT OFTE, OFTE, AV OG TIL, SJELDEN ELLER ALDRI? (2003-2025) (N=750)

Andeler som svarer «svært ofte», «ofte» eller «av og til»



Siden 2003 har vi spurt lederne om erfaringer med ulike former for forskjellsbehandling av eldre for å se nærmere på utbredelsen av dette i arbeidslivet over tid. I figur 34 ser vi utviklingen for fire

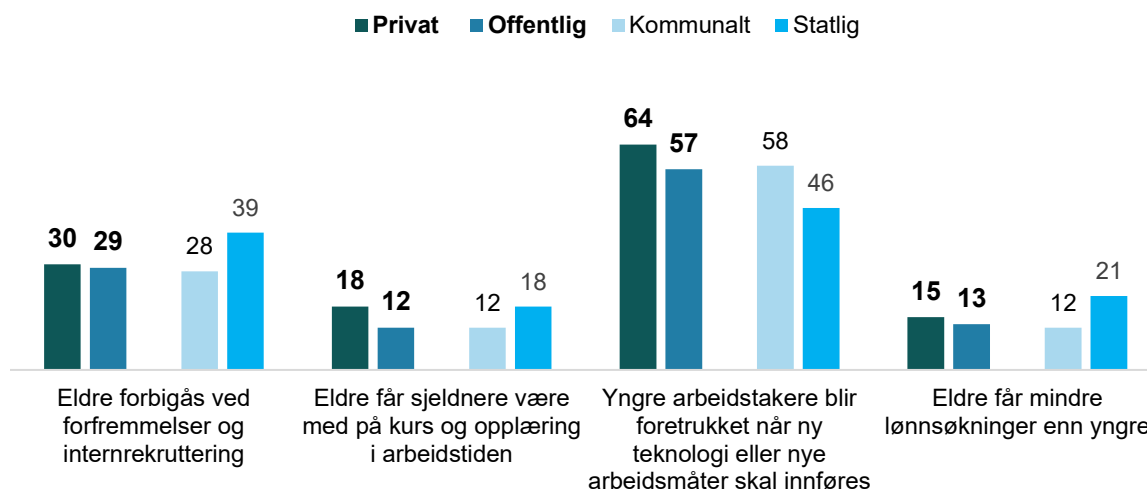
situasjoner som kan oppleves som forskjellsbehandling rettet mot eldre arbeidstakere. Hver kurve viser andelen som svarer *svært ofte*, *ofte* eller *av og til*.

Nesten 2 av 3 (63 %) svarer at de har opplevd at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller arbeidsmåter skal innføres, en økning fra 60 % i 2023, og nesten tilbake på det samme nivået som i 2019. Det er ikke noen entydig trend i en bestemt retning over tid, men denne formen for forskjellsbehandling har vært klart mest utbredt gjennom hele perioden siden 2003.

30 % svarer at de har opplevd at eldre arbeidstakere forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering, andelen har økt mye fra 2018, da den var på 17 %. En lignende trend kan spores også blant de yrkesaktive, fra 2018 og frem til 2024. Forrige gang denne formen for forskjellsbehandling ble målt like høyt blant lederne var helt tilbake i 2004, da på 31 %.

Når det gjelder de to siste formene for forskjellsbehandling, at eldre får mindre i lønnsøkning enn yngre og at eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden, svarer henholdsvis 15 % og 16 % at de har opplevd dette. Begge er på omtrent samme nivå som i 2023.

FIGUR 35: HVOR OFTE HAR DU OPPLEVDT AT DE FORHOLDENE JEG NÅ SKAL LESE OPP SKJER I ARBEIDSLIVET? ER DET SVÆRT OFTE, OFTE, AV OG TIL, SJELDEN ELLER ALDRI? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) ÅNDELER SOM SVARER «SVÆRT OFTE», «OFTE» ELLER «AV OG TIL»



I figur 35 ser vi en sammenstilling av hvordan opplevelsen av ulike former for forskjellsbehandling varierer på tvers av offentlig og privat sektor i 2025. Når det gjelder situasjoner der eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering er det tilnærmet likt mellom offentlig og privat sektor. Dette er veldig ulikt 2023 – for to år siden svarte 29 % av lederne i privat sektor at de hadde opplevd dette, men kun 14 % i offentlig sektor. Andelen i offentlig sektor har altså doblet seg sammenlignet med sist, og økningen på totalnivå kan tilskrives dette. Det er relativt få forskjeller avhengig av bransje, men andelen ledere i handel (36 %) som har opplevd at eldre forbigås ved forfremmelser

og internrekruttering er noe høyere enn totalen. Andelen er også høyere blant de største virksomhetene med 50 ansatte eller flere (39 %).

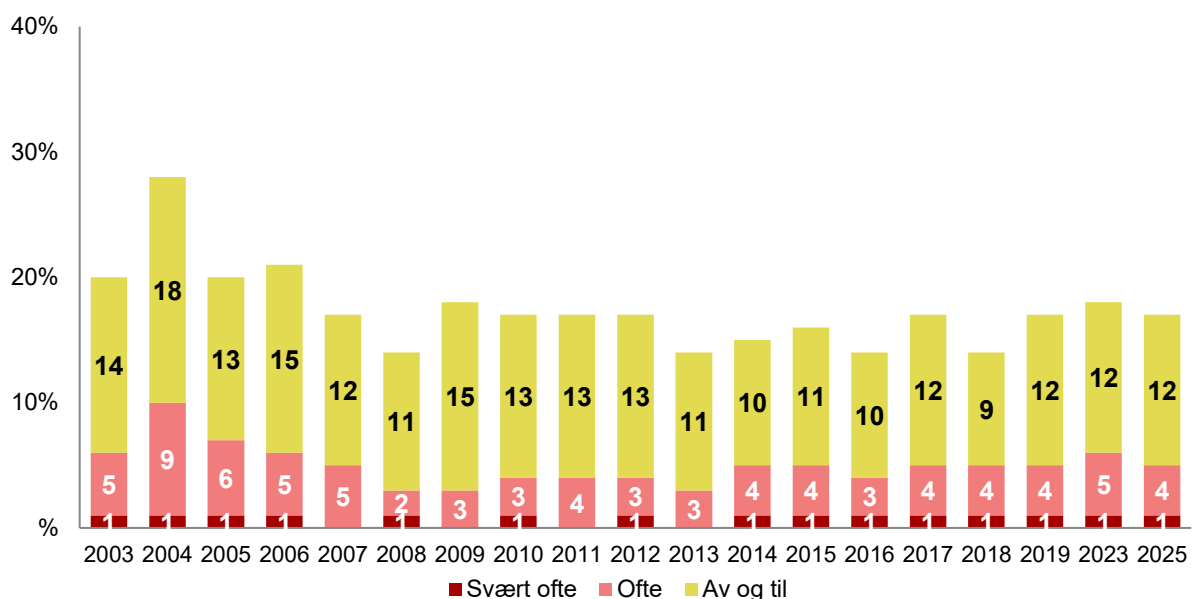
I privat sektor har 18 % av lederne opplevd at eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden, mot 12 % i offentlig sektor. I det private er andelen omtrent like stor som i 2023 (17 %), mens det er en moderat økning i offentlig sektor, fra 7 % i 2023. Her er det ellers få forskjeller på de ulike undergruppene, selv om 21 % av lederne i industrien som har opplevd at eldre sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden ligger noe over totalen.

Som vi så i totaltallene er det klart høyest andel som har opplevd at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres. Andelen er høyere i privat sektor (64 %) enn i offentlig sektor (57 %), men forskjellen er mindre enn tidligere. Dette skyldes at kommunal sektor har økt fra 50 % i 2023 til 58 % i 2025, mens privat sektor har vært stabil i samme periode. Samtidig har statlig sektor falt fra 50 % til 46 %. Enkelte bransjer skiller seg ut; innen annen tjenesteyting svarer 71 % av lederne at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres, og 70 % av lederne i industrien.

At eldre får mindre lønnsøkninger enn yngre er den minst utbredte formen for forskjellsbehandling, som opplevd fra et lederperspektiv. Her er det heller ikke noen betydelige forskjeller mellom sektorene. På bransjenivå skiller annen tjenesteyting seg ut, med 26 % av lederne som har opplevd denne formen for forskjellsbehandling. Denne bransjen lå også høyere enn totalen i 2023-undersøkelsen.

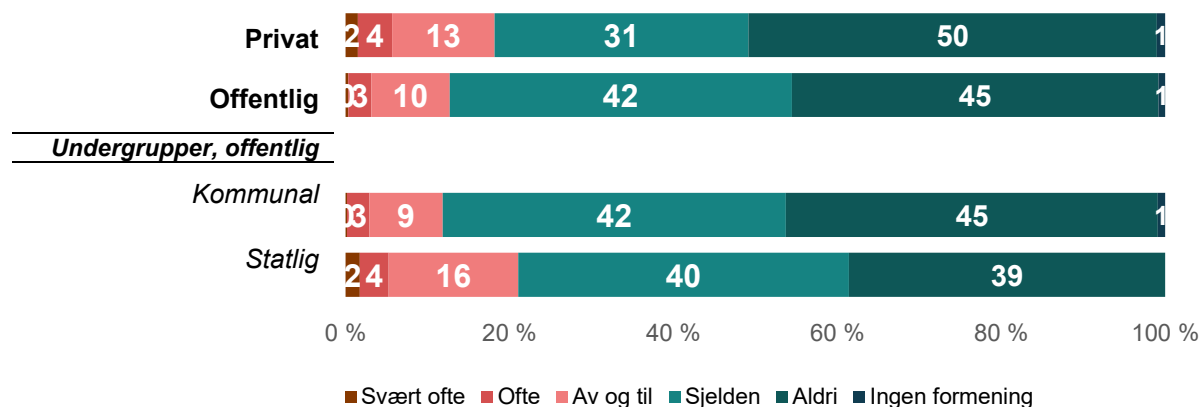
Videre ble lederne spurt om hvor ofte de opplever at det foregår diskriminering i arbeidslivet på bakgrunn av alder. Tallene for dette er gjengitt i figur 36 under.

FIGUR 36: HVOR OFTE HAR DU OPPLEVDT AT DET FOREGÅR DISKRIMINERING I ARBEIDSLIVET PÅ GRUNN AV ALDER? (2003-2025) (N=750)



Tallene viser at 17 % av lederne svarer at de *svært ofte*, *ofte*, eller *av og til* har opplevd at det foregår aldersdiskriminering i arbeidslivet, på samme nivå som i 2023. Omtrent halvparten (49 %) av lederne svarer at de aldri har opplevd diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder, en økning fra 45 % i 2023.

FIGUR 37: HVOR OFTE HAR DU OPPLEVDT AT DET FOREGÅR DISKRIMINERING I ARBEIDSLIVET PÅ GRUNN AV ALDER? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



18 % av lederne i privat sektor svarer at de *svært ofte*, *ofte*, eller *av og til* har opplevd at det foregår aldersrelatert diskriminering i arbeidslivet, omtrent på samme nivå som i 2023 (20 %). I offentlig sektor er andelen 13 %, tilnærmet uendret fra 2023 (12 %). På bransjenivå svarer en noe høyere andel av lederne i kultur/fritid/sport at de har opplevd diskriminering *svært ofte*, *ofte*, eller *av og til* (30 %), hvorav 5 % svarer svært ofte. Det er ellers få betydelig forskjeller mellom undergruppene.

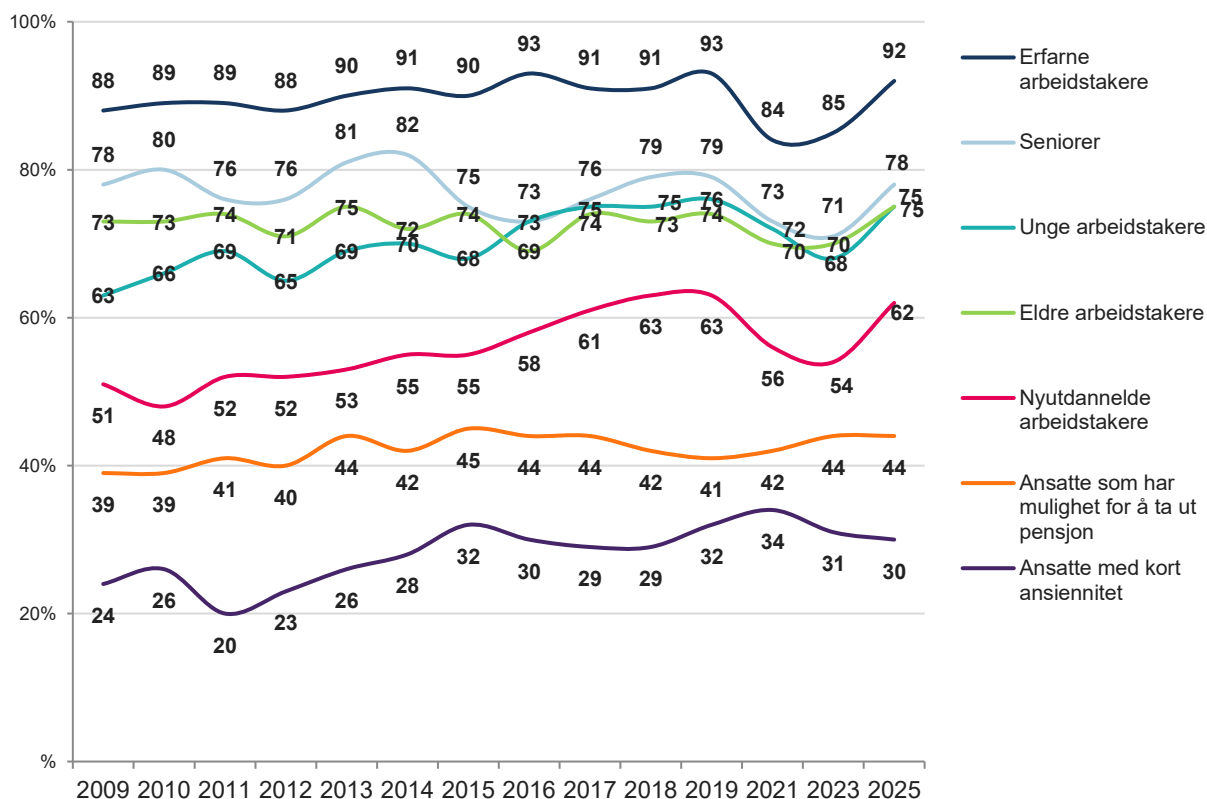
Som det også ble notert i 2023-rapporten er det interessant å se funnene presentert i figur 34 og 36 i sammenheng. 63 % av lederne svarer at de har opplevd at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres, og 30 % at eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering, men kun 17 % at de *svært ofte*, *ofte*, eller *av og til* har opplevd at det foregår diskriminering i arbeidslivet. Dette indikerer at enkelte former for forskjellsbehandling og aldersrelatert diskriminering ikke nødvendigvis er synonymt i ledernes øyne.

5.3.3 Nedbemanning

Til slutt i kapittelet som angår personalpolitikk, undersøker vi hvordan ledere forholder seg til nedbemanning, og hvilken rolle alder spiller i vurderingene som blir gjort rundt dette.

Når en virksomhet må nedbemanne vil lederne ha tanker rundt hvilke arbeidstakere de helst ønsker å beholde. Figur 38 viser hvilke kategorier arbeidstakere lederne vil beholde om nedbemanning er nødvendig, og utviklingen de siste 15 årene. Andelene som vises i figur 38 er de som har svart at det er *meget sannsynlig* eller *ganske sannsynlig* at de ville valgt å beholde ansatte i en gitt kategori.

FIGUR 38: DERSOM DET SKULLE GJENOMFØRES NEDBEMANNING I DIN BEDRIFT/ VIRKSOMHET, HVOR SANNSYNLIG ER DET AT VIRKSOMHETEN VILLE ØNSKE Å BEHOLDE FØLGENDE TYPER ARBEIDSTAKERE? ER DET MEGET SANNSYNLIG, GANSKE SANNSYNLIG, MINDRE SANNSYNLIG, ELLER IKKE SANNSYNLIG I DET HELE TATT? (2003-2025) (N=750) ANDELEN SOM SVARER «MEGET /GANSKE SANNSYNLIG»



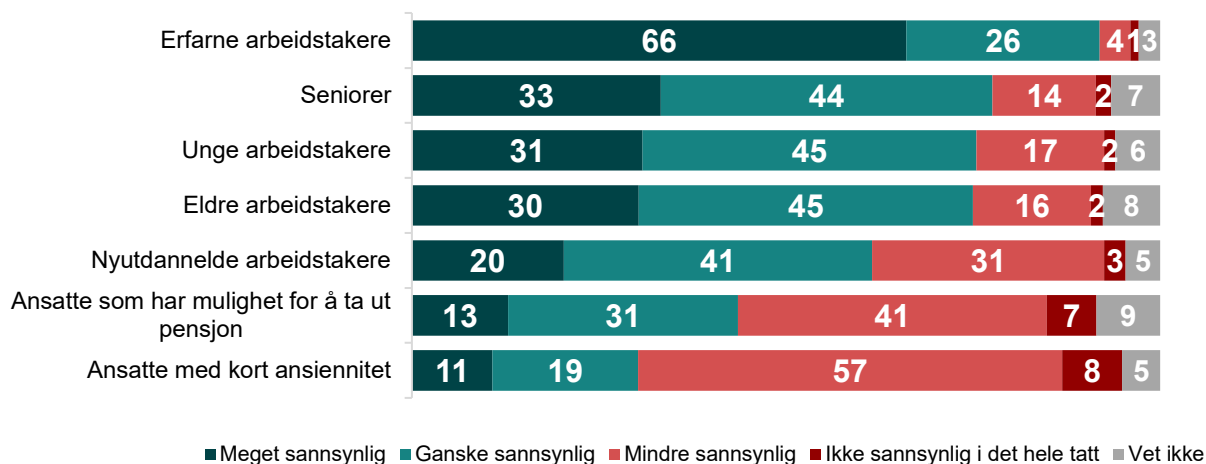
Gjennom hele perioden fra 2009 til 2025 har erfarne arbeidstakere vært gruppen som ledere i størst grad svarer det er sannsynlig at de ønsker å beholde. I 2025 svarer 92 % av lederne at de ønsker å beholde arbeidstakere i denne kategorien, en relativt stor økning fra 85 % i 2023. Deretter svarer omkring 3 av 4 ledere at det er sannsynlig at de ønsker å beholde seniorer (78 %), eldre arbeidstakere (75 %) og unge arbeidstakere (75 %). For alle disse gruppene er det en økning på 5 til 7 prosentpoeng. Det er også en økning i andel som sannsynligvis vil ønske å beholde nyutdannede arbeidstakere, fra 54 % i 2023 til 62 % i 2025.

For alle ovennevnte kategorier arbeidstakere har altså sannsynligheten for å ønske å beholde dem økt. Dette etter at andelen falt fra 2019 til 2021, og deretter flatet ut eller hadde en marginal nedgang fra 2023. De samme kategoriene dekkes i figur 25, der vi spør hvor godt eller dårlig lederne vil like å ansette ulike typer arbeidstakere. Det er interessant at vi i figur 25 ser en nedgang på tvers av samtlige kategorier når det gjelder villigheten til å *ansette*, mens vi ser en økning i villigheten til å *beholde* arbeidstakere i de samme kategoriene.

Når det gjelder potensielle prioriteringer ved nedbemanning måler vi imidlertid to kategorier til; ansatte som har mulighet til å ta ut pensjon, og ansatte med kort ansiennitet. Disse er, historisk sett, de to gruppene lederne i mindre grad svarer det er sannsynlig at de vil beholde i en nedbemanningssituasjon, hvilket også er tilfelle i 2025. 44 % svarer at de sannsynligvis vil ønske

å beholde ansatte med mulighet til å ta ut pensjon, uendret fra 2023. 30 % vil ønske å beholde ansatte med kort ansiennitet, også tilnærmet uendret fra 2023 (31 %). Disse to gruppene skiller seg altså ut, i den grad at vi ikke ser de endringene i ønsket om å beholde som i de fem kategoriene som er omtalt over.

FIGUR 39: DERSOM DET SKULLE GJENNOMFØRES NEDBEMANNING I DIN BEDRIFT/ VIRKSOMHET, HVOR SANNSYNLIG ER DET AT VIRKSOMHETEN VILLE ØNSKE Å BEHOLDE FØLGENDE TYPER ARBEIDSTAKERE? (2025)
HELE SKALAEN



I figur 39 ser vi mer i detalj på funnene fra 2025-undersøkelsen. Når vi bryter ned på de ulike svaralternativene, ser vi det samme mønsteret som beskrevet over, men ytterligere krystallisert. 66 % svarer at det er *meget sannsynlig* at de vil beholde erfarne arbeidstakere, mer enn dobbel så høy andel som noen annen kategori. Selv med flere skalapunkter er det nesten ingenting som skiller mellom seniorer, eldre arbeidstakere og unge arbeidstakere.

Når vi bryter ned dette spørsmålet på undergruppene er det relativt lite som skiller de ulike undergruppene, og de forskjellene vi finner er i hovedsak på ytterpunktene av skalaen. I privat sektor er det en høyere andel (32 %) som svarer at det er *meget sannsynlig* at de ville beholdt eldre arbeidstakere, sammenlignet med offentlig sektor (25 %). Interessant nok er dette motsatt mønster av det vi fant i 2023-undersøkelsen, da andelene var henholdsvis 25 % (privat) og 31 % (offentlig). Videre svarer en høyere andel av ledere som selv er i aldersgruppen 40-49 år at det er meget sannsynlig at de ville beholdt seniorer (39 %) og eldre arbeidstakere (36 %).

På bransjenivå svarer 40 % av lederne innen annen tjenesteyting at de *meget sannsynlig* ville ønske å beholde seniorer, høyere enn totalen på 33 %. Lederne i helse og sosial på sin side svarer i større grad enn totalen at det er *meget sannsynlig* at de ville ønske å beholde nyutdannede arbeidstakere (27 %).

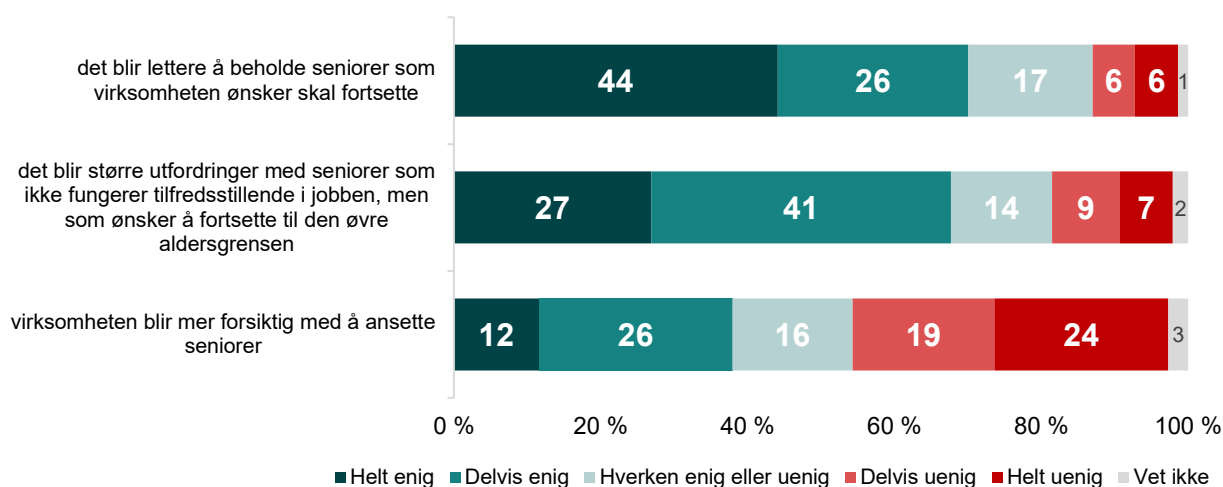
5.4 Aldersgrenser

I det siste delkapittelet tar vi for oss øvre aldersgrenser i arbeidslivet, det være seg holdninger til øvre aldersgrenser, samt hvorvidt lederne ønsker at de ansatte skal fortsette inntil, eller eventuelt utover, fylte 72 år.

5.4.1 Holdning til øvre aldersgrenser

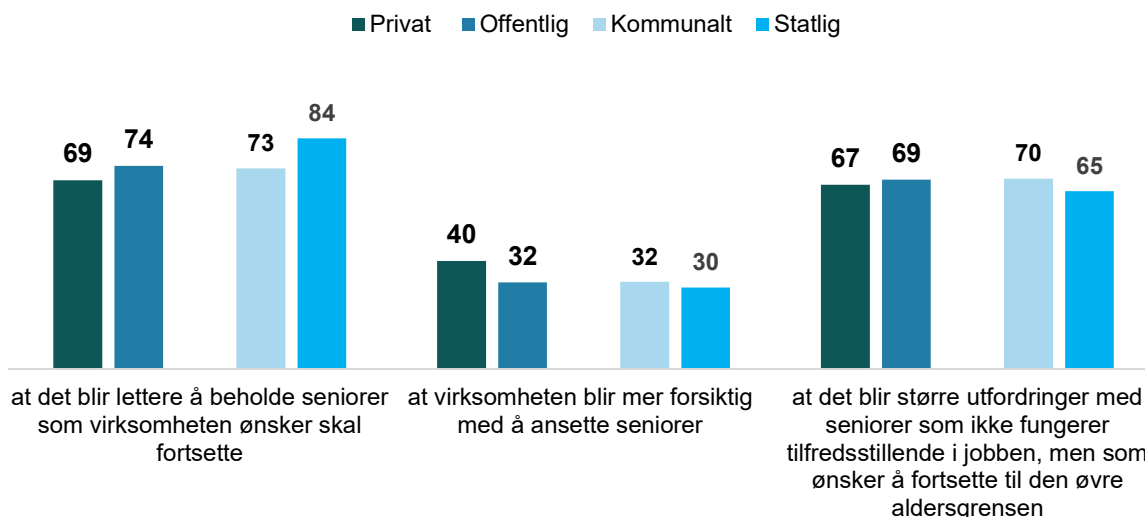
1 januar 2026 vil alminnelig øvre aldersgrense i arbeidslivet økes til 72 år. I den forbindelse ble lederne bedt om å ta stilling til ulike mulige utfall av denne endringen. Svarene er fremstilt i Figur 40, under.

FIGUR 40: FRA 1. JANUAR 2026 VIL DEN ALMINNELIGE (ØVRE) ALDERSGRENSEN I ARBEIDSLIVET VÆRE 72 ÅR FOR BÅDE PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR. HVOR ENIG ELLER UENIG ER DU I AT ALDERSGRENSEN PÅ 72 ÅR KAN BIDRA TIL? (2025) (N=750)



70 % er helt eller delvis enig i at det blir lettere å beholde seniorer som virksomheten ønsker skal fortsette, hvorav 44 % sier seg helt enige. Det er imidlertid også en betydelig andel som ser mulige utfordringer med seniorer som ikke fungerer tilfredsstillende i jobben, men som ønsker å fortsette til den øvre aldersgrensen. 68 % er helt eller delvis enig i dette, hvorav 27 % er helt enige. Meningene er delte når det gjelder hvorvidt den nye aldersgrensen vil føre til at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer; 38 % er helt eller delvis enige, mens en noe høyere andel er helt eller delvis uenige.

Figur 41: Fra 1. januar 2026 vil den alminnelige (øvre) aldersgrensen i arbeidslivet være 72 år for både privat og offentlig sektor. Hvor enig eller uenig er du i at aldersgrensen på 72 år kan bidra til? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) Andeler som svarer «helt enig» eller «delvis enig»



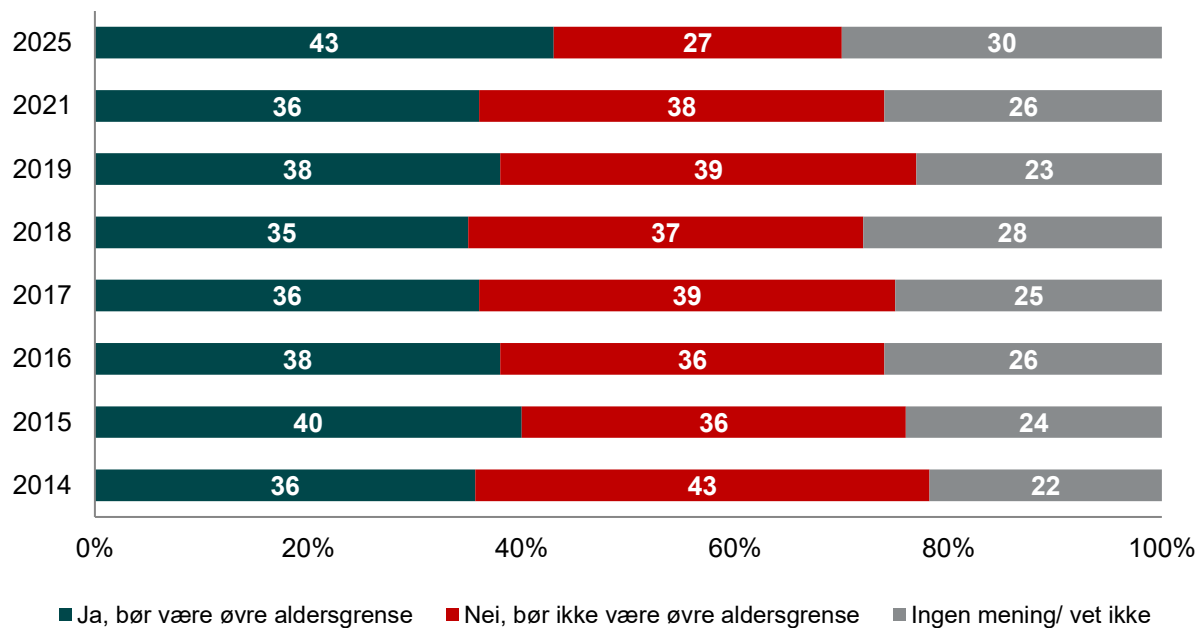
Forskjellene på tvers av sektor varierer for de mulige utfallene av endringen i aldersgrense. Ledere i privat og offentlig sektor er samstemte i synet på hvorvidt det vil føre til større utfordringer med seniorer som blir for lenge i jobben. Ledere i det private ser i større grad for seg at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer, 40 %, sammenlignet med 32 % i offentlig sektor. I offentlig sektor svarer 74 % av lederne at de tror det blir lettere å beholde seniorer som de ønsker at skal fortsette, andelen blant lederne i privat sektor ligger litt lavere på 69 %.

Det er relativt få forskjeller på bransjenivå, de fleste utslagene finner vi blant de som er *helt uenige*. Ledere i kultur/fritid/sport (42 %), offentlig administrasjon (36 %) og industri (28 %) er i større grad enn totalen *helt uenige* i at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer. 12 % av lederne i helse og sosial er *helt uenige* i at det blir lettere å beholde seniorer som virksomheten ønsker skal fortsette, mot en total på 6 %.

I tillegg er det en høyere andel mannlige ledere som er *helt enige* i at det blir lettere å beholde seniorer som virksomheten ønsker skal fortsette (48 %), og også en høyere andel i samme gruppe som er helt uenige i at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer (26 %).

Deretter ser vi på ledernes synspunkter på hvorvidt det bør være en øvre aldersgrense i arbeidslivet. Dette spørsmålet ble sist stilt i 2021, så dette er det siste året som kan brukes som sammenligningsgrunnlag over tid. Tallene er framstilt i Figur 42.

FIGUR 42: MENER DU DET BØR VÆRE EN ØVRE ALDERSGRENSE FOR HVOR LENGE EN ARBEIDSTAKER SKAL HA RETT TIL Å FORTSETTE I YRKESLIVET, MENER DU AT DET IKKE BØR VÆRE DET, ELLER HAR DU IKKE GJORT DEG OPP NOEN BESTEMT MENING OM DETTE? (2014-2025) N=750

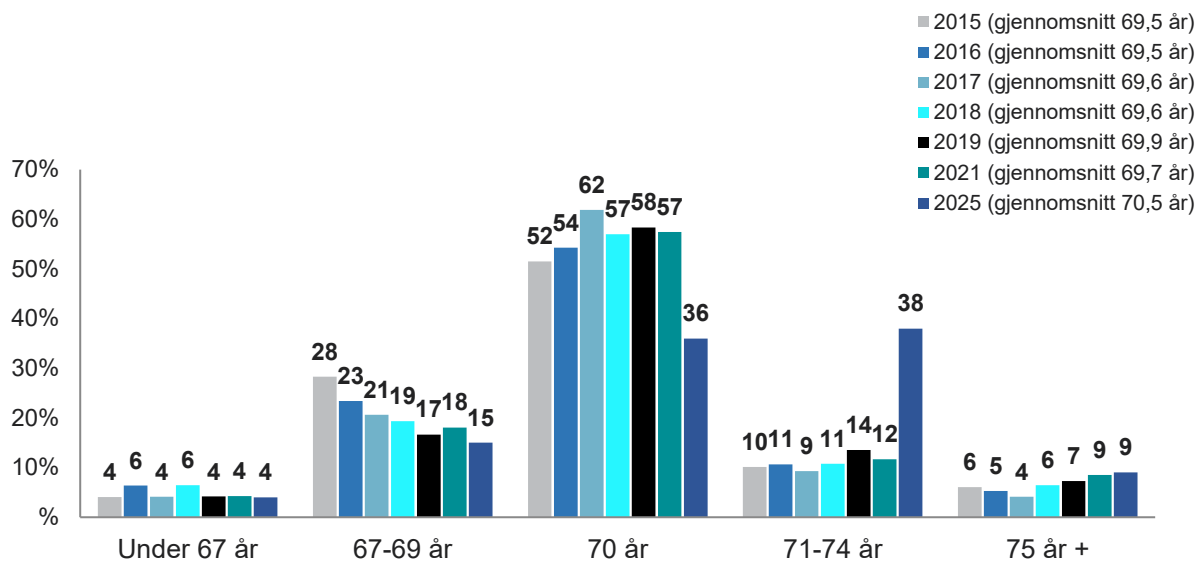


I figur 42 ser vi lederne svarfordeling på spørsmålet om det bør være en øvre aldersgrense for hvor lenge en arbeidstaker skal ha rett til å fortsette i arbeidslivet. Her er det delte meninger, med 43 % som svarer bekreftende, og 27 % som mener det ikke bør være noen øvre aldersgrense. 30 % har ingen formening eller vet ikke. Synspunktene på dette har endret seg noe siden spørsmålet ble stilt sist i 2021, med en økning i andel som ønsker en øvre aldersgrense fra 36 % i 2021 til 43 % i 2025.

Ledere i offentlig sektor er langt mer positive til en øvre aldersgrense; 57 % mener at det bør være en slik aldersgrense, mens kun 39 % av deres kollegaer i det private har tilsvarende oppfatning. På bransjenivå utgjør ledere i undervisning og helse/sosial ytterpunktene. 56 % av ledere innen undervisning ønsker en øvre aldersgrense, mens kun 35 % av lederne i helse og sosial ønsker en slik grense.

Videre er yngre ledere mindre positive til en øvre aldersgrense. Kun 33 % av lederne som selv er under 50 år støtter en øvre aldersgrense, mens andelen er 47 % blant ledere som selv er 50 år eller eldre. Støtten til øvre aldersgrense øker også med virksomhetens størrelse.

Den neste spørsmålet til de som faktisk ønsker en øvre aldersgrense blir da, hva bør aldersgrensen være? Svarene er gjengitt i Figur 43, gruppert på enkelte aldre eller aldersintervaller.

Figur 43: Hvor høy mener du den øvre aldersgrensen bør være? (2015-2025)*Filter: Mener at det bør være øvre aldersgrense (43 %) (n= 549 i 2025)*

I 2025 oppgir lederne et gjennomsnitt på 70,5 år som ønsket øvre aldersgrense, som er høyere enn det som ble målt i hele perioden 2015 til 2021. Oppgitt snitt er noe høyere blant ledere i offentlig sektor (70,9 år) enn i privat sektor (70,4 år). I tillegg øker snittet med økende størrelse på virksomheten, fra 70,2 år blant ledere i virksomheter med 10-14 ansatte til 71,0 år blant de som har 50 ansatte eller flere. Ledere i kultur/fritid/sport oppgir et noe høyere snitt på 71,7 år, mens ledere i helse og sosial med 69,8 år ligger litt under snittet for alle bransjer.

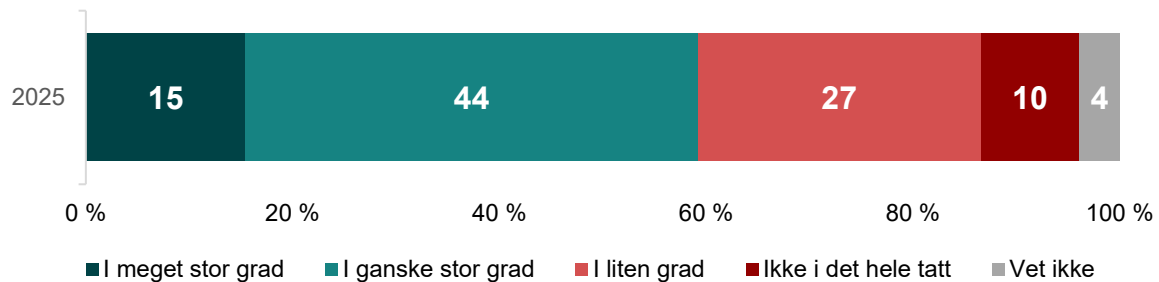
Hvis vi grupperer oppgitt snittalder i intervaller, er det enkelte ting å merke seg. Andelen som oppgir en alder på under 67 år er på 4 %, og har ikke endret seg mye. Andelen som oppgir en alder i intervallet 67-69 år har gått jevnt nedover, fra 28 % i 2015 til 15 % i 2025. 9 % oppgir en alder på 75 år eller eldre, opp fra 4 % i 2017.

Den største endringen er imidlertid forflytningen fra andel som oppgir 70 år (ned fra 57 % i 2021 til 36 % i 2025) til 71-74 år (opp fra 12 % i 2021 til 38 % i 2025). Dette har nok mye med innføringen av den nye øvre aldersgrensen å gjøre, i den grad at lederne bruker denne som referansepunkt for hva de selv ønsker. Dette understøttes av at nesten alle som oppgir en alder i intervallet 71-74 år oppgir en alder på akkurat 72 år. Av dette kan vi lese at en betydelig andel av lederne mener 72 år er en passende øvre aldersgrense.

5.4.2 Ønske om å beholde

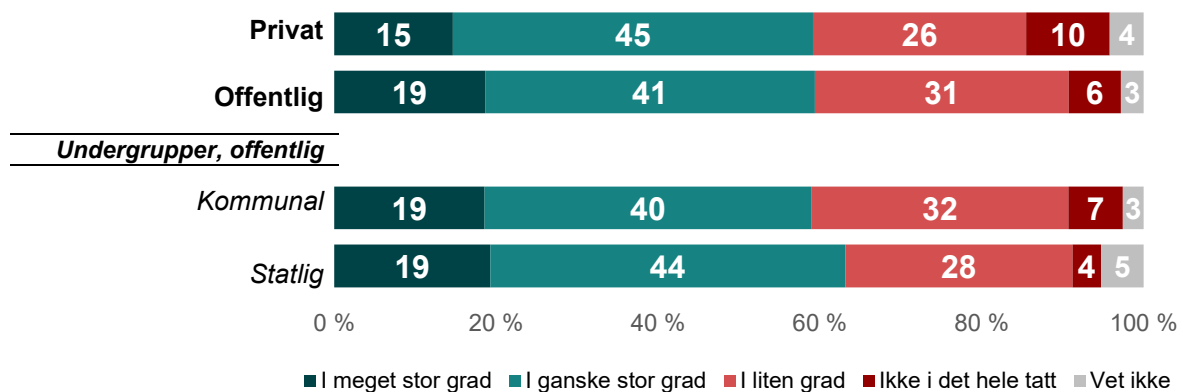
Helt til slutt ser vi på hvor lenge lederne ønsker at ansatte skal fortsette å jobbe i virksomheten. I 2023 ble lederne spurt om hvorvidt de ønsker at ansatte fortsetter henholdsvis frem til og utover fylte 70 år, i årets undersøkelse er 'grensealderen' justert opp til 72 år. Tallene er dermed ikke direkte sammenlignbare med tidligere runder.

FIGUR 44: I HVOR STOR GRAD ØNSKER DU AT ANSATTE SKAL FORTSETTE TIL DE ER 72 ÅR I DIN VIRKSOMHET? (2025) (N=750)



I figur 44 ser vi at 6 av 10 ledere (59 %) i *ganske eller meget stor grad* ønsker at ansatte skal fortsette til de er 72 år. 27 % svarer i *liten grad*, og 10 % svarer *ikke i det hele tatt*.

FIGUR 45: I HVOR STOR GRAD ØNSKER DU AT ANSATTE SKAL FORTSETTE TIL DE ER 72 ÅR I DIN VIRKSOMHET? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG, N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



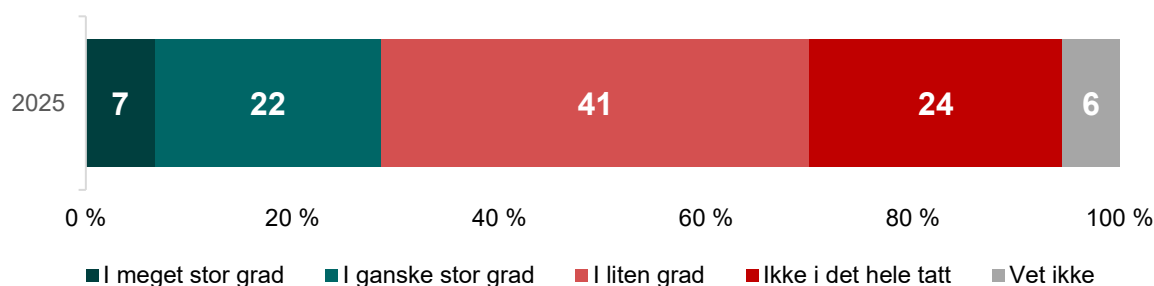
Forskjell mellom sektorene kommer først og fremst til syne hvis vi ser på ytterpunktene av skalaen. Blant ledere i privat sektor svarer 15 % at de *i meget stor grad* ønsker at ansatte fortsetter fram til de er fylt 72 år, mens tilsvarende andel blant ledere i offentlig sektor er 19 %. I den andre enden av skalaen er det en noe høyere andel av lederne i privat sektor som svarer *ikke i det hele tatt* (10 %).

Blant lederne i offentlig administrasjon svarer 25 % av lederne at de *i meget stor grad* ønsker at ansatte fortsetter fram til de er 72 år, totalen på 15 %. Videre er andelen som svarer *i meget stor*

grad høyere blant mannlige (18 %) enn blant kvinnelige ledere (12 %). Blant ledere i virksomheter i Nord-Norge ligger også andelen som svarer i meget stor grad (22 %) over totalen.

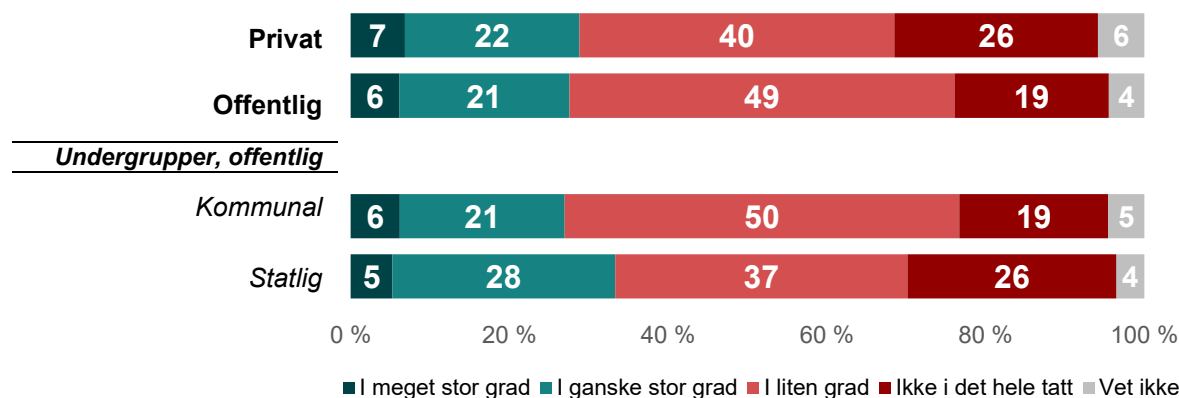
Lederne svarte deretter på i hvilken grad de ønsker at arbeidstakere fortsetter *etter* at de er fylt 72 år.

FIGUR 46: I HVOR STOR GRAD ØNSKER DU AT ANSATTE SKAL FORTSETTE ETTER AT DE ER FYLT 72 ÅR I DIN VIRKSOMHET? (N=750)



Andelen som i meget eller ganske stor grad ønsker at ansatte fortsetter utover fylte 72 år er 29 %, altså halvparten av andelen som ønsker at de ansatte fortsetter *fram til* de er 72 år. 41 % svarer i liten grad og 24 % svarer ikke i det hele tatt.

FIGUR 47: I HVOR STOR GRAD ØNSKER DU AT ANSATTE SKAL FORTSETTE ETTER AT DE ER FYLT 72 ÅR I DIN VIRKSOMHET? (2025) SEKTOR (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG, N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)



Når det gjelder potensialet for å fortsette utover fylte 72 år trer sektorforskjellene fram på det ene ytterpunktet. Blant ledere i privat sektor svarer 26 % *ikke i det hele tatt*, mens andelen blant ledere i offentlig sektor ligger lavere, på 19 %. Enkelte bransjer skiller seg ut fra totalen når det gjelder andel som svarer *ikke i det hele tatt*. Blant ledere i kultur/fritid/sport og offentlig administrasjon er det henholdsvis 6 % og 13 % som svarer *ikke i det hele tatt*, mens andelen blant ledere innen undervisning er på hele 35 %.

Appendiks

Figuroversikt

Figur 1: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? (2003-2025) (n=730 i 2025, «vet ikke» er holdt utenfor ved gjennomsnittsberegning).....	9
Figur 2: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som «eldre» i arbeidslivet? (2003-2025) (n=750, «vet ikke» er holdt utenfor)	11
Figur 3: Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre (2004-2025) (n=750)	12
Figur 4: Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre (2018-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelene som er helt/delvis enig.....	12
Figur 5: Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre (2005-2025) (n=750)	13
Figur 6: Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre (2018-2025) Sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelene som er helt/delvis enig.....	14
Figur 7: Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som dem under 60 år (2016-2025) (n=750)	14
Figur 8: Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år (2018-2025) sektor ((privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andeler som er helt/delvis enig	15
Figur 9: Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok (2021-2025) (2025: n=750).....	15
Figur 10: Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok (2021-2025) sektor ((privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelene som svarer helt/delvis enig	16
Figur 11: Arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre (2023-2025) (n=750)	16
Figur 12: Arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre (2023-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelene som svarer helt/delvis enig	17
Figur 13: Jeg liker det ikke dersom det er mange ansatte over 60 år på min arbeidsplass. (2023-2025) (n=750).....	17
Figur 14: Jeg liker det ikke dersom det er mange ansatte over 60 år på min arbeidsplass. (2023-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelene som svarer helt/delvis enig	18
Figur 15: Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre (2021-2025) (n=750)	18
Figur 16: Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre (2021-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelen som svarer helt/delvis enig.....	19
Figur 17: 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben (2023-2025) (n=750)	19
Figur 18: 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben (2023-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelen som svarer helt/delvis enig.....	20
Figur 19: Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år. (2021-2025) (n=750) ..	20
Figur 20: Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år. (2021-2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57) Andelen som svarer helt/delvis enig.....	21
Figur 21: Ny teknologi er mer krevende for eldre arbeidstakere enn for yngre. (2025) (n=750) .	21

Figur 22 Ny teknologi er mer krevende for eldre arbeidstakere enn for yngre. (2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57)	22
Figur 23: Har virksomheten ansatte som er 67 år eller eldre? (2025) (n=750)	22
Figur 24: Har virksomheten ansatte som er 67 år eller eldre? I tilfelle, omtrent hvor mange? (2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57)	23
Figur 25: Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere? (2003-2025) (n=750) Andelen som svarer «meget /ganske godt»	24
Figur 26: Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? (2008-2025).....	26
Figur 27: Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? (2018-2025) sektor (privat, n=505; offentlig; n=482; kommunal n=398; statlig n=37) «Vet ikke» er holdt utenfor ved gjennomsnittsberegning.....	26
Figur 28: Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere? (2023-2025) (n=750).....	27
Figur 29: Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere? (2025) sektor (privat, n=600; offentlig; n=606; kommunal n=549; statlig n=57)	28
Figur 30: Har din virksomhet gjennomført noen av følgende tiltak for å få seniorer til å jobbe lenger? (2025) (n=750) Andel som svarer «JA»	29
Figur 31: Har din virksomhet gjennomført noen av følgende tiltak for å få seniorer til å jobbe lenger? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)	31
Figur 32: I hvilken grad opplever du det som vanskelig å beholde kompetente ansatte i følgende aldersgrupper? (2025) (n=750)	32
Figur 33: I hvilken grad opplever du det som vanskelig å beholde kompetente ansatte i følgende aldersgrupper? (2025) sektor ((PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)) Andelen som svarer i stor/ganske stor grad	32
Figur 34: Hvor ofte har du opplevd at de forholdene jeg nå skal lese opp skjer i arbeidslivet? Er det svært ofte, ofte, av og til, sjelden eller aldri? (2003-2025) (n=750)	33
Figur 35: Hvor ofte har du opplevd at de forholdene jeg nå skal lese opp skjer i arbeidslivet? Er det svært ofte, ofte, av og til, sjelden eller aldri? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) Andeler som svarer «svært ofte», «ofte» eller «av og til»	34
Figur 36: Hvor ofte har du opplevd at det foregår diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder? (2003-2025) (n=750)	35
Figur 37: Hvor ofte har du opplevd at det foregår diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)	36
Figur 38: Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/ virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde følgende typer arbeidstakere? Er det meget sannsynlig, ganske sannsynlig, mindre sannsynlig, eller ikke sannsynlig i det hele tatt? (2003-2025) (n=750) Andelen som svarer «meget /ganske sannsynlig»	37
Figur 39: Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/ virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde følgende typer arbeidstakere? (2025) hele skalaen	38
Figur 40: Fra 1. januar 2026 vil den alminnelige (øvre) aldersgrensen i arbeidslivet være 72 år for både privat og offentlig sektor. Hvor enig eller uenig er du i at aldersgrensen på 72 år kan bidra til? (2025) (n=750)	39

Figur 41: Fra 1. januar 2026 vil den alminnelige (øvre) aldersgrensen i arbeidslivet være 72 år for både privat og offentlig sektor. Hvor enig eller uenig er du i at aldersgrensen på 72 år kan bidra til? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57) Andeler som svarer «helt enig» eller «delvis enig»	40
Figur 42: Mener du det bør være en øvre aldersgrense for hvor lenge en arbeidstaker skal ha rett til å fortsette i yrkeslivet, mener du at det ikke bør være det, eller har du ikke gjort deg opp noen bestemt mening om dette? (2014-2025) n=750	41
Figur 43: Hvor høy mener du den øvre aldersgrensen bør være? (2015-2025)	42
Figur 44: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette til de er 72 år i din virksomhet? (2025) (n=750).....	43
Figur 45: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette til de er 72 år i din virksomhet? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)	43
Figur 46: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette etter at de er fylt 72 år i din virksomhet? (n=750).....	44
Figur 47: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette etter at de er fylt 72 år i din virksomhet? (2025) sektor (PRIVAT, N=600; OFFENTLIG; N=606; KOMMUNAL N=549; STATLIG N=57)	44

Tabelloversikt

Tabell 1: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? (2018-2023) Totalen mot sektorer (privat, n=571; offentlig; n=580; kommunal n=530; statlig n=50, «vet ikke» er holdt utenfor ved gjennomsnittsberegning).....	10
Tabell 2: Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? (2023) (n=714, «vet ikke» er holdt utenfor ved gjennomsnittsberegning)	10

Tabelloversikt i vedlegg

TABELL V 1: ANSATTE I BEDRIFTEN PÅ 67 ÅR ELLER MER, ANTALL ANSATTE OG PROSENT	48
TABELL V 2: BEDRIFTSSTØRRELSE, ANTALL ANSATTE OG PROSENT*	48
TABELL V 3: LANDSDEL, ANTALL OG PROSENT	48
TABELL V 4: BRANSJE, ANTALL OG PROSENT	49
TABELL V 5: SEKTOR, ANTALL OG PROSENT	49
TABELL V 6: KOMMUNAL ELLER STATLIG, ANTALL OG PROSENT. (LEDERE I DET OFFENTLIGE)	49
TABELL V 8: KJØNN PÅ RESPONDENTENE, ANTALL OG PROSENT	49
TABELL V 9: ALDER PÅ RESPONDENTENE, ANTALL OG PROSENT	50

Vedlegg 1. Kjennetegn ved virksomhetene og respondentene i undersøkelsen

Bakgrunnskjennetegn er gjengitt uten filter i tabellene under. Antall og prosentandel oppgitt i tabellene er uvektede.

TABELL V 1: ANSATTE I BEDRIFTEN PÅ 67 ÅR ELLER MER, ANTALL ANSATTE OG PROSENT

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Ja	273	46	339	56	612	51
Nei	326	54	263	43	589	49
Vet ikke	1	0	4	1	5	0
Sum	600	100	606	100	1206	100

TABELL V 2: BEDRIFTSSTØRRELSE, ANTALL ANSATTE OG PROSENT*

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Under 15	161	27	132	22	293	24
15-24	197	33	80	13	277	23
25-49	129	22	133	22	262	22
50 eller flere	113	19	261	43	374	31
Sum	600	100	606	100	1206	100

* Antall ansatte i den lokale virksomheten på respondentens arbeidssted (ikke i hele selskapet).

** Pga. avrunding er summen for offentlig sektor over 150.

TABELL V 3: LANDSDEL, ANTALL OG PROSENT

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Oslo	102	17	19	3	121	10
Østlandet utenom Oslo	212	35	181	30	393	33
Vestlandet	152	25	170	28	322	27
Midt-Norge	75	13	126	21	201	17
Nord-Norge	59	10	110	18	169	13
Sum	600	100	606	100	1206	100

TABELL V 4: BRANSJE, ANTALL OG PROSENT

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Industri ⁷	84	14	47	8	131	11
Bygg- og anleggsvirksomhet	86	14	3	0	89	7
Handel ⁸	105	18	3	0	108	9
Hotell- og restaurantdrift	15	3	1	0	16	1
Transport og kommunikasjon	32	5	18	3	50	4
Jordbruk/skogbruk/fiske	11	2	1	0	12	1
Undervisning	53	9	83	14	136	11
Helse og sosial	82	14	162	27	244	20
Kultur/Fritid/Sport	10	2	38	6	48	4
Tjenesteyting ⁹	122	20	93	15	215	18
Offentlig administrasjon	0	0	157	26	157	13
Sum	600	100	606	100	1206	100

TABELL V 5: SEKTOR, ANTALL OG PROSENT

	Antall	Prosent
Privat	600	50
Offentlig	606	50
Sum	1206	100

TABELL V 6: KOMMUNAL ELLER STATLIG, ANTALL OG PROSENT. (LEDERE I DET OFFENTLIGE)

	Offentlig sektor	
	Antall	Prosent
Kommunal	549	91
Statlig	57	9
Sum	150	100

TABELL V 7: KJØNN PÅ RESPONDENTENE, ANTALL OG PROSENT

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Mann	337	63	308	51	685	57
Kvinne	223	37	298	49	521	43
Sum	600	100	606	100	1206	100

⁷ Industri består av Bergverksdrift og utvinning, Industri og kraft- og vannforsyning.⁸ Handel består av varehandel og detaljhandel⁹ Tjenesteyting består av finansiell tjenesteyting, personlig tjenesteyting og annen tjenesteyting.

TABELL V 8: ALDER PÅ RESPONDENTENE, ANTALL OG PROSENT

	Privat sektor		Offentlig sektor		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Under 40 år	60	10	36	6	96	8
40–49 år	140	23	115	19	255	21
50–59 år	253	42	306	50	559	46
60 år eller eldre	147	25	149	25	296	25
Sum	600	100	606	100	1206	100

Vedlegg 2. Spørreskjema til ledere i arbeidslivet 2025

Spørreskjema til ledere

25-033543 - KUNNSKAPSSENTER FOR LENGRE ARBEIDSLIV Norsk Seniorbarometer 2025

Qsamtykke

[PROG SA, WITH INFOTEXT, SHOW ON SAME SCREEN, ANSWER REQUIRED]

INTERVIEWER INSTRUCTION: SPØR OM Å FÅ SNAKKE MED VIRKSOMHETENS ØVERSTE LEDER.

Goddag, jeg heter....., og ringer fra Ipsos. Vi holder for tiden på med en undersøkelse blant ledere i offentlig og privat sektor, og vil gjerne stille deg noen spørsmål i denne forbindelse. Undersøkelsen handler om holdninger til seniorer i arbeidslivet. Intervjuet tar ca. 15 minutter. Dersom det ikke passer nå, kan vi gjerne ringe tilbake på et senere tidspunkt. Du er selvsagt helt anonym i undersøkelsen, slik at ingen kan få vite hvem som har svart hva på spørsmålene. Din virksomhet er tilfeldig trukket ut fra Brønnøysundregistret. Når intervjuet er avsluttet, kan jeg fortelle deg hvem som er oppdragsgiver for undersøkelsen.

Før vi starter vil jeg gjerne informere om at din deltagelse selvsagt er frivillig og at du kan endre mening når du måtte ønske. Er dette i orden slik at vi kan fortsette intervjuet?

OM NØDVENDIG:

Ønsker du å lese gjennom vår personvernerklæring på forhånd kan denne leses på følgende side

[<https://www.ipsos.com/nb-no/personvern-og-datasikkerhet>]

1. Ja
2. Nei

Qansatte

Først noen bakgrunnsopplysninger

Hvor mange ansatte er det i virksomheten?

INTERVIEWER INSTRUCTION: GJELDER DEN LOKALE ENHETEN DER I.O. JOBBER.

1. Under 10 ansatte [SCREEN OUT]
2. 10-14 ansatte
3. 15-19 ansatte
4. 20-24 ansatte
5. 25-39 ansatte
6. 40-49 ansatte
7. 50-74 ansatte
8. 75-99 ansatte
9. 100-199 ansatte
10. 200-299 ansatte
11. 300-499 ansatte
12. 500 ansatte eller flere

Qfylke

[PROG: SA, AUTOCODE REGION, from column K – region1, but have interviewer confirm answer]

Fylke

INTERVIEWER INSTRUCTION BEKREFT FYLKE

1. Østfold
2. Akershus
3. Oslo
4. Innlandet
5. Buskerud
6. Vestfold
7. Telemark
8. Agder
9. Rogaland
10. Vestland
11. Møre og Romsdal
12. Trøndelag
13. Nordland
14. Troms
15. Finnmark

Qbransje

[PROG: SA, AUTOCODE SECTOR, from column O - Industry, but have interviewer confirm answer]

Bransje

INTERVIEWER INSTRUCTION BEKREFT BRANSJE

1. Bergverksdrift og utvinning (05-09)
2. Industri (10-33)
3. Kraft- og vannforsyning (35-39)
4. Bygge- og anleggsvirksomhet (41-43)
5. Varehandel (45-46)
6. Detaljhandel (47)
7. Hotell- og restaurantdrift (55-56)
8. Transport og kommunikasjon (49-53,60-61)
9. Finansiell tjenesteyting (64-66)
10. Annen tjenesteyting (62-63, 68-82)
11. Jordbruk/skogbruk/fiske(01-03)
12. Undervisning(85)
13. Helse og sosial(86-88)
14. Kultur,Fritid,Sport(90-93)
15. Personlig tjenesteyting(94-97)
16. Offentlig administrasjon (84)
17. Internasjonale organer (99)

QOffpriv

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Er din virksomhet i kommunal, statlig eller privat sektor?

1. Kommunal
2. Statlig
3. Privat

Qkjonn

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Kjønn

INTERVIEWER INSTRUCTION REGISTRER

1. Mann
2. Kvinne

Qalder

[PROG NUMERIC RANGE: 16-99, SCREEN OUT IF <16, ANSWER REQUIRED]

Hva er din alder?

INTERVIEWER INSTRUCTION NOTER ANTALL ÅR: ____ [NUMERIC]

q2

[PROG NUMERIC RANGE: 15-99, ANSWER REQUIRED]

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

INTERVIEWER INSTRUCTION IKKE LES OPP VET IKKE/VIL IKKE OPPGI

NOTER ANTALL ÅR: ____ [NUMERIC]

-99.VET IKKE/VIL IKKE OPPGI [EXCLUSIVE]

q6

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle sine seniorer?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

Q6_1

[PROG: MATRIX, SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

Har din virksomhet gjennomført noen av følgende tiltak for å få seniorer til å jobbe lenger?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP

STATEMENT/ROW

1. Medarbeidersamtale som også omfatter senkarrieren
2. Seniordager etter fylte 62 år (utover den ekstra ferieuken etter ferieloven)
3. Karriereveiledning
4. Utviklings- og kompetansehevende tiltak
5. Helsefremmende tiltak

6. Opplæring for ledere i seniorpolitikk og/eller aldersbevisst ledelse
7. Muligheter til å få nye eller endrede arbeidsoppgaver
8. Muligheter til å få mer fleksibel arbeidstid
9. Muligheter for gradvis nedtrapping før yrkesavgang

SCALE

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

Q6_2

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

I hvilken grad opplever du det som vanskelig å beholde kompetente ansatte i følgende aldersgrupper?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP SVARALTERNATIVENE, MED UNNTAK AV VET IKKE

COLUMN

1. I meget stor grad
2. I ganske stor grad
3. I liten grad
4. Ikke i det hele tatt
5. Vet ikke INTERVIEWER INSTRUCTION IKKE LES OPP

ROW

1. Ansatte under 30 år
2. Ansatte i 30 årene
3. Ansatte i 40 årene
4. Ansatte i 50 årene
5. Ansatte i 60 årene

q1

[PROG: MATRIX, SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

Så har vi noen få spørsmål om ulike typer arbeidstagere i arbeidslivet

Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere? Ville du like det meget godt, ganske godt, litt dårlig eller meget dårlig?

STATEMENTS/ROW

1. Seniorer
2. Eldre arbeidstakere
3. Unge arbeidstakere
4. Erfarne arbeidstakere
5. Nyutdannede arbeidstakere

SCALE

1. Meget godt
2. Ganske godt
3. Hverken godt eller dårlig
4. Litt dårlig
5. Meget dårlig
6. Vet ikke

q9

[PROG NUMERIC:1-99, ANSWER REQUIRED]

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

INTERVIEWER INSTRUCTION IKKE LES OPP VET IKKE/VIL IKKE OPPGI

INTERVIEWER INSTRUCTION Skriv alder ____ [NUMERIC]

-99. VET IKKE/VIL IKKE OPPGI [EXCLUSIVE]

q4

[PROG: MATRIX, SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

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

Er det svært ofte, ofte, av og til, sjelden eller aldri?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP

STATEMENTS/ROW

1. Eldre forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering
2. Eldre får sjeldnere være med på kurs og opplæring i arbeidstiden
3. Yngre arbeidstagere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres
4. Eldre får mindre lønnsøkninger enn yngre

SCALE

1. Svært ofte
2. Ofte
3. Av og til
4. Sjelden
5. Aldri
6. Ingen formening

q3

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Så noen spørsmål om diskriminering i arbeidslivet

Hvor ofte har du opplevd at det foregår diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder?

Er det svært ofte, ofte, av og til, sjelden eller aldri?

1. Svært ofte
2. Ofte
3. Av og til
4. Sjelden
5. Aldri
6. Ingen formening

q5

[PROG: MATRIX SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

Jeg skal nå lese opp noen påstander og vil at du for hver av dem skal si om du er helt enig, delvis enig, hverken enig eller uenig, delvis uenig eller helt uenig.

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP

STATEMENTS/ROW

1. Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre.
2. Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre.
3. Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år.
4. Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok.
5. Arbeidstakere over 60 år er mer krevende å lede enn yngre.
6. Jeg liker det ikke dersom det er mange ansatte over 60 år på min arbeidsplass.
7. Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre.
8. 60-åringer har dårligere evne enn yngre til å lære og fornye seg i jobben.
9. Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år.
10. Ny teknologi er mer krevende for eldre arbeidstakere enn for yngre.

SCALE

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Delvis uenig
5. Helt uenig
6. Vet ikke

q10

[PROG: MATRIX, SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/ virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde følgende typer arbeidstakere? Er det meget sannsynlig, ganske sannsynlig, mindre sannsynlig, eller ikke sannsynlig i det hele tatt?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP

STATEMENTS/ROW

1. Seniorer
2. Eldre arbeidstakere
3. Unge arbeidstakere
4. Erfarne arbeidstakere
5. Nyutdannede arbeidstakere
6. Ansatte med kort ansiennitet
7. Ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon

SCALE

1. Meget sannsynlig
2. Ganske sannsynlig
3. Mindre sannsynlig
4. Ikke sannsynlig i det hele tatt
5. Vet ikke

Q2025_1

[PROG: MATRIX, SA PER ROW, ANSWER REQUIRED]

Fra 1. januar 2026 vil den alminnelige (øvre) aldersgrensen i arbeidslivet være 72 år for både privat og offentlig sektor. Hvor enig eller uenig er du i at aldersgrensen på 72 år kan bidra til

STATEMENTS/ROW

1. at det blir lettere å beholde seniorer som virksomheten ønsker skal fortsette
2. at virksomheten blir mer forsiktig med å ansette seniorer
3. at det blir større utfordringer med seniorer som ikke fungerer tilfredsstillende i jobben, men som ønsker å fortsette til den øvre aldersgrensen

SCALE/COLUMN

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Delvis uenig
5. Helt uenig
6. Vet ikke

Q14

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Mener du det bør være en øvre aldersgrense for hvor lenge en arbeidstaker skal ha rett til å fortsette i yrkeslivet, mener du at det ikke bør være det, eller har du ikke gjort deg opp noen bestemt mening om dette?

1. Ja, bør være øvre aldersgrense
2. Nei, bør ikke være øvre aldersgrense
3. Ingen mening/ Vet ikke

Q15

[PROG NUMERIC RANGE: 15-99, ONLY ASK IF q14= CODE 1, ANSWER REQUIRED]

Hvor høy mener du den øvre aldersgrensen bør være?

INTERVIEWER INSTRUCTION IKKE LES OPP VET IKKE/VIL IKKE OPPGI

INTERVIEWER INSTRUCTION NOTER ANTALL ÅR. __ [NUMERIC]

-99. VET IKKE/VIL IKKE OPPGI [EXCLUSIVE]

q19

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette til de er 72 år i din virksomhet?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP SVARALTERNATIVENE, MED UNNTAK AV VET IKKE

1. I meget stor grad
2. I ganske stor grad
3. I liten grad
4. Ikke i det hele tatt
5. Vet ikke **INTERVIEWER INSTRUCTION** IKKE LES OPP

q20

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette etter at de er fylt 72 år i din virksomhet?

INTERVIEWER INSTRUCTION LES OPP SVARALTERNATIVENE, MED UNNTAK AV VET IKKE

1. I meget stor grad
2. I ganske stor grad
3. I liten grad
4. Ikke i det hele tatt
5. Vet ikke **INTERVIEWER INSTRUCTION** IKKE LES OPP

q23

[PROG: SA, ANSWER REQUIRED]

Har virksomheten ansatte som er 67 år eller eldre?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

Qkval

Vi setter pris på din deltakelse i denne undersøkelsen. Vi planlegger å gjøre en oppfølgingsundersøkelse i oktober/november for å få synspunkter på/diskutere noen generelle resultater fra undersøkelsen, og lurer på om du vil være interessert i å delta. Vi må i tilfelle notere ditt navn, telefonnummer, og bedrift. Dette er helt frivillig, og du kan når som helst trekke ditt samtykke. All personlig informasjon behandles i henhold til GDPR. Ønsker du å dele din kontaktinformasjon, og bli kontaktet for en oppfølgingsundersøkelse?

Ved å svare 'Ja' samtykker du i å bli kontaktet i forbindelse med rekruttering til oppfølgingsundersøkelsen.

1. Ja, jeg samtykker
2. Nei, jeg samtykker ikke

Qkval_1

[PROG: FILTER: Qkval= 1. ANSWER REQUIRED FOR EACH ALTERNATIVE]

Hvis ja, noter:

- Navn:
- Bedrift:
- Telefonnummer:

[FOLLOW AFTER ANSWERING QKVAL_1. INFOTEXT]: «Takk. Du kan når som helst trekke ditt samtykke ved å kontakte oss på telefon 22 95 47 00 eller sven.meyvis@ipsos.com.»