



Utarbeidet på oppdrag for
Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv

Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor

oslo**economics**

Tittel: Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor

Utarbeidet av: Oslo Economics

Oppdragsgiver: Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv

Publisert: Oktober 2026

Rapportnummer: 2026-98

Kontaktperson: Ragnhild Haugli Bråten / Partner

E-post: rbr@osloeconomics.no

Tel: +47 997 14 482

Foto/illustrasjon forside: istockphoto/Eerik

Innhold

Sammendrag	4
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppdraget	7
1.2 Oppdraget	7
1.3 Leseveiledning	8
2. Metode	9
2.1 Følgeforskning	9
2.2 Organisering	9
2.3 Tidslinje for prosessen	10
3. Virksomhetens kjennetegn	12
3.1 Virksomhetene	12
3.2 Innledende om virksomhetene	12
3.3 Seniorpolitikk ved prosjektstart	14
3.4 Forventninger om avgang	15
3.5 Kjennetegn ved arbeidet og motivasjonsfaktorer	16
3.6 Opplevde utfordringer og begrensninger	17
3.7 Oppsummering	19
4. Tiltak og gjennomføring	20
4.1 Utarbeiding av tiltak	20
4.2 Lederopplæring	21
4.3 Medarbeidersamtale	23
4.4 Andre tiltak	24
5. Samlede resultater og erfaringer	26
5.1 Ansatte og lederes erfaringer	26
5.2 HR og kontaktgruppens erfaringer	33
5.3 Langsiktige effekter	35
6. Våre observasjoner og anbefalinger	37
6.1 Hovedfunn	37
6.2 Utfordringer og dilemmaer i oppfatninger om seniorpolitikken	37
6.3 Noen prinsipper for god seniorpolitikk	40
7. Referanser	43

Sammendrag

Utviklingsprosjekt for lengre og bedre senkarrierer i kommunal sektor

Behovet for arbeidskraft i kommunal sektor vil øke i årene som kommer. For å møte denne utfordringen er det viktig at ansatte som ønsker og har mulighet, står lenger i arbeid. Denne rapporten beskriver resultater og erfaringer fra prosjektet «Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor». Gjennom prosjektet har vi fulgt to kommuner og to kommunalt eide bedrifter i deres prosess med å identifisere behov og implementere tiltak, med mål om å bidra til gode senkarrierer og lengre arbeidsdeltakelse i virksomhetene. Virksomhetene som har deltatt er Skien kommune, Sandefjord kommune, BIR AS og Nedre Romerike vann- og avløpsselskap IKS. Følgeforskningen er gjennomført av Oslo Economics, i samarbeid med forsker Anne Skevik Grødem (OsloMet), og HR-konsulentene Eivind Garshol og Lisa Wade, fra desember 2024 til oktober 2026. Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv har vært initiativtaker til prosjektet og oppdragsgiver for følgeforskningen. Prosjektet er gjennomført i samarbeid med KS og Samfunnsbedriftene.

Det ble etablert en felles rigg for prosjektgjennomføring på tvers av virksomhetene som deltok. Underveis har vi bistått virksomhetene med å identifisere behov og utvikle og implementere tiltak. Ved oppstart (våren 2025) gjennomførte forskergruppen en innledende kartlegging av behov i virksomhetene, basert på intervjuer og spørreundersøkelser. På bakgrunn av denne kartleggingen arrangerte vi workshops i virksomhetene for å drøfte behov og mulige tiltak. Underveis har vi hatt løpende oppfølging av virksomhetene for å understøtte deres prosess med tiltaksutvikling og implementering. Virksomhetene valgte selv hvilke tiltak de ønsket å gjennomføre og har vært ansvarlige for gjennomføring, med mål om å sikre intern forankring og eierskap. Vi har evaluert gjennomføring og erfaringer underveis. Våren 2026 gjennomførte vi en ny runde med intervjuer og spørreundersøkelser i virksomhetene, for å identifisere erfaringer med tiltakene og prosessen.

Den innledende kartleggingen viste høy trivsel i virksomhetene, men også stor arbeidsbelastning, få muligheter for tilrettelegging og utfordringer med kommunikasjon

Den innledende kartleggingen viste at virksomhetene hadde ulike rammebetingelser, men flere felles utfordringer. Ansatte og ledere pekte særlig på begrensede muligheter for fleksibilitet og tilrettelegging, høy arbeidsbelastning i deler av virksomhetene, utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling, samt usikkerhet om hvilket handlingsrom ledere faktisk har til å tilrettelegge for ansatte i senkarrieren. Samtidig var trivselen generelt høy. Gode kollegaer, et godt arbeidsmiljø og opplevelsen av å være verdsatt, ble trukket frem som viktige faktorer for å stå lenger i arbeid.

Gjennom prosjektet har virksomhetene innført opplæring i aldersbevisst ledelse og fokus på senkarriere i medarbeidersamtaler

Alle virksomhetene besluttet å gjennomføre lederopplæring i aldersbevisst ledelse og endringer i maler for medarbeidersamtaler med egne spørsmål om livsfase og senkarriere. Tiltakene ble gjennomført høsten 2025 og våren 2026. Noen virksomheter innførte også informasjonstiltak og andre virksomhetsspesifikke tiltak.

Lederopplæringen ble gjennomført som heldagskurs i tre av virksomhetene og som et digitalt opplegg i den fjerde. I to av virksomhetene ble det også gjennomført et oppfølgingsmøte i etterkant. Hensikten var at deltakerne skulle få økt bevissthet og innsikt i lederens rolle overfor seniorer, kunnskap om seniorer (fakta og fordommer), økte ferdigheter i leder/medarbeiderdialogen og økt engasjement rundt virksomhetenes valgte seniorpolitiske tiltak. Kurset la opp til høy grad av interaktivitet. Deltakerne måtte blant annet løse konkrete og virksomhetsspesifikke dilemmaer, som var utviklet i samarbeid med HR. Erfaringene fra lederne som deltok i opplæringen var i hovedsak positive. Ledere opplevde å få økt bevissthet om betydningen av tidlig dialog om framtidsplaner, kompetanse og tilretteleggingsbehov, samt konkrete tips til dialog med medarbeidere. Erfaringene tyder likevel på at denne bevisstheten til dels er ferskvare, og at det vil være behov for at budskapet og fokuset gjentas med jevne mellomrom for at det skal forbli i ledernes bevissthet og få utslag i deres dialog med sine ansatte.

Alle virksomhetene gjorde også konkrete endringer i mal for medarbeidersamtale, med innføring av mer konkrete spørsmål om livsfase, senkarriere og ønsker for videre karriereutvikling. Flere av virksomhetene la inn direkte spørsmål om hva de som arbeidsgiver kunne gjøre for at senioransatte skulle stå lenger i arbeid. Disse endringene opplevdes i all hovedsak som positive og nyttige, både fra ledere og ansatte. Senioransatte opplevde at det var fint å høre at de var ønsket på arbeidsplassen og at leder ønsket å tilrettelegge for at de skulle kunne stå lenger i arbeid. Samtidig opplevde enkelte, både ledere og ansatte, en viss tvetydighet, fordi begge parter i

utgangspunktet opplevde at det i praksis var få muligheter til å få noen form for tilrettelegging dersom man skulle ønske det. Endringene i medarbeidersamtalene bidro likevel til at spørsmål om den enkeltes ønsker og behov ble satt på agendaen.

Proessen har bidratt til økt bevissthet, som gir mulighet for varig endring

Evalueringen viser at prosjektet som helhet og de spesifikke tiltakene, har bidratt til økt oppmerksomhet om senkarriere og lengre arbeidsliv i de fire virksomhetene. Involverte fra HR og ledelsen er i alle virksomhetene i hovedsak svært positive til prosjektet og opplever at det har bidratt til et fokus på betydningen av å beholde og anerkjenne seniorer, som er viktig.

Evalueringen tyder ikke på at tiltakene har medført andre konkrete endringer i arbeidshverdagen for seniorene, i den perioden vi har fulgt prosjektet. Mange ansatte hadde forventninger om at et prosjekt om seniorpolitikk skulle innebære tiltak som redusert belastning, kortere arbeidstid eller andre goder. Flere ledere opplevde på sin side at de hadde begrensede muligheter til å imøtekomme slike ønsker innenfor virksomhetenes økonomiske og organisatoriske rammer, og at dette også ble kommunisert i starten av prosjektet. Et sentralt funn er derfor at det har vært et gap mellom de ansattes forventninger til seniorpolitikken og virksomhetenes faktiske handlingsrom.

Samlet finner vi at de fire virksomhetene gjennom prosjektet har foretatt endringer i hvordan det arbeides for å beholde seniorer. Til tross for prosjektets knappe tidsramme og budsjett, har livsfasepolitikk blitt satt på dagsorden og gjort lederne mer bevisste om aldring og muligheter for bedre senkarrierer. I samtlige virksomheter er det tydelig at det å beholde seniorer anses som viktig og bør prioriteres. Prosjektet i stort har lyktes med å øke oppmerksomheten om senkarriere og lengre arbeidsliv, og både lederopplæring og endringer i medarbeidersamtalen oppleves som nyttige av mange ansatte og ledere.

Hvorvidt prosjektet vil skape varige virkninger, for eksempel i form av økt avgangsalder i de fire virksomhetene, vil i stor grad avhenge av om «dyttet» fra prosessen fører til fortsatt bevissthet blant ledere og ansatte også fremover. Innenfor tidsrammen for oppdraget (ett og et halvt år) har det ikke vært mulig å identifisere effekter på avgangsalder. Vi anbefaler at de fire virksomhetene fortsetter arbeidet som er begynt i prosjektet og som en del av dette også følger utvikling i avgangsalder og arbeidstilknytning blant sine senioransatte over tid.

Dilemmaer i arbeidet med å beholde seniorer

Prosjektet illustrerer også noen sentrale dilemmaer i arbeidet med å beholde ansatte lenger i arbeid. Til tross for tittelen, skapte prosjektet forventninger blant de ansatte om at det skulle innføres «seniorpolitikk», som ble assosiert med mer fritid, lavere arbeidsbelastning og større muligheter til å velge bort krevende enkeltoppgaver når man ble eldre. Dersom begrepet «seniorpolitikk» for mange betyr «mindre jobb for seniorer», bør virksomhetene vurdere å bruke andre ord. Begrep som «livsfasepolitikk» eller «senkarriere» er mulige kandidater. Uansett hvilket begrep som brukes, er det viktig å være klar over at begrepet vil ha en historie og gi opphav til bestemte assosiasjoner, og man vil måtte jobbe med å fylle begrepet med det innholdet det skal ha i den konkrete situasjonen.

Et annet sentralt dilemma er spenningen mellom individuelle og kollektive tiltak. Goder til alle er dyrt og lite treffsikkert. Hvis målet er å få flere til å stå lenger i jobb, tyder forskningen på at individuelle, behovsprøvde og skreddersydde tiltak fungerer best. Dette fordrer at de ansatte selv er åpne med sin leder om temaer som kan være sensitive, og at lederne har kunnskapen og verktøyene til å imøtekomme behovene. Individuelle løsninger forutsetter tillit og god dialog mellom leder og medarbeidere, og tydelige rammer for hva som er mulig å få til.

Erfaringene viser også at det å arbeide godt med seniorer krever et visst fokus over tid. I en arbeidshverdag hvor ledere er vant til å styre etter mål og arbeidsmåter som kan bidra til måloppnåelse, kan tydeligere ambisjoner og konkrete målsetninger om økt avgangsalder gi arbeidet for å beholde seniorene høyere prioritet. Etterprøvbare mål kan flytte fokuset vekk fra seniorpolitiske tiltak og virkemidler som mål i seg selv. Etablerte rutiner for å løfte tematikk og målsetninger i virksomhetene med jevne mellomrom, kan bidra til vedvarende fokus og prioritering over tid.

I de fire virksomhetene som deltok i prosjektet, var både toppledelsen og HR-avdelingen oppriktig opptatt av å gjennomføre tiltak for å beholde seniorene lenger i arbeid. På mange måter kan vi derfor anta at dette er arbeidsplasser som i utgangspunktet hadde gode forutsetninger for å lykkes med å ivareta seniorene. Likevel hadde de få muligheter for individuelle tilpasninger. Alle virksomhetene erfarte at enkelte eldre arbeidstakere ønsket seg tilrettelegginger det ikke var mulig å få. Samtidig viste også vår kartlegging at de aller fleste

senioransatte i virksomhetene først og fremst er opptatt av trivsel, et godt arbeidsmiljø og anerkjennelse i arbeidet, og oppgir at dette er de viktigste faktorene for at de skal ønske å stå lenger i arbeid.

For at arbeidet med bedre og lengre senkarrierer skal styrkes ytterligere fremover, i både disse og andre kommuner og kommunale virksomheter, kan det derfor være behov for forventningsavklaringer i arbeidslivet som helhet. Seniorer som skal stå lenge i jobb, må trolig forvente å arbeide på de betingelsene jobben tilbyr. Ledere har begrensede virkemidler til å redusere arbeidsbelastningen for den enkelte. Det trengs andre virkemidler for å realisere visjonen om et lengre arbeidsliv i kommunal sektor. Erfaringene fra dette prosjektet tyder på at slike virkemidler trolig finnes i dialog, tillit og forventningsavklaring mellom leder og medarbeider, som også inkluderer forståelse og anerkjennelse for seniorennes bidrag på arbeidsplassen.

1. Innledning

For å møte det økte behovet for arbeidskraft er det for kommuner og kommunale virksomheter stadig viktigere å beholde erfarne medarbeidere lenger i arbeid. Denne rapporten beskriver resultater og erfaringer fra prosjektet «Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor». Gjennom prosjektet har vi fulgt to kommuner og to kommunalt eide bedrifter i deres prosess med å identifisere behov og implementere tiltak, med mål om å bidra til gode senkarrierer og lengre arbeidsdeltakelse i virksomhetene.

1.1 Bakgrunn for oppdraget

I fremtiden vil knapphet på arbeidskraft sannsynligvis være en av de største utfordringene Norge står overfor. Befolkningsstørrelsen forventes å vokse, men veksten vil i hovedsak komme blant personer over 67 år, og spesielt blant dem over 75 år (Meld. St. 31 (2023-2024)).

Befolkningsendringen innebærer at flere vil ha behov for velferdstjenester, uten at det blir flere til å levere dem. Isolert sett fører dette til at det blir mer utfordrende for kommunene å opprettholde dagens nivå på velferdstjenester.

For å møte denne utfordringen finnes det flere mulige tiltak, og det er sannsynlig at flere av dem må tas i bruk samtidig. Tilbudet av velferdstjenester vil blant annet bli bedre dersom det fødes flere barn, en større del av arbeidsstyrken arbeider med å levere velferdstjenester, og teknologiske fremskritt bidrar til å redusere arbeidsinnsatsen som kreves for å tilby slike tjenester. En annen viktig del av løsningen, som denne rapporten retter oppmerksomheten mot, er at flere blir stående lenger i arbeid.

I 2025 undersøkte Oslo Economics, på oppdrag for KS, hva vi vet om effekter av seniorpolitikk i kommunesektoren (Oslo Economics, 2025). Et viktig funn er at vi har begrenset kunnskap om dette. Det er vanskelig å finne effekter av spesifikke tiltak, blant annet fordi tiltakenes innhold varierer på tvers av kommuner og tjenesteområder.

Hva vi legger i seniorpolitikk har endret seg over tid. Tidligere var det vanligere å tilby goder til alle ansatte over en viss alder, for eksempel ekstra feriedager eller redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon. Slike tiltak er blitt mindre utbredt blant arbeidsgivere. Årsaken er at godene er kostbare å tilby, samtidig som forskningen gir begrenset eller usikker dokumentasjon på at de bidrar til at ansatte står vesentlig lenger i arbeid.

I senere tid har seniorpolitikk i større grad blitt knyttet til ledelse og arbeidsmiljø. Et viktig funn fra litteraturen er at god ledelse er en viktig faktor for hvorvidt ansatte ønsker å stå lenger i arbeid (Oslo Economics, 2024; Hesselberg, 2024; Midtsundstad, et al., 2022). Dette innebærer blant annet at seniorer føler seg sett og anerkjent, får nødvendige eller ønskede individuelle tilpasninger, og gis mulighet til å utvikle sin kompetanse og forbli en ressurs på arbeidsplassen. Slike praksiser omtales ofte som aldersbevisst ledelse.

En god seniorpolitikk handler ikke bare om hvilke tiltak som faktisk blir innført. Også prosessen som har ledet frem til seniorpolitikken er viktig. Hvem som var involvert i utarbeidelsen av tiltakene og i hvilken grad tiltakene var forankret, fremstår å ha en betydning på effekter av tiltak som blir igangsatt.

Som et bidrag til mer kunnskap om hvordan ulike tiltak fungerer i kommuner og kommunale virksomheter, har Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv, i samarbeid med KS og Samfunnsbedriftene, finansiert prosjektet «Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor».

1.2 Oppdraget

Prosjektet «Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor» har pågått i perioden desember 2024 til oktober 2026. Prosjektet har hatt som formål å finne gode løsninger for gode senkarrierer, slik at flere vil fortsette lenger i arbeid. To kommuner og to kommunalt eide bedrifter har deltatt i prosjektet, henholdsvis Skien kommune, Sandefjord kommune, BIR AS og Nedre Romerike vann- og avløpsselskap IKS (NRVA IKS).

Prosjektets formål har vært å bidra til økt kunnskap om hva som kreves for at ansatte skal oppleve å ha gode senkarrierer, slik at flere vil fortsette lenger i arbeid. For å gjøre dette har vi fulgt to kommuner og to kommunalt eide bedrifter over tid, og

sammen med hver av dem utviklet og implementert tiltak som passer dem.

I arbeidet med å utvikle tiltak som virksomhetene skulle teste ut, bidro vi til å kartlegge dagens situasjon og fasiliterte en workshop der virksomhetene identifiserte og vurderte mulige tiltak. Et viktig premiss for prosjektet var at virksomhetene selv skulle velge hvilke tiltak som skulle testes, og at de skulle delta aktivt i arbeidet med å identifisere relevante tiltak. Hensikten var å sikre at tiltakene var godt forankret i virksomhetene, og at de ansatte opplevde eierskap til dem.

Virksomhetene har fått bistand til å utvikle tiltak, og dermed støtte i arbeidet med å utforme en seniorpolitikk som andre virksomheter normalt ikke vil ha tilgang til. De har imidlertid ikke mottatt økonomisk støtte til å utvikle eller gjennomføre tiltakene.

Prosjektet gir innsikt i hvilke konkrete utfordringer virksomhetene vi har fulgt har møtt i prosessen med å utvikle en ny seniorpolitikk. Dette er innsikt som vi tror at også andre virksomheter kan dra nytte av i sitt arbeid med å utvikle sin egen seniorpolitikk. I tillegg gir prosjektet innsikt i hvordan tiltakene oppleves hos dem, men tiltakene har hatt begrenset virkningstid.

Oslo Economics har hatt ansvar for følgeforskning av prosjektet, i samarbeid med forsker Anne Skevik Grødem (OsloMet), og HR-konsulentene Eivind Garshol og Lisa Wade.

1.3 Leseveiledning

Rapporten er strukturert som følger:

- Kapittel 2 beskriver prosjektets metode og organisering, de deltagende virksomhetene og de ulike fasene i prosjektet.
- Kapittel 3 presenterer sentrale kjennetegn ved de deltagende virksomhetene, deres seniorpolitiske tiltak ved prosjektstart, og utfordringer som kan ha betydning for ansattes senkarrierer og aktuelle tiltak.
- Kapittel 4 beskriver hvordan tiltakene ble utviklet, forankret og besluttet. Videre beskrives de ulike tiltakene som ble gjennomført i virksomhetene.
- Kapittel 5 oppsummerer resultatene og erfaringene fra prosjektet, basert på intervjuer, møter med kontaktgruppene og spørreundersøkelser blant ansatte og ledere.
- Kapittel 6 presenterer våre overordnede observasjoner og drøfter sentrale utfordringer og dilemmaer i arbeidet med aldersbevisst ledelse og seniorpolitikk. Kapittelet avsluttes med våre refleksjoner om prinsipper for god seniorpolitikk.

2. Metode

Prosjektet «Aldersbevisst ledelse og planlegging for gode senkarrierer i kommunal sektor» har pågått i perioden desember 2024 til oktober 2026. Følgeforskning er benyttet som metode for å utvikle og implementere tiltak i de deltakende virksomhetene. I dette kapittelet beskriver vi metoden, organiseringen av arbeidet og tidslinje for prosjektet.

2.1 Følgeforskning

Prosjektet er gjennomført ved bruk av følgeforskning. Metoden kjennetegnes av at forskeren inntar et mellomstandpunkt mellom å være en nøytral observatør på siden av det som skjer og å være en endringsagent som aktivt deltar i intervensjonen som iverksettes (Lindøe, et al., 2004).

Følgeforskning innebærer bestemte forventninger og krav til ulike typer rolleatferd mellom aktørene. Under ulike faser i intervensjonsprosessen spiller forskeren en rolle som aktiv deltaker, ved å la seg involvere i prosessen. Dette skjer gjennom aktiv samhandling med andre, praktisk tilrettelegging av tiltak og konkrete løsningsforslag. I andre faser inntar forskeren en mer tilbaketrukket rolle som tilskuer og forsker (Lindøe, et al., 2004).

Metoden i dette prosjektet innebar at forskerne aktivt har tilrettelagt for og bidratt til å identifisere behov i den enkelte virksomhet, støttet opp under prosessen med å utvikle tiltak, bidratt aktivt i gjennomføringen av utvalgte tiltak og observert den løpende prosessen. Virksomhetene som har deltatt i prosjektet har selv besluttet hvilke tiltak de

ønsket å innføre, og representanter for virksomhetene har vært ansvarlige for forankringen av tiltak og prosjekt i egen virksomhet. I etterkant av at tiltakene var iverksatt, har forskerne innhentet informasjon om gjennomføring og erfaringer, som grunnlag for sluttevalueringen av prosjektet.

Følgeforskning gir kunnskap om hvordan tiltak utvikles og gjennomføres, og kan særlig gi innsikt i erfaringer fra prosessen i de deltakende virksomhetene. Et sentralt moment har derfor vært å følge virksomhetene over en lengre periode, for å kunne evaluere de ulike stegene i prosessen, i tillegg til erfaringer med de konkrete tiltakene.

2.2 Organisering

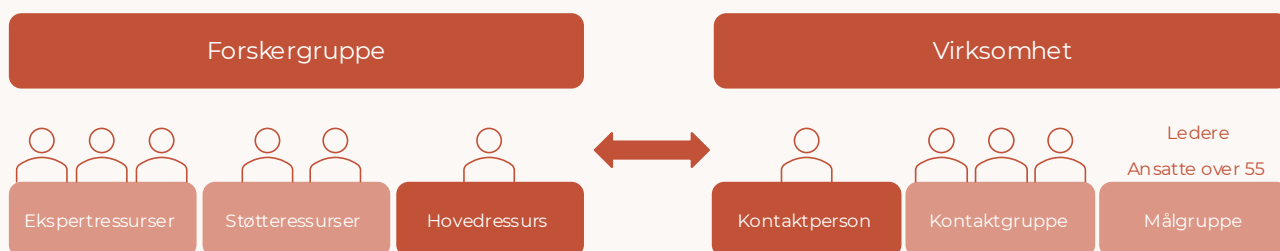
Prosjektet har vært organisert med en forskergruppe og representanter for de ulike virksomhetene. Forskergruppen har bestått av en prosessleder/hovedressurs, støtteressurser og ekspertressurser. Virksomhetenes representanter har vært en kontaktperson, kontaktgruppe og målgruppen for tiltakene i hver virksomhet.

Forskergruppen

Hovedressursen hos forskergruppen har hatt ansvaret for den løpende dialogen med virksomhetene, representert ved kontaktpersonen for virksomheten. Dette inkluderer koordinering av tidspunkt for intervjuer og møter, og annen oppfølging av virksomhetene. Hovedressursen har deltatt i alle deler av prosessen, fra oppstart og forankring, kartlegging av virksomhetene, utvikling av tiltak, oppfølging og dokumentering, samt sluttevaluering.

Støtteressursene i forskergruppen har særlig bistått i informasjonsinnhenting i forbindelse med kartlegging av virksomhetene og sluttevaluering.

Figur 2-1: Prosjektorganisering



Utover dette har støtteressursene også deltatt i fellesmøter og andre statusmøter gjennom prosjektperioden.

Ekspertressursene tilknyttet prosjektet har vært forsker Anne Skevik Grødem ved velferdsforskningsinstituttet Nova (OsloMet), og HR-konsulentene Eivind Garshol og Lisa Wade. Grødem har kvalitetssikret forskningsopplegget, deltatt i informasjonsinnhenting i forbindelse med sluttevalueringen av prosjektet og i analysearbeidet. Garshol og Wade har gjennomført workshop med virksomhetene for å løfte frem og utvikle mulige tiltak. De har også gjennomført lederkurs i alle de fire deltakende virksomhetene, i samarbeid med Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv.

Deltakende virksomheter

Skien kommune, Sandefjord kommune, BIR AS og Nedre Romerike vann- og avløpsselskap IKS (NRVA IKS) har deltatt i prosjektet. Virksomhetene har hatt hver sin kontaktperson som har vært bindeleddet mellom virksomheten og forskergruppen. Kontaktpersonen har vært en ansatt i HR i kommunen eller virksomheten¹. Kontaktpersonen har organisert tidspunkt og gjennomføring av møter og intervjuer mellom andre ledere og ansatte i virksomheten og forskergruppen, og har bidratt med å distribuere en spørreundersøkelse til de ansatte både ved prosjektets oppstart og avslutning.

Kontaktpersonene har også tatt et uformelt ansvar for forankringen av prosjektet internt, og har i flere av virksomhetene tatt initiativ til interne møter i tillegg til møtepunkter med forskergruppen.

I hver av virksomhetene har det også vært nedsatt en kontaktgruppe. Kontaktgruppen har bestått av representanter for ledelsen, enkelte mellomledere, hovedtillitsvalgte og HR-ansatte i virksomheten, i tillegg til kontaktpersonen. I samtlige virksomheter har også leder for organisasjon/HR vært representert i kontaktgruppen. Formålet med

kontaktgruppen var å etablere en fast gruppe som holdes oppdatert om og bidrar til forankring av prosjektet i virksomhetene, utover kontaktpersonen.

Målgruppen for tiltakene har vært ansatte over 55 år og ledere med personalansvar. Utvalgte ansatte og ledere har vært involvert i kartlegging og sluttevaluering, både gjennom å delta i intervjuer med forskergruppen ved oppstart og avslutning av prosjektet, og gjennom deltakelse i workshop underveis for å utvikle tiltak.

I tillegg til dette har ledere deltatt på lederkurs i samtlige deltakende virksomheter. Ansatte i målgruppen har vært indirekte involvert ved at de har blitt eksponert for og informert om prosjektet og tiltakene.

Andre ansatte som ikke er i målgruppen har blitt involvert som en del av kartleggingsarbeidet og arbeidet med sluttevaluering. Et utvalg ansatte under 55 år har deltatt i intervjuer med forskergruppen, både ved oppstart og ved avslutning.

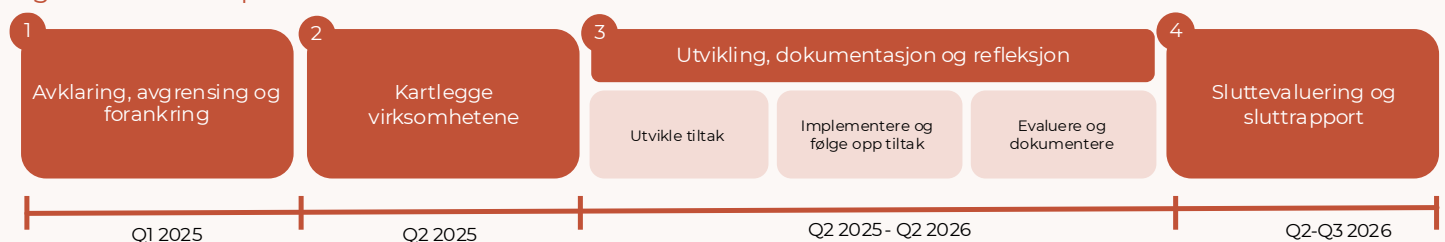
Referansegruppe

I tillegg til representanter for Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv, har prosjektets referansegruppe bestått av representanter for KS og Samfunnsbedriftene, som medfinansierer prosjektet. KS og Samfunnsbedriftene er arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for henholdsvis landets kommuner og fylkeskommuner, og for kommunalt eide bedrifter.

2.3 Tidslinje for prosessen

BIR og NRVA ble rekruttert gjennom Samfunnsbedriftene. Skien kommune ble rekruttert gjennom KS sitt regionskontor for Vestfold og Telemark, mens Sandefjord kommune ble rekruttert av Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv. Oppstartsmøter med de deltakende

Figur 2-2: Prosessplan



¹ I én virksomhet var HR-leder kontaktperson

virksomhetene ble gjennomført i desember 2024 og januar 2025.

Prosjektet har bestått av ulike faser. I den første fasen ble prosjektet forankret hos de deltakende virksomhetene, gjennom møter mellom forskergruppen og kontaktpersoner i alle deltakende virksomheter. I oppstartsmøte med de deltakende kommunene deltok også leder for HR og representanter for deltakende tjenesteområder/enheter. I de to kommunale selskapene ble det gjennomført egne oppstartsmøter med den nedsatte kontaktgruppen, bestående av utvalgte ledere, tillitsvalgte og HR.

Den andre fasen var en kartleggingsfase, hvor vi kartla situasjonen i de enkelte virksomhetene for å forstå hva som kjennetegner virksomheten. Formålet med kartleggingen var å etablere en felles situasjonsforståelse for behov og utfordringer i virksomhetene, som grunnlag for å utarbeide tiltak. Faktorer som ble kartlagt inkluderte avgangsalder og avgangsmønster, opplevde drivere for avgang, sykefravær, trivsel, kjennetegn ved arbeidsmiljø, kjennetegn ved ledelse og status for seniorpolitikk og livsfasepolitikk i dag. I forbindelse med kartleggingen ble det gjennomført intervjuer i alle virksomhetene og sendt ut en spørreundersøkelse til ansatte. Kartleggingen ble gjennomført i februar og mars 2025. Funnene fra kartleggingen ble oppsummert i et notat per virksomhet.

Den tredje fasen bestod av utvikling, forankring og implementering av tiltak. Tiltakene ble utviklet gjennom en workshop i hver virksomhet. Workshopen ble gjennomført i hver virksomhet i mai og juni 2025. Videre utarbeidet virksomhetene selv en tiltaksplan, hvor det ble beskrevet hvordan tiltakene vil se ut i praksis. Tiltaksplanen skulle inneholde beskrivelse av innhold, omfang og deltakere i tiltaket/tiltakene, tidspunkter og

varighet for tiltakene, og målsetninger med ulike tiltak. Tiltaksplanen ble oversendt til hovedressurs i forskergruppen i oktober 2025. Etter at tiltaksplanen var utarbeidet, ble det gjennomført et møte mellom kontaktpersoner i virksomhetene og forskergruppen for å gjennomgå den planlagte fremdriften og forankre den planen for evalueringen som forskerne skulle gjennomføre.

Som en del av den tredje fasen ble det også gjennomført tre fellesmøter mellom kontaktpersonene i virksomhetene og forskergruppen. Disse møtene ble brukt til å dele erfaringer på tvers av virksomhetene, blant annet ved at kontaktpersonene fortalte om tiltakene som skulle innføres og erfaringer fra den videre prosessen. Fellesmøtene ble også brukt av forskergruppen til å informere om forventninger og planlagt fremdrift i prosjektet, og for å dokumentere erfaringer med prosess underveis i utvikling, forankring og implementering av tiltak.

Tiltakene ble så igangsatt av virksomhetene selv. Tiltakene ble innført mellom november 2025 og mars 2026. Involveringen fra forskergruppen i implementering og gjennomføring av tiltakene varierte avhengig av tiltak og virksomhet. Felles for alle de deltakende virksomhetene var at ekspertressurser fra forskergruppen (Lisa Wade og Eivind Garshol) gjennomførte opplæring for ledere i aldersbevisst ledelse, i samarbeid med Kunnskapssenter for et lengre arbeidsliv.

Den fjerde fasen bestod av en sluttevaluering og utarbeiding av sluttrapport. Sluttevalueringen innebar å gjennomføre intervjuer med ansatte, ledere, HR og tillitsvalgte/verneombud. I tillegg ble en kortere spørreundersøkelse gjennomført i tre av de fire deltakende virksomhetene. Intervjuer og spørreundersøkelse i forbindelse med sluttevalueringen ble gjennomført fra mars til august 2026.

3. Virksomhetens kjennetegn

Virksomhetene som deltok i prosjektet hadde ulike rammebetingelser, arbeidsoppgaver og utfordringer, men sto samtidig overfor flere av de samme spørsmålene knyttet til hvordan ansatte kan motiveres til å stå lenger i arbeid. I dette kapitlet beskriver vi sentrale kjennetegn ved de fire virksomhetene, eksisterende senior- og livsfasepolitiske tiltak ved prosjektstart, samt forhold som kan ha betydning for ansattes senkarrierer.

3.1 Virksomhetene

Fire virksomheter har deltatt i prosjektet. Dette er de kommunalt eide bedriftene Nedre Romerike vann- og avløpsselskap (NRVA) og BIR, i tillegg til kommunene Sandefjord og Skien. Bare i NRVA har alle enheter vært involvert. I Tabell 3-1 presenteres virksomhetene overordnet.

I dette kapitlet beskriver vi overordnede kjennetegn ved virksomhetene, basert på informasjonsinnhenting Oslo Economics gjennomførte våren 2025. I forbindelse med informasjonsinnhenting ble det utarbeidet notater for hver virksomhet, som ble oversendt virksomhetene og oppdragsgiver.

3.2 Innledende om virksomhetene

3.2.1 NRVA

NRVA er eid av kommunene Lillestrøm, Lørenskog, Nittedal, Rælingen og Gjerdrum. NRVA har ansvar for å levere drikkevann til eierkommunene, i tillegg til å ta imot avløp, samt rense og levere avløpet tilbake til naturen. Disse tjenestene leveres til om lag 200 000 innbyggere.

Selskapet har 134 ansatte og er delt opp i avdelingene IKT, Noranalyse, administrasjon/økonomi, eiendom og anlegg, og utvikling og drift, i tillegg til stab. Arbeidsoppgavene varierer mye på tvers av avdelingene. I noen avdelinger er arbeidsoppgavene fysisk krevende. Det gjelder særlig i driftsavdelingen.

38 prosent av de ansatte i NRVA er over 50 år, hvorav 27 prosent er mellom 50 og 59 år og 11 prosent er over 60 år.

3.2.2 BIR

BIR eies av elleve kommuner i Bergensområdet. Virksomhetens hovedoppdrag er å utføre de lovpålagte oppgavene knyttet til håndtering av avfall fra innbyggerne i eierkommunene, med unntak av én eierkommune. Dette utgjør å håndtere avfallet til over 386 000 innbyggere. Virksomheten tilbyr også avfallsløsninger, rådgivning og tjenester til industri og næringsliv i

Tabell 3-1: Oversikt over deltakende virksomheter

Virksomhet	Involverte enheter	Hovedoppgave	Antall ansatte
NRVA	Hele virksomheten	Vannforsyning og avløpsrensing	134
BIR	BIR AS og fem datterselskaper	Avfallshåndtering	457
Sandefjord kommune	Fire seksjoner i HSO	Kommunale tjenester innen HSO	2 350*
Skien kommune	Alle kommunalområder er representert med noen utvalgte enheter	Kommunale tjenester	Om lag 3 800**

* I hele HSO, ikke de utvalgte seksjonene innen HSO

** I hele kommunen, ikke de utvalgte enhetene

regionen. I tillegg driver BIR sitt eget tungbil-verksted.

BIR-konsernet består av ett morselskap (BIR AS) og seks underselskaper: BIR Husholdning, BIR Infrastruktur, BIR Nyverdi, BIR Ressurs, BIR Voss Hardanger og BIR Bedrift. Alle deler av selskapet, utenom BIR Bedrift, deltar i prosjektet. Disse har samlet 457 ansatte. I BIR Husholdning, BIR Nyverdi og BIR Ressurs består arbeidet av en større andel fysiske arbeidsoppgaver, med både renovatører og ansatte ute på miljøparkene (gjenvinningsstasjoner). Mens i BIR AS og BIR Infrastruktur er det i større grad kontor- og administrative oppgaver.

I BIR er 39 prosent av de ansatte over 50 år, hvorav 23 prosent av ansattgruppen er i aldersgruppen 50 til 59 år og 16 prosent av ansattgruppen er over 60 år. På tvers av selskapene i konsernet er det betydelig variasjon i alderssammensetningen.

3.2.3 Sandefjord kommune

Sandefjord kommune leverer kommunale tjenester til rundt 67 000 innbyggere, og har seks kommunalområder. I dette prosjektet har kommunalområdet Helse, sosial og omsorg (HSO) deltatt.

HSO er kommunens største kommunalområde målt i antall ansatte, med sine 2 350 ansatte (av totalt 5 000 ansatte i kommunen). Kommunalområdet er delt opp i syv seksjoner: Psykisk helse og rustjenester, Senter og hjemmetjenester, Bolig, aktivitet og avlastning, Stab HSO, Helseforvaltning,

Bo- og behandlingssentre og Nav. De tre sistnevnte er ikke en del av dette prosjektet.

I HSO er 42 prosent av de ansatte over 50 år. Flest ansatte befinner seg i aldersgruppen 50-59 år, som utgjør 28 prosent av de ansatte (654 personer), mens 14 prosent av ansattgruppen er over 60 år. Gjennomsnittsalderen for de ansatte i kommunalområdet er 45,7 år.

De fleste ansatte i HSO jobber turnus, men noen har også hovedsakelig dagvakter, f.eks. de som jobber som aktivitør.

3.2.4 Skien kommune

Skien kommune leverer kommunale tjenester til i underkant av 57 000 innbyggere, og har nærmere 3 800 ansatte. Kommunen er organisert i fire kommunalområder: Organisasjon og utvikling, Oppvekst, Helse og velferd, og Byutvikling, drift og kultur. Oppvekst og helse og velferd utgjør de største områdene målt i antall ansatte, med henholdsvis 1 455 og 1 663 ansatte. I dette arbeidet er samtlige kommunalområder inkludert, men bare med noen enheter hver. Organisasjon og utvikling og Byutvikling, drift og kultur har bare én enhet hver med.

41 prosent av de ansatte i Skien kommune er over 50 år. 28 prosent er mellom 50 og 59 år og 13 prosent er over 60 år. Gjennomsnittsalderen blant de ansatte er 45,2 år.

Tabell 3-2: Livsfasetiltak og/eller seniorpolitiske tiltak før prosjektet

Virksomhet	Tiltak
NRVA	<ul style="list-style-type: none">• Pensjonsseminar/senkarrieredag med informasjon om pensjon• Medarbeidersamtale med seniorperspektiv (seniorsamtale)
BIR	<ul style="list-style-type: none">• Pensjonsseminar/senkarrieredag med informasjon om pensjon• Medarbeidersamtale med seniorperspektiv (seniorsamtale)
Sandefjord	<ul style="list-style-type: none">• Årlig seniorkurs• Medarbeidersamtale med livsfaseperspektiv• Individuell livsfaseavtale
Skien	<ul style="list-style-type: none">• Senkarrieredag (tidligere seniordag)• Medarbeidersamtale, hvor ett spørsmål har omhandlet livsfaseperspektiv• 5 ekstra fridager/permisjonsdager ved fylte 63 år

3.3 Seniorpolitikk ved prosjektstart

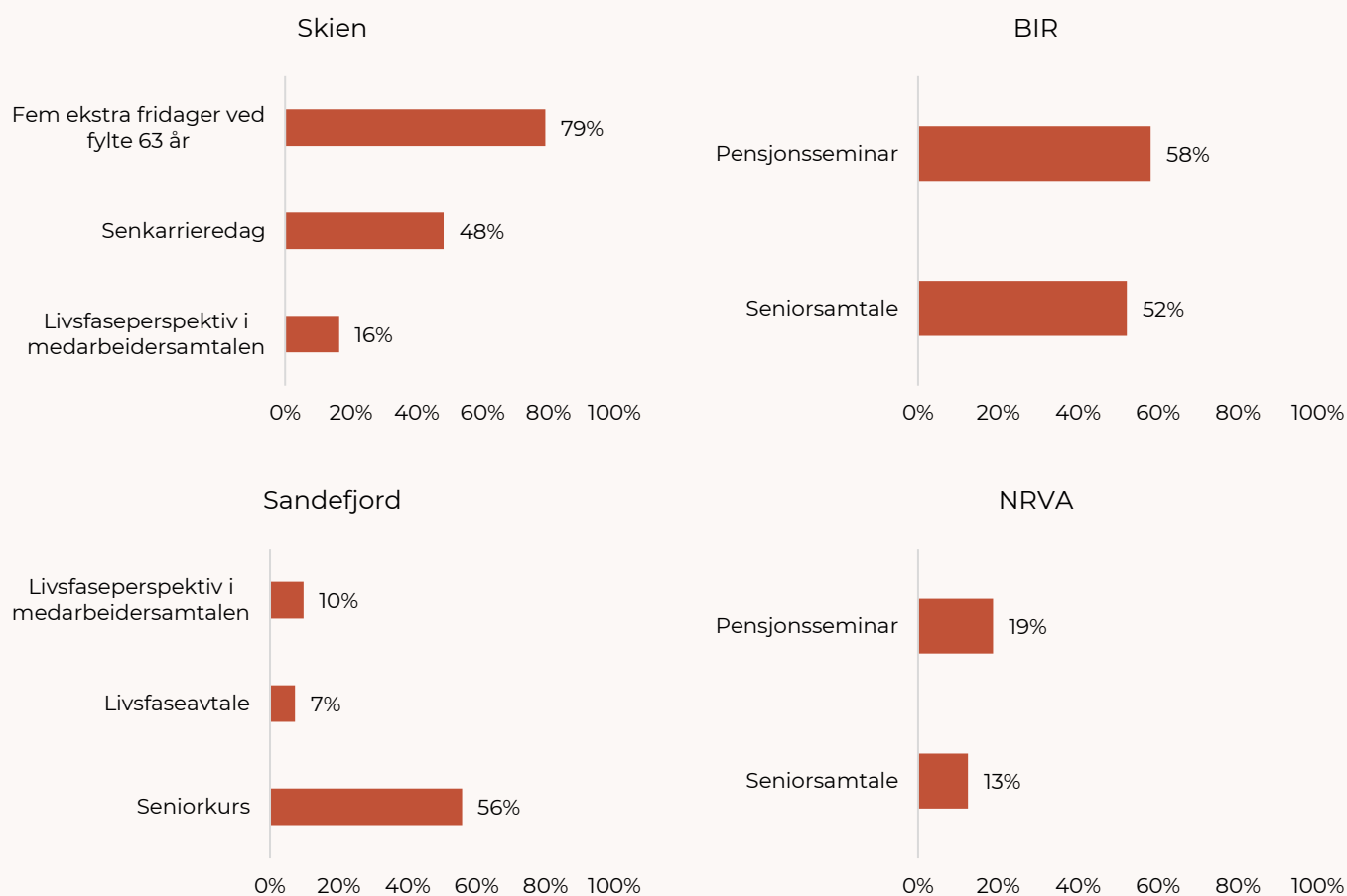
Alle virksomhetene hadde noen tiltak som er relevante for seniorer eller for ulike livsfaser ved prosjektets oppstart. Imidlertid er de fleste tiltakene i liten grad kommunisert til ansatte og ledere, og det er lite fokus på tematikken. Kommunene har nedfelt livsfase- eller seniorpolitikk, mens de kommunalt eide bedriftene ikke har det. Tabell 3-2: Livsfasetiltak og/eller seniorpolitiske tiltak før prosjektet Tabell 3-2 gir en oversikt over tiltakene som hver av virksomhetene hadde ved prosjektstart.

Samtlige virksomheter har medarbeidersamtaler der senkarrierer og/eller tidspunkt for avgang er temaer som skal diskuteres for de i målgruppen. Det varierer hva dette konkret innebærer, hvilken alder det tas opp fra, og hvorvidt det praktiseres.

Alle virksomheter har et seminar eller kurs som handler om relevante temaer for de som nærmer seg avgangsalder. Hvem som blir invitert varierer, både med tanke på stillingstype og aldersgruppe. Disse kursene har gjerne fokus på temaer som privatøkonomi, pensjon og relevant lov- og avtaleverk. Dette er viktig informasjon for de som nærmer seg avgangsalder. Disse kursene er imidlertid i hovedsak avgrenset til å informere ansatte om pensjon og rettigheter, og handler eksempelvis i mindre grad om hvordan kompetansen til de ansatte kan benyttes i senere deler av karrieren.

Flere av virksomhetene har muligheter for individuell tilpasning av arbeidet, men disse mulighetene er i varierende grad standardisert, kjent og tilgjengelig for alle ansatte. Det er ofte opp til den enkelte leder å gjennomføre vurdering av om de ansatte kan få tilpasset arbeidstid, arbeidsoppgaver, eller arbeidssted. Ledere opplever ofte at det er lite handlingsrom for å tillate slike

Figur 3-1: Andel ansatte som oppgir kjennskap til eksisterende tiltak



Kilde: Kartleggingsundersøkelse i virksomhetene ved oppstart av prosjektet. Spørsmål stilt til ansatte over 55 år. N Skien=300, N Sandefjord=113, N BIR=67, N NRVA=32.

tilpasninger, særlig i driftsrelaterte stillinger. Flere ledere savner også føringer for dette.

Sandefjord har den tydeligste ordningen for individuell tilpasning. Kommunen har det de kaller individuell livsfaseavtale. Dette innebærer at ansatte kan søke om tilpasninger basert på deres livssituasjon. Ved godkjent søknad får de innvilget gitte tilpasninger i en gitt periode, før de eventuelt må søke for en ny periode.

Skien skiller seg ut blant disse fire virksomhetene ved å også tilby én ekstra ferieuke (fem dager) til ansatte som har fylt 63 år.

Kjennskapen til de eksisterende seniorpolitiske tiltakene varierer på tvers av virksomhetene. Figur 3-1 viser resultatene fra spørreundersøkelsen rettet mot de ansatte ved oppstart av prosjektet, på spørsmål om hvorvidt de ansatte kjenner til tiltakene. Dette spørsmålet ble kun stilt til ansatte i virksomheten over 55 år. I NRVA er få ansatte kjent med tiltakene. Mellom 13 og 19 prosent kjenner de ulike tiltakene de har. I BIR er tiltakene mer kjent, og mellom 52 og 58 prosent kjenner tiltakene. I Sandefjord er litt over halvparten av respondentene kjent med at virksomheten tilbyr seniorkurs, mens om lag 10 prosent kjenner til resterende tiltak. Også i Skien varierer de ansattes kjennskap til de ulike tiltakene. Ekstra feriedager kjenner nesten 80 prosent av respondentene til, senkarrieredag kjenner nesten halvparten til, mens spørsmål knyttet til livsfase i medarbeidersamtalen er kjent av 16 prosent av de ansatte over 55 år.

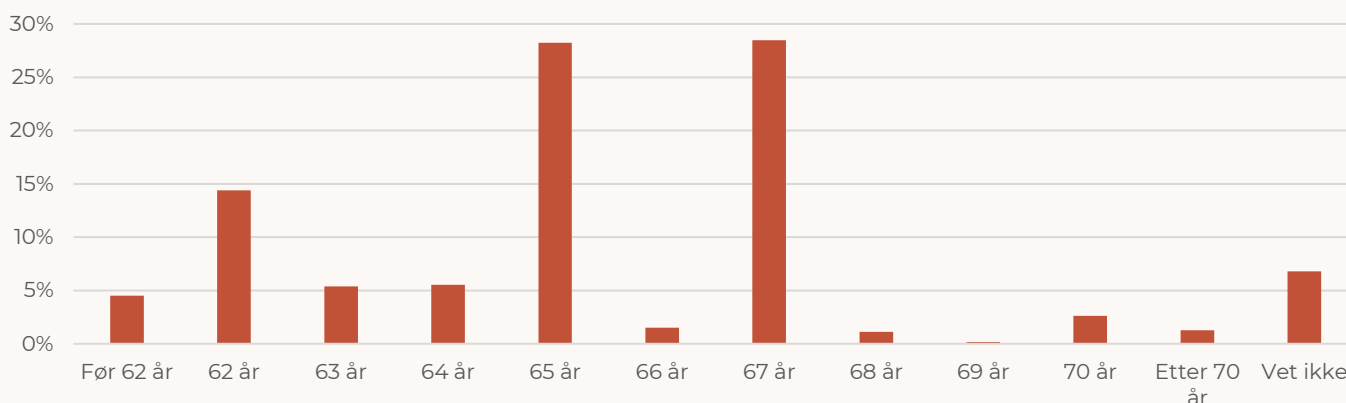
3.4 Forventninger om avgang

I spørreundersøkelsen ved oppstart av prosjektet ble også ansatte spurt om hva som er normal avgangsalder i virksomheten. I samtlige virksomheter ble alder 65 og 67 år oppgitt som de klart vanligste alderne for avgang. I NRVA var 67 år oppfattet som den vanligste avgangsalderen. I Sandefjord var det 65 år, mens for de to resterende var 65 og 67 år oppfattet som omtrent like vanlig.

De fleste ansatte over 55 år opplever at de er anerkjent og verdsatt i virksomhetene sine. Særlig mange i NRVA opplever dette. Der oppgir opp mot syv av ti senioransatte i spørreundersøkelsen at de føler seg anerkjent og verdsatt, enten i stor eller svært stor grad. Funnene understøttes i intervjuer i samtlige virksomheter.

I spørreundersøkelsen har vi også spurt ansatte over 55 år i hvilken grad ulike personer i omgivelsene deres ønsker at de skal stå lenger i jobb. I alle virksomhetene oppgir kun et fåtall at omgivelsene deres ikke ønsker at de skal stå lenger i jobben. Dette gjelder i størst grad hos de kommunalt eide bedriftene. I samtlige virksomheter opplever de senioransatte særlig at kollegaer/jobbmogivelser ønsker at de skal stå lenger i arbeid. På den andre siden er det ofte familie/partner som de ansatte opplever ikke ønsker at de skal stå i arbeid.

Figur 3-2: Hva tenker du på som normal avgangsalder på din arbeidsplass?



Kilde: Kartleggingsundersøkelse i virksomhetene ved oppstart av prosjektet. Spørsmål stilt til alle ansatte (uavhengig av alder). Antallet respondenter er ulikt fordelt mellom virksomhetene, og virksomheter med høyere antall respondenter får større innvirkning på de samlede resultatene.
N= 1264.

3.5 Kjennetegn ved arbeidet og motivasjonsfaktorer

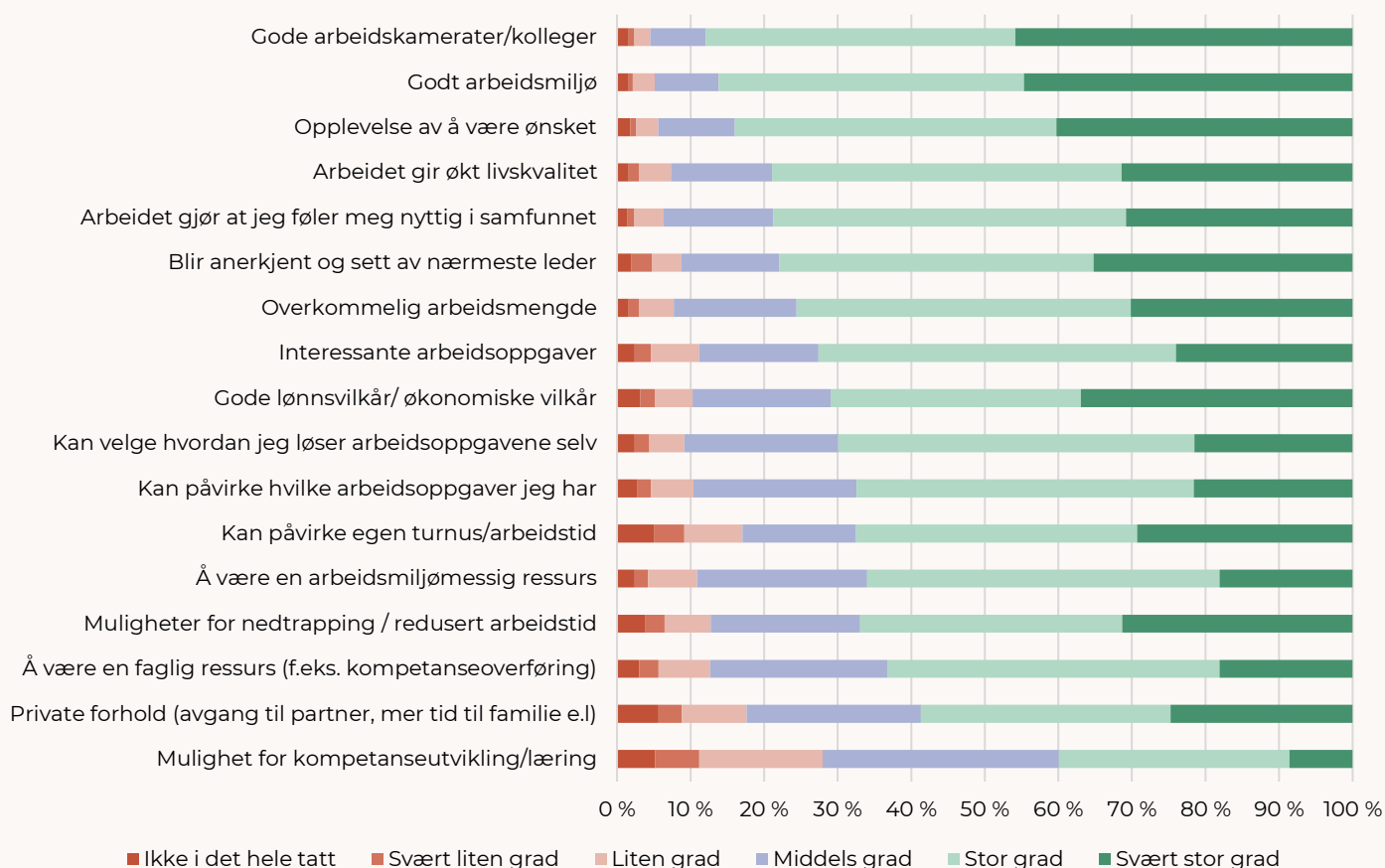
I spørreundersøkelsen ble de ansatte bedt om å vurdere i hvilken grad ulike faktorer kjennetegner deres arbeidssituasjon. På tvers av virksomhetene trekkes gode kollegaer frem som den faktoren som i størst grad kjennetegnet deres arbeidssituasjon. Et godt arbeidsmiljø fremheves også i alle de fire virksomhetene. Muligheten til selv å bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal løses trekkes frem i NRVA, BIR og Skien, mens opplevelsen av å bidra til samfunnet fremheves i BIR, Sandefjord og Skien. I NRVA er også interessante arbeidsoppgaver en faktor som en stor andel av respondentene oppgir at kjennetegner deres arbeidssituasjon, mens de ansatte i Sandefjord kommune fremhever opplevelsen av å være ønsket.

På tvers av virksomhetene er det stor grad av samsvar mellom faktorene som kjennetegner

arbeidssituasjonen og faktorene som oppleves som viktige for at seniorer skal bli stående i arbeid. I alle virksomhetene trekkes gode kollegaer frem som den viktigste faktoren for å utsette avgang, som regel tett etterfulgt av et godt arbeidsmiljø. Generelt er også opplevelsen av å være ønsket og nyttig, at arbeidslivet gir økt livskvalitet og anerkjennelse fra leder viktige faktorer for mange, i tillegg til at arbeidet i seg selv oppleves som overkommelig, interessant og gir gode lønnsvilkår. (Figur 3-3)

De fleste ansatte oppgir at de trives. Det er liten forskjell i hvor godt de trives på tvers av virksomheter. I NRVA trives over tre av fire i stor eller svært stor grad, mens for resterende virksomheter trives litt under tre av fire i tilsvarende grad. Høy trivsel fremgår også av intervjuene.

Figur 3-3: I hvilken grad er følgende faktorer viktig for å utsette din avgang / har utsatt din avgang?



Kilde: Kartleggingsundersøkelse i virksomhetene ved oppstart av prosjektet. Spørsmål stilt til ansatte over 55 år. Antallet respondenter er ulikt fordelt mellom virksomhetene, og virksomheter med høyere antall respondenter får større innvirkning på de samlede resultatene.
N= 463-506

3.6 Opplevde utfordringer og begrensninger

I intervjuene stilte vi spørsmål om de viktigste barrierene i virksomhetens arbeid med å beholde senioransatte, i tillegg til spørsmål om arbeidsmiljø, organisering og drivere for avgang. Som en del av intervjuene ble det derfor løftet ulike utfordringer og begrensninger. Utfordringene kan ha betydning for hvilke tiltak og tilpasninger det er behov for i virksomhetene.

Begrensede muligheter for fleksibilitet og tilpasning

I intervjuene påpeker flere ansatte, på tvers av virksomhetene, at det er begrensede muligheter for fleksibilitet og tilpasninger for senioransatte. Det løftes også som en utfordring at mulighetene for fleksibilitet og tilpasning varierer innad i virksomhetene, avhengig av den enkelte arbeidsoppgaver og nærmeste leder.

I BIR opplever flere ansatte at graden av tilrettelegging avhenger av hvem de har som nærmeste leder. Enkelte oppfatter at andre ansatte i større grad blir sett og får individuelle tilpasninger, sammenlignet med hva som er deres egen situasjon. Ledere peker på at det kan være en fordel med tydeligere og mer standardiserte rammer for tilrettelegging. For ansatte som har fysisk eller emosjonelt krevende arbeid, kan overgang til andre arbeidsoppgaver være en mulig form for tilpasning. Ifølge informantene er det imidlertid begrensede muligheter for slik intern mobilitet i BIR.

Også i Sandefjord kommune løftes begrensede muligheter for intern mobilitet som en barriere. Det finnes noen eksempler på ansatte som har byttet arbeid på tvers av seksjoner eller kommunalområder. Ansatte som ønsker nye utfordringer, må imidlertid som regel søke på ordinært utlyste stillinger. Stillingsbytte benyttes derfor i liten grad for å gi ansatte andre arbeidsoppgaver når de har behov eller ønske om det.

I intervjuer med ledere og ansatte i Skien kommune ble muligheter for fleksibilitet og intern mobilitet i mindre grad løftet som tema. En utfordring som ble løftet i Skien var derimot ulik belastning ved tilrettelegging for enkeltansatte, eksempelvis når ansatte får fritak fra bestemte oppgaver. I slike sammenhenger opplever flere ansatte at belastningen øker for de øvrige ansatte.

I NRVA finnes det muligheter for individuelle tilpasninger, men flere ansatte savner tydeligere rammer og kommunikasjon om hva som faktisk er mulig. Dette gjelder blant annet bruk av fleksitimer

og hjemmekontor. Hjemmekontor tilbys som hovedregel ikke, men tillates i enkelte situasjoner. Flere opplever at muligheten for fleksibilitet og tilpasning avhenger av arbeidsoppgavene og av hvem som er nærmeste leder. Det uttrykkes også bekymring for at personlig kjemi kan påvirke hvem som får tilpasninger.

Av arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver en generell plikt til å tilrettelegge arbeidet til den enkelte ansattes arbeidsevne, kyndighet og alder. For ansatte med nedsatt arbeidsevne har arbeidsgiver særlig tilretteleggingsplikt. Samtidig sier loven at tilrettelegging ikke må gå utover arbeidsforhold eller arbeidsmiljøet for andre i virksomheten. Arbeidstaker har også selv plikt til å medvirke i tilretteleggingsarbeidet. Se utdrag fra arbeidsmiljølovens omtale av rett til tilrettelegging i Boks 3-1.

Høy arbeidsbelastning

I alle virksomhetene beskrives det at enkelte grupper av ansatte tidvis har høy arbeidsbelastning. Årsakene varierer mellom virksomhetene og mellom ulike deler av den enkelte virksomhet. Belastningen kan skyldes høyt arbeidspress, eller at arbeidet oppleves som fysisk eller emosjonelt krevende.

I NRVA har enkelte avdelinger over tid opplevd underbemanning. Belastningen har økt ytterligere som følge av den pågående utbyggingen av nytt renseanlegg. Selv om prosjektet gjennomføres av en ekstern entreprenør, er det behov for kunnskapen til de ansatte i NRVA inn mot prosjektet. Belastningen varierer mellom avdelingene. IKT beskrives som relativt skjermet, mens særlig drift opplever høy belastning.

Utbyggingen av det nye renseanlegget skaper også en avveining mellom fremdriften i prosjektet og de ordinære oppgavene i NRVA. Mange av de

Boks 3-1: Rett til tilrettelegging

Kravet til tilrettelegging er blant annet regulert av arbeidsmiljøloven § 4-1, § 4-2 og § 4-6.

I arbeidsmiljøloven § 4-2 nr. 2 b, angis det at i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.

Videre angis det i § 4-6 nr 1 at «Hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid.»

ordinære oppgavene er lovpålagte og samfunnskritiske, og kan derfor ikke prioriteres bort. Flere ansatte opplever et sterkt press knyttet til å ivareta disse oppgavene, samtidig som det skal sikres fremdrift i utbyggingsprosjektet. Arbeidssituasjonen er av enkelte beskrevet som «konstant brannslukking», selv om det også oppleves som spennende å delta i prosjektet.

I HSO i Sandefjord kommune trekker flere ansatte frem at arbeidshverdagen i stor grad er preget av krav til effektivitet. De opplever at de ikke kan bruke så mye tid hos den enkelte pasient som de mener pasienten har behov for. Dersom de bruker mer tid hos én pasient, får de mindre tid til andre. Dette kan gi dårlig samvittighet og en opplevelse av ikke å kunne yte tilstrekkelig gode tjenester. Ansatte opplever også å ha mange praktiske oppgaver utenfor stillingsbeskrivelsen, som gjør det vanskeligere å gjennomføre primæroppgavene.

Tidspresset i Sandefjord kan også påvirke den fysiske belastningen. Enkelte ansatte forteller at de ikke alltid tar seg tid til å benytte ergonomiske hjelpemidler, men velger den raskeste løsningen. Dette kan innebære tunge løft og økt risiko for belastningsskader.

Også i Skien opplever enkelte stor arbeidsbelastning. Ansatte, blant annet innen skole, barnehage og sykehjem, påpeker at belastningen øker betydelig ved sykefravær. Når det ikke tas inn vikarer, fordeles oppgavene på de ansatte som fortsatt er på jobb. Dette kan skape en negativ spiral der økt belastning på de gjenværende ansatte igjen kan bidra til ytterligere fravær.

Dette poenget trekkes også frem i Sandefjord. I enkelte deler av HSO i Sandefjord opplever de ansatte at de må dekke arbeidet til sykmeldte kollegaer dersom det ikke hentes inn andre. Hvor stor utfordringen er, varierer mellom seksjonene. Noen opplever ikke sykefravær som et problem, mens andre beskriver at det fører til en stor belastning.

I BIR peker enkelte ansatte i ulike deler av virksomheten på relativt høyt arbeidspress og noe sårbarhet ved sykefravær. Graden av overtid varierer imidlertid betydelig på tvers av selskapene, der noen har mer definerte arbeidstider (f.eks. åpningstider for miljøparkene), mens andre har mer fleksible oppgaver og arbeid som oftere kan medføre behov for overtid.

Utfordringer med kommunikasjon og samhandling

Utfordringer med kommunikasjon og samhandling kommer til uttrykk på ulike måter i virksomhetene. I

Sandefjord og Skien handler dette blant annet om kommunikasjon mellom leder og ansatt ved sykefravær og tilrettelegging, mens utfordringene i NRVA og BIR i større grad gjelder samhandling på tvers av organisatoriske enheter.

I Sandefjord kommune savner enkelte ansatte informasjon, når sykefravær eller andre forhold fører til en særlig krevende arbeidssituasjon. Belastningen oppleves som ekstra vanskelig når det er uklart hvor lenge situasjonen vil vedvare. I Sandefjord omtales det av enkelte også at det er problematisk at deres nærmeste leder ikke er plassert i samme lokale som dem.

I Skien kommune kan også manglende kommunikasjon om tilpasninger skape utfordringer i arbeidsmiljøet. Når en ansatt fritas fra enkelte oppgaver, kan dette innebære at andre ansatte må overta dem. Ifølge informantene oppleves dette som særlig belastende når tilpasningen ikke er kommunisert, eller når det er uklart hvem som har ansvar for oppgavene. Det beskrives også situasjoner der ansatte unngår oppgaver de ikke opplever at de kan utføre, uten at dette er avklart med kollegaer eller leder.

I NRVA opplever flere at kommunikasjonen og forholdet mellom kollegaer er godt innad i avdelingene, men svakere på tvers. De ulike avdelingene oppleves ikke alltid å trekke i samme retning. Utfordringene gjelder både samhandlingen om arbeidsoppgaver og kontakten mellom avdelingene, sosialt og arbeidsmiljømessig.

I BIR beskrives en tilsvarende utfordring etter omorganiseringer og geografisk flytting av deler av virksomheten. Konsernet oppleves som mer fragmentert enn tidligere, og enkelte viser til at arbeidsmiljøet og samhandlingen var bedre da flere deler av virksomheten var samlet på samme geografiske lokasjon. Etter at selskapene og arbeidsstedene er blitt mer geografisk spredt, opplever noen at det har utviklet seg subkulturer og siloer. Dette kan gjøre det vanskeligere å samarbeide på tvers og å ha oversikt over kompetansen som finnes i de ulike selskapene, avdelingene og miljøparkene.

Utfordringer med kommunikasjon og samhandling påvirker også mulighetene for de ansatte til å løfte egne behov og komme med tilbakemeldinger til sin leder. Dette kan både handle om å fremme individuelle behov for tilpasning, men også andre tilbakemeldinger og dialog. Det kan videre påvirke den ansattes opplevelse av å bli sett og anerkjent for sitt arbeid.

Uklart handlingsrom for ledere

Også ledere oppgir i intervjuer at de har begrensede muligheter for å tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidstider for ansatte med ulike behov. Dette kan både handle om at det reelt sett er lite handlingsrom for tilpasninger, særlig i driftsrelaterte stillinger, men også at det er liten kunnskap om hvordan slik tilpasning kan skje og innenfor hvilke rammer.

Usikkerhet knyttet til hva som er det reelle handlingsrommet trekkes frem av ledere i flere virksomheter. Flere ledere savner tydeligere føringer for hvordan tilpasning kan skje og innenfor hvilke rammer. Når handlingsrommet er uklart, får dette også følger for tilpasningen som ulike ledere i samme virksomhet åpner opp for, og underbygger bekymringer fra ansatte om at personlig kjemi påvirker hvem som får tilpasninger.

3.7 Oppsummering

Kartleggingen viser at ansatte i virksomhetene generelt trives godt, og at gode kollegaer, godt arbeidsmiljø og følelsen av å være verdsatt er viktige faktorer for motivasjonen til å stå lenger i arbeid.

Samtidig peker både ansatte og ledere på noen utfordringer, som kan redusere mulighetene for å beholde seniorer i arbeid. På tvers av virksomhetene pekes det særlig på begrensninger i fleksibilitet, tilrettelegging og intern mobilitet, høy arbeidsbelastning og sårbarhet ved sykefravær, utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling, og uklart handlingsrom for tilpasninger.

En målsetning med prosjektet er å utvikle tiltak som er hensiktsmessige for de enkelte virksomhetene. Dette innebærer at tiltakene utvikles på bakgrunn av situasjonsbeskrivelsen som fremgår i kartleggingen, og i tett samarbeid med hver virksomhet. I neste kapittel beskrives prosessen med utarbeiding, forankring og gjennomføring av tiltakene.

4. Tiltak og gjennomføring

Funnene fra kartleggingene av virksomhetene dannet grunnlaget for arbeidet med å utvikle tiltak. I dette kapittelet beskriver vi hvordan virksomhetene, med støtte fra forskergruppen, utviklet, prioriterte og implementerte tiltak for å fremme gode senkarrierer. Lederopplæring og endringer i malen for medarbeidersamtale ble innført i alle virksomheter. I tillegg ble det gjennomført andre tiltak i flere av virksomhetene.

4.1 Utarbeiding av tiltak

En sentral forutsetning for prosjektet var at virksomhetene selv skulle utforme og utvikle tiltak, for å møte behovene i deres virksomhet. Bakgrunnen for dette var både en erkjennelse av at virksomheten selv har best kjennskap til egne behov og muligheter for tiltak, men også at prosessen med å definere behov og utvikle tiltak skulle bidra til forankring internt og understøtte implementering og ønsket endring.

Arbeidet med å utvikle tiltak startet etter at den innledende kartleggingen var gjennomført i de ulike virksomhetene. Det ble gjennomført en workshop med kontaktgruppene og andre sentrale aktører i hver enkelt virksomhet. Målsetningen var å skape eierskap til prosjektet, få en dypere forståelse for hva de enkelte tiltakene innebar og prioritere innsatsen fremover.

Workshopen ble ledet av Lisa Wade og Eivind Garshol fra forskergruppen. For at workshopen ikke skulle starte på null, ble det i forkant arbeidet med å definere hovedtiltak. Disse ble valgt på bakgrunn av den tidligere informasjonsinnhenting i virksomheten. Enkelte tiltak var også foreslått av andre aktører i prosjektet og vurdert som hensiktsmessig for flere virksomheter.

Listen over hovedtiltak var følgende:

- Informasjonsstrategi for lengre karrierer
- Lederopplæring og støtte
- Tilrettelegging og fleksibilitet i arbeidet
- Mobilitet internt i virksomheten
- Kulturbygging for å fremme lengre arbeidsliv og motvirke fordommer

De ulike tiltakene inneholdt flere konkrete underpunkter, som deltakerne kunne bruke som inspirasjon for å videreutvikle, forkaste og/eller komme med forslag til andre tiltak.

Innholdet i tiltakene og undertiltakene ble ytterligere konkretisert underveis i workshopen. Deretter samlet deltakerne i workshopen seg om to til tre av forslagene. Disse tiltakene ble dermed «prioritert» av deltakerne i workshopen, som en anbefaling som beslutningstakerne i virksomheten måtte ta stilling til.

4.1.1 Vektlegging av ledelse i tiltaksarbeidet

Selv om virksomhetene stod fritt til å introdusere egne tiltak og til å konkretisere det forhåndsdefinerte arbeidet, bidro listen med hovedtiltak til en tematisk retning for workshopen.

Tiltakene sentrerte seg rundt initiativ der ledelse var sentralt, selv om det også var tiltak som var mindre relatert til ledelse. Vektleggingen av tiltak rettet mot ledelse bygger på flere av utfordringene som er identifisert i kartleggingen. Dette knytter seg særlig til å imøtekomme behovet for bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledere, og synliggjøre muligheter for individuell tilpasning. Ledelse er også viktig for å bygge opp under et godt arbeidsmiljø og en opplevelse av å være ønsket, som de ansatte selv anser som viktige faktorer for å utsette avgang fra arbeidslivet.

Samtidig kan utfordringene og begrensningene som fremgår i kartleggingen i ulik grad løses med virksomhetstiltak rettet mot senioransatte alene. Dette handler både om at flere av utfordringene er på et strukturelt eller organisatorisk nivå (som begrenset mulighet for endrede arbeidsoppgaver eller lav bemanning) eller at de angår ansatte på tvers av alder (som utfordringer med kommunikasjon og samhandling mellom leder og ansatte). Like fullt er det et godt prinsipp at god arbeidsgiverpolitikk også kommer de eldste ansatte til gode, og at endringer som bedrer arbeidsmiljøet, gir en opplevelse av å være ønsket og øker trivsel for alle ansatte, på lengre sikt også kan bidra til at flere ansatte står lenger i arbeid.

Lederfokuset bygger også på innsikt fra tidligere utredninger om seniorpolitikk, hvor et funn har vært at aldersbevisst ledelse er viktig for senioransattes ønske om å bli stående i jobb (Midtsundstad, et al., 2022; Hesselberg, 2024; Oslo Economics, 2024). Lederne har en sentral rolle i å se og anerkjenne senioransatte, kartlegge individuelle

behov og legge til rette for fleksibilitet, tilpassede arbeidsoppgaver og faglig utvikling. Det er derfor sentralt at ledere har kompetanse både om situasjonen eldre medarbeidere står i, men også om hvilke verktøy og tiltak de har tilgjengelig for å legge til rette for gode senkarrierer.

4.1.2 Forankring og beslutning om tiltak

Etter at workshopen var gjennomført utarbeidet forskergruppen et notat som oppsummerte innholdet i og resultatene fra workshopene i hver virksomhet. Notatet inkluderte en nærmere beskrivelse av de prioriterte tiltakene basert på diskusjonene som fant sted i workshop.

Det ble så virksomhetenes ansvar å beslutte hvilke tiltak som skulle innføres. Prosessen rundt beslutningen av tiltak så noe ulik ut i de deltagende virksomhetene. Felles var likevel at virksomhetens/kommunens ledelse var involvert i eller orientert om beslutning av endelige tiltak. I alle virksomhetene var representanter for den sentrale ledelsen representert i kontaktgruppen, enten ved leder for HR og/eller leder for relevant tjenesteområde/selskap. Som medlemmer av kontaktgruppen deltok dermed representanter for ledelsen også i workshop.

Tiltakene som ble besluttet tok gjerne utgangspunkt i tiltakene som ble prioritert i workshop, men virksomhetene måtte også ta hensyn til om det var realistisk å gjennomføre tiltakene innenfor rammen av prosjektet. I tillegg til prosjektets tidsramme, handlet det om økonomiske og organisatoriske ressurser – aspekter som bare i mindre grad ble berørt i workshopene. Selv om virksomhetene fikk bistand fra forskergruppen til å utvikle tiltak gjennom kartlegging og workshop, har de ikke mottatt økonomisk støtte til å utvikle eller gjennomføre tiltakene. I siste instans betød dette at tiltakene som virksomhetene besluttet i flere tilfeller avvek fra workshopens prioriteringer, nettopp for å sikre at de lot seg gjennomføre

innenfor prosjektets tidsramme og virksomhetenes økonomiske handlingsrom.

Virksomhetene skulle selv utarbeide en tiltaksplan som beskrev tiltakene og som skulle oversendes forskergruppen. Tiltaksplanen skulle inneholde følgende:

- Beskrivelse av innhold, omfang og deltakere i tiltaket/tiltakene
- Målsetninger for tiltakene
- Tidspunkter og varighet for implementering og gjennomføring

Tiltaksplanen ble oversendt til forskergruppen i oktober 2025. Tiltakene som fremgikk av tiltaksplanen, er gjengitt i Figur 4-1.

Selv om tiltakene ble forankret og formalisert gjennom arbeidet i virksomhetene, skjedde det også endringer etter at tiltaksplanen var fastsatt. Disse endringene var både justeringer av tiltak som var prioritert i utgangspunktet, men bestod også av å inkludere nye tiltak eller ta ut eller utsette tiltak som opprinnelig stod på planen.

De endelige tiltakene som var felles på tvers av virksomhetene var lederopplæring, ny mal for medarbeidersamtale og ulike informasjonstiltak. Tabell 4-1 viser en oversikt over de endelige tiltakene som ble besluttet innført i virksomhetene.

4.2 Lederopplæring

Samtlige virksomheter ønsket opplæring for ledere i aldersbevisst ledelse som prioritert tiltak. I samarbeid med Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv, kunne ekspertgruppen tilby et heldagskurs for ledere til alle virksomhetene.

Målgruppen var ledere som er interessert i tematikken og har ansatte som er i aldersgruppen 55+. Kurset ble i utgangspunktet tilbudt som et

Figur 4-1: Tiltak i tiltaksplan

BIR	NRVA	Skien kommune	Sandefjord kommune
<ul style="list-style-type: none"> • Lederopplæring • Ny mal for medarbeidersamtale 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederopplæring • Informasjon om finansielle konsekvenser • Livsfasepolitikk 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederopplæring • Medarbeidersamtale med fokus på livsfase/senkarrier perspektiv • Ønsketurnus 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjonsstrategi • Lederopplæring • Karrieredag 55+ • Intern mobilitet

fysisk heldagskurs i virksomhetens lokaler, med ett digitalt oppfølgingsmøte et par måneder etterpå.

Et kurs på en dag er ikke mye når det gjelder lederutvikling, men tanken var å så frø for en ny praksis. Deltakerne kunne anses som endringsagenter, som trenes for å gå i bresjen og skape en ny og forbedret praksis. I det påfølgende oppfølgingsmøtet var formålet å diskutere deltakernes erfaringer med eventuelle endringer i praksis og å holde bevisstheten rundt aldersbevisst ledelse oppe.

I utgangspunktet åpnet prosjektgruppen for å arrangere kurs på tvers av virksomhetene. Fordelen ved å blande deltakerne ville vært at det ofte er motiverende og skjerpende å bli eksponert for kolleger fra andre arbeidsmiljø. I tillegg kommer effekten av læring og kompetanseoverføring mellom virksomheter. Imidlertid ble ulempene, logistikk og økte kostnader, vurdert som større enn fordelene. Det ble derfor arrangert separate kurs for hver enkelt virksomhet.

På hvert av heldagskursene var det ca. 20-24 deltakere, inkludert HR eller representanter fra kontaktgruppen.

Sandefjord hadde utfordringer med å finne et felles kurstidspunkt for lederne, og det ble derfor laget et alternativt, digitalt opplegg. I løpet av tre påfølgende dager ble det gjennomført tre sesjoner på én time med det viktigste fra heldagskurset.

Det overordnede målet med lederopplæringen var å støtte virksomhetene i gjennomføring av tiltak

Program for heldags lederkurs

Velkommen og bli kjent

Få tankene i gang

Aldersbevisst ledelse for gode senkarrierer

Aktiv trening

Påfyll og refleksjon om lederrollen

Seniorpolitikk i kommunen

Takk for i dag

ved å kurse ledere. Helt konkret innebar dette fire mål for hva deltakerne skulle sitte igjen med etter gjennomført kurs:

- økt bevissthet og innsikt i lederens rolle overfor seniorer
- økt kunnskap om seniorer – fakta og fordommer
- økte ferdigheter i leder/medarbeiderdialogen
- engasjement rundt virksomhetenes valgte seniorpolitiske tiltak

I tråd med beste praksis for lederutvikling, var opplegget basert på utpreget grad av interaktivitet. Deltakerne måtte bl.a. løse konkrete og virksomhetsspesifikke dilemmaer, som var utviklet i samarbeid med HR. Foredraget om aldersbevisst ledelse ga den nødvendige kunnskapen om aldring og senkarrierer. Den siste timen på heldagskurset ble ledet av HR/kontaktpersonen og dreide seg om

Tabell 4-1: Tiltak innført i virksomhetene

Tiltak	BIR	NRVA	Sandefjord	Skien
Lederopplæring	Heldagskurs	Heldagskurs og oppfølgingsmøte	En times webinar (x3)	Heldagskurs og oppfølgingsmøte
Ny mal for medarbeidersamtale	Ny og forenklet mal for alle ansatte. Nye spørsmål om livsfase/senkarriere	Ny og forenklet mal for alle ansatte. Nye spørsmål om livsfase/senkarriere	Ny mal for alle ansatte. Nye spørsmål om livsfase/senkarriere	Ny mal for alle ansatte. Nye spørsmål om livsfase/senkarriere
Informasjon		Informasjon om finansielle konsekvenser	Samleside på intranett	Kontaktperson i HR og samleside på intranett
Livsfasepolitikk		Utarbeidet livsfasepolitikk i virksomheten		
Ønsketurnus				Endret fra årsturnus til ønsketurnus for en avdeling ved et sykehjem

de konkrete tiltakene som skulle gjennomføres i virksomheten.

Et par måneder etter heldagskurset ble det gjennomført digitale oppfølgingsmøter med kursdeltakerne fra to av virksomhetene, henholdsvis Skien kommune og NRVA. Hensikten var å friske opp og forsterke læringen fra kurset.

4.3 Medarbeidersamtale

Felles for alle virksomhetene som deltok i prosjektet er at de gjorde endringer i malen for medarbeidersamtale, med innføring av mer konkrete spørsmål om livsfase, senkarriere eller videre karriereutvikling. Hvilke konkrete spørsmål som ble innført, har variert mellom virksomhetene. Spørsmålene knyttet til senkarriere eller livsfase i de nye malene for medarbeidersamtaler i hver virksomhet, er gjengitt i Tabell 4-2.

For BIR og Skien kommune var endringer i malen for medarbeidersamtale ett av to sentrale tiltak. I begge virksomheter ble det innarbeidet spørsmål som knytter seg til livsfase/karriere generelt, mens

det hos BIR også var ett spørsmål rettet direkte mot senioransatte. Selv om særlig ett av spørsmålene i den reviderte malen for medarbeidersamtale i BIR retter seg mot «seniorer», er det ikke definert hvilke aldersgrupper som inngår i denne betegnelsen.

I Sandefjord kommune var endringene i malen for medarbeidersamtale ment som et ledd i å legge til rette for intern mobilitet. Spørsmålene i malen omhandler likevel i størst grad hvilke grep som kan gjøres for at den ansatte står lenge i jobben.

I NRVA var ikke endringer i malen for medarbeidersamtale opprinnelig en del av tiltaksplanen, men ble lagt til som et tiltak og innført i løpet av prosjektperioden etter inspirasjon fra de andre deltakende virksomhetene i prosjektet. I malen er det spørsmål både knyttet til livsfase generelt og seniorperspektivet spesielt. Heller ikke i NRVA er det definert hvilke aldersgrupper som omfattes av begrepet «senior».

En av virksomhetene ba ekspertgruppen om hjelp til utvikling av malen for medarbeidersamtalen, mens de andre arbeidet på egenhånd. Imidlertid

Tabell 4-2: Spørsmål om senkarriere eller livsfase i medarbeidersamtale

BIR	NRVA	Sandefjord	Skien
Arbeidssituasjon og behov i nåværende livsfase	Livsfase	For deg over 55 år	Karriere
<ul style="list-style-type: none"> Hvordan opplever du balansen mellom arbeidssituasjon og din livsfase? Ser du behov for justeringer i din arbeidshverdag som kan bidra til bedre trivsel eller arbeidsevne? Som senior, hva skal til for at du ønsker å stå lenger i arbeid? 	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle behov som leder bør kjenne til? Seniorperspektiv <ul style="list-style-type: none"> Ønsket jobbfremtid som er realistisk innenfor våre rammer og muligheter Aktuelle tiltak i seniorpolitikken Hva skal evt. til for å være motivert til å stå lengre i arbeid? 	<p>Vi ønsker at du står lengst mulig i jobben din slik at vi kan ha glede av din kompetanse så lenge som mulig. I den forbindelse ønsker vi å reflektere sammen over disse spørsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opplever du at erfaringen din blir brukt på en god måte? Hva vil gjøre at du trives og står lenge i jobben? Hva kan jeg som leder gjøre for å støtte deg best mulig? Opplever du at du har tilstrekkelig kompetanse til å utføre oppgavene dine? 	<ul style="list-style-type: none"> Ser du for deg at du er i denne jobben om 2-4-6-8 år (velg relevant tall i forhold til alder) Hva skal til for at de neste 2- 8 årene skal bli best mulig for deg som ansatt i Skien kommune? Har du behov for noen form for støtte eller tilrettelegging i jobben din i dag? Hvis ja: Hva trenger du? Hva kan vi bidra med? Ser du for deg at du i fremtiden vil trenge noen form for støtte eller tilrettelegging? Hvis ja: Er det noe jeg kan gjøre for å komme dette i forkant? Hva er viktig for deg med tanke på å fortsette så lenge som mulig i jobb? Hva kan jeg som din leder bidra med for at du kan fortsette i arbeid hos oss i mange år til?

ble det brukt mye tid på lederkurset om betydningen av åpne og utviklingsrettete spørsmål i en slik samtale, i tillegg til en anerkjennende kontekst.

4.4 Andre tiltak

I tillegg til lederkurs og endringer i medarbeider-samtalen har de fleste virksomhetene også innført andre tiltak som en del av prosjektet. Enkelte tiltak er innført i direkte sammenheng med prosjektet, mens andre tiltak var påbegynt før prosjektet gikk i gang.

4.4.1 NRVA

Hos Nedre Romerike vann- og avløpsselskap ble det, i tillegg til lederopplæring og revidert mal for medarbeidersamtale, utarbeidet to skriftlige strategier. Den første er Informasjonsstrategi for lengre karrierer, mens den andre er en ny livsfasepolitikk.

Informasjonsstrategi for lengre karrierer

Informasjonsstrategi for lengre karrierer ble tidlig i prosjektet omtalt som en veileder for finansiell informasjon/informasjon om finansielle konsekvenser. Kjerneområdet i strategien er at NRVA skal bidra til at ansatte forstår hovedprinsippene i pensjonssystemet uten å gi individuell rådgivning.

Strategien lister opp ulike tiltak og virkemidler for å øke kunnskapen blant ledere og ansatte om pensjon. Dette inkluderer informasjonstiltak, kompetansetiltak, dialogtiltak og henvisning til eksisterende digitale verktøy og informasjon, som KLP sin pensjonskalkulator, Nav sine hjemmesider og Norsk pensjon. I tillegg klargjør strategien roller og ansvar til henholdsvis HR, ledere og ansatte.

Ny livsfasepolitikk

Parallelt med prosjektet om aldersbevisst ledelse har NRVA utviklet en livsfasepolitikk for selskapet.

De involverte i prosessen er Livsfaseutvalget, tillitsvalgte, verneombud og HR. Formålet har vært å utvikle en livsfasepolitikk der seniorpolitikken blir en integrert del av denne. Virksomheten har ikke tidligere hatt noen livsfasepolitikk eller seniorpolitikk, selv om dette tidligere har vært et tema mellom tillitsvalgte og ledelsen i NRVA. Arbeidet med å utarbeide den nye livsfasepolitikken ble påbegynt før prosjektet om aldersbevisst ledelse.

Livsfasepolitikken har som formål å sikre en inkluderende og bærekraftig arbeidsplass ved å tilrettelegge for ansatte i ulike livssituasjoner og livsfaser. Det legges vekt på dialog, individuell

tilpasning og lovmessig forankring for å fremme trivsel, kompetanse og lengre yrkeskarrierer.

4.4.2 BIR

BIR har gjennomført et heldags lederkurs og oppdatert malen for medarbeidersamtale. Utover dette har ikke selskapet innført andre tiltak i forbindelse med prosjektet.

Virksomheten har brukt mye tid på å utvikle og forankre den nye malen for medarbeidersamtale. Det har vært viktig for selskapet å etablere en mal som fungerer godt på tvers av de ulike selskapene i konsernet. Selskapene utfører ulike oppgaver, har ulikt handlingsrom og ulike tilpasningsmuligheter, og de ansattes behov kan variere.

4.4.3 Skien kommune

I tillegg til lederopplæring og oppdatert mal for medarbeidersamtale, har Skien kommune gjennomført to andre tiltak.

Ønsketurnus

Som en del av prosjektet kom det opp et ønske om å prøve ut ønsketurnus ved en avdeling ved et sykehjem i kommunen. Nattevaktene ved avdelingen ved sykehjemmet endret derfor fra årsturnus til ønsketurnus. Formålet var å se om de ansattes egne ønsker knyttet til arbeidstid kan påvirke deres valg om å stå lenger i arbeid. Det er hovedsakelig sykepleiere og helsefagarbeidere som jobber som nattevakter ved sykehjemmet.

Informasjon - kontaktperson og samleside

Skien kommune har jobbet målrettet med informasjonsarbeid i forbindelse med prosjektet. Informasjonsarbeidet var ikke i utgangspunktet definert som et eget tiltak, men har bidratt til å forankre og understøtte prosjektarbeidet. Dette innebærer at virksomhetens kontaktperson, som er ansatt i HR, har blitt et kontaktpunkt i kommunen for spørsmål knyttet til senkarriere. Videre har også informasjon om prosjektet og andre ressurser knyttet til seniorpolitikk og senkarriere i kommunen, fått en samleside på kommunens intranett.

4.4.4 Sandefjord kommune

I tillegg til digitalt lederkurs og endringer i malen for medarbeidersamtale, ble det i Sandefjord kommune utarbeidet en informasjonsstrategi. I tillegg til dette har det vært ambisjoner om å arbeide med andre tiltak for intern mobilitet og karrieredag. Dette er foreløpig ikke gjennomført ved avslutning av følgeforskningen.

Informasjonsstrategi – samleside på Innsiden

Som et informasjonstiltak ble det opprettet en ny samleside for informasjon på intranettløsningen «Innsiden» i Sandefjord kommune. Her ble det laget en egen side med navnet «Senior i kommunen», hvor blant annet sentralt gitte rettigheter beskrives, men også kommunens «Livsfaseavtale». Seniorkursen som kommunen tilbyr til ansatte det året de fyller 60 år beskrives også, sammen med mulighetene for å være yrkesaktiv med pensjonistlønn. Videre lenkes det til nettsider som kan være nyttige for ansatte i målgruppen, eksempelvis SPK, KLP og kommunens pensjonskasse, samt andre ressursider som Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv og kommunens informasjon om likestilling, inkludering og mangfold.

Intern mobilitet – inkludert i ny mal for medarbeidersamtale

Som en del av tiltaksplanen var tiltak knyttet til intern mobilitet prioritert. Dette innebar å kartlegge og synliggjøre interne muligheter for jobbrotasjon, nye roller eller redusert stilling. I tiltaksplanen var det beskrevet som at dette skulle realiseres

gjennom å utvikle verktøy for karrieresamtaler og mobilitetsdialog. Målet med tiltaket var å øke fleksibilitet og tilrettelegge for forlenget yrkesdeltakelse.

På tidspunktet følgeevalueringen avsluttes, har disse verktøyene foreløpig ikke blitt realisert, med unntak av at det har blitt innlemmet enkelte spørsmål i medarbeidersamtalen. Disse spørsmålene omhandler erfaring, trivsel og lederstøtte. Disse spørsmålene er tenkt også å kunne åpne for mobilitetsdialog.

Kommunen planlegger for å oppdatere mandatet til utvalg for individuell omstilling, som allerede er etablert. Ved oppdatering av mandatet vil utvalget også i større grad arbeide med mulig jobbrotasjon for ansatte over 55 år.

Karrieredag

Karrieredag var opprinnelig en del av tiltaksplanen til kommunen. Tiltaket ble ikke gjennomført i løpet av perioden, men er under videre planlegging

5. Samlede resultater og erfaringer

I dette kapittelet presenterer vi erfaringene fra prosjektets sluttevaluering, basert på intervjuer med ansatte, ledere, HR og kontaktgrupper, samt spørreundersøkelser blant ansatte og ledere. Erfaringene viser at prosjektet og tiltakene har bidratt til økt oppmerksomhet om senkarriere og lengre arbeidsliv. Både lederopplæring og endringer i medarbeidersamtalen oppleves som nyttige. Samtidig skapte prosjektet innledningsvis forventninger blant de ansatte om mer konkrete tiltak for å lette deres arbeidshverdag, som ikke ble innfridd.

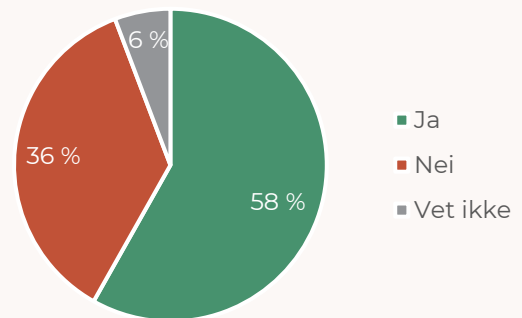
Som en del av sluttevalueringen ble det samlet inn erfaringer og resultater fra prosjektet i en omfattende informasjonsinnhenting. Vi har gjennomført fokusgruppeintervjuer med ansatte og ledere, intervjuer med HR og møter med kontaktgruppene i hver virksomhet. Det ble også gjennomført en avsluttende spørreundersøkelse i Skien kommune, BIR og NRVA. Det ble ikke gjennomført en avsluttende spørreundersøkelse i Sandefjord kommune.

Dette kapittelet oppsummerer erfaringer fra prosjektet som kom frem som en del av sluttevalueringen eller ved andre møter med forskergruppen og virksomhetene gjennom prosjektperioden. Først beskrives resultater fra og erfaringer med de konkrete tiltakene fra ansatte og ledes perspektiv. Vi trekker også frem andre perspektiver og erfaringer med prosjektet som ble løftet fra ansatte og ledere i sluttevalueringen. Deretter beskrives HR og kontaktgruppens erfaringer fra prosjektet som helhet, både knyttet til prosessen som helhet og til tiltakene. Til sist vurderer vi hvilke mulige langsiktige effekter prosjektet kan ha for de deltakende virksomhetene.

5.1 Ansatte og ledes erfaringer

En viktig datakilde til sluttevalueringen var intervjuer med ledere og ansatte i virksomhetene. Intervjuene ble gjennomført som fokusgruppeintervjuer, hvor ansatte i tilsvarende rolle ble samlet for felles diskusjoner om erfaringer fra deres perspektiv. Det ble gjennomført egne

Figur 5-1: Er du kjent med at malen for medarbeidersamtale er endret?



N=208. Kilde: Spørreundersøkelse i forbindelse med sluttevaluering i 3 av 4 deltakende virksomheter

intervjuer for henholdsvis ledere, ansatte over 55 år, ansatte under 55 år, og tillitsvalgte. I Sandefjord kommune var datainnsamlingen i sluttevalueringen mer begrenset, og vi snakket bare med HR-avdelingen og en gruppe ledere. I dette delkapittelet beskriver vi erfaringene som fremkom i disse intervjuene, om de tiltakene som var gjennomført i alle virksomheter: lederopplæring og ny mal for medarbeidersamtale. Vi oppsummerer også betraktninger knyttet til informasjonsutfordringer. Avsnittet avsluttes med en oppsummering av ønskene om tiltak, slik disse kom fram i fokusgruppene. Dette ble særlig tema i fokusgruppene med ansatte.

5.1.1 Lederopplæring

Lederopplæring ble gjennomført i alle de deltakende virksomhetene, i noe ulikt format. Som en del av den avsluttende spørreundersøkelsen ble ansatte og ledere spurt om de kjente til lederkurset i aldersbevisst ledelse. Blant lederne var det 65 prosent som kjente til kurset, hvor 44 prosent selv hadde deltatt i kurset. Mellom virksomhetene varierte andelen av ledere som kjente til kurset mellom 92 prosent og 44 prosent. Den laveste prosentandelen var i BIR, hvor undersøkelsen ble sendt til hele virksomheten, men hvor lederkurset kun ble tilbudt til en liten andel av lederne av kapasitetshensyn. Den høyeste andelen som var kjent med lederkurset var i NRVA, hvor kurset ble tilbudt alle ledere.

I Skien ble undersøkelsen sendt til ansatte og ledere i de avdelingene/enhetene som var tilknyttet prosjektet. Lederne i disse enhetene fikk tilbud om å delta på lederkurset og 79 prosent oppga å være kjent med kurset.

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål til ledere som oppga å ha deltatt på lederkurset om hvordan de vurderte kurset. Her ble kurset blant annet trukket frem som en «øyeåpner» og at det økte bevisstheten rundt seniorpolitikk og ledelse. To ledere formulerte følgende vurderinger av kurset:

«Bra. Ga en god oversikt over utfordringene vi står overfor, og gjorde oss bevisst på hva vi som arbeidsgiver kan bidra med»

Leder

«Kurset var veldig nyttig. Vi fikk mange nyttige tips og vi fikk også reflektert over dilemmaer i forhold til det med de eldste på jobb.»

Leder

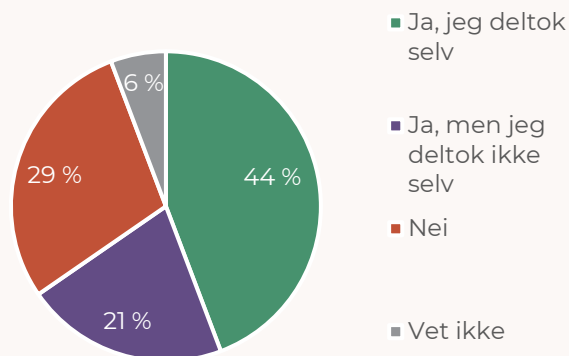
Samtidig etterlyste også enkelte ledere mer konkrete tiltak og sterkere kobling mellom kurset og praktisk oppfølging av ansatte i målgruppen.

«[Kurset] ga litt lite svar på hva [virksomheten] kan tilby de eldre for at de kan stå lenger i jobb»

Leder

Blant de ansatte som svarte på spørreundersøkelsen oppga 13 prosent at de var kjent med kurset. I de ulike virksomhetene varierte andelen fra 11 til 18 prosent. Det er å forvente at en stor andel av de ansatte ikke har kjennskap til lederkurset på samme måte som medarbeidersamtalen, siden dette ikke er noe de ansatte har vært direkte involvert i. Lederkurset kan likevel påvirke de ansatte indirekte, ved at lederen tar med seg læring og erfaringer fra kurset inn i sitt ledelsesarbeid.

Figur 5-2: Er du kjent med lederkurset i aldersbevisst ledelse? (Selv leder)



N=52. Kilde: Spørreundersøkelse i forbindelse med sluttevaluering i 3 av 4 deltakende virksomheter

De fleste lederne som deltok i fokusgrupper i sluttevalueringen hadde deltatt på lederkurset. En del av dem var riktignok i tvil om de hadde deltatt eller ikke, siden virksomhetene hadde flere kurs og samlinger for ledere og ikke alle visste umiddelbart om de hadde deltatt på akkurat dette. Dette ble likevel raskt oppklart i fokusgruppene, der deltakerne kunne minne hverandre på hva de hadde vært med på. Også enkelte av de som møtte opp til intervju som ansatte viste seg å ha lederansvar for avdelingene sine, og noen av disse hadde også deltatt på kurset. I presentasjonen her skiller vi ikke mellom de som uttalte seg i fokusgrupper for ledere, og de som møtte i grupper for ansatte, når det gjelder tilbakemeldingene – de hadde uansett vært på samme kurs.

Generelt var tilbakemeldingene om lederkurset positive fra de som hadde deltatt. Bevisstgjøring var et nøkkelord: kurset hadde gjort dem bevisste på at de hadde arbeidstakere som nærmet seg pensjonsalder, at disse var verdifulle for bedriften, og at det var både lovlig og legitimt å snakke med dem om planene framover. Kurset inkluderte foredrag som blant annet tok opp aldringen i befolkningen og aldringen i arbeidsstyrken, og argumenterte for at denne demografiske utviklingen gjorde det viktigere enn noen gang å skape gode arbeidsforhold for seniorene. Dette ble opplevd som relevante perspektiver som bygget en høyere himmel over det daglige ledelsesarbeidet, og flere ga uttrykk for at det var verdifullt å få løftet blikket og se bedriften og lederjobben i et større perspektiv. Det var ikke noe i kursinnholdet, eller refleksjonene som fulgte av kurset, som var revolusjonerende, som en leder formulerte det,

men det ble likevel opplevd som verdifullt å snakke eksplisitt om dette.

En annen relativt samlet tilbakemelding var at kurset gjorde lederne bevisste på at disse samtalene – om ønsker, behov og fremtidsplaner – kan starte tidligere enn de har tenkt. Flere understreket som en ny innsikt at det er for sent å begynne å tenke på dette når arbeidstakeren har passert 62 år og dermed kan begynne å ta ut pensjon – da har de gjerne alt bestemt seg, eller iallfall lagt et løp. Samtalene må starte ved 57 år, eller 55, eller kanskje 50. Lederne reflekterte rundt når seniorsamtalene burde starte, og hvilke typer samtaler de burde ha med ansatte i ulike aldersgrupper.

For andre var den viktigste innsikten ikke først og fremst når samtalene om fremtidsplaner og mulig pensjonering burde starte, men at man kan gjøre mye med å tenke over hvordan samtalen initieres og spørsmålene vinkles. Det er viktig at en slik samtale ikke gir næring til tanken om at det kanskje er på tide å gi seg, men snarere brukes til å understreke hvor viktig den enkeltes kompetanse er og hvor verdifullt det er for bedriften at medarbeideren blir værende. I den grad lederne har tenkt at en seniorsamtale dreier seg om å få en felles forståelse av når og hvordan medarbeideren skal fases ut og erstattes, ble lederkurset en korrigerende: samtalene bør ha som siktemål å trekke senioren inn og understreke at de faktisk ikke kan erstattes fullt ut. Dette hadde vært en tankevekker flere av lederne uttrykte at de hadde satt pris på.

Lederkursene inkluderte case og rollespill rundt mulige, hypotetiske situasjoner. Også dette ble opplevd stort sett positivt, og ser ut til å ha vært særlig tankevekkende for en del av lederne. En av dem beskrev et case som «hadde en følelsesmessig inngang» slik at hen kjente problemstillingen «litt på kroppen». Selv om det dreide seg om en fiktiv arbeidstaker, vekket caset tanker og følelsesmessige responser som kjentes relevante.

Bevisstgjøring om tematikken, trygghet for at det var «lov» å snakke om, og innsikten om at samtalen må starte mens medarbeideren er i 50-årene, så ut til å være de mest sentrale innsiktene lederne tok med seg fra lederkurset. Kurset ble oppfattet som «et godt kick-off», eventuelt et «spark i ræva», for å komme i gang med refleksjon og handling rundt seniorennes situasjon i virksomhetene.

Samtidig kom det noen mer kritiske innspill i fokusgruppene. Noen lot til å ha opplevd at kurset implisitt la til grunn at de som ledere hadde nedlatende holdninger til sine eldre ansatte, noe

som gjorde dem irriterte. De kjente seg ikke igjen i dette, men opplevde at de allerede gjorde det de kunne for å skape gode arbeidsforhold for hver enkelt av sine ansatte, og de var fullt klar over den verdien medarbeidere med lang fartstid tilførte. Noen gjorde også et skille: det finnes kanskje arbeidsplasser der slike holdninger er utbredt, men kommunene leverer arbeidskrevende tjenester og trenger folk. I deres virkelighet var det ikke rom for å nedvurdere medarbeidere som leverte på jobb dag etter dag.

Noen av deltakerne i fokusgruppene var mer negative, og stilte spørsmål ved verdien av å sitte en dag og «leke med ord». De var usikre på om et lederkurs ville føre til endringer i praksis, og fryktet at uten oppfølging, uten konkret innsats for å holde temaet varmt, ville det hele snart gå i glemmeboka.

I fokusgruppene med ansatte, både de over og under 55 år, ble det systematisk spurt om de visste om lederne deres hadde vært på lederkurs, og om det i så fall hadde gjort noen forskjell for dem. Ingen av de ansatte visste noe om dette. Eventuelle virkninger av lederkurset for ansatte som ikke selv hadde deltatt må antas å vise seg mer indirekte og over lengre tid.

Generelt varierte det mellom fokusgruppene og virksomhetene hvor god kjennskap ansatte og ledere ute i tjenestene hadde til det aktuelle prosjektet. I neste avsnitt går vi nærmere inn på de informasjonsutfordringene som så ut til å ha oppstått underveis.

5.1.2 Ny mal for medarbeidersamtale

Det å utvikle en ny mal for medarbeidersamtalen var et sentralt tiltak fra starten av prosjektet i BIR og Skien kommune, og ble etter hvert også etablert som et tiltak i Sandefjord og NRVA. Felles for alle virksomhetene var at den nye malen inkluderte nye spørsmål om senkarrieren, om fremtidsplaner og eventuelle ønsker om tilrettelegging. Flere av virksomhetene benyttet også anledningen til å gjennomgå malen og gjøre større eller mindre endringer – særlig i BIR ble det lagt ned et stort arbeid i å stramme opp, forkorte og strømlinjeforme malen, slik at den ble ensartet for hele konsernet.

Som en del av den avsluttende spørreundersøkelsen ble ansatte og ledere spurt om de kjente til at malen for medarbeidersamtale var endret. Samlet oppga 58 prosent at de var kjent med at det var gjort endringer i malen. I de ulike virksomhetene varierte andelen fra 45 til 68 prosent.

Ledere og ansatte som oppga at de var kjent med at det var gjort endringer i malen for medarbeidersamtale fikk videre spørsmål om hvordan de vurderer den nye malen. Fra fritekstsvarene beskriver flere malen som god, oversiktlig, grundig og enklere enn den tidligere malen. Flere mener at den gir et godt utgangspunkt for samtalen og åpner for dialog om behov, ønsker, framtidsplaner og ulike livsfaser. Det trekkes særlig fram som positivt at livsfase- og seniorperspektivet har fått en tydeligere plass. Enkelte opplever også at malen gir mer fleksibilitet og rom for en friere samtale.

Samtidig er det variasjoner i hvilke endringer som har blitt gjort i malene, og det er derfor ulike tilbakemeldinger fra de ulike virksomhetene. I en virksomhet trekker flere fram at malen er lang og detaljert, og at flere spørsmål ligner på hverandre eller går over i hverandre. Flere understreker også at selve malen ikke er tilstrekkelig. Det avgjørende er hvordan lederen bruker den, og om samtalen følges opp i etterkant.

I hvilken grad den nye malen var tatt i bruk, og hvilke erfaringer ledere og ansatte hadde gjort seg så langt, ble et sentralt tema i fokusgruppene.

Ledernes perspektiv

Det varierte i hvilken grad lederne hadde vært involvert i utformingen av den nye malen for medarbeidersamtale. Noen hadde sittet i arbeidsgruppen som hadde jobbet med utforming, noen hadde fått den til gjennomsyn med mulighet til å uttale seg, og noen hadde ikke fått med seg at den var oppdatert. Mange ledere hadde tatt den nye malen i bruk umiddelbart og hadde ferske refleksjoner om hvordan samtalen om seniortematikken ble, mens andre brukte den bare delvis og tilpasset bruken etter egne behov. En av lederne var opptatt av at det å bruke den gamle malen skapte en kontinuitet i møtet med arbeidstakere med lang fartstid i firmaet som hen ikke ville miste, og hadde derfor satt den nye malen litt på vent.

De fleste opplevde at «seniorspørsmålene» hadde fungert godt. Det å stille disse spørsmålene fikk i gang samtaler, og mange reflekterte ærlig om hvor de ser for seg å være om 2-10 år. I en fokusgruppe var lederne særlig opptatt av at det å spørre om framtidsplaner var svært relevant for seniorene, men ikke bare dem: de yngre hadde jo også tanker og planer for framtida. Ikke alle 30-åringene så for seg at de skulle jobbe i barnehage eller i hjemme-tjenesten resten av det yrkesaktive livet, og det å åpne for samtale om disse tingene gjorde det mulig for lederne å få bedre oversikt. De kunne jo snakke om framtidsplaner tidligere også, men det å få

spørsmålene inn i malen økte bevisstheten og sikret at man husket å spørre.

I andre fokusgrupper la lederne vekt på at de hadde gode relasjoner til medarbeiderne sine og kunne snakke om det meste. Fremtidsplaner og eventuelle ønsker om tilrettelegging kunne komme opp i medarbeidersamtalen eller i andre sammenhenger, og, som en leder sa, de fleste begynner jo uansett å tenke på pensjoneringsmuligheten når de kom opp i en viss alder. Dette var greit å snakke om. Andre ledere var imidlertid litt mer forbeholdne, og hadde erfart at det for noen kunne være litt sensitivt at «seniortematikk» kom opp i medarbeidersamtalen. De ønsket seg en tydelig føring fra bedriften i form av en eksplisitt policy på ved hvilken alder man skulle stille disse spørsmålene. En slik føring ville sikre at den ansatte ikke tok noe personlig, men visste at «Det er bare sånn vi gjør det i denne bedriften». Da slapp de å lure på om lederen brakte dette på bane som en indirekte måte å signalisere at prestasjonene begynte å bli svakere og at lederen gjerne ville at den ansatte skulle begynne å tenke på rettetten.

Det var rutine at de ansatte fikk skjemaet til medarbeidersamtalen i forkant av samtalen. Noen av lederne hadde erfart at det nye skjemaet, som eksplisitt tematiserte seniorennes situasjon og åpnet for samtale om tilretteleggingsbehov, skapte forventninger de ikke kunne innfri. De ansatte kunne ønske seg mindre belastende oppgaver og mer tilrettelegging, men lederne hadde lite å tilby. Flere ledere trakk derfor fram at spørsmål som åpnet for og «oppfordret til» at de ansatte løftet behov for tilpasninger var lite verdt, så lenge virksomheten ikke hadde økonomiske midler til å imøtekomme behovene. Dette var også et tema blant de ansatte.

Ansattes perspektiv

I fokusgruppene med de ansatte møtte vi mange som ikke var klar over at malen for medarbeidersamtale var endret overhodet, eller de hadde hørt snakk om en ny mal, men hadde ikke selv hatt en samtale der den ble brukt. Andre kjente til og hadde reflektert over den nye malen, men hadde en del kritiske innvendinger.

Også blant de ansatte var det deltakere i fokusgruppene som mente at den nye malen åpnet for å reflektere over sin egen situasjon, rolle i bedriften og planene framover. Den gjorde det lettere å ta opp ting seniorene tenkte på. Det at seniortematikken ble introdusert tidligere, for eksempel fra man var 58 år, ville kanskje plante noen tanker om at det var OK å snakke om dette, og gjøre det lettere å ta opp hvis behovet for tilpasning meldte seg, poengterte én ansatt. I en av

virksomhetene applauderte de ansatte at malen hadde blitt kortere og mer oversiktlig, og mente at det hadde vært på tide å gi dette skjemaet en overhaling.

I en av fokusgruppene med deltakere over 55 år reflekterte deltakerne over forholdet mellom den nye medarbeidersamtalen, som altså inkluderte «seniorspørsmål», og det de tidligere hadde kalt seniorsamtaler. Bedriften hadde hatt en rutine – som riktignok ikke alltid hadde blitt fulgt – med at de som passerte en viss alder ble kalt inn til en seniorsamtale med HR-avdelingen. Deltakerne i fokusgruppen diskuterte seg imellom om den nye rutinen var et fremskritt. På den ene sida mente noen at det ville føles betryggende å snakke med HR: de gikk ut fra at HR-ansatte hadde mer kunnskap om pensjonssystemet og de mulighetene som lå der enn deres nærmeste leder hadde, og noen tenkte også at det kunne være lettere å snakke med dem om ønsker om tilrettelegging enn å snakke med nærmeste leder. De holdt også muligheten åpen for at HR-avdelingen visste mer om hvilke tiltak som kunne være mulige å få til. På den andre sida, nærmeste leder snakker man jo med uansett, man kjenner hverandre, og det er han eller hun som kjenner jobbsituasjonen best. Fokusgruppen så med andre ord styrker og svakheter med begge deler.

I noen av fokusgruppene med ansatte over 55 år kom det fram at de ansatte kunne være litt utrygge på hvor mye de skulle dele i medarbeidersamtalen om det å være senior. Hvor åpen og ærlig skal man være? Hvis man begynner å signalisere noe, kan det slå tilbake? Kan det bli brukt feil? En fokusgruppedeltaker var klar på at det ikke ville være klokt å luften tanker om pensjonering før man har bestemt seg for når man skal gå av – for begynner man først å snakke om tilrettelegging, nedtrapping og pensjonering har man gitt et signal om at man ikke er til å regne med på samme måte lenger. Dette var en av grunnene til at det kanskje ville være bedre å snakke med HR. Den ekstra avstanden kunne gjøre det mindre truende å ta opp det man tenkte på.

Det som ofte kom opp i fokusgruppene med de ansatte, var spriket mellom ønsker og ambisjoner på den ene sida, og reelle muligheter på den andre. Flere mente at det ikke var noe problem å snakke om tilpasninger de kunne ønske seg, for eksempel tilpasninger i turnus eller andre arbeidsoppgaver. Men, det manglet ressurser til å endre på noe. De kunne ønske seg vekk fra «data-ting» eller nattarbeid, men det var ikke så enkelt å få til. Dermed snakket noen om medarbeidersamtalen som et ritual: en årlig anledning til å tenke høyt rundt aktuelle temaer, men ikke som en arena som

ga grunnlag for endring. Et par sitater kan illustrere dette:

Det er bare et spørsmål på et skjema. Det følger ikke noe mer med. Det er bare at man skal spørre på en god måte. Men man har jo ikke noe mer å tilby. Jeg vet ikke om man kan måle noe effekt av noe slik spørsmålsformulering.

Ansatt

Man skal spørre om det med alder, men det betyr ikke at det skjer noe. Det å legge til rette har en kostnad.

Ansatt

De ansatte var med andre ord bevisste på at mulighetene til å tilrettelegge kunne være begrensede. I kjølvannet av det ble skepsisen vekket: hva mente egentlig ledelsen med å spørre om disse tingene når de likevel ikke kunne gjøre noe? Hva var de egentlig ute etter? Det å snakke om ting hadde begrenset verdi i seg selv hvis endring likevel ikke var mulig, og bekymringen for at ledelsen kunne ha planer den ikke avslørte lå like under overflaten i noen av fokusgruppene. Dette understreker verdien av tillit og transparens i organisasjonene, også når man diskuterer tiltak for seniorene.

Avstanden mellom forventning og faktiske muligheter for tilpasning ble også løftet av flere ledere, som opplever å ha få eller ingen reelle virkemidler for å kunne imøtekomme behovene og ønskene fra ansatte om tilpasning av arbeidet.

5.1.3 Informasjonsutfordringer

En del av lederne vi intervjuet, særlig i den ene av virksomhetene, hadde ikke hørt om prosjektet. Minst en av disse oppga at dette var til tross for at hen satt i ledergruppa, og mente at grunnen var at det ikke var kjørt ordentlig trøkk på prosjektet.

Blant de ansatte var det forholdsvis mange som ikke kjente til prosjektet. Noen mente at grunnen til dette var at det ikke var informert aktivt underveis, og etterlyste at prosjektet ble presentert på et allmøte. Andre pekte på at det foregikk mye i virksomheten for tida, og at mange derfor sikkert

ikke var klar over akkurat denne prosessen. En ansatt trodde ikke noen på hennes arbeidssted egentlig kjente til prosjektet, bortsett fra avdelingslederen. For noen så dette ut til å gå inn i en større frustrasjon over manglende informasjon og forankring, og de ansatte ga uttrykk for at de savnet å bli involvert «før man leser i avisa» at kommunen skal gjennomføre et prosjekt.

Som en del av den avsluttende spørreundersøkelsen ble ansatte og ledere stilt spørsmål om de kjente til prosjektet/arbeidet med aldersbevisst ledelse. Samlet oppga 50 prosent av respondentene at de kjente til prosjektet. Andelen varierte fra 43 prosent til 61 prosent mellom virksomhetene. Samlet er det altså mange ledere og ansatte som kjenner til prosjektet, selv om vi fra intervjuene også erfarte at mange ikke kjente til prosjektet.

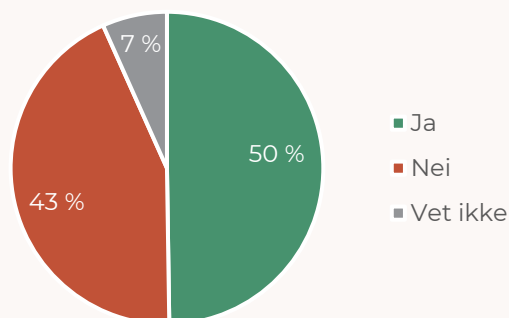
Hvor aktivt virksomhetene selv har informert ansatte om prosjektet varierer også mye, og reflekteres i svarene fra ansatte og ledere. Også i en av virksomhetene som hadde informert om prosjektet på et ledermøte blant alle ledere i virksomheten, var det likevel ledere som i intervjuene oppga å ikke kjenne til prosjektet.

Gjennomgående skjedde det mye i alle virksomhetene prosjektet ble gjennomført i. Den løpende driften skulle gå sin gang, og to av virksomhetene sto i store omstillingsprosesser. Den ene kommunen gjennomførte et prosjekt om ønsketurnus som delvis var koblet til prosjektet om seniorpolitikk, og begge kommunene arbeidet for å etablere heltidskultur. Flere av informantene ga uttrykk for at det var mye som skjedde samtidig, og at de ikke helt hang med på alt. Dette kan ha vært noe av bakgrunnen for at tilbakemeldingene på informasjonssiden om seniorpolitikk i den ene kommunen var lunkne: de som kommenterte på denne sa at den var vanskelig å finne på nettsidene, og oppe i all informasjonen de skulle forholde seg til prioriterte de ikke å lete etter den.

5.1.4 Ønskene om tiltak

Fokusgruppene fikk fram mange interessante refleksjoner som i bunn og grunn handlet om hva seniorpolitiske tiltak er og kan være, og hvilke forventninger det kan skape når en bedrift annonserer at «nå skal vi ha et prosjekt om seniorenene». Flere av virksomhetene hadde hatt tiltak for seniorer tidligere, eller i det minste hatt diskusjonen. Tilpasninger der man jobber 80 prosent, men beholder 100 prosent lønn, hadde vært praktisert i deler av BIR tidligere og diskutert i NRVA, og dette er også en mulighet som har eksistert i flere store offentlige bedrifter. Fokusgruppene fikk fram mange tanker om ønsker og

Figur 5-3: Kjenner du til prosjektet/arbeidet med aldersbevisst ledelse?



N=209. Kilde: Spørreundersøkelse i forbindelse med sluttevaluering i 3 av 4 deltakende virksomheter

muligheter. I alle virksomhetene var det en tendens til at lederne snakket mest om begrensningene i mulighetene til å tilrettelegge, mens de ansatte snakket om hva de mente at seniorpolitiske tiltak burde innebære.

Lederne opplevde gjennomgående at ansatte ønsket seg tilrettelegging det ikke var mulig å få til. Ansatte i barnehage kunne for eksempel ønske å jobbe bare mellom 10:00 og 15:00, men det var ikke lett å få vikar for timene mellom 8:00 og 10:00 på morgenen. Alle som ønsker å jobbe redusert kan heller ikke ha fri mandag og/eller fredag, det er krav til bemanning disse dagene også. Om to ansatte ønsket å redusere arbeidstiden og jobbe 50 prosent, ville kommunen måtte ansette en person til i 100 prosent stilling, dermed ble det enda flere ansatte å forholde seg til og kabalen ble enda litt mer komplisert. En leder fremhevet særlig at det var lite verdifullt å love ansatte at de kunne få tilrettelegging gitt at det ikke skapte vesentlige ulemper – for det skapte jo alltid vesentlige ulemper, og det ble opp til lederen å få det til å fungere. Ledere som jobbet «i tjenestene» – typiske i barnehager og i helse- og omsorgssektoren – mente at det var lettere å tilrettelegge for de som jobbet i administrasjonen og på kontor, mens de som jobbet i tjenestene hadde lite slingsmonn. «Jobben skal jo gjøres» og «du har jo søkt på en stilling med gitte krav» kunne disse lederne si – de hadde svært begrenset handlingsrom når det gjaldt å gi unntak fra plikten til å jobbe turnus med avtalte oppgaver til avtalt tid. Lokale avtaler og fagforeninger la også en del begrensninger på hva som var mulig å få til.

De ansatte i fokusgruppene hadde også mange tanker om hvilke tiltak de kunne ønske seg, hva de forventet og hva som var mulig. Det samme kom fram i intervjuene med tillitsvalgte. Flere formidlet at de forventet konkrete tiltak for å holde folk i jobb, at man kunne fått mer fri eller lettere arbeidsoppgaver. I et par av virksomhetene hadde de ansatte spilt inn ønsker om seniorpolitiske tiltak, men «det kom tilbake fra ledelsen og da var det stryk over det». Dette hadde ført til at iallfall disse ansatte var ganske desillusjonerte med hele prosjektet, og følte at tiltakene var «bare piss».

Likevel, når vi i intervjuene stilte spørsmål om de konkrete tiltakene, som eksempelvis endringene som var gjort i malen for medarbeidersamtale, var tilbakemeldingene positive. Både nye spørsmål og forenkling av malen opplevdes som hensiktsmessige endringer. Det kan derfor tenkes at de ansatte var mer negative til ideen de hadde om prosjektet, enn de faktiske tiltakene. Dette kan også knyttes til prosjektets tittel «aldersbevisst ledelse», hvor det for flere ansatte ikke var åpenbart hvordan bevisstgjøring på ledernivå faktisk ville føre til endringer i de ansattes arbeidshverdag og relasjon til leder.

En leder på lavere nivå i en virksomhet klarte rett og slett ikke å tro på at prosjektet ikke skulle inkludere mer enn en ny mal for medarbeidersamtale. Han hadde ikke tatt den nye malen i bruk enda fordi han «ventet på sluttproduktet» og «regner med at det dukker opp en seniorpolitikk som er et dokument». Dette kan si noe om forventningene som oppstår når en bedrift annonserer at den skal starte opp et nytt prosjekt.

På direkte spørsmål om omtale av prosjektet i bedriften hadde skapt forventninger om økonomiske tiltak, svarte ansatte bekreftende. Dette ble også klart formidlet i en fokusgruppe for ledere i en av kommunene: medarbeiderne fikk den nye malen for seniorsamtalen på forhånd, og så der at det var åpnet for å snakke om ønsker og behov. Dermed artikulerte de slike behov i samtalen med en forventning om å bli møtt på det, men lederen hadde lite å tilby. Denne situasjonen skapte frustrasjon på begge sider av bordet, og denne lederen hellet mot å mene at den nye malen, gjennom å skape forventninger det ikke var mulig å innfri, skapte problemer heller enn å løse noe.

Gjennomgående framsto de ansatte som ganske realistiske, noen ganger svært nøkterne, med tanke på hva seniorpolitikk kunne være i deres virksomhet.

Men det er kanskje litt med det at vi har vært i en veldig presset økonomisk situasjon. Det har vært ansettelsesstopp og investeringsstopp. Så når dette kom opp, så tenkte jeg at det ikke var rom for så veldig mye på grunn av den økonomiske situasjonen.

Ansatt

Jeg tror man må snakke om hva slags handlingsrom som lederne skal ha. De må ha muligheter til å innføre sine løsninger, også det som kanskje koster litt. Hvis man ikke har midler, blir det også vanskelig.

Ansatt

De to Kommunalt eide bedriftene var vant til at det var knappe økonomiske rammer, og de ansatte i kommunene visste godt hvor presset den kommunale økonomien var og hvor lite ekstra det var rom for. Flere av de ansatte var derfor bevisste på at ordet «seniorpolitikk» ikke kom til å fungere som en magisk nøkkel som åpnet en hittil ukjent pengebølge.

I kjølvannet av dette hadde de også refleksjoner over forhold som kunne fungere som «push-faktorer» (Jensen, 2005), altså faktorer som skyver eldre arbeidstakere på deres arbeidsplasser ut av arbeidslivet. IT og IT-systemer ble nevnt ofte, særlig i de to kommunalt eide bedriftene, men også i helse- og omsorgssektoren i kommunene. Det var stadig nye systemer, stadig noe nytt å lære, og for de eldre skapte dette betydelige terskler. «IKT er undervurdert som problem. Man blir lei» sa en leder i en kommunal helseetat. Et annet forhold som ble nevnt hyppig, var lav grunnbemanning i tjenestene, noe som innebar at man konstant hadde følelsen av å måtte strekke seg litt og at man aldri rakk over alt man burde. Interessant nok kom disse to tingene – vrangte datasystemer og konstant arbeidspress – opp i intervjuene langt oftere enn fysisk slitasje. Informantene formidlet at de hadde hjelpemidler – heis og løfteanordninger i omsorgstjenestene,

roboter i renhold – som avlastet det fysiske arbeidet, men ikke reduserte kravene til innhold i tjenestene.

5.1.5 Oppsummering

Lederne i kommunene og de kommunalt eide bedriftene var gjennomgående positive til prosjektet. De aller fleste i fokusgruppene kjente til det, mange hadde deltatt på lederkurs og enda flere hadde sett på, og ofte tatt i bruk, den nye malen for medarbeidersamtale. Begge deler ble stort sett positivt vurdert. Lederkurset hadde skjerpet bevisstheten og gitt lederne trygghet på at det var mulig og «lovlig» å snakke om at medarbeiderne ble eldre og nærmet seg den alderen der de kunne begynne å tenke på pensjon. Malen for medarbeidersamtale, som inkluderte spørsmål til senioren, ga ytterligere støtte og fungerte dessuten som en påminning om at disse tingene kunne tas opp.

Blant de ansatte var inntrykket mer sammensatt. Mange av de ansatte som deltok i fokusgruppene hadde begrenset kjennskap til prosjektet, og de hadde få tilbakemeldinger både på medarbeidersamtale og lederkurs. Derimot hadde de mange refleksjoner om situasjonen som senior, og mange uttrykte at de ønsket at prosjektet hadde inkludert virkemidler som gjorde det lettere å gi lettelser i arbeidshverdagen eller kortere arbeidstid. Dette kan illustrere et av dilemmaene med å sette søkelys på seniorpolitikk generelt: det eksisterer en sterk forestilling i befolkningen om at seniorpolitikk handler om å avlaste og tilrettelegge for nedtrapping, ikke om å trekke senioren inn.

5.2 HR og kontaktgruppenes erfaringer

I tillegg til fokusgruppeintervjuer med ansatte og ledere, har vi gjennomført intervjuer med HR ved sluttevalueringen og møter med kontaktgruppene i hver virksomhet underveis i gjennomføringen. Både HR, ved kontaktperson/kontaktpersoner, og kontaktgruppene var i større grad involvert i prosjektet fra start til slutt, sammenlignet med øvrige ledere og ansatte. Erfaringene fra HR og kontaktgruppene baserer seg derfor på tilbakemeldinger fra en større del av prosessen og prosjektet, og ikke bare knyttet til opplevelsen eller resultater av konkrete tiltak.

5.2.1 Et springbrett for videre arbeid

Både kontaktpersonene og andre medlemmer i kontaktgruppene har pekt på at prosjektet har gitt virksomhetene et nødvendig "dytt" til å jobbe mer systematisk med senkarriere og livsfasepolitikk. Flere uttrykker at dette er arbeid som trolig ikke ville blitt prioritert uten prosjektet. Dette kan både

handle om at initiativer ikke ville blitt tatt eller kommet i gang, eller at arbeidet ville gått senere enn hva det har gjort.

Helt konkret ble det i en virksomhet uttrykt at også prosjekter som var påbegynt, som arbeid med å utvikle ny livsfasepolitikk, ikke ville ha kommet like langt, hvis ikke det hadde vært for at virksomheten var med i dette prosjektet og derfor hadde fokus på senkarriere og livsfasepolitikk. Selv om arbeidet med å utvikle ny livsfasepolitikk allerede var igangsatt, og at dette arbeidet fortsatte uten involvering fra forskergruppen, bidro likevel fokuset som virksomheten nå hadde på seniorpolitikk, senkarriere og livsfase, til at det ble mer «trykk» også på utviklingen av ny livsfasepolitikk.

Prosjektet har derfor lyktes med å øke oppmerksomhet rundt senkarriere og lengre arbeidsliv i de deltakende virksomhetene. Likevel uttrykkes det at virksomhetene også fremover må fortsette å holde fokus på tematikken. Med knappe ressurser og mange andre fokusområder, uttrykte flere at de var redd for at denne bevisstgjøringen og det økte fokuset fort ville forsvinne når prosjektet var avsluttet.

Samtidig ble det fra flere av kontaktgruppene fremhevet at det gjennom prosjektet var lagt et godt fundament for overordnede tiltak, som vil fortsette å virke i årene fremover. Dette gjelder særlig endringene i malen for medarbeidersamtale. Tiltaket i form av lederkurs er i større grad ferskvare, som må gjentas og opprettholdes.

5.2.2 Begrensninger i prosjektets innretning

Blant flere av virksomhetene ble det ikke lagt skjul på at man hadde håpt at man skulle ha fått til mer i løpet av prosjektperioden. Selv om prosjektet har hatt en tidsramme for gjennomføring på rundt ett og et halvt år, har det vært tidkrevende å forankre, utvikle og til slutt implementere tiltakene. Tidsrammen oppleves av flere av kontaktpersonene som for knapp til å kunne se konkrete resultater fra prosjektet innen prosjektslutt. Som uttrykt av en HR-ansatt i en av virksomhetene i forbindelse med sluttevalueringen; «Det er nå vi kommer i gang». Implisitt er altså forventningen at eventuelle gevinster av tiltakene først ligger fremover i tid.

Videre har den korte tidsrammen også begrenset hvilke tiltak det var mulig å utvikle og gjennomføre i løpet av prosjektperioden. Mer komplekse tiltak opplevdes derfor i stor grad som utelukket. Prosjektet har ikke hatt egne økonomiske midler som de deltakende virksomhetene har kunnet benytte fritt, men har hatt ressurser tilgjengelig til å gjennomføre lederkurs i virksomhetene. Utover

gjennomføringen av lederkursene, har derfor virksomhetene måttet bruke av egne ressurser til tiltakene som de valgte å innføre. Dette har gitt naturlige begrensninger i omfang og innretning av tiltakene.

5.2.3 Erfaringsdeling på tvers av virksomhetene

Kontaktpersonene har vært aller tettest koblet på prosjektet, sammen med hovedressurser i forskergruppen. Som en del av evalueringen var det derfor også et formål å få et innblikk i kontaktpersonenes tilbakemeldinger knyttet til innretningen og organiseringen av prosjektet.

Kontaktpersonene i virksomhetene deltok i flere fellesmøter høsten 2025 og våren 2026. Dette var digitale møter, hvor alle kontaktpersonene deltok i samme møte. Det ble i alt gjennomført tre fellesmøter. Formålet med møtene var å dele erfaringer på tvers av virksomhetene. Møtene ble også brukt til å avklare forventninger fra forskergruppen til fremdrift og videre leveranser i prosjektet fra kontaktpersonene/virksomhetene.

I det første fellesmøtet presenterte virksomhetene sine tiltak kort for hverandre. I det andre fellesmøtet lå hovedfokuset på erfaringene som kontaktpersonene hadde gjort seg i arbeidet med endringsprosessen og planene fremover, både det som går bra og det som eventuelt er utfordrende. I det tredje fellesmøtet var det særlig fokus på status for tiltakene og planen som virksomhetene har for det videre arbeidet etter at prosjektet er ferdigstilt.

Fellesmøtene hadde to særlige funksjoner:

1. Dele erfaringer på tvers – lære av hverandre
2. Holde virksomhetene ansvarlige for fremdriften i prosjektet

Kontaktpersonene opplevde fellesmøtene som særlig nyttige for å dele erfaringer på tvers av de deltakende virksomhetene. Erfaringsutvekslingen ga konkrete utslag i bevissthet knyttet til prosess og endringer av tiltak. Et eksempel er NRVA som i sin tiltaksplan ikke opprinnelig hadde endringer i malen for medarbeidersamtale, men som etter å ha hørt om tiltakene til de andre virksomhetene også ønsket å gjøre endringer i malen for medarbeidersamtale som en del av tiltakene i dette prosjektet.

Videre ble det satt søkelys på utfordringer som var felles på tvers av virksomhetene. Dette inkluderte diskusjoner rundt forventninger og avstand til faktiske muligheter. Dette var særlig et poeng som ble trukket frem i forbindelse med endringene i malen for medarbeidersamtale, hvor det å løfte opp spørsmål om tilpasning og behov for tilrettelegging,

også åpnet opp for at den enkelte ansatte fikk forventninger til formen på tilrettelegging, noe som virksomhetene ikke alltid kunne imøtekomme. Det ble formidlet at særlig ledere opplevde dette som utfordrende.

5.2.4 Forankring av arbeidet internt i virksomhetene

Det ble gjennomført tre til fire møter med kontaktgruppene i hver virksomhet. I forbindelse med oppstart i de to kommunale virksomhetene ble det gjennomført egne oppstartsmøter med kontaktgruppen. I alle virksomheter ble det videre, som en del av kartleggingen med fysiske intervjuer i hver virksomhet, også gjennomført et møte med kontaktgruppen.

Kontaktgruppen bidro til utarbeidelsen av tiltak ved at de deltok i workshopene som ble gjennomført i hver virksomhet. Etter at tiltakene var fastsatt, deltok kontaktgruppen i et møte som omhandlet tiltaksplan og plan for evaluering. Til sist ble det gjennomført møter med kontaktgruppene i forbindelse med sluttevalueringen.

Kontaktgruppene i virksomhetene ble nedsatt med formål å etablere en fast gruppe som skulle holdes oppdatert om prosjektet, utover kontaktpersonen. Vi ønsket at dette skulle bidra til bredere forankring i virksomhetene og mulighet for forskergruppen til å få innspill fra flere aktører som var påkoblet prosjektet og godt kjent med virksomhetene.

Medlemmene i kontaktgruppene ga underveis og i sluttevalueringen positive tilbakemeldinger særlig på involveringen tidlig i prosjektet, og flere opplevde å ha stor nytte av å delta på workshop for å utvikle tiltak. Workshopene ble trukket frem som at de hadde større verdi enn tiltaksutvikling alene, men bidro også til å holde fokus på prosjektet og tematikken som var sentralt i dette, og ga sånn sett merverdi for deltakerne.

Vårt inntrykk er at organiseringen med kontaktgruppene var nyttig for forankringen i virksomheten, men at kontaktgruppene i liten grad fikk eierskap til prosjektet. Dette kan henge sammen med at det på grunn av prosjektets lengde også var betydelig opphold mellom møtene mellom kontaktgruppen og forskergruppen. Samtidig brukte enkelte av virksomhetene kontaktgruppene mer aktivt, hvor eksempelvis Skien hadde mange interne møter med kontaktgruppen underveis i prosjektet (i tillegg til møtene med forskergruppen) og på den måten bidro til forankring og eierskap til prosjektet for kontaktgruppen.

5.3 Langsiktige effekter

I den innledende spørreundersøkelsen som var en del av kartleggingen i første fase av prosjektet, ble det stilt spørsmål blant annet om i hvilken grad ansatte opplevde å bli sett og anerkjent av sin leder, i hvilken grad ansatte hadde en opplevelse av å være ønsket og om ansatte over 55 år blir anerkjent og verdsatt i virksomheten. I tillegg var det spørsmål knyttet til hva som oppfattes som normal avgangsalder og ved hvilken alder de ansatte selv tror at de kommer til å gå av med pensjon. Som en del av sluttevalueringen ble disse spørsmålene på nytt stilt til ansatte og ledere i virksomhetene som en del av den avsluttende spørreundersøkelsen.

Figur 5-4 viser en sammenligning av svarene på to av spørsmålene fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført i forbindelse med sluttevalueringen og svarene fra tilsvarende spørsmål i undersøkelsen i kartleggingen.

Av de ansatte som har besvart undersøkelsen i sluttevalueringen er det en noe høyere andel som i stor og svært stor grad opplever å bli sett og anerkjent av leder. Det samme gjelder andelen som i stor grad opplever at de ansatte over 55 år blir anerkjent og verdsatt i virksomheten. Siden det

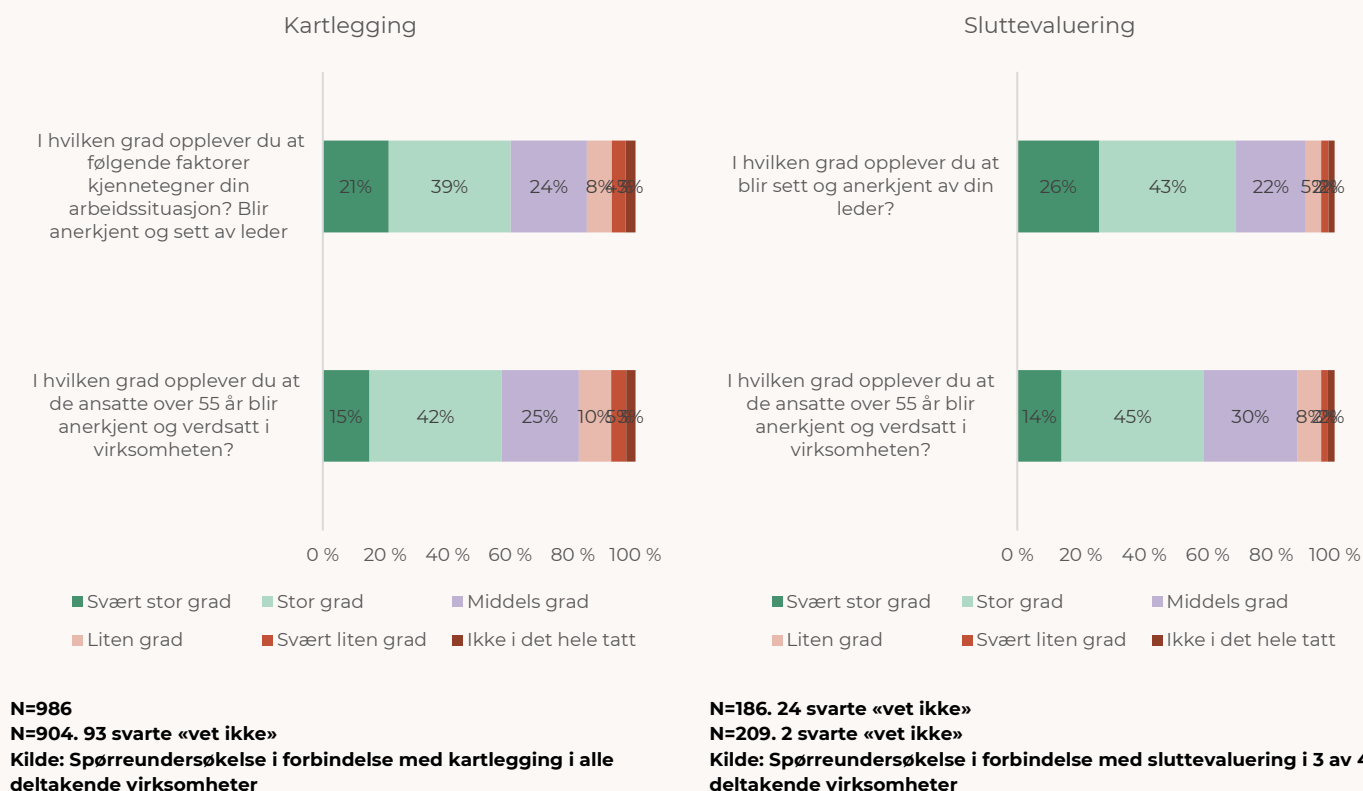
ikke er fullstendig overlapp mellom ansatte som har svart på den innledende og den avsluttende undersøkelsen, blant annet fordi den innledende undersøkelsen ble sendt til og besvart av et større antall ansatte, er det vanskelig å knytte økningen til en generell utvikling blant de deltakende virksomhetene i prosjektet. Det er likevel interessant å merke seg den svakt positive trenden.

Vi vet fra tidligere forskning at det å oppleve å bli sett og anerkjent er viktig for at ansatte skal stå lenge i jobb. Både endringene i medarbeidersamtalen og lederkurset har lagt til rette for at lederne er mer bevisste på og har andre verktøy for å nettopp se behovene til de ansatte.

Likevel har tiltakene fungert såpass kort at vi ikke tror at tiltakene i seg selv har hatt sin fulle effekt, eller alene bidratt til økt avgangsalder. Det økte fokuset i alle virksomhetene på senkarriere og senioransatte som gruppe, kan likevel allerede nå ha bidratt positivt til leder-medarbeiderdialog som på lengre sikt kan virke positivt på avgangsalderen i virksomhetene.

Hvorvidt prosjektet vil skape varige virkninger vil i stor grad avhenge av om «dyttet» fra prosessen fører til fortsatt bevissthet blant ledere og ansatte også nå som prosjektet er avsluttet. Innenfor

Figur 5-4: Sammenligning av svar fra sluttevaluering og kartlegging



rammen for oppdraget har det ikke vært mulig å måle effekter. På kort sikt ser vi heller ikke tydelige endringer i opplevd avgangsalder i virksomhetene eller forventet avgangsalder blant de ansatte når vi sammenligner svarene fra den innledende og avsluttende spørreundersøkelsen.

6. Våre observasjoner og anbefalinger

Evalueringen viser at tiltakene har økt oppmerksomheten om senkarriere og lengre arbeidsliv, men også at bedre dialog ikke nødvendigvis fører til opplevde endringer når handlingsrommet for tilpasning er begrenset. I dette kapittelet oppsummerer vi erfaringene med prosessen og tiltakene, og drøfter sentrale utfordringer, blant annet knyttet til forventninger, individuell tilpasning og forankring. Avslutningsvis trekker vi frem prinsipper for et systematisk arbeid med gode senkarrierer.

6.1 Hovedfunn

Samlet finner vi at de fire virksomhetene gjennom prosjektet har foretatt endringer i hvordan det arbeides for å beholde seniorer. På tross av prosjektets knappe tidsramme og budsjett, har livsfasepolitikk blitt satt på dagsorden og gjort lederne mer bevisste om aldring og muligheter for bedre senkarrierer. I samtlige virksomheter er det tydelig at det å beholde seniorer anses som viktig og bør prioriteres. Prosjektet har derfor lyktes med å øke oppmerksomheten om senkarriere og lengre arbeidsliv, og både lederopplæring og endringer i medarbeidersamtalen oppleves som nyttige av mange ansatte og ledere.

Det kan forventes at dersom den økte oppmerksomheten og bevisstheten opprettholdes i virksomhetene, vil dette kunne bidra til bedre muligheter for gode senkarrierer, individuell tilpasning og økt avgangsalder. Vi anbefaler at de fire virksomhetene følges opp i fremtiden for å kunne si mer om langsiktig utvikling.

I tidligere studier er det vist at seniorenes opplevelse av å bli sett kan ha stor betydning for motivasjonen til å stå lenger i jobb. Vi finner generelt at de innførte tiltakene i dette prosjektet vil kunne treffe nettopp dette behovet. Flere ansatte har i spørreundersøkelse og intervju påpekt at endringer i medarbeidersamtaler har bidratt til bedre kommunikasjon og mulighet for planlegging. Dette kan være positivt for en relativt stor gruppe seniorer i de fire virksomhetene.

Hvis det senere viser seg at tiltakene innført i dette prosjektet er nyttige, kan det være betydningsfullt

fordi det igjen viser at tiltak som er relativt lite ressurskrevende (lederkurs, informasjonstiltak, endringer i medarbeidersamtaler mv.) likevel kan ha store samfunnsvirkninger. Potensielt viktig for fremtidig politikkutforming er at tiltakene i dette prosjektet utvilsomt kan skaleres opp og innføres flere steder. Mens muligheten for å innføre mer kostbare seniorpolitiske tiltak som tilrettelegging, ønsketurnus, mobilitet og redusert arbeidstid vil kunne begrenses av både lokale budsjetter og virksomheters art, vil de mest utbredte tiltakene fra denne prosessen trolig kunne innføres mange steder.

Prosjektet har gitt nyttig innsikt i muligheter og begrensninger i en prosess der det skal innføres tiltak på relativt kort tid og uten store økonomiske ressurser. Engasjementet til kontaktpersonene har vært en viktig driver av endring og bidratt til forankring ute i virksomhetene.

Et generelt funn er at mens det tidlig i prosjektperioden var forventninger om og ble snakket om mer ambisiøse tiltak, merket en senere at dette ikke var gjennomførbart gitt prosjektets tidsramme og begrensede økonomi. Det kan imidlertid ikke utelukkes at prosjektet har belyst et behov og at større tiltak derfor kan bli innført på et senere tidspunkt.

Erfaringene med prosjektet viser at det finnes flere dilemmaer i livsfasepolitikken, der det oppstår avveininger når nye tiltak skal forankres ute i virksomheten, prioriteres og iverksettes. Dette er drøftet nærmere i det følgende.

6.2 Utfordringer og dilemmaer i oppfatninger om seniorpolitikken

I dette prosjektet samarbeidet vi med to kommuner og to kommunalt eide bedrifter, ingen av dem var rene private eller kommersielle foretak. Vi hevder ikke at disse fire var representative for norsk arbeidsliv generelt. Poenget med det kvalitative følgeforskningsdesignet vi har brukt er heller ikke å oppnå representativitet, men å få fram erfaringer fra konkrete prosesser i konkrete settinger. Vi håper at innsikter fra prosessene i disse fire virksomhetene kan være relevante for andre virksomheter som jobber under andre betingelser.

6.2.1 «Seniorpolitikk» = nedtrapping?

Gjennom arbeidet med fokusgrupper med ansatte, og i noen grad tillitsvalgte, ble det klart at begrepet

«seniorpolitikk» gir en del assosiasjoner, og at det skapte skuffelse og irritasjon når de forventningene som ble utløst ikke ble innfridd. Mange ansatte ga uttrykk for at de assosierte seniorpolitikk med mer fritid, lavere arbeidsbelastning og større muligheter til å velge bort lite lystbetonte oppgaver når man ble eldre. Løsningen med 80 prosent jobb til 100 prosent lønn ble nevnt i mer enn en fokusgruppe. De ansatte viste til at bedriften de var i – eller iallfall noen avdelinger i bedriften – hadde hatt slike løsninger tidligere, eller de hadde venner og bekjente som arbeidet på slike vilkår nå. Andre pekte på fysisk krevende oppgaver eller de konstant endrede datasystemene som gjøremål de gjerne ville hatt fritak fra i seniorkarrieren. I noen tilfeller foreslo ansatte at de kunne kompensere for dette gjennom å påta seg andre oppgaver, gjerne knyttet til mentorering av yngre ansatte.

Det var påfallende hvor sterk assosiasjonen «seniorpolitikk=nedtrapping» var hos de ansatte. Når det gjennomførte prosjektet ikke inneholdt noen tiltak som førte til at senioren fikk lettere arbeidshverdager, men i hovedsak begrenset seg til lederkurs og ny medarbeidersamtale, mistet de ansatte interessen. Noen var tydelig frustrerte, og mente at dette prosjektet minnet om en «festtale». En enhetsleder, som vi siterte i kapittel 5.1.4, hadde unnlatt å ta den nye medarbeidersamtalen i bruk fordi han ventet på «sluttproduktet». Han kunne rett og slett ikke tro at et nytt prosjekt med «alder» i overskriften ikke skulle inkludere «konkrete tiltak». Det lå implisitt, slik vi forsto denne lederen, at «konkrete tiltak» innebar endringer i arbeidsoppgaver eller -tider for de godt voksne ansatte.

6.2.2 Seniorpolitikk eller livsfasepolitikk?

Den opplagte løsningen på den utfordringen – at begrepet «seniorpolitikk» for så mange betyr «mindre jobb for seniorer» - vil være å finne et annet ord. Begrepet «livsfasepolitikk» er en mulig kandidat. Dette begrepet brukes i mange bedrifter allerede (f.eks. Lundberg og Bakkeli, 2024), og ble også diskutert i fokusgruppene i dette prosjektet. Diskusjonene tydet på at det å vri fokuset fra senior til livsfase innebar noen dilemmaer. På den ene siden ble begrepet livsfasepolitikk oppfattet som mer nøytralt og mindre truende. «Livsfase tar også brodden av at dette er så veldig spesielt», sa en fokusgruppedeltaker. Seniorpolitikk kan oppfattes som stigmatiserende – i det man bikker en viss alder overføres man til en gruppe som det er noe med, som kanskje er litt stakkarslig, svak, uproduktiv og utdatert. Kaller man det livsfasepolitikk, stigmatiserer man ingen – alle er jo i en «livsfase».

På den andre sida, går man fra «senior» til «livsfase» vanner man tenkningen kraftig ut. Livsfasebegrepet er mer tannløst, nettopp fordi det skal inkludere alle, og gi lettelse for svært ulike utfordringer. Sier man livsfase, går tankene like gjerne til småbarnsforeldre som til 60-åringene – og så vil diskusjonen om tiltak dreie seg mot fleksibilitet rundt barnehagestart og juletreffester heller enn om tiltak som er relevante for de eldste. Med det ene begrepet risikerer man stigma, med det andre, utvanning.

Et begrep som stadig benyttes mer i arbeidet for å beholde ansatte lenger, er «senkarriere». Dette var også en bevisst begrepsendring i Skien kommune, som deltok i dette prosjektet. De hadde endret navnet på det som tidligere var omtalt som «seniordag» til å nå ha navnet «senkarrieredag». Dette var et ledd i en helhetlig tankegang om å rette mer fokus mot nettopp ønsket om at de ansatte blir stående i arbeid og fortsetter å ha det godt på jobb, også i den siste delen av arbeidslivet. Som en del av skiftet i fokus var også innholdet «senkarrieredagen» endret, fra å tidligere ha et mer ensidig fokus på pensjon og økonomiske konsekvenser, til å nå også ha en del for å motivere og engasjere ansatte, og gjennom dette synliggjøre at kommunen som arbeidsgiver ønsket å beholde de ansatte i arbeid.

For at slike begrepsendringer skal tilføre noe mer enn bare nye ord, må de følges av endringer i arbeidsgiverpolitikken og inngå i et systematisk arbeid for å endre kultur og holdninger blant både ledere og ansatte. Dette arbeidet kan gjerne understøttes ved å innføre nye eller justere eksisterende tiltak.

6.2.3 Generelle tiltak eller individuell tilpasning?

Arbeidsgivere har plikt til å tilrettelegge for arbeidstakere som har behov for det. Når en bedrift sier at de skal innføre seniorpolitikk, signaliserer den at arbeidsgiver har tenkt å gjøre noe som går ut over tilretteleggingsplikten, og som kanskje vil ha betydning for alle som er i den aktuelle aldersgruppen. Hvor går i så fall grensen mellom individuelle og kollektive tiltak, og når er det hensiktsmessig å satse på det ene framfor det andre? Dette er et av de kjente dilemmaene i seniorpolitikken som det er skrevet mye om (se for eksempel Hilsen & Midtsundstad, 2014). Hvis målet er å få flere til å stå lenger i jobb, tyder forskningen på at individuelle, behovsprøvde og skreddersydde tiltak fungerer best. Universelle, standardiserte tiltak – som ekstra ferie eller bonusordninger – har gjennomgående liten betydning for pensjoneringsatferd. Hvis målet er å øke trivselen eller lojaliteten

til bedriften kan vi derimot ikke se bort fra at generelle tiltak kan ha betydning – det finnes lite forskning om dette.

Individuell skreddersøm på arbeidsplassen krever god dialog og tillit mellom partene. Forskning tyder på at medarbeidere kan kvie seg for å melde inn behov til nærmeste leder, fordi de frykter at lederen da vil se på dem som mindre kompetente og mindre til å regne med framover (se kapittel 5 og Hesselberg, 2024). Samtidig kan ledere kvie seg for å spørre, fordi de er usikre på hvordan slike spørsmål blir mottatt. Alder, slitenhet og tilretteleggingsbehov kan være sensitivt. Nettopp derfor etterlyste ansatte og tillitsvalgte i noen fokusgrupper en helt eksplisitt føring fra bedriften: ved *denne* alderen skal vi diskutere *disse* spørsmålene, og vi har mulighet til å gjøre *disse* tiltakene. Slik standardisering ville eliminere risikoen for at den ansatte satt igjen med en vond, utrygg følelse etter en samtale – lederen utførte jo bare bedriftens policy. Uten en grunnleggende tillit mellom partene er det likevel vanskelig å bruke de mulighetene slike samtaler gir på helt gode måter.

6.2.4 Hvilken rolle for lokalt partssamarbeid?

I mange bedrifter oppstår det fra tid til annen diskusjon om grensene mellom arbeidsgivers styringsrett, HR-avdelingens rolle og retten til medvirkning/partssamarbeid (se for eksempel Hagen & Dahl, 2024).

I dette prosjektet opplevde vi skepsis fra tillitsvalgte særlig i en av virksomhetene. Denne bedriften hadde diskutert seniorgoder tidligere, da i den formen at alle over en viss alder skulle få muligheten til å jobbe mindre for samme lønn. Dette var fagforeningene negative til, de mente at eventuelle nye goder burde gjøres tilgjengelige for alle ansatte. Da dette prosjektet kom inn i bedriften, fryktet noen tillitsvalgte at dette var ledelsens forsøk på å snikinnføre noe fagforeningene tidligere hadde sagt nei til, denne gangen forkledd som HR-praksis og et ledelsesstyrt prosjekt. I løpet av prosjektgjennomføringen avtok den frykten blant tillitsvalgte. Involvering av tillitsvalgte i prosjektprosessen fra start var derfor viktig for å tidlig avdekke og oppklare potensielle konflikter, og bidro til at virksomheten, representert ved kontaktgruppen, trakk i samme retning mot et felles mål.

6.2.5 Er lederne med på laget?

Lederne i virksomhetene var generelt positive til tiltak som kunne føre til at flere ønsket å stå lenger i jobb. De ønsket å ta vare på kompetansen, og de var oppmerksomme på at det kunne være

krevende å finne nye medarbeidere når noen sluttet. Lederkurset bidro for de fleste til å øke bevisstheten om hvordan de som ledere måtte forholde seg til en aldrende arbeidsstyrke. Likevel, i fokusgruppene kom det også opp at lederne sto i krysspress fra mange kanter. De måtte levere tjenester, og de hadde til dels svært trange økonomiske rammer. Særlig i kommunene var tjenestene arbeidsintensive, grunnbemanningen lav og mulighetene til tilpasning små.

Lederne var opptatte av å formidle at kompetanse og evne til å gjøre jobben varierte, og at en medarbeider på 60 kunne være minst like kompetent og effektiv som en på 30. Likevel, når de kom inn på konkrete situasjoner og utfordringer i hverdagen, kom det fram at enkelte ledere kunne irritere seg over enkelte eldre medarbeidere som hadde høyt sykefravær, ønsket tilpasninger det ikke var mulig å gi, og som hadde kroppslige begrensninger som gjorde dem trege i situasjoner som krevde rask reaksjon. En leder sa rett ut, tidlig i samtalen: «Jeg synes det kan være like greit at de slutter».

Det har skjedd nylige endringer som påvirker pensjonsnivået, særlig som følge av endringer i offentlig AFP for personer født i 1963 eller senere. Tidlig avgang (eksempelvis ved fylte 62 år) vil derfor fremover ha større negativ betydning for pensjonsnivået enn det som har vært tilfelle for årskullene født før 1963. De økonomiske endringene som gir enda sterkere insentiver til å stå lenger i arbeid, er relativt nye for både de ansatte selv og for deres ledere. Dette kan forklare noe av irritasjonen blant noen av lederne i kommunen: de hadde ansatte som var godt oppe i 60-årene, som etter ledernes egen vurdering ikke lenger klarte å fungere i jobben. Samtidig eksisterte det trolig fortsatt en forestilling hos disse lederne om at ansatte tidlig i 60-årene hadde vidåpen dør inn til pensjonisttilværelsen – så hvorfor kunne de ikke bare gå av?

Bevisstheten om at tidligere pensjonering ville føre til lavere pensjon var blant de aktuelle arbeidstakerne stor, og noen av dem snakket i fokusgruppene om at de følte seg nødt til å stå i jobb lenger enn de egentlig ønsket. Disse nye betingelsene kom imidlertid ikke opp i noen av fokusgruppene med ledere, som hadde en tendens til å snakke som om medarbeiderne fortsatt hadde et fritt valg om når de skulle gå av. Dette kan tyde på at det henger noe igjen i lederkulturen i en del organisasjoner fra den gangen pensjonering ved 62-årsalder langt på vei var normen i kommunal sektor.

6.2.6 Lokal seniorpolitikk som målstyring?

I mange organisasjoner er ledere vant til å styre etter mål. Organisasjonen setter et mål, for eksempel for inntjening eller ressursbruk, og lederne søker etter arbeidsmåter som kan bidra til måloppnåelse. I en av fokusgruppene etterlyste deltakerne at virksomheten satte mål for avgangsalder, for eksempel at det ble etablert som et mål at «i 2030 skal gjennomsnittlig avgangsalder være ett år høyere enn i 2026». Dette hadde gitt en tydelig ambisjon og noe å strekke seg etter, og lederne så for seg at det ville gitt arbeidet for å beholde seniorene høyere prioritet. I dette prosjektet opplevde de at ledelsen sa at «seniorene er viktige, og vi trenger noen seniorpolitiske tiltak», noe som ikke mobiliserte på samme måte.

Disse fokusgruppene illustrerte også begrensningene i at virkemiddelet kan oppleves som et mål i seg selv. I dette prosjektet var lederkurs et tiltak, og «jobben var gjort» når lederen hadde vært på kurs. Virksomheten kunne krysse av for at tiltaket var gjennomført, men det manglet en klar visjon for hva som skulle skje videre. Det manglet et overordnet mål, dermed fryktet lederne at kurset forholdsvis fort ble glemt. Dette underbygger at det er sentralt at tiltakene ikke innføres i et vakuum eller som enkeltstående engangstiltak.

6.3 Noen prinsipper for god seniorpolitikk

I avsnittene ovenfor har vi satt ord på noen dilemmaer og spenninger vi observerte i de fire virksomhetene. Vi må understreke at dette var fire virksomheter som frivillig deltok i prosjektet, og der både toppledelsen og HR-avdelingen var oppriktig opptatt av å møte de utfordringene en aldrende arbeidsstyrke vil innebære. På mange måter har vi gjort dette prosjektet på arbeidsplasser der forutsetningene var de aller beste, nettopp på grunn av denne framoverlente holdningen til beslutningstakerne. Likevel så vi noen tankemønstre som så ut til å være etablerte i deler av organisasjonene, og som skapte utfordringer for seniorpolitikken. Sannsynligvis er disse tankemønstrene noe man vil støte på også i andre deler av arbeidslivet.

I fokusgruppene møtte vi ledere som formulerte seg på måter som tydet på at de ikke hadde tatt inn over seg at arbeidsstyrken blir eldre og at pensjonssystemet er endret, og at dette vil føre til at de kommer til å ha flere eldre ansatte i årene som kommer enten de liker det eller ikke. Mange ledere manglet en aktiv strategi for hvordan de skulle håndtere dette. De ansatte, på sin side, hørte

ordene «seniorpolitikk» eller «seniortiltak» og tenkte «fritid». Drømmen om 80 prosent jobb til 100 prosent lønn kom opp i flere fokusgrupper – de visste at dette var en drøm som ikke kom til å bli realisert, men det var likevel i denne retningen tankene gikk. Både ansatte og ledere formidlet dermed i bunn og grunn at seniorene ikke er en naturlig del av arbeidslivet: de er ansatte som skal trappes ned og fases ut, og lederne har rett til å bli irriterte hvis eldre ansatte med tilretteleggingsbehov ikke faser seg selv ut raskt nok.

Det ovenforstående avsnittet er lett karikert, men det illustrerer et poeng: det tar tid å endre kulturer. I arbeidslivet vil det tvinge seg fram i lys av den demografiske utviklingen og endringene i pensjonssystemet, og det er sannsynlig at alderen for der man blir en (potensielt problematisk) «senior» vil krype oppover i årene som kommer. Alderen ledere anslår at folk begynner å bli regnet som «eldre» i arbeidslivet har allerede økt mye i løpet av de siste 20 årene, fra 52 år i 2003 til ved 59 år i 2025 (Ipsos, 2025). Arbeidslivet har likevel en jobb å gjøre fremover, for å bevege seg bort fra utdaterte forestillinger, og utvikle aktive strategier for å mobilisere og ivareta seniorene. Dette krever at arbeidslivet håndterer de dilemmaene vi beskrev i kapittel 6.2 på gode måter.

En ting virksomhetene må ta stilling til, er om de skal omtale eventuelle nye satsinger som «seniorpolitikk» eller «livsfasepolitikk», eller om man knytter arbeidet til begrep som «senkarriere». Som vi viste ovenfor gir «seniorpolitikk» og «livsfasepolitikk» opphav til et bestemt sett av assosiasjoner, med risiko for at «seniorpolitikk» gjør at seniorene føler seg stigmatisert, mens «livsfasepolitikk» fører til at seniorene kommer i bakgrunnen for tiltak som skal gjøre livet lettere for barnefamilier. Uansett hvilket begrep som brukes, er det viktig å være klar over at begrepet vil ha en historie og gi opphav til bestemte assosiasjoner, og man vil måtte jobbe med å fylle begrepet med det innholdet det skal ha i den konkrete situasjonen. Det er mulig at begrepet «seniorpolitikk» trekker med seg assosiasjoner fra 1980-tallet – med tidlig pensjonering og/eller mer penger eller fritid til seniorene – at man i 2026 bør finne et annet begrep.

«Vår politikk for lengre arbeidsliv» kan være en mer egnet overskrift enn «vår seniorpolitikk» eller «våre seniortiltak». Også endringer i begrepsbruk fra «senior» til «senkarriere» har vist seg hensiktsmessig, hvis dette også følges av endringer i innhold. Samtidig er det verdt å merke seg at overskriften på dette prosjektet var «aldersbevisst ledelse», og selv denne inngangen utløste samtaler om mindre jobb for samme lønn og om

utfordringer knyttet til medarbeidere med lavere produktivitet og dårligere helse. Til syvende og sist er det kvaliteten på tiltakene, og prosessen som fører fram til dem, som vil avgjøre legitimiteten og effekten – ikke hvilke ord man bruker.

En annen sentral spenning i seniorpolitikkfeltet er spenningen mellom individuelle og kollektive tiltak. Goder til alle er dyrt og lite treffsikkert, og har liten innvirkning på om folk velger å stå lenger i jobb eller ikke (Midtsundstad og Hilsen, 2014).

Skillet mellom generelle og individuelle tiltak tangerer spørsmålet om medvirkning og partssamarbeid. Partene i arbeidslivet har en ganske selvsagt plass rundt bordet i diskusjoner om nye tiltak som skal tilkjennes en stor del av ansattekollektivet. I en av «våre» virksomheter hadde diskusjonen om generelle seniortiltak tidligere strandet på at fagforeningene mente at slike tiltak ville omfordele ressurser på en lite hensiktsmessig måte og føre til større belastning på andre ansatte. Denne typen innvendinger er det helt legitimt for fagforeninger å reise. Derimot er det mer uklart hvilken rolle fagforeningene skal ha i diskusjoner om individuelle tiltak, og hvor grensene går mellom arbeidsgivers tilretteleggingsplikt, virksomhetenes styringsrett, og partssamarbeidet. Det er for eksempel neppe behov for å involvere fagforeningene i en diskusjon om en ansatt på et sykehjem skal flyttes fra en avdeling til en annen, men naturlig at de har en rolle i diskusjoner om tiltak som tydelig beveger seg utover tilretteleggingsplikten.

Tilrettelegging for en ansatt kan bli fagforeningssaker hvis denne ordningen fører til økt belastning for andre. Det kan være behov for drøftinger i partssammensatte møter om hvor grensene går i dette landskapet, og når tilrettelegging, skreddersøm og ledelse tipper over i noe som fagforeningene legitimt ønsker å medvirke i. Uansett er det ikke unikt for seniorpolitikken at det kan oppstå spenning mellom arbeidsgivers styringsrett og ansattes medvirkningsrett, så dette er noe virksomhetene vil være vant til å håndtere.

I den grad lokal seniorpolitikk dreies mot individuelle tiltak – og det kan være gode grunner til å gjøre akkurat det – oppstår spørsmålet om hvordan man skal skape de trygge rammene som gjør det mulig for godt voksne ansatte (og andre) å melde inn behov. Hensiktsmessige individuelle tiltak fordrer tillit og god dialog. Her er erfaringene virksomhetene gjorde med ny mal for medarbeidersamtale i dette prosjektet særlig interessante. En mal for medarbeidersamtale der disse temaene inngår, og der det blir ufarliggjort og

normalisert å snakke om endringer som skjer over tid i en yrkeskarriere, kan være et godt egnet redskap nettopp for å skape gode prosesser rundt behovsprøvde og skreddersydde løsninger for ansatte. Klare føringer til ledere om når (ved hvilken alder) spørsmål knyttet til behov i senkarrieren skal løstes, kan både gjøre det lettere for ansatte å belyse egne behov og redusere risikoen for at de opplever å bli sett på som personer med et særlig tilretteleggingsbehov. Uten en grunnleggende tillit mellom ansatt og leder er det likevel vanskelig å bruke de mulighetene slike samtaler gir på helt gode måter.

For noen ansatte virket det utrygt å luften tilretteleggingsbehov i medarbeidersamtale med nærmeste leder. I fokusgruppene der dette kom opp, ble det tenkt høyt om at en samtale med HR-avdelingen kunne være et alternativ. Resonnementet var da at HR-avdelingen ville ha oversikt over mulige tiltak og kunne foreslå løsninger. Det ble antatt at ansatte kunne oppleve det som risikabelt å fortelle sin leder at de syntes tempoet var for høyt, eller at de ikke fikset det nye dataprogrammet, uten å ane om dette var noe som kunne gjøres noe med. Hvis ingenting kunne gjøres, hadde ikke den ansatte oppnådd noe utover å innrømme at hen ikke klarte jobben, noe de antok ville få konsekvenser for arbeidssituasjonen framover. Det kunne være lettere å luften dette med HR, eller bedriftshelsetjenesten eller en lokal tillitsvalgt, som befant seg lengre unna i organisasjonskartet, og så få hjelp til å identifisere mulige tilrettelegginger.

God seniorpolitikk kan dermed innebære å sørge for at ulike kanaler er åpne for å ta opp ting. Samtidig kan mye gjøres med å informere mest mulig åpent om tilretteleggingsmuligheter og andre tiltak, slik at seniorene selv har oversikt og kan tenke kreativt rundt hvordan de kan skape en bedre arbeidshverdag for seg selv. At lederne også har klart for seg hva som er handlingsrommet og mulige tilpasninger i virksomheten, kan gjøre det lettere å møte den ansatte som åpner opp om sine behov. I relasjonen mellom ansatte og ledere vil tillit uansett være sentralt, og tillitsbasert ledelse vil ha en sentral plass i arbeidet med å beholde eldre arbeidstakere lenger i jobb.

Til sist har en sentral erfaring fra dette prosjektet vært at når prosess, initiativer og ulike tiltak som dette prosjektet i sum utgjør, virker sammen kan det gi andre og større virkninger sammenlignet med enkeltstående tiltak. Prosjektet har bidratt til at flere av virksomhetene har tatt egne initiativer, og kommet lenger i arbeidet med egne prosesser. For at fokuset på å få flere til å stå lenger i arbeid skal vedvare, bør arbeidet forankres i tydelige og

etterprøvbare målsettinger. At tiltak inngår som en del av virksomhetenes årshjul, eksempelvis gjennom årlige lederkurs eller som en del av den årlige medarbeidersamtalen, bidrar til at fokuset vedvarer over tid, også i virksomheter med knappe ressurser og andre viktige fokusområder og samfunnsoppgaver.

6.3.1 Suksessfaktorer

Oppsummert kan vi dermed si at suksessfaktorer for god seniorpolitikk er:

- Systematisk arbeid for å endre etablerte oppfatninger om hvordan seniorer kan bidra, og hvor lang senkarrieren kan være.
- Bevissthet om begrepsbruk og hvordan tiltak kommuniseres – begreper kan gi «feil» assosiasjoner
- Systematisk tenkning rundt medvirkning, og god dialog med partene
- Trygge arenaer for å ta opp tilretteleggingsbehov, gjerne gjennom en egen mal for medarbeidersamtale
- Flere arenaer for ansatte til å ta opp behov
- Gjennomtenkte mulige tiltak, og god informasjon rundt disse til ledere og ansatte.

- Aktivitet som inngår i etablerte rutiner og årshjul, med tydelige og etterprøvbare målsetninger for å sikre vedvarende fokus og prioritering over tid.

Samtidig må det avslutningsvis sies at rammene for å innføre (kostbare) virkemidler var begrenset, og alle virksomhetene hadde erfaringer med at eldre arbeidstakere ønsket seg tilrettelegginger det ikke var mulig å få. Grunnbemanningen var typisk så lav at det ikke var rom for ytterligere redusert bemanning i perioder, budsjettet for å hente inn vikarer lite – og det var uansett ikke aktuelt å hyre inn vikarer for å jobbe to timer hver morgen eller annenhver fredag – og tjenestene måtte leveres. For virksomhetene innebar dette at de måtte jobbe med forventningene, og gjøre det klart for seniorene at det var svært begrenset hva de kunne få av tilrettelegging. Mer overordnet kan det være behov for forventningsavklaring også til politikere og arbeidslivet som helhet: seniorer som skal stå lenge i jobb, må stå på de betingelsene jobben tilbyr. Ledere har begrensede virkemidler og kan ikke trylle bort arbeidsoppgaver. Det kan trenge mer kraftfulle virkemidler for å realisere visjonen om at det skal bli vanlig å stå i jobb til man fyller 72 år.

7. Referanser

Hagen, I. M. & Dahl, E. M., 2024. *Organisering av arbeidsgiveriet - HRs rolle i partssamarbeidet*, s.l.: Arbeidsforskningsinstituttet AFL.

Hesselberg, H. S., 2024. To be a Player, not a Piece': LMX-Relationships in Late-career Employment. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

Hilsen, A. I. & Midtsundstad, T., 2014. Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass?. *Søkelys på arbeidslivet*.

Ipsos, 2025. *Norsk seniorpolitisk barometer 2025*, s.l.: Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv.

Lindøe, P. H., Mikkelsen, A. & Olsen, O. E., 2004. Fallgruver i følgeforskning. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 01 08.

Meld. St. 31 (2023 – 2024), 2024. *Perspektivmeldingen 2024*, s.l.: Finansdepartementet.

Midtsundstad, T., Hilsen, A. I. & Nilsson, K., 2022. *Bransjespesifikk seniorpolitikk Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger*, s.l.: FAFO.

Oslo Economics, 2024. *Utredning om seniorer i statlig tariffområde*, s.l.: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Oslo Economics, 2025. *Tiltak for lengre arbeidsliv i kommunesektoren – status, eksempler og vurderinger*, s.l.: KS.

A wide, light beige diagonal line runs from the top-left corner towards the bottom-right corner of the page, creating a modern, minimalist background.

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7A
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo