

# **Seniorpolitikk og IA-avtalens delmål om å øke pensjoneringsalderen**

**RTV-rapport nr. 04/2005**

**Utredningsavdelingen, Rikstrygdeverket  
Juni 2005**

## Forord

I denne rapporten presenteres resultatene fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført høsten 2004. Over 3000 mellomstore og store virksomheter har besvart spørreskjemaet. Undersøkelsen er gjennomført av Utredningsavdelingen i Rikstrygdeverket og er finansiert ved FOU-midler fra Arbeids- og sosialdepartementet.

Undersøkelsen tar for seg seniorpolitikk og IA-avtalens delmål 3 om å øke pensjoneringsalderen, og ser nærmere på hvordan dette er vektlagt ute i virksomhetene. Formålet med undersøkelsen har blant annet vært å få mer kunnskap om IA-arbeidet på dette området og om IA-avtalen ser ut til å ha en effekt i forhold til seniorpolitikk og tiltaksbruk overfor seniortilsatte.

Rapporten er utarbeidet av prosjektleder Anne-Cathrine Grambo. Rådgiver Mona Stormo Andersen har deltatt i utarbeiding av spørreskjema og design for undersøkelsen. Prosjektet har hatt en referansegruppe bestående av Wigdis Andersen ved Senter for Seniorpolitikk, Hanne Børrestuen fra Arbeids- og sosialdepartementet, Hanne Signe Vedeld fra Aetat Arbeidsdirektoratet, samt Jorun Pareli Berg, Michael Nielsen, Anita Mølmesdal Sivertsen fra Rikstrygdeverket.

Rikstrygdeverket  
Juni 2005

Arild Sundberg  
Trygdedirektør

Hilde Olsen  
avdelingsdirektør

## INNHOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>4</b>
<b>1 SENIORPOLITIKK PÅ ARBEIDSPLASSEN OG FOKUS PÅ DELMÅL 3</b> ...	<b>7</b>
<b>1.1 HVA ØNSKER VI Å UNDERSØKE?</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 HVORFOR DENNE UNDERSØKELSEN?</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Tidligere evalueringer tyder på lite oppmerksomhet rundt delmål 3 .....	7
1.2.2 Tidligpensjonering og den demografiske utfordringen .....	8
<b>1.3 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ TIDLIGPENSJONERING</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 HVEM ER SENIORENE?</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5 HVORFOR SENIORPOLITIKK?</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6 AVGRENSNINGER AV UNDERSØKELSEN</b> .....	<b>12</b>
<b>2 RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 SENIORPOLITISKE MÅLSETTINGER</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Få virksomheter har utformet seniorpolitiske målsettinger .....	13
2.1.2 Offentlig sektor ligger foran .....	13
2.1.3 Større virksomheter har oftere utarbeidet en seniorpolitikk .....	14
2.1.4 Alderssammensetningen blant de ansatte har betydning for personalpolitikken .....	14
2.1.5 Kjønnssammensetningen på arbeidsplassen spiller en rolle .....	14
2.1.6 IA-virksomheter ligger foran i løpet .....	15
<b>2.2 HVORFOR JOBBER VIRKSOMHETENE MED SENIORPOLITIKK?</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Ønsker å dra fordel av seniorennes kompetanse .....	17
2.2.2 Vil beholde arbeidstakerne lengst mulig i virksomheten .....	17
2.2.3 Forebygge helseproblemer .....	17
2.2.4 Øke livskvaliteten hos den enkelte senior .....	18
2.2.5 Tilpasse arbeidslivets krav med arbeidstakernes livsfase .....	18
2.2.6 Virksomheten har et samfunnsansvar .....	18
2.2.7 Seniorer mer pålitelig arbeidskraft .....	19
2.2.8 Kontinuerlig faglig og karrieremessig utvikling hos virksomhetens seniorer .....	19
2.2.9 Vanskelig å rekruttere kvalifisert arbeidskraft .....	19
<b>2.3 HVILKE SENIORPOLITISKE MÅLSETTINGER HADDE VIRKSOMHETENE?</b> .....	<b>20</b>
2.3.1 Vil beholde seniorers kompetanse .....	20
2.3.2 Øke pensjoneringsalderen i virksomheten .....	20
2.3.3 Ivareta seniorennes behov .....	21
2.3.4 Få virksomheter hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer .....	21
2.3.5 Andre målsettinger .....	21
<b>2.4 HVILKE TILTAK BENYTTET VIRKSOMHETENE?</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 Pensjoneringsalder og alderssammensetning i virksomheten .....	22
2.4.2 Medarbeidersamtaler .....	23
2.4.3 Oversikt over virksomhetens samlede kompetanse .....	24
2.4.4 Rekrutteres seniorer inn i virksomhetene? .....	24
2.4.5 Opplæring, kompetanse- og karriereutvikling etter 50 .....	25
2.4.6 Midlertidige endringer i arbeidsoppgaver for å motivere og forebygge .....	26
2.4.7 Tilpassing av arbeidssituasjon .....	31

2.4.8	Redusert arbeidstid med lønnskompensasjon.....	32
2.4.9	Holdningsskapende arbeid .....	33
2.4.10	Seniorer som mentorer i virksomheten .....	34
2.4.11	Kompetanseheving for ledere .....	35
2.4.12	Seniorer har gått over i annen stilling etter eget ønske .....	35
<b>2.5</b>	<b>ARBEIDSRELATERTE ÅRSAKER TIL TIDLIG AVGANG .....</b>	<b>37</b>
2.5.1	Stillingsbytte man selv ikke har bedt om .....	37
2.5.2	Avgang med AFP .....	37
2.5.3	Sluttpakke/gavepensjon .....	38
<b>2.6</b>	<b>IA-AVTALENS DELMÅL 3 .....</b>	<b>39</b>
2.6.1	IA-avtalen – virker den?.....	39
2.6.2	Hva med delmål 3? .....	39
2.6.3	Samarbeid med Arbeidslivssentrene.....	40
<b>3</b>	<b>HVA FORTELLER RESULTATENE OM VIRKSOMHETENES SENIORPOLITIKK OG SATSING PÅ DELMÅL 3? .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>HAR VIRKSOMHETENE FOKUS PÅ SENIORPOLITIKK? .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>TILRETTELEGGING PÅ ARBEIDSPLASSEN .....</b>	<b>42</b>
3.2.1	Midlertidige tilpassinger .....	43
3.2.2	Permanent overgang til andre stillinger.....	43
<b>3.3</b>	<b>SENIORPOLITIKK – MER ENN BARE TILRETTELEGGING .....</b>	<b>43</b>
3.3.1	Behov for seniorers kompetanse .....	43
3.3.2	Utvikling og motivasjon .....	44
3.3.3	Forankring av seniorpolitikken i virksomheten.....	45
3.3.4	Kompetanseutvikling og seniorer som en ressurs for virksomheten.....	46
<b>3.4</b>	<b>SAMMENHENG MELLOM MÅLSETTINGER OG TILTAK? .....</b>	<b>47</b>
<b>3.5</b>	<b>HVA KJENNETEGNER DE VIRKSOMHETENE SOM JOBBER MED SENIORPOLITIKK? ....</b>	<b>47</b>
<b>3.6</b>	<b>AKTIV REKRUTTERING AV SENIORER? .....</b>	<b>48</b>
<b>3.7</b>	<b>UTSTØTING AV ELDRE ARBEIDSTAKERE? .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8</b>	<b>ØKONOMISKE INSENTIVER FOR Å SATSE PÅ SENIORPOLITIKK.....</b>	<b>49</b>
<b>3.9</b>	<b>ER DET FORSKJELLER MELLOM DE SOM HAR OG IKKE HAR INNGÅTT IA-AVTALE? ..</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>FÅ VIRKSOMHETER SATSER PÅ SENIORPOLITIKK .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>IA-ARBEIDET TRENGER TID FOR Å MODNES .....</b>	<b>51</b>
Vedlegg 1	Referanseliste.....	53
Vedlegg 2	Tabell over tiltaksbruk i virksomhetene fordelt på en rekke kjennetegn ved virksomhetene.....	54
Vedlegg 3	Tabell over motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk fordelt på en rekke kjennetegn ved virksomhetene.....	55
Vedlegg 4	Utvalg og metode.....	56
Vedlegg 5	Spørreskjema fra undersøkelsen.....	58

## **Sammendrag**

### **Om undersøkelsen**

Høsten 2004 gjennomførte Rikstrygdeverket en spørreundersøkelse med fokus på seniorpolitikk og delmål 3 i IA-avtalen. Det ble sendt ut spørreskjema til samtlige virksomheter i Norge med mer enn 50 ansatte, og vi mottok 3136 spørreskjema i retur. Dette gir en svarprosent på 51,2 prosent.

### **Hva viser resultatene?**

#### **Har virksomhetene satt seniorpolitikk på dagsorden?**

Få virksomheter hadde utformet en konkret seniorpolitikk. Flere IA-virksomheter jobbet aktivt med seniorpolitikk enn de øvrige virksomhetene, og store virksomheter og virksomheter innen offentlig sektor var oftere på banen enn virksomheter i privat sektor.

De færreste virksomhetene hadde som målsetting for sitt seniorpolitiske arbeid å aktivt rekruttere seniorer, mens den vanligste målsettingen var å beholde seniorennes kompetanse innenfor virksomhetene. Når det gjaldt målsettinger om å øke pensjoneringsalderen i virksomheten, hadde IA-virksomhetene langt oftere dette som målsetting enn de øvrige virksomhetene. Halvparten av virksomhetene hadde som målsetting å ivareta seniorennes behov for tilpassing og tilrettelegging av arbeidssituasjonen.

#### **Hvorfor jobber virksomhetene med seniorpolitikk?**

Det var virksomhetenes behov for å beholde kompetanse som var hovedgrunnen for at virksomhetene valgte å satse på seniorpolitikk. Tilrettelegging av arbeidet for de som trenger det så også ut til å være en viktig motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk.

Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at virksomhetenes motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk i størst grad var knyttet til virksomhetenes behov for fleksibilitet og relevant kompetanse, mens den enkelte ansatts behov for karriereutvikling, kompetanseutvikling og tilpasning av arbeidssituasjonen kom noe mer i bakgrunnen i mange virksomheter. IA-virksomhetene skilte seg ikke fra de øvrige virksomhetene når det gjaldt hva som ble oppgitt som motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk, med ett eneste unntak. De begrunnet oftere sin seniorpolitikk med at de ønsket å beholde seniorenne lengst mulig i virksomheten.

#### **Hvilke tiltak benytter virksomhetene overfor sine seniortilsatte?**

Flere virksomheter enn de som jobber aktivt med seniorpolitikk benyttet tiltak overfor sine seniortilsatte. Vi så imidlertid at virksomheter som hadde formulert seniorpolitiske målsettinger, virksomheter som har inngått IA-avtale, store virksomheter og virksomheter i offentlig sektor i større grad enn de øvrige virksomhetene satt i verk tiltak. Dette gjaldt både organisatoriske tiltak, som kartlegging av alderssammensetning og kompetanse i virksomheten, og tiltak rettet mot enkeltindivider, som for eksempel kompetanseutviklingstiltak og ulike former for tilrettelegging av arbeidet.

I mange virksomheter så ikke tiltaksbruken ut til å inngå i noen overordnet plan eller målsetting, og det er rimelig å anta at tiltaksbruken var mer eller mindre ad hoc preget med enkelttiltak eller tilpassinger for enkeltpersoner. I andre virksomheter synes tiltaksbruken å være ledd i en mer systematisk seniorpolitisk satsing, og flere av virksomhetene som hadde utarbeidet seniorpolitiske målsettinger for virksomheten så ut til å følge opp disse med tiltak som i stor grad var målrettede i forhold til det fokuset virksomheten hadde valgt for sitt seniorpolitiske arbeid.

Er seniorpolitikk forankret blant lederne og de ansatte i virksomheten, og jobbes det med holdningsskapende arbeid i virksomhetene? Svaret på disse spørsmålene ser i stor grad ut til å være nei. Bare en liten andel av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema hadde gjennomført kompetansehevingstiltak om seniorpolitikk blant sine ledere eller gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som ressurs i virksomheten. IA-virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 hadde oftere jobbet med forankringstiltak enn de øvrige virksomhetene, og hyppigheten var høyest blant de som hadde hatt IA-avtale lengst. Virksomheter som oppga å ha utarbeidet seniorpolitiske målsettinger hadde gjennomført slike tiltak tre til fire ganger så ofte som de øvrige virksomhetene.

Satses det på kompetanseutvikling også for seniorer i virksomheten? Selv om det kun var en liten andel av de virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk som oppga at det å sikre kontinuerlig faglig og karrieremessig utvikling for seniorene lå til grunn for deres seniorpolitikk, så det ut til at slike tiltak ble gjennomført relativt ofte i virksomhetene. Nokså mange virksomheter hadde seniortilsatte som i løpet av det siste året hadde deltatt i opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak. Om det foregår noen diskriminering av eldre arbeidstaker med hensyn til deltakelse i utviklingstiltak er vanskelig å si ut i fra resultatene i vår undersøkelse da vi ikke vet hvor mange virksomheter som hadde yngre medarbeidere som hadde deltatt i kompetanseutviklingstiltak. Vi vet imidlertid at svært få virksomheter hadde foretatt en positiv forskjellsbehandling av eldre arbeidstakere i slike sammenhenger.

Mange virksomheter oppga å ha benyttet ulike former for midlertidige endringer av arbeidsoppgaver, slik som jobbrotasjon, hospitering omplassering, sabbatsordninger, m.m. overfor seniortilsatte i virksomheten. Slike virkemidler så ut til å bli benyttet like ofte for å motivere seniortilsatte til videre yrkesaktivitet og karriereutvikling, som for å forebygge helseproblemer og utbrenthet. Nesten halvparten av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema hadde seniortilsatte som benyttet ulike former for fleksibel arbeidstid utover vanlige fleksitidsordninger. Dette var vanligst i offentlig sektor, og i store virksomheter.

### **Hva kjennetegner de virksomhetene som jobber med seniorpolitikk?**

Det å være IA-virksomhet slo positivt ut i forhold til om virksomheten hadde utformet en seniorpolitikk. De virksomhetene som viste seg å være mest aktive når det gjaldt seniorpolitikk og bruk av ulike tiltak og virkemidler overfor seniortilsatte var virksomheter som hadde vært IA-virksomheter i over 2 år, hadde undertegnet IA-avtalens delmål 3 og hadde formulert målsettinger for et seniorpolitisk arbeid i virksomheten. Ellers fant vi også at offentlig sektor lå lenger frem i løypa enn privat sektor, og de største virksomhetene så ut til å være mer aktive enn de mindre virksomhetene i undersøkelsen. Ikke overraskende hadde også alderssammensetningen i virksomheten betydning for personalpolitikken, og det var de virksomhetene som hadde flest ansatte over 50 år som oftest hadde satt seniorpolitikk på agendaen.

### **Er det forskjeller mellom IA-virksomheter og de som ikke har inngått IA-avtale?**

Svaret på dette er ja. IA-virksomhetene så ut til å ligge foran virksomheter uten IA-avtale når det gjaldt å utforme en seniorpolitikk for virksomheten. De lå også foran når det gjaldt bruk av tiltak for å få arbeidstakere til å stå lenger i jobb. Flere IA-virksomheter enn øvrige virksomheter hadde arbeidstakere over 50 år med ulike former for tilpassing av arbeidsplass, arbeidsoppgaver og arbeidstid. De satset også oftere på kontinuerlig kompetanseutvikling og karriereutvikling blant sine seniortilsatte.

Vår undersøkelse viste imidlertid også at blant IA-virksomhetene var det i første omgang var arbeidet med å få ned sykefraværet som hadde fått størst oppmerksomhet ute i virksomhetene, og at under halvparten av IA-virksomhetene hadde undertegnet delmål 3

IA-arbeidet trenger tid for å modnes. Dette ser vi gjennom at det er de virksomhetene som har hatt IA-avtale lengst som har kommet best i gang med hensyn til seniorpolitiske satsing, både i form av konkrete målsettinger, og med hensyn til tiltaksbruk. De IA-virksomhetene som tegnet avtale tidligst hadde oftest forpliktet seg til delmål 3 i Intensjonsavtalen, og hadde også oftest satt seniorpolitikk på dagsorden. Disse virksomhetene var også de som i størst grad oppga at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetenes praksis knyttet til seniorpolitikk.

## 1 Seniorpolitikk på arbeidsplassen og fokus på delmål 3

### 1.1 Hva ønsker vi å undersøke?

I denne undersøkelsen har vi søkt å få svar på følgende:

- Har virksomhetene satt seniorpolitikk på dagsorden?
- Hvilke seniorpolitiske målsettinger har virksomhetene?
- Hva er virksomhetens motivasjon for å satse på seniorpolitikk?
- Hvilke tiltak benytter virksomhetene overfor seniortilsatte?
- Gjør IA-virksomhetene mer, eller noe annet, enn virksomheter uten IA-avtale for å øke pensjoneringsalderen i virksomheten?
- Hva kjennetegner virksomhetene som jobber med seniorpolitikk og IA-avtalens delmål 3?

### 1.2 Hvorfor denne undersøkelsen?

#### 1.2.1 Tidligere evalueringer tyder på lite oppmerksomhet rundt delmål 3

Både ECON (2003a), Rikstrygdeverket (Andersen/Grambo, 2003) og FAFO (Drøpping/Midtsundstad, 2003) har gjennomført evalueringer knyttet til IA-avtalen. I begge de første undersøkelsene er det gjennomført intervjuer med IA-virksomheter, og man har spurt hvordan disse har forholdt seg til de tre ulike delmålene i Intensjonsavtalen. Bare noen få virksomheter hadde på tidspunktet for disse evalueringene satt seg konkrete mål i forhold til Intensjonsavtalens tredje delmål; å øke den reelle pensjoneringsalderen. De virksomhetene som hadde formulert målsettinger på dette området hadde som regel hatt livsfasepolitikk og seniorpolitikk på dagsorden allerede forut for inngåelse av IA-avtale. Dette kan tyde på at delmålet knyttet til eldre arbeidstakere på dette tidspunktet ikke hadde vært særlig vektlagt ute i virksomhetene.

Drøpping/Midtsundstad (2003) skriver i sin evaluering av IA-avtalen at ”det finnes lite forskning om IA-avtalen og bruk av ulike seniortiltak i Norge i dag. Det finnes heller ingen oversikt over tiltaksbruken, men få virksomheter synes å drive en aktiv seniorpolitikk”. I samme rapport oppsummeres også følgende erfaring: ”Arbeidsgiverne har hovedsakelig positiv oppfatning av eldre arbeidstakere, men dette gjenspeiler seg likevel ikke i engasjementet for å beholde/rekruttere eldre”.

En stadig økning i folketrygdens budsjetter, kombinert med en fremtidig mangel på arbeidskraft, er motivasjonen som ligger bak delmål 3 i IA-avtalen. Formuleringen i delmålet er nokså generell, men på et mer konkret nivå vil delmålet innebære at arbeidsgivere tar bedre i bruk eldre arbeidstakeres ressurser og legger til rette for at folk kan stå lengre i arbeidslivet.



Gjennom IA-avtalen ønsker myndighetene og arbeidslivets parter å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet. Enkelte av årsakene til tidligpensjonering anses å være relatert til negative forhold i arbeidssituasjonen eller arbeidsmiljøet. For å forhindre en utstøting fra arbeidslivet, blir naturlig nok arbeidsplassen en sentral arena for å redusere omfanget av tidligpensjonering. Gjennom samarbeid skal arbeidsgivere og arbeidstakere finne frem til tiltak som kan bidra til at medarbeidere ønsker, og kan, fortsette i arbeid fremfor å velge tidligpensjonering. Man ønsker at eldre arbeidstakere skal være en del av virksomhetens fremtidsplaner, og det oppfordres til positivt å vurdere ansettelse av eldre arbeidstakere. Et viktig ledd i dette arbeidet er å utvikle livsfaseorientert personalpolitikk som ivaretar seniorpolitiske strategier.

### *1.2.2 Tidligpensjonering og den demografiske utfordringen*

Aldersforskyvningen i befolkningen vil de neste tiårene ha store konsekvenser både for arbeidsmarkedet og for folketrygdens budsjetter. Vi får en betydelig endring i alderssammensetningen i befolkningen, med flere pensjonister og færre i yrkesaktiv alder. Veksten i antallet eldre faller sammen med en trend som går i retning av stadig tidligere tilbaketreking fra arbeidslivet. I følge Statistisk sentralbyrå er mindre enn halve befolkningen sysselsatte i 62-års alderen (Østby, 2004). Rikstrygdeverkets beregninger fra 2003 viser at 60 prosent av 62-åringene hadde en inntekt over 1 ½ gang folketrygdens grunnbeløp (G), som tilsvarer ca. 85.000 kr. Dersom man hever inntektsgrensen til 3 G (ca. 170 000 kr) var det 47 prosent av 62-åringene som hadde pensjonsgivende inntekt i 2003<sup>1</sup>, hvilket ligger nok så nært tallene fra SSB.

Det har i de siste årene vært rettet stor oppmerksomhet mot den kraftige økningen i antallet pensjonister som vil komme i årene fremover. Dette fordi de store etterkrigskullene nå er på vei over i pensjonistenes rekker. I dag er det også en "eldrebølge" i arbeidsmarkedet, og i 2010 vil nesten halvparten av befolkningen i yrkesaktiv alder være over 45 år (SSB, 2004). På grunn av denne aldersforskyvningen i befolkningen i yrkesaktiv alder, vil grunnlaget for økt sysselsetting i større grad enn tidligere være avhengig av å beholde arbeidstakerene lenger i arbeidslivet.

Den demografiske utviklingen koblet med trenden i retning av økt tidligpensjonering, byr på utfordringer både på bedrifts nivå og på samfunns nivå. For virksomhetene betyr denne utviklingen at de i fremtiden må konkurrere hardere for å rekruttere arbeidskraft og jobbe mer for å beholde den. For samfunnet resulterer utviklingen i økte utgifter til pensjoner, velferdsytelser og omsorgstjenester. Regnestykket er enkelt: Jo flere eldre som er i arbeid, jo flere er det som bidrar til å finansiere velferds- og pensjonsutgiftene, samtidig som det vil være færre som mottar pensjon.

Levealderen i Norge går stadig oppover, samtidig som den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen kryper nedover. Dersom man tar med uførepensjonering, avtalefestet pensjon (AFP) og andre tidligpensjoneringsordninger, var forventet pensjoneringsalder i Norge i 2004 nær 60 år. Dvs. nesten 7 år lavere enn formell pensjonsalder. Den forventede pensjoneringsalderen for alderspensjonister i folketrygden har de siste årene ligget på ca. 67,5 år,

---

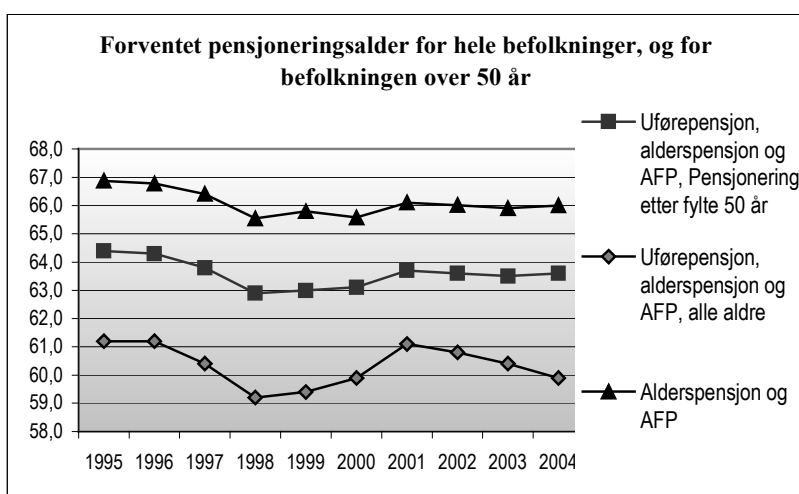
<sup>1</sup> Fra 2002 ble rehabiliteringspenger regnet som pensjonsgivende inntekt. Det betyr at ikke alle de som er oppført med pensjonsgivende inntekt faktisk var i arbeid.

altså i overkant av 67 år som er pensjoneringsalder i folketrygden. Dersom vi tar med AFP synker den forventede pensjoneringsalderen til 66 år, og ved innlemming av uførepensjonerte synker forventet pensjoneringsalder til nærmere 60 år. Dersom man kun ser på befolkningsgruppen over 50 år, ligger forventet pensjoneringsalder inkludert AFP og uførepensjon i underkant av 64 år (kilde: Rikstrygdeverket). I aldersgruppen over 62 år er det AFP som er den vanligst avgangskanalen.

Uførepensjonering er den viktigste årsaken til at pensjoneringsalderen ligger såpass mye lavere enn pensjonsalderen på 67 år. Når en ser på pensjoneringsadferden for hele befolkningen, påvirker de unge uførepensjonistene tallene til dels betydelig. Gjennomsnittlig pensjoneringsalder for de som går av med uførepensjon er 52 år<sup>2</sup>. For befolkningsgruppen over 50 år er gjennomsnittlig pensjoneringsalder for de som går av med uførepensjon om lag 59 år.

Om utviklingen de seneste årene vet vi følgende: Fra 1995 til 1998 sank den forventede pensjoneringsalderen med i overkant av 2 år. Utviklingen skyldtes en sterk økning i uførepensjoneringen, samt en reduksjon i aldersgrensen for AFP. Fra 1998 til 2001 økte den forventede pensjoneringsalderen med 2 år. Dette skyldes først og fremst at de aldersspesifikke tilgangsratene til uførepensjon lavere enn i den foregående perioden, som igjen har

sammenheng med innstramming i praktiseringen av regelverket, i særdeleshet en skjerping av attføringskravet. I tillegg slo strengere regler for kombinasjon av AFP og arbeid ut på tilgangen av AFP-pensjonister. De nye reglene for AFP hadde strengere begrensning på hvor høy inntekt man kunne ha før man fikk avkorting i pensjonen. Dette førte til at folk sto noe lengre i arbeid isteden for å gå av med AFP. Rett forut for regelendringen var det mange som strategisk valgte å gå av for å falle inn under de gamle reglene for AFP fordi de inntektsmessig kom gunstigere ut med de gamle reglene. Dette førte til en nedgang i den forventede pensjoneringsalderen i denne



<sup>2</sup> Det finnes ulike metoder for å måle pensjoneringsalderen, og *forventet pensjoneringsalder* blir av både Lundutvalget (NOU1994:2) og Pensjonskommissjonen, Rikstrygdeverket, m.fl. sett på som det mest robuste målet for å vurdere *endringer over tid*. Dette målet sier noe om når en kan *forvente* at personer i en viss alder vil pensjonere seg. Målet tilsvarende begrepet forventet levealder fra demografien som benyttes av SSB, og det beregnes i prinsippet på samme måte. Et annet mål er *gjennomsnittlig pensjoneringsalder*. Dette er intuitivt og lettfattelig for de fleste. Gjennomsnittlig pensjoneringsalder beregnes ved å summere alderen på alle nye pensjonister, for så å dividere denne summen med antall nye pensjonister. Dette målet egner seg bedre for å se på en øyeblikkssituasjon, f. eks. den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen for de som gikk av med pensjon et gitt år, f. eks. 2003. Ulempen med gjennomsnittlig pensjoneringsalder som beregningsmetode er at dette målet blant annet er sårbart i forhold til demografiske faktorer, for eksempel endringer i alderssammensetningen i befolkningen. Det er en tendens til at den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen for alle nye pensjonister ligger lavere enn den forventede pensjoneringsalderen. Dette fordi man ved beregning av forventet pensjoneringsalder antar at ingen rekker å dø før de pensjonere seg, til forskjell fra den reelle befolkningen der det er en viss dødelighet på alle alderstrinn.

perioden. Mens forventet avgangsalder for alderspensjon og AFP de siste fire årene har holdt seg relativt stabil, har forventet pensjoneringsalder for uførepensjon krøpet gradvis nedover. Utfordringene for arbeidsmarkedet generelt, ligger i at i tillegg til lavere pensjoneringsalder har vi en senere yrkesstart enn tidligere som følge av at vi er lenger i utdanningssystemet. Som et resultat av dette blir yrkeskarrieren stadig kortere samtidig som vi mottar pensjon gjennom flere år. For at den yrkesaktive delen av befolkningen skal kunne bære pensjonsutgiftene, blir det viktig å beholde så mange som mulig i arbeid så lenge som mulig. I følge Pensjonskommisjonen (NOU 2004: 1) viser prognoser at det i år 2050 vil være 1,6 yrkesaktive per pensjonist, mot 2,6 i 2003 og 3,9 i 1967.

I tillegg til pensjonsutgifter og samfunnsøkonomiske aspekter, må seniorennes bidrag til virksomhetenes totalkompetanse tas med i regnestykket. Seniorer har akkumulert kunnskap og ferdigheter gjennom et langt arbeidsliv og de besitter en anselig arbeidserfaring. Det er lite lønnsomt for samfunnet og virksomhetene å ikke benytte denne kompetansen og erfaringen. En undersøkelse gjennomført av ECON (2003b) viser også at det ikke er noen systematisk sammenheng mellom produktivitet og alder, og at eldre arbeidstakere gjennomsnittlig er like produktive som yngre arbeidstakere.

### **1.3 Teoretiske perspektiver på tidligpensjonering**

Teoretiske tilnærminger på tidligpensjonering tar gjerne utgangspunkt i en insentivmodell eller en utstøtingsmodell. I utstøtingsmodellen er det negative forhold ved arbeidsmiljøet og arbeidssituasjonen som virker inn på tidligpensjonering i form av såkalte ”push-faktorer”. Eksempler på dette er nedbemanning og omorganisering på arbeidsplassen, tøft fysisk og psykisk arbeidsmiljø eller helseproblemer hos den enkelte. Insentivmodellen legger vekt på hvilke faktorer som bidrar til å trekke folk ut av arbeidslivet, som for eksempel gode pensjons- og trygdeordninger, fordelaktige inntekt- og skatteordninger, og ønsker mer fritid. Disse kalles ofte for ”pull-faktorer”, og er faktorer utenfor arbeidslivet som oppfattes som positive og som trekker folk ut. De senere årene har forskere også operert med begrepet ”jump-faktorer” (Solem, 2001). Dette vil være positive sider ved pensjonisttilværelsen, f. eks. mer fritid til nye opplevelser og aktiviteter, reiser og hobbyer, tid med barnebarn, osv. som gjør at folk velger å ”hoppe” over i pensjonistenes rekke. Push og pull faktorer kan være både individuelle og strukturelle. Forskning på pensjoneringsadferd tyder på at pensjoneringsadferd gjerne er et resultat av ulike konstellasjoner av individuelle motiver og strukturelle føringer, av utstøtingsfaktorer og insentivfaktorer.

En studie gjennomført av Blekesaune/Øverbye konkluderer med at uførepensjonister først og fremst oppgir dårlig helse som avgangsårsak og at de derfor ikke klarer å være i arbeid (push-faktorer), mens AFP pensjonistene legger mest vekt på sine fritids- og familiepreferanser (jump-faktorer). At det ofte også er helserelaterte årsaker knyttet til avgang med AFP, kommer frem i en studie gjort av Midtsundstad som viser at de AFP-pensjonistene som legger vekt på ønske om mer fritid samtidig legger vekt på helsesvikt og store arbeidsbelastninger som viktig for tidlig avgang (Drøpping/Midtsundstad, 2003). Tiltak som kan hindre utstøting ved å forebygge helseproblemer, bedre funksjonsevne og tilpasse arbeidssituasjon synes derfor å være viktige for å hindre både uførepensjonering og tidligpensjonering via AFP. I tillegg til å hindre utstøting via negative forhold ved arbeidssituasjonen, er det også viktig å tenke insentiver knyttet til arbeidet og arbeidssituasjonen. Hvilke faktorer er det som kan motivere arbeidstakere til å stå lengre i

arbeid? Hvilke tiltak må settes i verk for å gjøre arbeidslivet attraktivt også etter at man har anledning til å gå av med AFP?

#### **1.4 Hvem er seniorenene?**

Det finnes flere definisjoner på hvem som tilhører gruppen ”seniorer”. Uavhengig av alder, er dette en gruppe som beveger seg mot, eller er i, en senfase i yrkeskarrieren. Mye av grunnlaget for hva som skjer i senkarrierefasen legges i midtlivsfasen. Dette gjør at målgruppen for seniorpolitiske tiltak er blitt satt gradvis ned. I denne undersøkelsen har vi valgt 50 år som en grense for når man går over i en seniorfase i arbeidslivet. Andre, blant annet Senter for Seniorpolitikk, opererer med personer over 45 år som målgruppen for seniorpolitikk.

#### **1.5 Hvorfor seniorpolitikk?**

Et av IA avtalens tre hovedmål er å øke den reelle pensjoneringsalderen. Formålet i dette delmålet er nokså overordnet, men på et mer konkret nivå vil det innebære at arbeidsgiverne tar bedre i bruk eldre arbeidstakeres ressurser, setter i verk tiltak som kan hindre utstøting og tiltak som kan motivere til videre yrkesdeltakelse.

Fokus for delmålet ligger i å stimulere til utvikling av god personalpolitikk, gi utviklingsmuligheter til alle arbeidstakere uansett alder, og iverksette tiltak for et godt arbeidsmiljø. Da man gjennom forskningen vet at alder fungerer som en utstøtingsmekanisme, og at alder er grunnlag for diskriminering i arbeidslivet, må seniorpolitikken være tydelig som tiltaksområde i virksomhetene. Det at arbeidstakere behandles ulikt på grunnlag av alder gjør at det er nødvendig med positive og målrettede tiltak for å redusere forskjellene mellom ulike aldergrupper i arbeidslivet.

Seniorpolitikk som begrep innehar mange ulike fokus. For mange har reparasjons- og avviklingstankegangen stått sentralt. Man har ønsket å ”tilrettelegge for en verdig avgang fra arbeidslivet”. Dette er imidlertid et svært snevert fokus, og en virksomhets seniorpolitiske fokus bør også ivareta både et forebyggingsperspektiv og et utviklingsperspektiv. Grunnlaget for å kunne stå lenge i arbeid legges gjerne i tidligere faser av yrkeskarrieren, og konsekvensene av belastninger i tidligere faser av arbeidslivet blir ofte tydelige først i senkarrierefasen.

Gjennom tilbakemeldinger fra vår undersøkelse vet vi at en del virksomheter ikke har formulert en egen seniorpolitikk, men opererer med begrepet *livsfasepolitikk* uten at man legger spesiell vekt på enkelte grupper, enten dette er seniormedarbeidere eller andre. Disse understreker at deres strategi og virkemidler gjelder for alle i virksomheten uansett alder eller livsfase, og at det er unaturlig for dem å rette enkelte virkemidler mot spesielle grupper ansatte ut i fra alder.

Begrepet ”livsfasepolitikk” viser til at vi beveger oss igjennom ulike faser i livet; etableringsfase, småbarnsfase, tidlig karrierefase, midtlivsfasen, senkarrierefase osv. Endringer de siste tiårene i livsstil, familiemønstre, karriere- og utdanningsmønstre, gjør at det kan være mer hensiktsmessig å knytte tilrettelegging på arbeidsplassen til at folk har ulike behov og begrensninger i ulike livsfaser, snarere enn å knytte faser i arbeidskarrieren til alder.

Seniorpolitikk eller livsfasepolitikk med seniorperspektiv blir ikke skilt i denne undersøkelsen, da de fleste spørsmålene er formulert til å gjelde arbeidstakere over 50 år. Dette er fordi undersøkelsens utgangspunkt har vært å få mer innsikt knyttet til hva som gjøres i forhold til seniormedarbeidere og få vite mer hvor mye oppmerksomhet delmål 3 i IA-avtalen har fått ute i virksomhetene.

### ***1.6 Avgrensninger av undersøkelsen***

Undersøkelsen vil kunne avdekke hva som karakteriserer virksomheter som jobber med seniorpolitikk og delmål 3 i Intensjonsavtalen. Den vil også belyse om hvilke målsettinger som er viktigst og hvilke typer tiltak virksomhetene benytter seg av for å nå de målsettingene de har satt seg. Undersøkelsen vil ikke kunne måle effekten de ulike tiltakene har når det gjelder å øke den reelle pensjoneringsalderen. Vi kan derfor ikke konkludere med hvilke tiltak som er vellykkede i forhold til delmål 3 i Intensjonsavtalen. Det foreligger få studier av tiltak og enda færre studier tiltakseffekter på det seniorpolitiske området. Man vet derfor lite om hvilke seniortiltak som faktisk fungerer, hvordan de fungerer, hvor godt de fungerer, og hvorfor de fungerer.

## 2 Resultater fra undersøkelsen

### 2.1 Seniorpolitiske målsettinger

For å finne ut om virksomhetene jobbet aktivt, systematisk og målrettet med seniorpolitikk, ble det i spørreskjemaet spurt om virksomhetene hadde utformet seniorpolitiske målsettinger, hvilke målsettinger de hadde, og begrunnelsen for valg av fokus og målsetting.

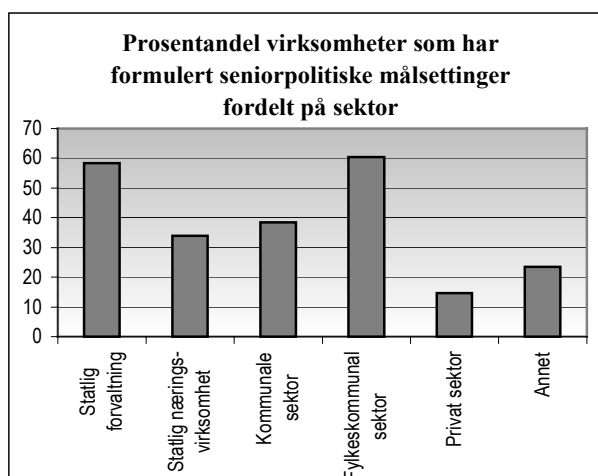
Det å spørre om virksomheten har formulert seniorpolitiske målsettinger er en operasjonalisering av problemstillingen ”Har virksomhetene satt seniorpolitikk på dagsorden?”. Uten konkrete målsettinger vil sannsynligvis arbeidet være nok så ad hoc preget, og sannsynligheten for at virksomheten jobber systematisk med seniorpolitikk vil etter vår vurdering være lav. Ved å operasjonalisere denne problemstillingen gjennom å spørre om virksomheten har seniorpolitiske målsettinger, unngår vi at alle som har iverksatt tiltak overfor senioransatte svarer ja på at de har en seniorpolitikk. Tiltaksbruk overfor gruppen 50+ blir behandlet nedenfor.

#### 2.1.1 Få virksomheter har utformet seniorpolitiske målsettinger

Kun 30 prosent av virksomhetene i utvalget oppga å ha formulert seniorpolitiske målsettinger. Det er en overrepresentasjon av IA-virksomheter blant de som har besvart skjema, og en veiging av resultatet i forhold til IA-avtale/ikke IA-avtale viser at IA-virksomhetene trekker prosentandelen opp. Det veide resultatet viser at 27 prosent av virksomhetene hadde formulert seniorpolitiske målsettinger<sup>3</sup>.

#### 2.1.2 Offentlig sektor ligger foran

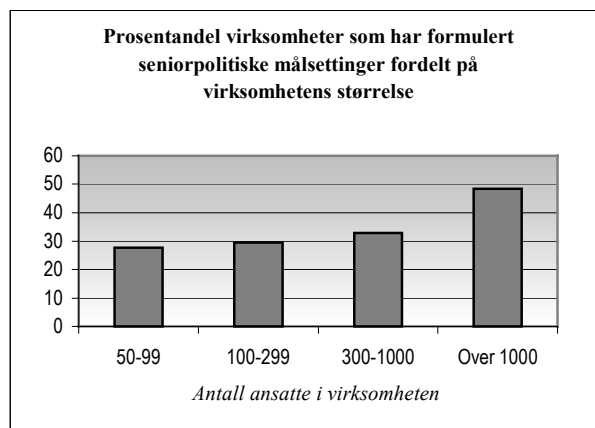
Virksomheter i offentlig sektor hadde oftere enn virksomheter i privat sektor utarbeidet seniorpolitiske målsettinger for virksomheten. Særlig gjaldt dette innenfor offentlig administrasjon og undervisning. 60 prosent av fylkeskommunale virksomheter som besvarte spørreskjemaet jobbet aktivt med seniorpolitikk. I statlig forvaltning og kommunal sektor hadde henholdsvis 58 og 39 prosent av virksomhetene utarbeidet seniorpolitiske målsettinger. Gjennomsnittlig jobbet 47 prosent av virksomhetene i offentlig sektor med seniorpolitikk, mot bare 15 prosent i privat sektor.



<sup>3</sup> Det er ikke foretatt veiging i forhold til andre variable, da vi ikke kjenner sammensetningen på disse blant virksomhetene skjemaet ble sent til. Det kan være grunn til å betrakte det veide resultatet på 27 prosent med en viss forsiktighet. I denne spørreundersøkelsen var det noe over 50 prosent av de spurte virksomhetene som besvarte spørreskjema, og det kan være rimelig å anta at det vil være en overrepresentasjon av virksomheter som jobber med seniorpolitikk blant de som har besvart skjemaet fordi de opplever at tematikken som behandles i skjemaet i større grad angår dem, og derfor synes de har større grunn til å svare.

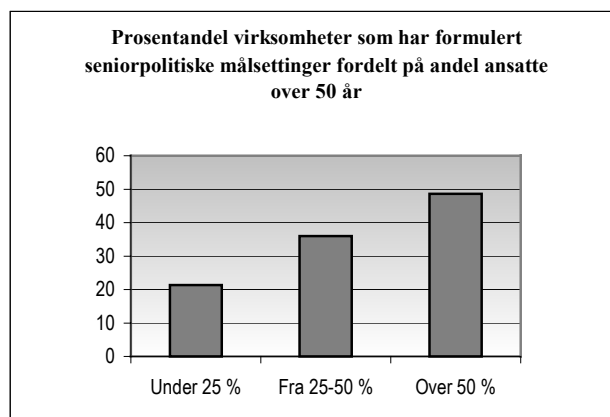
### 2.1.3 Større virksomheter har oftere utarbeidet en seniorpolitikk

Sannsynligheten for at en virksomhet hadde formulert seniorpolitiske målsettinger så ut til å øke med størrelsen på virksomheten. I vårt materiale var det virksomhetene med mer enn 1000 ansatte som oftest hadde utarbeidet konkrete målsettinger (48 prosent). Derneft kom virksomhetene med mellom 300 og 1000 ansatte (33 prosent). Av virksomhetene som hadde mellom 100 og 300 ansatte hadde rundt 29 prosent formulert slike målsettinger, mens tilsvarende andel for virksomheter med mellom 50 og 100 ansatte var 28 prosent.



### 2.1.4 Alderssammensetningen blant de ansatte har betydning for personalpolitikken

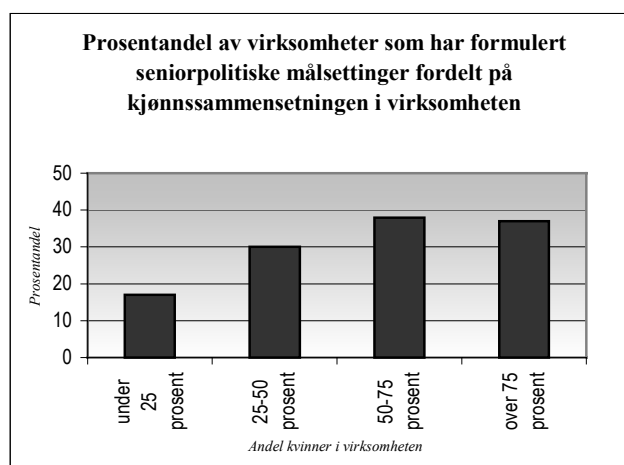
De virksomhetene som har flest ansatte over 50 år hadde, som man kanskje kunne forvente, oftest satt seniorpolitikk på agendaen. Nær halvparten av virksomhetene som hadde en overvekt av ansatte over 50 år hadde formulert seniorpolitiske målsettinger. I virksomheter hvor ansatte over 50 år utgjorde under en fjerdedel av de ansatte, var det bare 21 prosent som hadde formulert slike målsettinger.



### 2.1.5 Kjønnssammensetningen på arbeidsplassen spiller en rolle

Det ser det ut til at typiske kvinnearbeidsplasser oftere hadde utarbeidet en seniorpolitikk, enn arbeidsplasser hvor det var en overvekt av menn. 38 prosent av virksomhetene som hadde et flertall av kvinnelige ansatte hadde formulert seniorpolitiske målsettinger, mot 30 prosent av virksomhetene hvor mellom 25 og 50 prosent av de ansatte var kvinner. Kun 18 prosent av virksomhetene hvor under en firedel av de ansatte var kvinner hadde formulert seniorpolitiske målsettinger for virksomheten.

Dette kan delvis forklares ved sektortilhørighet, altså at vi finner flest kvinnearbeidsplasser i

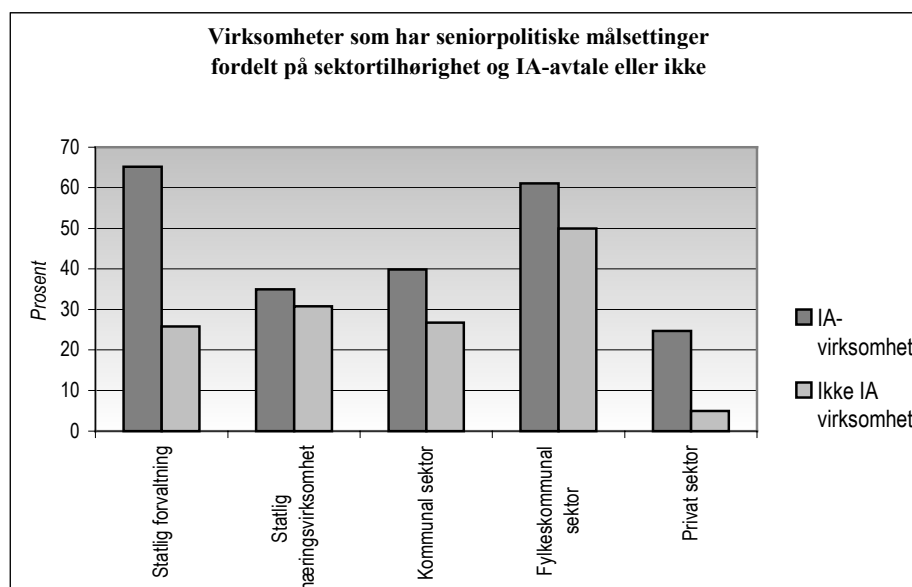
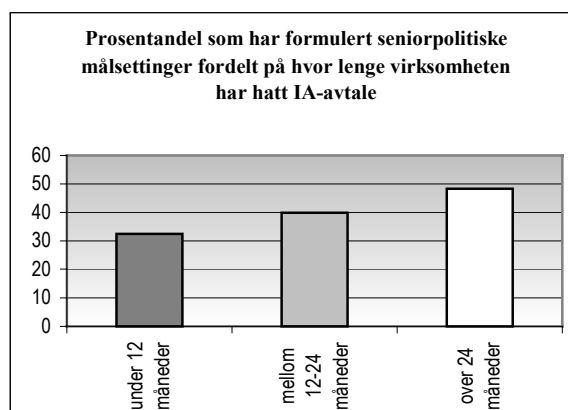


offentlig sektor, og offentlig sektor ligger lengre frem enn privat når det gjelder arbeidet med seniorpolitikk. Men selv når det kontrolleres for sektortilhørighet, ser vi at det er en tendens til at arbeidsplasser med en overvekt av kvinnelige ansatte oftere har satt seniorpolitikk på agendaen.

### 2.1.6 IA-virksomheter ligger foran i løpet

Resultatene viser at IA-virksomhetene oftere enn andre virksomheter har satt seniorpolitikk på dagsorden. 40 prosent av IA-virksomhetene hadde formulert målsettinger på det seniorpolitiske området. Til sammenligning hadde bare 9 prosent av de øvrige virksomhetene gjort det samme.

Vi ser også i vårt materiale at jo lengre virksomheten har hatt IA-avtale, jo mer sannsynlig er det at virksomheten har et bevisst forhold til seniorpolitikk ved at virksomheten har formulert målsettinger på området. 48 prosent av virksomhetene som hadde hatt avtale i over 2 år hadde formulert målsettinger på området. Av de som hadde hatt IA-avtale i 1-2 år hadde 39 prosent formulert målsettinger, mens tilsvarende andel for de som hadde hatt IA-avtale i under ett år var 32 prosent.



Dersom vi ser på virksomhetene fordelt på sektortilhørighet og IA-avtale eller ikke, ser vi at den største forskjellen mellom virksomheter med og uten IA-avtale er i statlig forvaltning. Her hadde 65 prosent av IA-virksomhetene formulert seniorpolitiske målsettinger, mens kun 26 prosent av statlige virksomheter

uten IA-avtale hadde gjort det samme. For kommunal sektor var tilsvarende andeler 40 og 27 prosent, mens for privat sektor er andelene 25 og 5 prosent.



## 2.2 *Hvorfor jobber virksomhetene med seniorpolitikk?*

Virksomhetene velger ulike strategier for sitt arbeid med livsfase- og seniorpolitikk. Noen har fokus på å forebygge helseskader og slitasje, og tilrettelegge på arbeidsplassen for de som trenger det. Det er dette Iversen m.fl. (2000) kaller en velferdsstrategi for seniorpolitikken. En velferdsstrategi på seniorpolitikken vil gjerne inneholde elementer av nedtrapping og planlegging av pensjonsalder, men det langsiktige perspektivet går på å forebygge og reparere slitasje og helseskader, samt å øke arbeidstakernes livskvalitet. Tilpassinger for den enkelte arbeidstaker gjennom bruk av kombinasjoner av arbeid og trygd/pensjon har elementer av en slik velferdstenkning i seg.

Mer dominerende for livsfase- og seniorpolitikken ute i virksomhetene var utviklingsperspektivet. En slik strategi er mer langsiktig da den søker å ivareta virksomhetens behov for arbeidskraft, kompetanse, utvikling og måloppnåelse over en lengre periode. Viktig i en slik strategi blir derfor fokus på langsiktige utviklingstiltak for å styrke den enkeltes kompetanse og omstillingsevne (Iversen m. fl. 2000).

De fleste virksomheter vil nok ha elementer både av en velferdsstrategi og en utviklingsstrategi i sin personalpolitikk. Det som behandles videre i dette kapitlet gjelder de 947 virksomhetene som oppga at virksomheten hadde formulert målsettinger for et seniorpolitisk arbeid.

<b>Hva er de viktigste grunnene til at virksomhetene jobber med seniorpolitikk?</b>	
Prosentandel av virksomheter som oppgir ulike grunner	
Virksomheten ønsker å dra fordel av seniorennes kompetanse	77 %
Virksomheten ønsker å beholde seniorennes kompetanse	73 %
Virksomheten ønsker å forebygge helseskader og utbrenthet blant seniorenne	40 %
Virksomheten ønsker å øke livskvaliteten til den enkelte senior	39 %
Virksomheten ønsker å avstemme arbeidslivets krav til arbeidstakerens livsfase	36 %
Virksomheten har et samfunnsansvar for å sikre velferden	29 %
Seniorer er mer stabil arbeidskraft enn andre arbeidstakere	28 %
Virksomheten ønsker å sikre kontinuerlig utvikling hos seniorenne	27 %
Det er vanskelig å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse	18 %
Seniorer har mindre sykefravær enn andre arbeidstakere	15 %
Det er vanskelig å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse	6 %

Nedenfor følger en mer detaljert beskrivelse av hvilke typer virksomheter som oppga de ulike typene begrunnelser for å jobbe med seniorpolitikk. Der det ikke er redegjort for forskjeller basert på samtlige bakgrunnsvariable, som for eksempel sektortilhørighet, alderssammensetning, osv, er det fordi det ikke alle forskjellene var statistisk signifikante. Kun de sammenhengene som var statistisk signifikante er tatt med nedenfor.

*Se for øvrig en tabellmessig fremstilling av flere av resultatene nedenfor i vedlegg 3.*

### *2.2.1 Ønsker å dra fordel av seniorennes kompetanse*

Blant virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk gjorde 77 prosent dette fordi de ønsket å dra fordel av seniorennes kompetanse. I denne sammenheng må dette forstås som at virksomhetene ønsket å utnytte de tilgjengelige menneskelige ressurser på en best mulig måte, og til gagn for virksomheten.

Det var ingen spesielle kjennetegn ved de virksomhetene som hadde dette som begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk, det var like vanlig i privat som i offentlig sektor, og like vanlig i mellomstore virksomheter som i store konsern. Det var ingen statistisk signifikant forskjell når det gjaldt alderssammensetning og kjønnsammensetning i virksomheten.

Virksomheter som oppga dette som begrunnelse og motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk ser ut til å være mer bevisst på å dra fordel av seniortilsattes kompetanse ved at de oftere enn de andre virksomhetene benyttet seniorer som mentorer. 42 prosent av disse virksomhetene benyttet seniorer som mentorer, mens 26 prosent av de øvrige virksomhetene gjorde det samme.

### *2.2.2 Vil beholde arbeidstakerne lengst mulig i virksomheten*

For mange virksomheter var det virksomhetens behov for kvalifisert arbeidskraft som sto i fokus, og det var viktig for virksomhetene å beholde kompetansen i virksomheten så lenge som mulig. 73 prosent av virksomhetene oppga dette som begrunnelse for sin seniorpolitiske satsning.

Denne begrunnelsen så ut til å være viktigere jo høyere kvinneandelen i virksomheten var. Forskjellen så man dog bare i offentlig sektor. I privat sektor var ikke disse forskjellene statistisk signifikante. For øvrig var andelen virksomheter som oppga dette som begrunnelse like store i offentlig og privat sektor. IA-virksomhetene oppga noe oftere enn de øvrige virksomhetene dette som en begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk (78 mot 70 prosent).

### *2.2.3 Forebygge helseproblemer*

40 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk oppga at motivasjonen bak denne var å forebygge helseskader og utbrenthet hos sine ansatte. Denne begrunnelsen var vanligst i virksomheter hvor mellom 25 og 50 prosent av de ansatte var over 50 år. Altså virksomheter med en relativt lav gjennomsnittsalder, men likevel med en viss andel arbeidstakere over 50 år. Dette kan tyde på at man i en god del av virksomhetene var klar over at det er viktig med tidlig forebygging for å forhindre slitasje og skader i senkarrierefase, samt for å hindre tidlig utstøting fra arbeidslivet.

#### *2.2.4 Øke livskvaliteten hos den enkelte senior*

Til sammen oppga 39 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk at motivasjonen for deres satsing var å øke livskvaliteten hos den enkelte senior. Denne begrunnelsen var vanligere i offentlig sektor enn i privat (hhv 43 og 31 prosent), og noe vanligere i IA-virksomheter enn i virksomheter uten IA-avtale (hhv 43 og 35 prosent).

Motivasjonen om å øke livskvaliteten hos den enkelte senior kom ofte til uttrykk gjennom virksomhetens målsettinger. 67 prosent av de virksomhetene som oppga dette som begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk hadde formulert en målsetting om å ivareta behovene hos virksomhetens seniorer.

#### *2.2.5 Tilpasse arbeidslivets krav med arbeidstakernes livsfase*

Svært mange arbeidstakere vil i løpet av arbeidslivet ha behov for tilpassing av arbeidssituasjonen, enten det gjelder arbeidsoppgaver, arbeidstid, turnus, osv. Dette kan for eksempel være i forbindelse med etableringsfase, småbarnsfase eller om man trenger en gradvis nedtrapping frem mot pensjoneringsalder. 36 prosent av virksomhetene hadde lagt det å avstemme arbeidslivets krav til den enkelte arbeidstakers behov til grunn for sin seniorpolitikk.

Livsfasetilpasning som begrunnelse var vanligere jo større virksomheten var, vanligere i offentlig enn i privat sektor, og vanligst i virksomheter hvor mellom 25 og 50 prosent av de ansatte var over 50 år.

Virksomheter som hadde oppgitt dette som begrunnelse benyttet oftere tiltak for å tilrettelegge arbeidstid og arbeidssituasjon for sine seniortilsatte. De hadde oftere seniortilsatte som benyttet fleksible arbeidstidsløsninger (utover fleksitid), de har oftere seniortilsatte som benyttet ulike former for midlertidig endring av arbeidsoppgaver, slik som jobbrotasjon, hospitering, omplassering, osv, og de hadde oftere seniortilsatte som jobbet redusert stilling med lønnskompensasjon.

#### *2.2.6 Virksomheten har et samfunnsansvar*

29 prosent av virksomhetene oppga som en av sine begrunnelser for å jobbe med seniorpolitikk at virksomheten har et samfunnsansvar for å være med på å sikre velferden i samfunnet. Denne begrunnelsen var vanligere jo større virksomheten var. Blant virksomheter med over 1000 ansatte oppga 40 prosent dette som en del av sin begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk. Tilsvarende var andelen 27 prosent blant de minste virksomhetene i utvalget. Særlig innenfor privat sektor var det store forskjeller. 64 prosent av private virksomheter med over 1000 ansatte oppga som begrunnelse at de har et samfunnsansvar, mens kun 26 prosent av de minste virksomhetene mente det samme.

### *2.2.7 Seniorer mer pålitelig arbeidskraft*

15 prosent av virksomhetene oppga som motivasjon for å jobbe med seniorpolitikk at seniorer har mindre sykefravær enn andre arbeidstakere. Denne begrunnelsen var vanligst i virksomheter med relativt få seniormedarbeidere (19 prosent), mens den var minst vanlig i virksomheter med mange seniormedarbeidere (9 prosent).

28 prosent av virksomhetene la til grunn at seniorer er en mer stabil arbeidskraft enn andre arbeidstakere. Også denne begrunnelsen var vanligst i virksomhetene som hadde den laveste andelen av arbeidstakere over 50 år (33 prosent), og minst vanlig i virksomheter hvor over halvparten av arbeidstakerne var over 50 år (18 prosent).

### *2.2.8 Kontinuerlig faglig og karrieremessig utvikling hos virksomhetens seniorer*

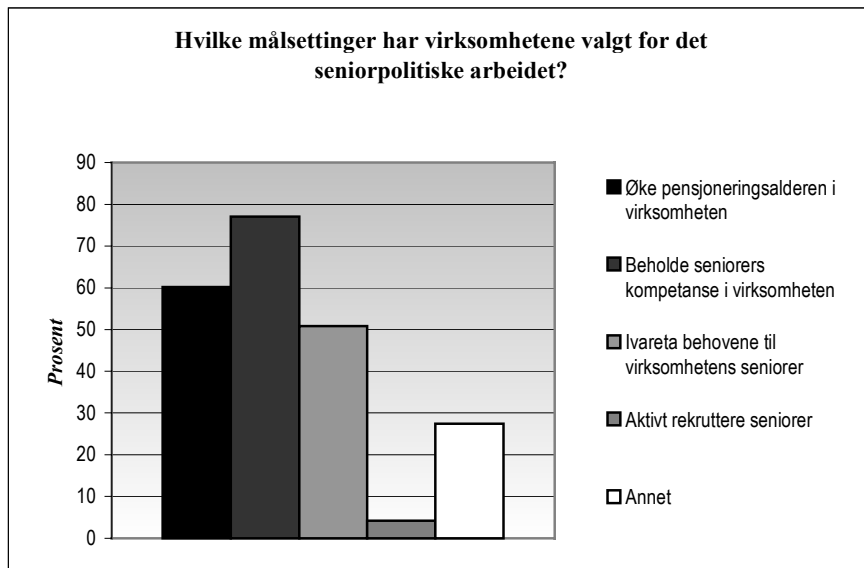
Kun 27 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk oppga at det å sikre kontinuerlig utvikling hos senioren var et hovedfokus i deres strategi. Denne begrunnelsen var vanligere jo flere kvinner som jobbet i virksomheten, også når det ble kontrollert for sektortilhørighet. Det var ingen statistisk signifikant forskjell mellom virksomheter med få eller mange ansatte over 50 år. Det var heller ingen statistisk signifikant forskjell mellom virksomheter i offentlig og privat sektor. Derimot ser vi forskjeller dersom vi trekker inn virksomhetens størrelse. Vanligst var denne motivasjonen i virksomheter med mellom 300-1000 ansatte, hvor 39 prosent av virksomhetene oppga dette som en begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk. Til sammenligning oppga bare 21 prosent av de minste virksomhetene i utvalget, de med mellom 50-99 ansatte, dette som en begrunnelse.

Virksomhetene som la vekt på kontinuerlig utvikling hos de ansatte som begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk hadde også oftere tiltak for å sikre faglig og karrieremessig utvikling hos sine seniortilsette. I 69 prosent av disse virksomhetene hadde arbeidstakere over 50 år benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak med lønn det siste året. Tilsvarende prosentandel for virksomheter som ikke hadde samme utviklingsperspektivet for sine seniortilsette var 37 prosent. I 25 prosent av virksomhetene som la til grunn at de ønsket en kontinuerlig utvikling hos sine seniortilsette, var arbeidstakere over 50 år blitt prioritert fremfor yngre arbeidstakere med hensyn til opplæring og kompetanseutvikling.

### *2.2.9 Vanskelig å rekruttere kvalifisert arbeidskraft*

18 prosent oppga konkret at de ønsket å beholde senioren lengre fordi det var vanskelig for virksomheten å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse. Det var ingen spesielle kjennetegn ved de virksomhetene som hadde dette som begrunnelse for å jobbe med seniorpolitikk, bortsett fra at virksomhetens størrelse så ut til å ha en viss betydning. Dette var sjeldnere oppgitt som begrunnelse av virksomhetene med under 100 ansatte enn de øvrige virksomhetene i utvalget. Det var ingen statistisk signifikant forskjell mellom offentlig og privat sektor, ei heller når det gjaldt alderssammensetning eller kjønnssammensetning i virksomheten.

## 2.3 Hvilke seniorpolitiske målsettinger hadde virksomhetene?



### 2.3.1 Vil beholde seniorers kompetanse

Den vanligste målsettingen virksomhetene hadde satt seg for sitt seniorpolitiske arbeid, var å beholde seniorennes kompetanse innenfor virksomheten. 77 prosent av de 947 virksomhetene i utvalget som hadde formulert seniorpolitiske målsettinger hadde dette som en av sine målsettinger.

Det var ingen spesielle kjennetegn ved virksomhetene som hadde valgt denne målsettingen, verken når det gjaldt virksomhetenes størrelse, kjønnsfordeling, aldersfordeling eller sektortilhørighet. Det var heller ingen forskjell mellom IA-virksomheter og virksomheter uten IA-avtale.

### 2.3.2 Øke pensjoneringsalderen i virksomheten

Videre hadde 60 prosent av virksomhetene som målsetting å øke pensjoneringsalderen for å beholde seniorenne i virksomheten så lenge som mulig.

Her kunne vi se en forskjell mellom IA-virksomheter og de øvrige virksomhetene, ved at denne målsettingen langt oftere sto på dagsordenen i IA-virksomhetene. 62 prosent av IA-virksomhetene hadde dette som en av målsettingene for sin seniorpolitikk, mens den tilsvarende andelen for virksomheter uten IA-avtale var 45 prosent.

### *2.3.3 Ivareta seniorennes behov*

51 prosent av virksomhetene hadde ivaretatt et mer velferdsorientert perspektiv i sine målsettinger, og hadde som målsetting å ivareta behovene til virksomhetens seniorer.

Denne målsettingen var vanligst i virksomheter med en stor andel arbeidstakere over 50 år. I virksomheter hvor over halvparten av arbeidsstokken var over 50 år, hadde 61 prosent av de 947 virksomhetene dette som en konkret målsetting, mot 44 prosent av virksomhetene hvor under 25 prosent av arbeidstakerne var over 50 år.

### *2.3.4 Få virksomheter hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer*

Bare 4 prosent av virksomhetene som jobbet konkret med seniorpolitikk hadde som målsetting å aktivt rekruttere senior arbeidstakere. Denne målsettingen var vanligst i virksomheter med klar overvekt av seniorer, og i virksomheter hvor seniorenne var i et klart mindretall. Blant virksomhetene hvor under 10 prosent av arbeidsstokken var over 50 år, hadde 12 prosent dette som konkret målsetting. I virksomheter hvor over tre firedeler av de ansatte var over 50 år hadde 14 prosent dette som målsetting. IA-virksomhetene hadde dette som målsetting nesten fire ganger så ofte som de øvrige virksomhetene.

### *2.3.5 Andre målsettinger*

Nær 28 prosent av virksomhetene oppga at de også hadde andre målsettinger for sin seniorpolitikk utover de alternativene som var oppgitt i spørreskjemaet. Disse målsettingene kom gjerne i tillegg til de øvrige alternativene som var foreslått i skjemaet. Dessverre har vi ikke informasjon om hvilke type målsettinger dette dreier seg om, da det ikke var åpning i spørreskjemaet for å oppgi dette.

## 2.4 Hvilke tiltak benytter virksomhetene?

For å få en oversikt over tiltaksbruken ute i virksomheten ble det stilt en rekke spørsmål om hvilke tiltak som var benyttet overfor seniortilsatte. Dette var både tiltak som gikk på fysisk og psykisk arbeidsmiljø for den enkelte, samt organisatoriske tiltak på virksomhetsnivå.

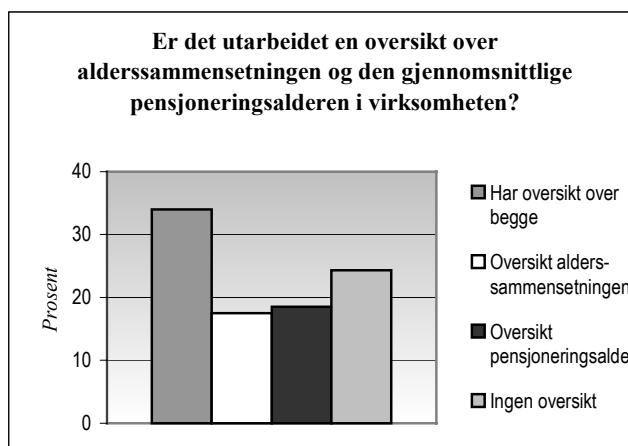
Tiltaksbruken er analysert opp mot kjennetegn ved virksomhetene, som sektortilhørighet, IA-avtale, om virksomheten jobber med seniorpolitikk, m.m.

*For en tabellmessig fremstilling av tiltaksbruken fordelt på ulike kjennetegn ved virksomhetene, slik som sektortilhørighet, størrelse, alderssammensetning, IA-virksomhet, m.m. se vedlegg 2.*

### 2.4.1 Pensjoneringsalder og alderssammensetning i virksomheten

Halvparten av virksomhetene hadde oversikt over alderssammensetningen i virksomheten, men relativt få hadde fremskrevet denne. Halvparten av virksomhetene hadde oversikt over gjennomsnittlig pensjoneringsalder i virksomheten. Private virksomheter, virksomheter med mange ansatte, IA-virksomheter og virksomheter som hadde utformet seniorpolitiske målsettinger hadde oftere enn andre utarbeidet slike oversikter.

En tredel av virksomhetene hadde oversikt både over alderssammensetningen i virksomheten, og hadde oversikt over pensjoneringsalderen i virksomheten. Litt under 20 prosent av virksomhetene hadde kun oversikt over alderssammensetningen og ytterligere 20 prosent hadde kun oversikt over pensjoneringsalderen. Om lag en fjerdedel av virksomhetene hadde ikke oversikt over noen av disse faktorene.



Både når det gjaldt oversikt over pensjoneringsalder og alderssammensetning i virksomheten lå de private virksomhetene bedre an enn de offentlige. Mens 57 prosent av de private virksomhetene hadde utarbeidet slike oversikter, hadde 48 prosent av de offentlige virksomhetene gjort det samme. Det var imidlertid store forskjeller innenfor offentlig sektor, og kommunale virksomheter trakk resultatene vesentlig ned for denne sektoren. Mens 63 prosent av statlige virksomheter hadde oversikt over alderssammensetningen i virksomheten, gjaldt dette bare 37 prosent av de kommunale virksomhetene.

Jo større virksomhetene var, jo større var også sannsynligheten for at virksomheten hadde laget slike oversikter, likeså var sannsynligheten større dersom virksomheten hadde en stor andel ansatte som var over 50 år. IA-virksomheter og virksomheter som jobbet konkret med seniorpolitikk hadde også bedre oversikt over pensjoneringsalder og alderssammensetning i virksomheten. Jo lenger en virksomhet har hatt IA-avtale, jo større var sannsynligheten for at virksomhetene hadde utarbeidet slike oversikter. IA-virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen hadde langt oftere iverksatt denne type organisatoriske tiltak enn IA-virksomheter som ikke hadde forpliktet seg til dette delmålet.

Av de virksomhetene som hadde oversikt over alderssammensetningen i virksomheten, hadde 41 prosent fremskrevet oversikten. En fremskriving av alderssammensetningen vil kunne si noe om rekrutteringsbehov og eventuelle rekrutteringsproblemer som kan oppstå fremover i tid<sup>4</sup>. Virksomheter i offentlig sektor hadde noe oftere fremskrevet alderssammensetningen enn virksomheter i privat sektor, større virksomheter hadde oftere fremskrevet oversikten enn de mindre. Det samme gjaldt virksomheter med en stor andel arbeidstakere over 50 år og IA-virksomheter. Det var likevel ikke snakk om store forskjeller mellom disse ulike gruppene.

Virksomhetene som hadde som målsetting å øke pensjoneringsalderen hadde noe oftere utarbeidet en oversikt over alderssammensetningen blant de ansatte i virksomheten enn virksomheter som ikke hadde dette som målsetting (67 mot 50 prosent). De hadde også noe oftere oversikt over pensjoneringsalderen blant de ansatte (60 mot 52 prosent).

#### 2.4.2 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler kan være et viktig element av en personalpolitikk, og kan brukes som et redskap for å planlegge senkarrierfasen, både med hensyn til kompetanse- og karriereutvikling og med hensyn til en eventuell tilpassing av arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.

Medarbeidersamtaler hvor livsfase er tema har gjerne et videre perspektiv enn tradisjonelle medarbeidersamtaler og ser gjerne virksomhetens fremtidige behov for kompetanse sammen med den ansattes behov for etter- eller videreutdanning, ønske om nye oppgaver og utfordringer, tilpassing av arbeidssituasjon, osv. Virksomhetene kan også ha livsfasetilpassing som et eget tema i medarbeidersamtaler uansett hvor i karrieren og livet den tilsatte befinner seg.

86 prosent av virksomhetene oppga å ha gjennomført medarbeidersamtaler det siste året, mens bare en tredel av virksomhetene oppga at livsfasetilpassing var et eget tema i medarbeidersamtalene med tilsatte over 50 år.

	Ja	Nei	Vet ikke
Har virksomheten gjennomført medarbeidersamtaler det siste året?	86 %	13 %	1 %
Er livsfasetilpassing et eget tema i medarbeidersamtaler med arbeidstakere over 50 år?	33 %	59 %	9 %

Andelen som svarte at livsfasetilpassing var et tema i medarbeidersamtalene var høyere i offentlig enn i privat sektor, høyere jo større andel seniortilsatte virksomheten hadde, og høyere jo større andel kvinner virksomheten hadde. Forskjellen var størst mellom virksomheter som hadde utformet en seniorpolitikk og virksomheter som ikke hadde det (hhv. 57 og 22 prosent). Når det gjaldt IA-virksomheter hadde 39 prosent livsfasetilpassing som tema, sammenlignet med 18 prosent av virksomhetene som ikke hadde IA-avtale. 47 prosent av virksomhetene som hadde undertegnet delmål 3 hadde dette som et element i sine medarbeidersamtaler og blant virksomheter som hadde hatt IA-avtale i over 2 år hadde 48 prosent dette som tema i medarbeidersamtalen.

<sup>4</sup> Om det er hensiktsmessig for en virksomhet å ha oversikt over alderssammensetningen og fremskriving av denne vil også henge sammen med forhold som generell turnover i virksomheten. I virksomheter som generelt er preget av høy turnover, f. eks. pga høy bruk av midlertidig ansatte, er det ikke sikker slike oversikter er like nyttige.



Blant virksomheter som både hadde undertegnet delmål 3, hadde formulert seniorpolitiske målsettinger, og hadde hatt IA-avtale i over 2 år, hadde 68 prosent livsfasetilpasning som tema i medarbeidersamtaler med arbeidstakere over 50 år.

### 2.4.3 Oversikt over virksomhetens samlede kompetanse

*Halvparten av virksomhetene hadde en oversikt over virksomhetens totale kompetanse, men få av disse hadde foretatt en fremskriving av alderssammensetningen i virksomheten slik at de ville ha oversikt over kompetansesammensetning og kompetansebehov for virksomheten fremover i tid.*

For å kunne planlegge med tanke på virksomhetens behov for arbeidskraft fremover i tid, og for best å kunne utnytte de menneskelige ressurser virksomheten besitter, kan det være viktig å ha en oversikt over virksomhetens totale kompetanse. Det kan også være viktig å se denne i forhold til virksomhetens alderssammensetning og en fremskriving av denne.

Halvparten av virksomhetene som hadde besvart spørreskjema hadde foretatt en kompetansekartlegging for hele virksomheten. Av disse hadde litt over halvparten oversikt over alderssammensetningen i virksomheten. Det betyr at samlet var det 28 prosent av virksomhetene som hadde foretatt både en kompetansekartlegging og hadde en oversikt over alderssammensetningen i virksomheten. 12 prosent av samtlige virksomheter hadde foretatt både en kompetansekartlegging og hadde fremskrevet oversikten over alderssammensetningen.

Kompetansekartlegginger var gjort oftere i mellomstore virksomheter enn i de større, det var gjort noe oftere i offentlig sektor enn i privat, og oftere jo større andel seniortilsatte virksomheten hadde. Virksomheter som hadde formulert seniorpolitiske målsettinger og IA-virksomheter hadde oftere foretatt kompetansekartlegginger enn de øvrige virksomhetene.

### 2.4.4 Rekrutteres seniorer inn i virksomhetene?

*Få virksomheter hadde som konkret målsetting å aktivt rekruttere seniorer, men nær halvparten av de som hadde ansatt medarbeidere siste året hadde rekruttert personer som var eldre enn 50 år. Disse var ofte blitt foretrukket fremfor yngre søkere med samme kvalifikasjoner.*

Som tidligere nevnt hadde bare 4 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk som målsetting å aktivt rekruttere seniorer. Dette tilsvarer litt under en og en halv prosent av virksomhetene som hadde besvart spørreskjemaet i denne undersøkelsen.

Bildet ser imidlertid ikke fullt så dystert ut når man ser på hvordan virksomhetene faktisk rekrutterer medarbeidere. Av virksomhetene som hadde rekruttert medarbeidere det siste året, 85 prosent av virksomhetene i datamaterialet, hadde 54 prosent rekruttert medarbeidere som var eldre enn 50 år.

#### Har virksomhetene som har rekruttert personer siste år ansatt folk over 50 år?

Ansatt personer over 50 år	54 %
Ikke ansatt personer over 50 år	36 %
De utlyste stillingene har ikke vært aktuelle for folk over 50 år	10 %

10 prosent av virksomhetene oppga at stillingene som var blitt utlyst siste år ikke hadde vært aktuelle for personer over 50 år.

I nær halvparten av alle virksomhetene hvor man hadde ansatt medarbeidere over 50 år det siste året, var disse blitt foretrukket fremfor yngre søkere med samme kvalifikasjoner.

IA-virksomhetene oppga noe oftere enn andre å ha rekruttert medarbeidere over 50 år. Offentlige virksomheter ansatte oftere seniormedarbeidere enn private, og det var også en tendens til at jo flere seniorer som allerede arbeidet i virksomheten, jo større var sannsynligheten for at de hadde rekruttert medarbeidere over 50 år det siste året. Jo mer kvinnedominert en arbeidsplass var, uavhengig av sektor, jo større var sannsynligheten for at virksomheten hadde ansatt medarbeidere over 50 år.

61 prosent av virksomheter som hadde satt seniorpolitikk på dagsorden hadde rekruttert medarbeidere over 50 år, mens dette gjaldt 50 prosent av virksomhetene som ikke jobbet med seniorpolitikk.

Virksomheter som hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer ansatte også oftere medarbeidere over 50 år. 75 prosent av virksomhetene som hadde lyst ut stillinger siste året og som hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer, hadde ansatt medarbeidere over 50 år. 79 prosent av virksomhetene som hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer, hadde foretrukket medarbeidere over 50 år fremfor yngre medarbeidere med samme kvalifikasjoner ved ansettelse.

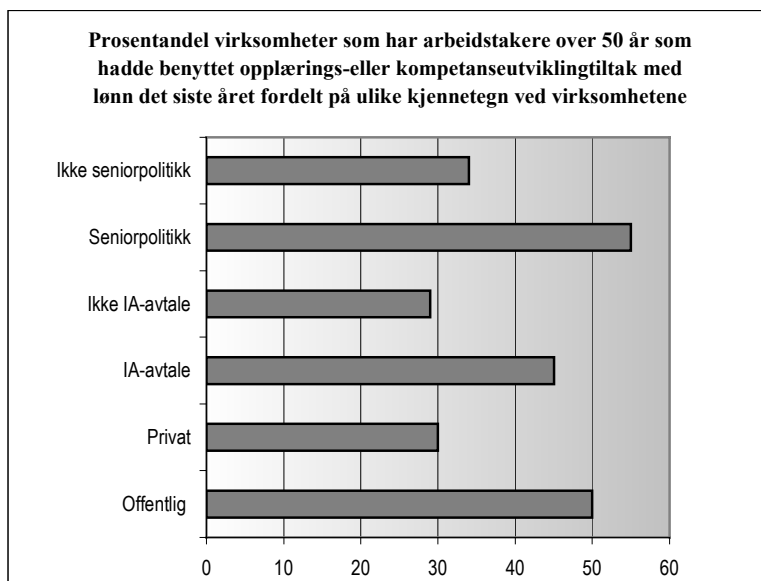
#### **2.4.5 Opplæring, kompetanse- og karriereutvikling etter 50**

*I 40 prosent av virksomhetene hadde seniormedarbeidere benyttet seg av opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak med lønn i løpet av det siste året. I 12 prosent av virksomhetene hadde de gjort dette uten lønn. Arbeidstakere over 50 år ble sjelden prioritert fremfor yngre med hensynt til opplærings- og kompetansetiltak.*

40 prosent av virksomhetene oppga at de hadde arbeidstakere over 50 år som hadde benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak med lønn i løpet av det siste året. Vi har ikke spurt om hvorvidt virksomhetene har medarbeidere under 50 år som har deltatt i kompetanseutviklingstiltak, så vi vet ikke om det er forskjell mellom tilsatte over og under 50 år når det gjelder slike tiltak. Vi har imidlertid spurt om det er slik at virksomheten i noen tilfelle hadde prioritert arbeidstakere over 50 år fremfor yngre medarbeidere med hensyn til slike tiltak, og her svarte 11 prosent av virksomhetene at de hadde foretatt slike prioriteringer. Dette skjedde oftest i virksomheter som hadde en seniorpolitikk, og noe oftere i offentlige virksomheter enn i private.

Gjennomsnittlig hadde 50 prosent av de offentlige virksomhetene seniormedarbeidere som hadde deltatt i kompetanseutviklingstiltak, hvorav 57 prosent av virksomhetene i den statlige forvaltningen, 49 prosent av virksomhetene i kommunal sektor og 45 prosent av virksomhetene i fylkeskommunal sektor. Til sammenligning var det kun 30 prosent av de private virksomhetene som hadde seniormedarbeidere som hadde deltatt i slike kompetanseutviklingstiltak.

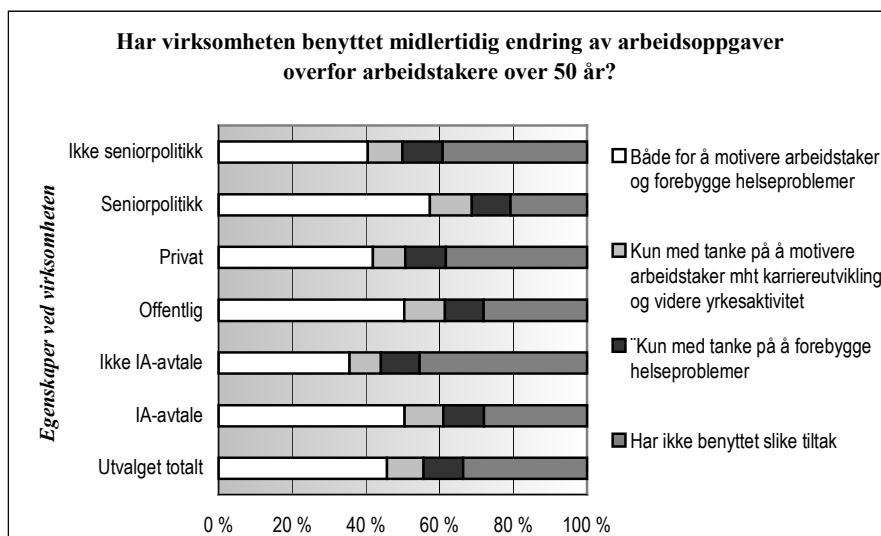
Det er også tydelig at det å være IA virksomhet og det å satse på seniorpolitikk spiller en rolle for om virksomhetene tilbyr slike utviklingstiltak for sine seniortilsatte. 45 prosent av IA-virksomhetene mot 29 prosent av de øvrige virksomhetene hadde seniortilsatte som hadde benyttet slike kompetansetiltak. Jo lenger en virksomhet hadde vært IA-virksomhet, jo større var sannsynligheten for at virksomheten tilbød slike tiltak for sine ansatte. Likeledes slo det sterkt ut om virksomheten hadde formulert en konkret seniorpolitikk. 55 prosent av virksomhetene som hadde formulert en seniorpolitikk hadde seniortilsatte som hadde benyttet kompetansetiltak med lønn mot 34 prosent av de som ikke hadde utformet en seniorpolitikk.



I 12 prosent av virksomhetene hadde arbeidstakere over 50 år benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak *uten* lønn det siste året. Det er rimelig å anta at dette er ulønnet studiepermisjon, ulønnede sabbatsordninger, eller kurs- og seminarer som ikke er betalt av arbeidsgiver.

#### **2.4.6 Midlertidige endringer i arbeidsoppgaver for å motivere og forebygge**

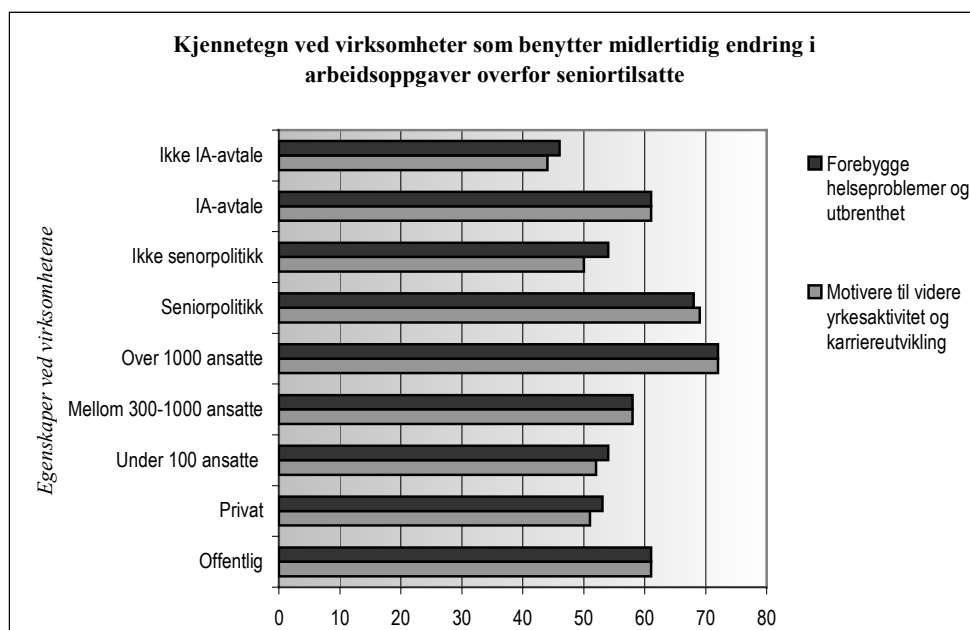
*To tredeler av virksomhetene i utvalget oppga å ha benyttet ulike former for midlertidige endringer av arbeidsoppgaver overfor sine seniortilsatte enten for å forebygge helseproblemer og utbrenthet, eller for å motivere arbeidstakerene til videre karriereutvikling eller videre yrkesaktivitet. Det ser ut til at slike virkemidler brukes like ofte for å motivere til utvikling og yrkesdeltakelse som for å forebygge helseskader.*



66 prosent av virksomhetene hadde benyttet ulike former for midlertidig endring av arbeidsoppgaver eller arbeidssituasjon. To tredeler av disse brukte slike virkemidler både for å dekke behov for forebygging av helseskader og for å motivere sine seniortilsette for videre karriereutvikling og videre yrkesaktivitet.

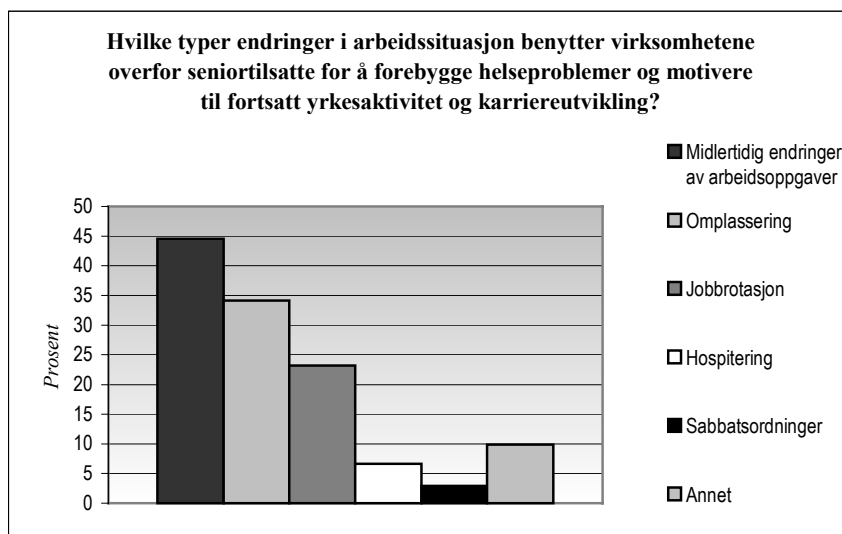
Jo større en virksomhet var, jo større var sannsynligheten for at virksomheten hadde benyttet denne type virkemidler. Offentlig sektor benyttet også hyppigere slike virkemidler, det samme gjorde IA-virksomheter, virksomheten som hadde hatt IA-avtale i over to år, og virksomheter som hadde utarbeidet en seniorpolitikk.

Virksomheter som hadde som målsetting å ivareta seniorennes behov benyttet oftere midlertidige endringer av arbeidsoppgaver for å forebygge helseproblemer og for å motivere til videre yrkesaktivitet (hhv 73 prosent mot 54 prosent).



Når det gjaldt IA-virksomheter var slike virkemidler hyppigere benyttet av de som hadde undertegnet delmål 3 og av virksomheter som hadde hatt IA-avtale i over 2 år.

Vi har sett på ulike former for midlertidig endring av arbeidsoppgaver, jobbrotasjon, hospitering, omplassering, sabbatsordninger og øvrige midlertidige endringer av arbeidsoppgaver. Av disse var det helt klart mest vanlig med en midlertidig endring av arbeidsoppgavene innenfor den stillingen man har. Videre var det også nokså mange virksomheter som benytter jobbrotasjon og omplassering.



#### 2.4.6.1 Midlertidig endring av arbeidsoppgaver

Noe under halvparten av virksomhetene hadde seniortilsatte som hadde fått endrede arbeidsoppgaver for en tidsavgrenset periode enten for å forebygge helseplager eller for å motivere vedkommende til fortsatt yrkesdeltakelse og utvikling.

Til forskjell fra omplassering til en annen stilling eller annen avdeling i virksomheten, må dette forstås som en endring av arbeidsoppgaver den ansatte har innenfor egen stilling.

32 prosent av virksomhetene oppga å ha benyttet denne type tiltak i motivasjonsøyemed, mens 37 prosent oppga å ha benyttet det som et tiltak for å forebygge helseproblemer. Flere av virksomhetene hadde benyttet dette virkemiddelet av begge disse grunnene, og til sammen oppga 45 prosent av virksomhetene at de hadde benyttet dette som et virkemiddel overfor arbeidstakere over 50 år.

58 prosent av virksomhetene som hadde satt seniorpolitikk på dagsorden hadde benyttet dette som et virkemiddel overfor seniortilsatte, mot 39 prosent av virksomhetene som ikke hadde etablert en seniorpolitikk. Tilsvarende gjaldt 51 prosent av IA-virksomhetene mot 31 prosent av de øvrige virksomhetene. 59 prosent av IA-virksomhetene som hadde hatt avtale lenge hadde tatt i bruk dette som et virkemiddel, mot 49 prosent av de øvrige IA-virksomhetene.

Prosentandel virksomheter som hadde benyttet midlertidig endring av arbeidsoppgaver fordelt på kjennetegn ved virksomheten	
Jobber med seniorpolitikk	58 %
Jobber ikke med seniorpolitikk	39 %
IA-virksomhet	51 %
Ikke IA-avtale	31 %
IA-avtale lengre enn 2 år	59 %
IA-avtale under 2 år	49 %

#### 2.4.6.2 Jobbrotasjon

*Jobbrotasjon blir benyttet overfor seniormedarbeidere i nær en fjerdedel av virksomhetene i utvalget. Særlig vanlig var det innenfor industrien. Det var noe hyppigere i bruk overfor seniortilsette i IA-virksomheter og i virksomheter som har satt seniorpolitikk på dagsorden.*

Hensikten med jobbrotasjon er å gi arbeidstakerene i virksomheten mer variasjon i arbeidet, og større muligheter til utvikling og til å bruke flere sider av seg selv. Tiltaket kan bidra til å forebygge stagnasjon, utbrenthet og ensidig belastning i arbeidssituasjonen. Jobbrotasjon vil gi en bredere kompetanse for den enkelte arbeidstaker og bedre evnen til å møte omstillinger, samtidig som man får mer varierte arbeidsoppgaver.

18 prosent av virksomhetene benyttet jobbrotasjon som et tiltak for å motivere arbeidstakere over 50 år til videre karriereutvikling eller videre yrkesaktivitet, mens 18 prosent hadde benyttet jobbrotasjon overfor seniortilsette for å forhindre helseskader og utbrenthet. Flere av disse var de samme virksomhetene, og til sammen var det 23 prosent av virksomhetene som hadde benyttet dette virkemiddelet overfor seniormedarbeidere.

Dette virkemiddelet var oftere i bruk i private virksomheter enn i offentlige, og spesielt innenfor industrivirksomheter hvor nesten halvparten av virksomhetene hadde benyttet dette tiltaket overfor seniortilsette. Innenfor denne bransjen ble jobbrotasjon spesielt benyttet i forebyggingsøyemed, men også en tredel av virksomhetene hadde benyttet det som et motiveringstiltak.

Jobbrotasjon var noe oftere i bruk i IA-virksomheter enn i øvrige virksomheter, og mer flittig i bruk i virksomheter som hadde satt seniorpolitikk på dagsorden enn de som ikke hadde det.

#### 2.4.6.3 Omplussing

*Omplussing ble benyttet overfor arbeidstakere over 50 år i om lag en tredel av virksomhetene. Som for de øvrige virkemidlene ser vi en høyere bruk av omplussing i IA-virksomheter og i virksomheter som har etablert en seniorpolitikk. Rimelig nok finner vi også en høyere bruk i større virksomheter.*

Omplussing forstås i denne sammenhengen som at en ansatt blir overflyttet midlertidig til en annen stilling eller annen avdeling innen for samme virksomhet.

34 prosent av virksomhetene oppga å ha benyttet midlertidig omplussing som et virkemiddel for arbeidstakere over 50 år, og det ble benyttet like ofte i forebyggingsøyemed som i motiveringsøyemed.

Dette var et virkemiddel som ble brukt langt oftere overfor seniortilsette i store virksomheter enn i mellomstore, hvilket for så vidt er forståelig, siden omplussing til annen stilling eller avdeling krever at virksomheten faktisk har andre stillinger

<b>Prosentandel virksomheter som hadde benyttet omplussing som et virkemiddel, fordelt på kjennetegn ved virksomheten</b>	
Jobber med seniorpolitikk	42 %
Jobber ikke med seniorpolitikk	31 %
IA-virksomhet	39 %
Ikke IA-avtale	25 %
IA-avtale lengre enn 2 år	45 %
IA-avtale under 2 år	37 %
Undertegnet delmål 3	44 %
Ikke undertegnet delmål 3	30 %

eller avdelinger å omplassere i. Også dette er et virkemiddel som ble hyppigere brukt av IA-virksomheter og virksomheter som hadde satt seniorpolitikk på agendaen. Det ble også brukt vesentlig oftere i IA-virksomheter som hadde hatt avtale over 2 år enn de som hadde hatt avtale under 2 år, likeledes var det markant forskjell mellom de som hadde undertegnet delmål 3 og de som ikke hadde det.

#### *2.4.6.4 Hospitering*

*Kun en liten andel av virksomhetene i utvalget hadde benyttet hospitering som et tiltak for å motivere arbeidstakere over 50 til videre karriereutvikling og yrkesaktivitet, eller for å forebygge helseskader.*

Med hospitering menes å oppholde seg og utføre arbeid ved en annen arbeidsplass eller i en annen avdeling på egen arbeidsplass i en tidsavgrenset periode. Hensikten med en hospiteringsordning kan være at medarbeideren skal få prøve seg ut i et annet arbeid, utprøving i forhold til jobbytte, skaffe seg nye erfaringer, bidra til inspirasjon, samt erfaring og utvikling for den enkelte medarbeider og for virksomheten.

6 prosent av virksomhetene i vårt utvalg hadde benyttet hospitering som et tiltak for å motivere arbeidstakere over 50 år til videre karriereutvikling eller videre yrkesaktivitet. 4 prosent av virksomhetene hadde benyttet hospitering for å forebygge helseskader og utbrenthet hos medarbeidere over 50 år. Hospitering var benyttet i til sammen 7 prosent av virksomhetene i utvalget.

Det var klare kjennetegn ved de virksomhetene som benyttet hospitering som et virkemiddel. Dette var typisk en IA-virksomhet, en offentlig virksomhet, en virksomhet med mange ansatte, eller en virksomhet som har utarbeidet en seniorpolitikk. Blant IA-virksomhetene som hadde utarbeidet seniorpolitiske målsettinger hadde 12 prosent benyttet hospitering som et virkemiddel, mens blant ikke IA-virksomhetene som ikke hadde en definert seniorpolitikk hadde bare 2 prosent benyttet seg av hospitering som et virkemiddel for å motivere til utvikling og yrkesdeltakelse eller for å forebygge helseplager.

#### *2.4.6.5 Sabbatsordninger*

*Sabbatsordninger var ikke særlig utbredt og var blitt benyttet av seniortilsatte i om lag 3 prosent av virksomhetene i utvalget.*

Intensjonen bak ulike former for sabbatsordninger er som regel å bidra til ny inspirasjon, kompetanseheving og faglig fornyelse. Sabbatsordninger er særlig utbredt i undervisningssektoren, og som regel gis det lønnskompensasjon i sabbatsperioden.

Kun 3 prosent av virksomhetene i vårt utvalg hadde seniortilsatte som hadde benyttet slike ordninger.

Ordnningen ble benytte dobbelt så ofte i offentlig som i privat sektor, og oftest i undervisningssektoren og i offentlig administrasjon. Den var benyttet over dobbelt så ofte av

seniortilsatt i virksomheter som har utformet en seniorpolitikk enn i de som ikke har det, og noe oftere i IA-virksomheter enn øvrige virksomheter.

#### *2.4.6.6 Andre tiltak*

10 prosent av virksomhetene i utvalget oppga at de også benyttet andre typer av tiltak. Få benyttet imidlertid det åpne svaralternativet i spørreskjemaet til å spesifisere hva slags type tiltak dette dreide seg om. Eksempler på tiltak som ble nevnt her var; redusert leseplikt for lærere over 62, ekstra feriedager, tilleggslønn for de over 62, personlig utviklingsprogram, og trening på grønn resept i arbeidstiden.

### *2.4.7 Tilpassing av arbeidssituasjon*

#### *2.4.7.1 Fleksible arbeidstidsordninger*

*Nesten halvparten av virksomhetene som hadde besvart vårt spørreskjema tilbød sine seniortilsatte ulike former for fleksibel arbeidstid. Dette var vanligst i offentlig sektor og i store virksomheter. IA-virksomheter og virksomheter som hadde utformet en seniorpolitikk, hadde langt oftere arbeidstakere over 50 som benyttet fleksible arbeidstidsordninger.*

Fleksibilitet på arbeidsplassen og i tilknytning til arbeidstid, kan være en måte å redusere både fysiske og psykiske belastninger på. Ofte vil arbeidets art være avgjørende for om det er mulig å innføre ulike typer for fleksibel arbeidstid. Dette kan være fleksibilitet i forhold til turnus, for eksempel ved at eldre arbeidstakere kan slippe senvakter, nattevakter eller andre svært krevende arbeidssituasjoner. Det kan også være ulike typer av tidskontoordninger, hvor seniortilsatte får et antall dager i året til disposisjon til etterutdanning, eller rett og slett i form av velferdspermisjon, som kan tas ut når som helst etter avtale med leder. Enkelte virksomheter kan også ha også lokale løsninger for kortere arbeidstid for typer av jobber eller grupper av ansatte.

Hele 47 prosent av virksomhetene i vår undersøkelse tilbød sine senioransatte fleksible arbeidstidsordninger utover vanlig fleksitid.

Dette var vanligere jo større virksomheten var, og vanligere i offentlig sektor enn i privat. Henholdsvis 57 prosent av de offentlige virksomhetene hadde seniortilsatte som hadde benyttet slike ordninger, sammenlignet med 38 prosent av de private virksomhetene. Virksomheter som hadde utformet en seniorpolitikk var også langt mer tilbøyelige til å tilby slike fleksible arbeidstidsordninger for sine seniortilsatte enn virksomheter som ikke hadde en konkret seniorpolitikk (hhv 62 og 40 prosent).

53 prosent av IA-virksomhetene tilbød ulike fleksible arbeidstidsordninger for sine senioransatte, mens 34 prosent av de øvrige virksomhetene gjorde det samme. Jo lenger en virksomhet hadde hatt IA-avtale, jo større var også sannsynligheten for at virksomheten hadde slike ordninger. 60 prosent av virksomhetene som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen hadde seniortilsatte som benyttet ulike former for fleksible arbeidstidsløsninger, mot 41 prosent av IA-virksomhetene som ikke hadde forpliktet seg til delmål 3.



68 prosent av virksomhetene som hadde som konkret målsetting å ivareta seniorennes behov, hadde arbeidstakere over 50 år som benyttet fleksible arbeidstidsløsninger utover vanlig fleksitid, slik som tidskontoordninger, deltid, kombinasjoner av arbeid/trygd, mot 43 prosent av de øvrige virksomhetene.

#### *2.4.7.2 Hjemmekontor*

*En fjerdedel av virksomhetene i utvalget hadde arbeidstakere over 50 år som benyttet hjemmekontor.*

26 prosent av alle virksomhetene som hadde besvart vår spørreskjema hadde arbeidstakere over 50 år som benyttet hjemmekontor.

Dette var vanligst i privat sektor og vanligere jo større virksomheten var. For eksempel hadde 49 prosent av virksomhetene med over 1000 ansatte seniortilsatte som benyttet hjemmekontor, mens 20 prosent av virksomhetene med mellom 50 og 100 ansatte hadde det samme.

Det var ikke store forskjeller med hensyn til om virksomheten jobbet med seniorpolitikk eller ikke, og det var ingen statistisk signifikant forskjell mellom IA-virksomheter og andre virksomheter. Hjemmekontor ble benyttet oftest innenfor bransjene finanstjenester, forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift, samt kraft og vannforsyning. Dette kan kanskje tyde på at dette ikke kun var et tiltak som var spesielt knyttet til tilpasning av arbeidsplass, men vel så avhengig av hvordan arbeidet generelt i virksomheten var organisert, og at hjemmekontor er mer bransjebestemt enn det er avhengig av andre faktorer.

#### *2.4.8 Redusert arbeidstid med lønnskompensasjon*

*16 prosent av virksomhetene hadde seniortilsatte som jobbet redusert arbeidstid og samtidig mottok full lønn. Dette var vanligst i offentlig sektor, og vanligere jo større virksomheten var. IA-virksomheter og virksomheter som jobbet med seniorpolitikk tilbød langt oftere dette for sine tilsatte.*

Dette er en ordning hvor en ansatt for eksempel jobber 90 prosent, men mottar full lønn. Bakgrunnen for et slik tiltak kan være en skjerming mot tunge arbeidstidsordninger for å forebygge slitasje og utbrenthet og derved forebygge sykefravær. I virksomheter med tunge skiftordninger kan man for eksempel tenke redusert arbeidstid som et tiltak for å kompensere for ugunstig arbeidstid.

16 prosent av virksomhetene hadde arbeidstakere over 50 år som jobbet redusert arbeidstid med lønnskompensasjon.

Dette var vanligere i de store virksomhetene enn i de mellomstore. Virksomheter i offentlig sektor tilbød slike ordninger overfor sine tre ganger så ofte som private, og 27 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk hadde slike avtaler med seniortilsatte i sin virksomhet, sammenlignet med 11 prosent i virksomheter som ikke hadde en seniorpolitikk.

IA-virksomheter tilbød dobbelt så ofte slike ordninger overfor sine seniorer som de øvrige virksomhetene i utvalget, og det var nesten dobbelt så vanlig i virksomheter som hadde forpliktet seg til delmål 3 i IA-avtalen enn blant de som ikke hadde undertegnet delmål 3. Ordningen var dobbelt så vanlig i virksomheter som hadde hatt IA-avtale i over 2 år sammenlignet med de som hadde hatt IA-avtale i under ett år.

Nær en tredel av virksomhetene som hadde som målsetting å ivareta seniorenens behov, hadde seniortilsette som jobbet redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon, sammenlignet med 13 prosent av virksomhetene som ikke hadde dette som målsetting for sitt seniorpolitiske arbeid.

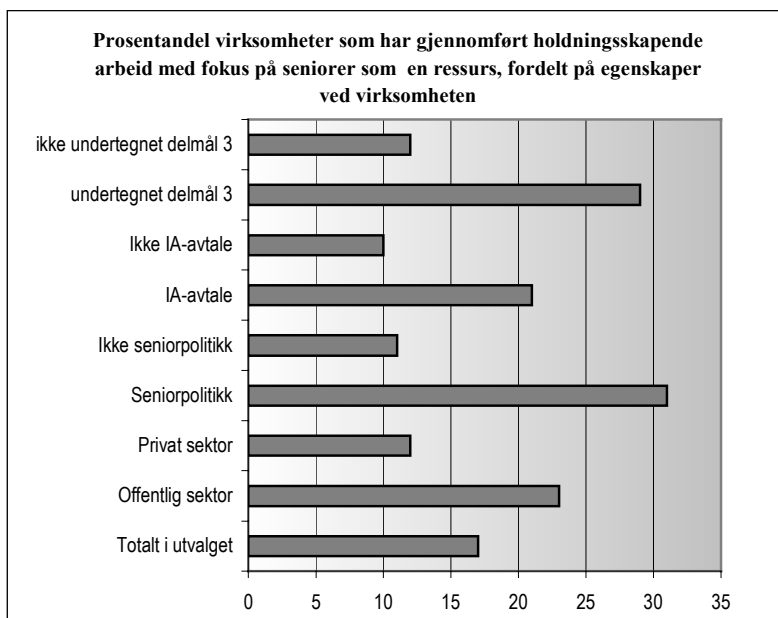
<b>Prosentandel virksomheter som hadde seniortilsette som hadde redusert arbeidstid med lønnskompensasjon, fordelt på kjennetegn ved virksomheten</b>	
Jobber med seniorpolitikk	27 %
Jobber ikke med seniorpolitikk	11 %
IA-virksomhet	19 %
Ikke IA-avtale	9 %
IA-avtale lengre enn 2 år	24 %
IA-avtale under 2 år	12 %
Undertegnet delmål 3	23 %
Ikke undertegnet delmål 3	13 %
Offentlig sektor	24 %
Privat sektor	8 %

#### 2.4.9 Holdningsskapende arbeid

Mindre enn hver femte virksomhet hadde gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som en ressurs for virksomheten. Virksomheter som jobber med seniorpolitikk og IA-virksomheter jobbet oftere med holdningsskapende arbeid knyttet til seniorer som en ressurs enn andre virksomheter.

Kun 17 prosent av virksomhetene i utvalget hadde gjennomført en eller annen form for holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som en ressurs i virksomheten.

Dette var dobbelt så vanlig i virksomheter med over 1000 ansatte som i virksomheter med mellom 50 og 100 ansatte, hhv 32 og 15 prosent av disse virksomhetene hadde gjennomført holdningsskapende arbeid. Det var dobbelt så vanlig i offentlige som i private virksomheter, og 3 ganger så vanlig i virksomheter som jobbet med seniorpolitikk sammenlignet med de som ikke gjorde det.



Dobbelt så mange IA-virksomheter hadde gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som en ressurs sammenlignet med virksomheter uten IA-avtale. 29 prosent av IA-

virksomhetene som hadde hatt avtale i over 2 år hadde gjort dette, sammenlignet med 18 prosent av virksomhetene som hadde hatt avtale i under 2 år. Virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 hadde gjennomført slik holdningsskapende arbeid nesten tre ganger oftere enn virksomheter som ikke hadde undertegnet delmål 3.

Blant virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 i IA avtalen, hadde utarbeidet en seniorpolitikk for virksomheten, og hadde hatt IA-avtale i over to år hadde 49 prosent gjennomført holdningsskapende tiltak i virksomheten, noe som var nesten fem ganger så ofte som virksomheter som verken hadde IA-avtale eller seniorpolitiske målsettinger.

Virksomheter som hadde som målsetting å øke pensjoneringsalderen hadde nesten tre ganger så ofte som de øvrige virksomhetene gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som ressurs i virksomheten.

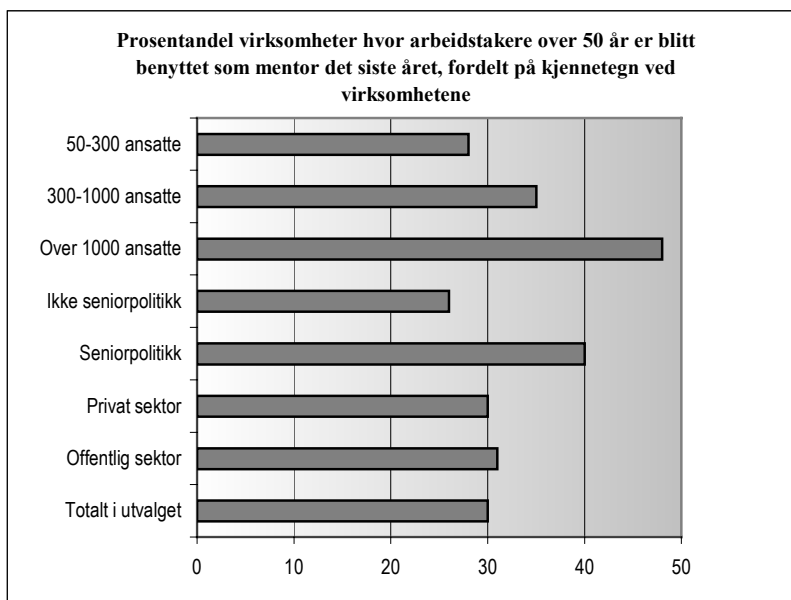
#### 2.4.10 Seniorer som mentorer i virksomheten

*I underkant av en tredel av virksomhetene hadde benyttet seniormedarbeidere som mentorer i løpet av det siste året. Dette var vanligst i virksomheter som jobbet med seniorpolitikk og noe vanligere i virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen. For øvrig var det ingen forskjell mellom IA-virksomheter og de øvrige virksomhetene.*

Mentorskap er ordninger der en erfaren medarbeider i en lengre periode fungerer som rådgiver og samtalepartner for en mindre erfaren medarbeider. Mentorordninger benyttes gjerne i forbindelse med erfaringsoverføring, og ved å benytte seniormedarbeidere som mentorer kan virksomheten få utnyttet den erfaringen seniorer normalt besitter. Mentorordninger kan være en metode for å sikre kontinuitet og utvikling i en virksomhet, samtidig som virksomheten får synliggjort og dratt nytte av den kompetansen seniorer besitter.

30 prosent av virksomhetene i utvalget hadde benyttet arbeidstakere over 50 år som mentor det siste året.

Det var langt vanligere med mentorordninger i store virksomheter enn i mellomstore virksomheter, men det var ingen forskjell mellom offentlige og private virksomheter, slik vi har sett for mange av de andre virkemidlene. Virksomheter som jobbet med seniorpolitikk benyttet oftere seniorer som mentorer enn virksomheter som ikke hadde en konkret seniorpolitikk. Det var ingen statistisk signifikant forskjell mellom IA-virksomheter og de øvrige virksomhetene i utvalget.



### 2.4.11 Kompetanseheving for ledere

Bare en liten andel av virksomhetene hadde gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere. Her lå offentlig sektor foran, det samme gjorde IA-virksomheter, og spesielt de som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen. At virksomheten hadde utarbeidet en seniorpolitikk gjorde stor forskjell med hensyn til om virksomheten hadde gjennomført slike kompetansehevingstiltak.

12 prosent av virksomhetene i utvalget hadde gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere.

Offentlige virksomheter hadde gjort dette nesten tre ganger så ofte som private virksomheter. Høyest lå fylkeskommunal sektor, hvor 28 prosent av virksomhetene hadde gjort dette.

Jo høyere andel seniorer som jobbet i virksomheten jo høyere var sannsynligheten for at virksomheten hadde gjennomført slike tiltak for sine ledere. Det var gjennomført fire ganger så ofte i virksomheter som hadde utformet en seniorpolitikk sammenlignet med de som ikke hadde det, og dobbelt så ofte i IA-virksomheter som i de øvrige virksomhetene. Jo lenger en virksomhet hadde hatt IA-avtale jo større var sannsynligheten for at virksomheten hadde gjennomført slike kompetansehevingstiltak, og IA-virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 hadde tre ganger så ofte gjennomført slike tiltak, mens de som ikke hadde undertegnet delmål 3 lå ned mot andelen som ikke hadde undertegnet IA-avtale overhodet.

#### Prosentandel virksomheter som gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere, fordelt på kjennetegn ved virksomheten

Jobber med seniorpolitikk	26 %
Jobber ikke med seniorpolitikk	6 %
IA-virksomhet	15 %
Ikke IA-avtale	6 %
IA-avtale lengre enn 2 år	19 %
IA-avtale under 2 år	14 %
Undertegnet delmål 3	22 %
Ikke undertegnet delmål 3	8 %
Offentlig sektor	18 %
Privat sektor	7 %

Sannsynligheten for at en virksomhet hadde gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere var størst dersom virksomheten hadde undertegnet delmål 3, hadde hatt IA-avtale i over 2 år, og hadde utarbeidet seniorpolitiske målsettinger. 31 prosent av virksomhetene med disse kjennetegnene hadde gjennomført slike kompetansehevingstiltak.

Virksomheter som hadde som målsetting å øke pensjoneringsalderen hadde mer enn tre ganger så ofte som de øvrige virksomhetene gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere.

### 2.4.12 Seniorer har gått over i annen stilling etter eget ønske

40 prosent av virksomhetene i utvalget oppga at de i løpet av det siste året har hatt arbeidstakere over 50 år som etter eget ønske har fått flytte over i en annen stilling i virksomheten.

65 prosent av virksomhetene som hadde seniorer som var gått over i andre stillinger hadde en form for stillingsbank, dvs en oversikt over tilgjengelige stillinger i virksomheten som gir arbeidstakere mulighet for internt bytte av arbeidsoppgaver.

Dette forekom noe oftere i offentlige virksomheter enn i private, og oftere i virksomhetene som hadde en seniorpolitikk enn i de som ikke hadde utformet en seniorpolitikk.

Overgang til andre stillinger for seniortilsette skjedde oftere i virksomheter som i løpet av det siste året hadde gjennomført en omorganisering enn der det ikke hadde vært endringer i organiseringen. Også i virksomheter som hadde gjennomført en nedbemanning det siste året hadde seniorer oftere gått over til annen stilling etter eget ønske sammenlignet med virksomheter som ikke hadde vært igjennom en nedbemanningsprosess  
44 prosent av IA-virksomhetene hadde gjort slike tilpassinger for seniortilsette, mot 29 prosent av de øvrige virksomhetene. Det forekom også oftere blant de som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen enn de som ikke hadde gjort det.

Stillingsbanker var vanligst i større virksomheter. Eksempelvis hadde 79 prosent av virksomhetene med over 1000 ansatte og 69 prosent av virksomheter med mellom 300 og 1000 ansatte en stillingsbank. I forhold til dette tiltaket, skilte ikke IA-virksomheter eller virksomheter som jobbet med seniorpolitikk seg fra de øvrige virksomhetene, til forskjell fra mange andre tiltak.

<b>Prosentandel virksomheter som har gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk for sine ledere, fordelt på kjennetegn ved virksomheten</b>	
Jobber med seniorpolitikk	50 %
Jobber ikke med seniorpolitikk	34 %
IA-virksomhet	44 %
Ikke IA-avtale	29 %
Undertegnet delmål 3	50 %
Ikke undertegnet delmål 3	35 %
Offentlig sektor	50 %
Privat sektor	34 %
Nedbemannet siste år	48 %
Ikke nedbemannet siste år	33 %
Omorganisert siste år	47 %
Ikke omorganisert siste år	30 %

## **2.5 Arbeidsrelaterte årsaker til tidlig avgang**

*Virksomheter som hadde vært gjennom en nedbemanningsprosess eller en omorganiseringsprosess det siste året hadde oftere arbeidstakere som var blitt overflyttet i stillinger de ikke selv hadde bedt om, arbeidstakere som hadde mottatt sluttpakke eller gavpensjon og arbeidstakere som var gått av med AFP.*

### **2.5.1 Stillingsbytte man selv ikke har bedt om**

20 prosent av virksomhetene oppga at de i løpet av det siste året har hatt arbeidstakere over 50 år som er blitt overflyttet til en stilling de selv ikke har bedt om. Vi kan dessverre ikke ut i fra vårt datamateriale se om dette er noe som rammer seniorer som gruppe, eller om andelen er tilsvarende høy blant ansatte under 50 år.

Andelen virksomheter som hadde gjort slike omplasseringer var lavest innenfor fylkeskommunal sektor (14 prosent) og høyest innenfor statlig næringsvirksomhet (36 prosent). I privat sektor hadde 20 prosent av virksomhetene gjort slike omplasseringer. På bransjenivå forekom dette oftest innenfor bransjene finanstjenester (39 prosent), kraft- og vannforsyning (40 prosent), og offentlig administrasjon (30 prosent).

Virksomheter som hadde vært igjennom en omorganisering i løpet av det siste året hadde nesten tre ganger så hyppig foretatt slike overflyttinger som virksomheter som ikke hadde omorganisert (hhv 28 og 10 prosent). Det samme gjaldt virksomheter som i løpet av det siste året hadde foretatt nedbemanninger (hhv 33 og 11 prosent).

### **2.5.2 Avgang med AFP**

*Vi så en klar tendens i vårt materiale til at AFP ble hyppigere benyttet i virksomheter som hadde vært igjennom omorganiseringsprosesser og nedbemanninger enn i virksomheter som ikke hadde vært igjennom slike prosesser.*

Blant virksomheter som besvarte vårt spørreskjema hadde 56 prosent arbeidstakere som var gått av med avtalefestet pensjon (AFP) det siste året.

Avgang med AFP var vanligere i offentlig enn i privat sektor, og har nok sammenheng med at offentlig sektor i større grad enn privat sektor er dekket av AFP-ordningen. Det var også vanligere å gå av med AFP i IA-virksomheter enn øvrige virksomheter, noe som nok henger sammen med at flere virksomheter i offentlig sektor har IA-avtale.

Dersom virksomheten hadde gjennomført en nedbemanning eller en omorganisering i løpet av det siste året, var sannsynligheten høyere for at arbeidstakere hadde gått av med AFP. 61 prosent av virksomhetene som hadde gjennomført en omorganisering det siste året hadde arbeidstakere som hadde gått av med AFP, mot 49 prosent av virksomhetene som ikke hadde gjennomført en omorganisering. Blant virksomhetene som hadde vært igjennom en nedbemanningsprosess hadde 66 prosent av virksomhetene arbeidstakere som var gått av med AFP, sammenlignet med 49 prosent av virksomhetene som ikke gjennomført hatt en nedbemanning.

### **2.5.3 Sluttpakke/gavepensjon**

*Sannsynligheten for at en virksomhet hadde gitt gavepensjon eller sluttpakke til arbeidstakere over 50 år i løpet av det siste året, var over 3 ganger så høy dersom virksomheten hadde vært igjennom en nedbemanning. Den var litt over 2 ½ gang så høy dersom virksomheten hadde vært igjennom en omorganisering i løpet av det siste året. AFP, sluttpakker og gavepensjon så altså ut til å bli hyppig brukt i nedbemanningsprosesser.*

Sluttpakke eller gavepensjon var gitt det siste året til medarbeidere over 50 år i 17 prosent av virksomhetene i vårt utvalg.

24 prosent av virksomhetene som hadde gjennomført omorganisering i løpet av det siste året hadde hatt medarbeidere som var gått av med gavepensjon eller sluttpakke. Andelen var enda høyere dersom virksomheten hadde vært igjennom en nedbemanning (30 prosent). Blant virksomheter som ikke hadde vært igjennom en omorganisering eller nedbemanning hadde 9 prosent gitt gavepensjon eller sluttpakke til arbeidstakere over 50 år.

I offentlig sektor var det gitt slike pensjoner og gavepakker i 10 prosent av virksomhetene, mens i privat sektor hadde dette forekommet i 23 prosent av virksomhetene. Innenfor offentlig sektor forekom dette mest sjelden innenfor kommunal sektor (4 prosent), og oftest innenfor statlig forvaltning (22 prosent). Innenfor statlig næringsvirksomhet hadde 36 prosent av virksomhetene i løpet av det siste året gitt sluttpakke eller gavepensjon til seniortilsette. Tilsvarende andel i privat sektor var 23 prosent.

Dette var ikke særlig stor forskjell mellom IA-virksomheter og de øvrige virksomhetene i utvalget. Hhv. 17 og 19 prosent av disse hadde hatt arbeidstakere som hadde gått av med gavepensjon eller sluttpakke.

## 2.6 IA-avtalens delmål 3

En av tingene vi ønsket å få kunnskap om gjennom denne undersøkelsen, var i hvor stor grad det ble jobbet med delmål 3 i IA-avtalen ute i virksomhetene, og om det så ut til at IA-avtale førte til et større fokus på seniorpolitikk og tiltaksbruk overfor seniortilsette.

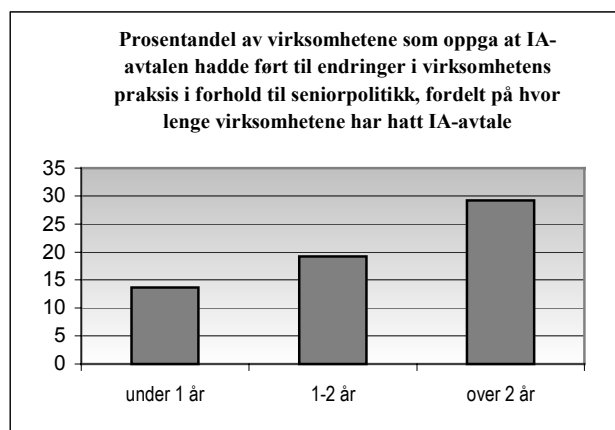
### 2.6.1 IA-avtalen - virker den?

Bidrar det å inngå IA-avtale til at det i større grad settes fokus på seniorpolitikk?

Det at 40 prosent av IA-virksomhetene mot 9 prosent av de øvrige virksomhetene hadde formulert målsettinger på det seniorpolitiske området kan tyde på det.

30 prosent av virksomhetene som hadde undertegnet delmål 3 mente at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis i knyttet til seniorpolitikk. Også blant virksomheten som allerede jobbet med seniorpolitikk ved inngåelsen av IA-avtale oppga 20 prosent at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis.

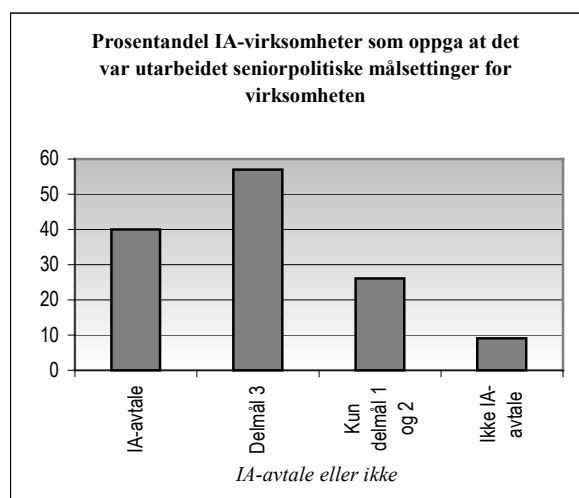
At IA-avtalen ser ut til å ha en effekt ser vi også dersom vi ser på hvor lenge virksomhetene har hatt IA-avtale. De virksomhetene som har hatt avtale lengst oppga langt oftere enn de som hadde hatt avtale en kortere periode at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis i forhold til seniorpolitikk.



### 2.6.2 Hva med delmål 3?

44 prosent av IA-virksomhetene i vår undersøkelse oppga at de hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen om å øke den reelle pensjoneringsalderen. Til sammenligning hadde 95 prosent forpliktet seg til delmål 1 om reduksjon av sykefraværet, og 65 prosent til delmål 2 om å inkludere arbeidstakere med redusert funksjonsevne. Delmål 3 er altså det delmålet som har fått minst oppmerksomhet ute i virksomhetene. Disse resultatene bekrefter det inntrykket man har fått gjennom tidligere evalueringer av IA-avtalen (ECON, 2003 og Andersen/Grambo, 2003).

Under halvparten av IA-virksomhetene hadde altså forpliktet seg til delmål 3. Likevel viser resultatene at dette ikke er noen garanti for at virksomhetene jobber aktivt med seniorpolitikk. Av de 44 prosentene som hadde undertegnet





delmål 3 var det bare 57 prosent som oppga å ha utarbeidet seniorpolitiske målsettinger for virksomheten. Dette kan indikere at for en del virksomheter eksisterer en forpliktelse til enkelte av delmålene kun på papiret. Det er likevel en forskjell mellom disse virksomhetene og de IA-virksomhetene som kun hadde undertegnet delmål 1 og 2. Blant disse IA-virksomhetene var det bare 26 prosent som hadde utarbeidet en seniorpolitikk.

Vi ser også at det er forskjeller mellom de som har hatt IA-avtale lengst, og de som har hatt avtale en kortere periode. Jo lenger en virksomhet har hatt IA-avtale, jo større er sannsynligheten for at virksomheten har undertegnet delmål 3. Dette kan tolkes som at IA-arbeidet bygges opp gradvis i virksomhetene, og at reduksjon av sykefraværet er det første

Prosentandel som har undertegnet de ulike delmålene basert på når de undertegnet IA-avtale			
	Under 12 måneder siden	12-24 måneder siden	Over 24 måneder siden
Delmål 1*	94	95	97
Delmål 2	58	67	72
Delmål 3	39	44	55

\* Forskjellene for dette delmålet er ikke statistiske signifikante

området virksomhetene setter inn innsats. Det kan også ligge andre forklaringer bak. Vi vet for eksempel ikke om de virksomhetene som først tegnet IA-avtale var de som allerede hadde en systematisk personalpolitikk på plass på flere områder, eller om arbeidslivssentrene har hatt ulik praksis gjennom perioden i forhold til om virksomhetene er blitt bedt om å forplikte seg til hele IA-avtalen eller om de har kunnet forplikte seg kun til noen av delmålene.

Likevel: Resultatene fra undersøkelsen viser at de som hadde undertegnet IA-avtale oftere benyttet ulike tiltak overfor sine seniortilsatte. Vi så også at de som hadde forpliktet seg til delmål 3 i IA-avtalen oftere iverksatte seniorpolitiske tiltak enn de som ikke har forpliktet seg til dette delmålet, uansett om de hadde utarbeidet en konkret seniorpolitikk eller ikke. IA-virksomhetene benyttet også langt flere ulike tiltak i sitt arbeid med å tilrettelegge for og utvikle sine seniortilsatte.

### 2.6.3 Samarbeid med Arbeidslivssentrene

21 prosent av IA-virksomhetene oppga å ha mottatt bistand i tilknytning til IA-avtalens delmål 3 fra trykdeetatens arbeidslivssentre. To tredeler av de som oppga å ha mottatt bistand knyttet til dette delmålet var virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen.

Blant de som hadde mottatt bistand hadde to tredeler mottatt dette i tilknytning til enkeltsaker. 22 prosent hadde mottatt veiledning i tilknytning til seniorpolitikk, mens 33 prosent oppga å ha mottatt bistand i forbindelse med rutineutvikling. Hhv 11 og 7 prosent hadde fått bistand til å utvikle seniorpolitiske målsettinger og seniorpolitiske tiltak.

Grunnen til at såpass få av IA-virksomhetene hadde mottatt bistand knyttet til delmål 3, har sannsynligvis å gjøre med flere faktorer. For det første var mye av fokuset i arbeidslivssentrene i den første perioden etter inngåelsen av Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv rettet mot å få flest mulig virksomheter inkludert i avtalen. Færre ressurser ble i denne perioden benyttet til å drifte de allerede inngåtte avtalene, samtidig som arbeidslivssentrene var i en oppstarts- og kompetanseoppbyggingsfase slik at all nødvendig kompetanse på alle områdene av IA-avtalen ikke var på plass (Andersen/Grambo, 2003). Den første delen av avtaleperioden var også hovedfokus rettet mot å få til en reduksjon av det høye sykefraværet, og først i 2004 ble arbeidet

med en mer systematisk utvikling av kompetanse, bevisstgjøring og en felles kunnskapsplattform for seniorpolitikk vektlagt i større grad i arbeidslivssentrene.

### **3 Hva forteller resultatene om virksomhetenes seniorpolitikk og satsing på delmål 3?**

#### ***3.1 Har virksomhetene fokus på seniorpolitikk?***

Resultatene fra vår spørreundersøkelse kan tyde på at seniorpolitikk ikke er særlig utbredt ute i virksomhetene. Kun 30 prosent av de som besvarte vårt spørreskjema hadde utarbeidet målsettinger for et seniorpolitisk arbeid i virksomheten<sup>5</sup>.

Den vanligste seniorpolitiske målsettingen var å beholde seniorennes kompetanse i virksomheten, dernest ønsket virksomhetene å øke pensjoneringsalderen blant sine ansatte. Halvparten hadde som målsetting å ivareta seniorennes behov, mens bare 4 prosent av virksomhetene hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniormedarbidere.

#### ***3.2 Tilrettelegging på arbeidsplassen***

65 prosent av virksomhetene som oppga å jobbe med seniorpolitikk oppga at et eller flere av følgende velferdsperspektiver lå til grunn for deres seniorpolitiske satsing; forebygge helseskader og utbrenthet hos seniorenne, øke livskvaliteten hos den enkelte, avstemme arbeidslivets krav til arbeidstakernes livsfase. Dette er viktige insentiver for en seniorpolitikk da vi vet fra tidligere forskning at fysiske og psykiske arbeidsbelastninger ser ut til å være en av de viktigste årsakene til tidlig avgang fra arbeidslivet (Drøpping/Midsundstad, 2003). En satsing på tilretteleggingsarbeid og sykefraværsoppfølging vil kunne hindre at arbeidstakere blir presset ut i tidligpensjonering på grunn av helsemessige årsaker. Tilretteleggingsarbeid vil ofte være en del av virksomhetens sykefraværsoppfølging og attføringsarbeid, men dersom man har et livsfaseperspektiv med seg inn i tilretteleggingsarbeidet, vil man være åpen for at arbeidstakere kan ha behov for ulike typer av tilpassing i ulike faser av arbeidslivet.

50 prosent av virksomhetene som hadde seniorpolitiske målsettinger hadde formulert konkrete målsettinger knyttet opp mot å ivareta behovene til virksomhetens seniorer.

---

<sup>5</sup> En veiing av dette resultatet i forhold til IA avtale /ikke IA-avtale reduserer andelen som jobber med seniorpolitikk til 27 prosent. Det var flere av IA-virksomhetene enn de øvrige virksomhetene som besvarte skjemaet, og en veiing av resultatet i forhold til IA-avtale eller ikke gir nok et riktigere bilde. Resultatet er ikke veid i forhold til andre variable da vi ikke kjenner sammensetningen i utvalget på andre variable enn IA-avtale/ikke IA-avtale. Vi kan dermed ikke fastsette et sikkert veieresultat. Fordi dette er en utvalgsundersøkelse hvor det har vært frivillig å svare, vil resultatene være beheftet med en viss grad av usikkerhet. Litt over halvparten av virksomhetene som mottok skjema har besvart, og vi vet ikke hva som kjennetegner de virksomhetene som ikke har besvart. Det er ikke urimelig å anta at det kan være en viss overrepresentasjon av virksomheter som har satt seniorpolitikk på dagsorden blant de som har besvart. Dette fordi disse virksomhetene kanskje i større grad har opplevd at spørsmålene i spørreskjemaet har angått dem.

### ***3.2.1 Midlertidige tilpassinger***

Halvparten av virksomhetene i utvalget oppga å ha benyttet ulike former for midlertidige endringer av arbeidsoppgaver, slik som jobbrotasjon, hospitering, omplassering, og sabbatsordninger, for å forebygge helseproblemer og utbrenthet blant seniorer.

Videre hadde nesten halvparten av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema seniortilsatte som benyttet ulike former for fleksibel arbeidstid utover vanlige fleksitidsordninger. Dette var vanligst i offentlig sektor, og i store virksomheter. Tilretteleggingsperspektivet ser altså ut til å være tilstede i mange av virksomhetene som har satset på seniorpolitikk.

### ***3.2.2 Permanent overgang til andre stillinger***

Så mange som 40 prosent av virksomhetene hadde seniortilsatte som etter eget ønske hadde gått over i andre stillinger i virksomheten. Det er rimelig å tenke seg at en del av de som har hatt overgang til andre stillinger har ønsket en arbeidssituasjon eller arbeidsoppgaver som er bedre tilpasset livsfase eller helse, eller at jobbskiftet har vært del av et bedriftsinternt attføringsopplegg. Det er også rimelig å anta at tilpassingsaspektet bare gjelder en viss andel av seniorenene, og at de fleste som har byttet stillinger internt i virksomheten har gjort dette fordi de har ønsket nye utfordringer i jobben, og ønsket en fortsatt utvikling både av sin kompetanse og sin karriere.

Ganske mange virksomheter, særlig de større, hadde stillingsbanker som viste hvilke stillinger og arbeidsoppgaver som til enhver tid var tilgjengelige i virksomheten. Dette kan være et nyttig virkemiddel, der det lar seg gjøre, for kunne tilby ansatte som ønsker det en endring i arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. Særlig vet vi at stillingsbanker er benyttet en del i forhold til virksomhetenes interne attføringsarbeid.

## ***3.3 Seniorpolitikk - mer enn bare tilrettelegging***

God tilrettelegging av arbeidssituasjonen for de som har redusert funksjonsevne er viktig for at disse skal kunne stå lengre i arbeid. Men seniorpolitikk er mer enn bare tilrettelegging. Langt de fleste arbeidstakere over 50 år er friske og trenger ikke tilrettelegging på arbeidsplassen. Vi vet imidlertid at alder kan være en utstøtingsfaktor fra arbeidslivet, og det er derfor viktig at virksomhetene inkluderer seniorer og eldre arbeidstakere i virksomhetenes fremtidsplaner, at man får delta i virksomhetens opplærings- og kompetanseutviklingstiltak, og at man får tildelt sentrale arbeidsoppgaver og utviklingsoppgaver, uansett alder. Seniorpolitikk handler om å se alle ansatte og inkludere alle i virksomhetenes aktiviteter og oppgaver, uansett alder og livsfase. At arbeidsgivere i ulik grad er opptatt av seniorpolitikk vil sannsynligvis avhenge av flere forhold, for eksempel virksomhetens behov for kompetanse, i hvor stor grad arbeidsgiver oppfatter at virksomheten har et samfunnsansvar, og i hvor stor grad virksomheten har etablerte en helhetlig personalpolitikk.

### ***3.3.1 Behov for seniorers kompetanse***

Motivasjonen for å jobbe med livsfase- og seniorpolitikk ute i virksomhetene ble i vår undersøkelse ofte oppgitt å være knyttet opp mot virksomhetenes behov for kvalifisert

arbeidskraft. Tre fjerdedeler av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk oppga dette som begrunnelse. Viktigst for virksomhetene var det å kunne dra fordel av seniorennes kompetanse og beholde denne kompetansen i virksomheten så lenge som mulig. Problemer med å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse var en motiverende faktor for hver femte virksomhet.

I en slik sammenheng blir det viktig å ha oversikt over virksomhetens samlede kompetanse, og kunne se denne i forhold til alderssammensetningen og pensjoneringsalderen i virksomheten. Halvparten av virksomhetene hadde foretatt en kompetansekartlegging for hele virksomheten, men bare 28 prosent av de som besvarte spørreskjemaet hadde foretatt en kompetansekartlegging og hadde også en oversikt over alderssammensetningen i virksomheten. Enda færre hadde fremskrevet denne aldersoversikten slik at de ville ha oversikt over totalkompetansen virksomheten besitter, samtidig som de ville kunne se hvilke utfordringer virksomheten ville få med tanke på kompetanse fremover i tid.

### *3.3.2 Utvikling og motivasjon*

For at alder ikke skal bli en utstøtingsmekanisme, må virksomhetene la seniorer og eldre arbeidstakere delta i virksomhetens aktiviteter og blir vurdert til nye oppgaver og utviklingsoppgaver i virksomheten på linje med yngre medarbeidere i virksomheten. Å ikke bli sett eller ikke bli regnet med er demotiverende, og i verste fall sykdomsfremkallende, og kan bidra til at friske arbeidstakere velger å gå av med pensjon tidligere enn de ellers ville gjort. En satsing på karriereutvikling og kompetanseutvikling er minst like viktig som tilpassing i og med at flesteparten av arbeidstakerne i gruppen 50+ faktisk ikke har redusert funksjonsevne.

Bare en fjerdedel av virksomhetene oppga som motivasjon for sin seniorpolitikk at de ønsket å sikre kontinuerlig faglig og karrieremessig utvikling hos sine seniortilsette. Mange arbeidstakere over 50 er godt kvalifisert og erfarne, og har jobber hvor de som en naturlig del av stillingen holder seg godt oppdatert med utviklingen på feltet uten at det er behov for særskilte kompetanse- og utviklingstiltak. At arbeidsgiverne likevel ikke i større grad vektlegger viktigheten av at faglig oppdatering og kompetanseutvikling er like viktig for seniorer og eldre arbeidstakere som for yngre arbeidstakere er problematisk all den tid det ser ut til at tap av interesse og motivasjon for jobben som følge av manglende oppmuntring og støtte i arbeidet eller manglende utfordringer i arbeidssituasjonen er en av de viktigste arbeidsrelaterte årsakene til tidlig avgang (Drøpping/Midtsundstad, 2003). I Senter for seniorpolitikk sitt seniorpolitiske barometer (Dalen, 2004) kom det frem at i gruppen over 60 år oppga hele 28 prosent at de i liten grad eller slett ikke fikk mulighet til å lære nye ting. I gruppen 50-59 var andelen som svarte det samme 18 prosent. I vår undersøkelse kom det frem at arbeidstakere over 50 år sjelden blir prioritert fremfor yngre med hensyn til opplærings- og kompetansetiltak. At arbeidstakere opplever stagnasjon i arbeidslivet kan føre til at til at terskelen for å tidligpensjonere seg blir vesentlig lavere. Å bli gitt samme utviklingsmuligheter som yngre kollegaer, å bli regnet med i endringer og omstillinger, å få nye utfordringer og oppgaver, og oppleve å ikke bli parkert på sidelinjen, er utvilsomt viktig for å oppmuntre til fortsatt yrkesdeltakelse.

### *3.3.3 Forankring av seniorpolitikken i virksomheten.*

Er den seniorpolitiske satsingen ordentlig forankret blant lederne og de ansatte i virksomheten?  
Er det jobbet med holdningsskapende arbeid i virksomheten og har lederne nødvendig kompetanse om seniorpolitikk?

Bevisstgjøring rundt myter og fakta om eldre arbeidsgivere er viktig. Dette fordi de oppfatningene ledere og kollegaer har, uansett om de bygger på fakta eller om de bygger på stereotypiske oppfatninger om eldre arbeidstakere, er avgjørende for hvilke beslutninger som fattes i virksomheten. Dersom en leder er av den oppfatning at eldre arbeidstakere har dårligere omstillingsevne, er mindre tilpasningsdyktige, eller er tregere til å sette seg inn i ny teknologi, vil dette sannsynligvis påvirke denne lederens beslutninger og handlinger. Dette kan gi seg uttrykk i at eldre arbeidstakere ikke får delta i kompetanseutviklingstiltak i på linje med yngre kollegaer, og at eldre arbeidstakere i omstillings- og nedbemanningsprosesser blir skjøvet ut fordi de anses som mindre lønnsomme arbeidstakere.

#### *3.3.3.1 Lite satsing på kompetanse om seniorpolitikk på ledernivå*

For at en livsfasepolitisk eller seniorpolitisk tenkning og praksis skal slå rot i en virksomhet er man avhengig av at lederne i virksomheten har et eierforhold til dette. I tillegg bør ledere ha kunnskap om kompetanse- og motivasjonsspørsmål som angår seniorer, kunnskap om hva som kan forbygge tidlig avgang fra arbeidslivet og bevissthet rundt at grunnlaget for å kunne stå lenge i arbeid gjerne legges i tidligere faser i yrkeskarrieren. Har så virksomhetene satset på en slik kompetanseoppbygging hos sine ledere?

Svaret på dette spørsmålet ser i stor grad ut til å være nei. Bare 12 prosent av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema hadde gjennomført slike kompetansehevingstiltak blant sine ledere. 26 prosent av virksomhetene som oppga å ha konkrete seniorpolitiske målsettinger hadde gjennomført opplæring for sine ledere, mot 6 prosent av virksomhetene som ikke hadde satt seniorpolitikk på dagsorden.

Sannsynligheten for at det på ledernivå var gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk var størst blant IA virksomheter som hadde undertegnet delmål 3, som oppga å ha formulert seniorpolitiske målsettinger og som hadde vært IA-virksomhet i over 2 år, men selv blant disse hadde bare i underkant av en tredel gjennomført denne typen tiltak.

#### *3.3.3.2 Holdningsskapende arbeid i liten grad prioritert*

Holdningsarbeid handler om hvordan ledere forholder seg til virksomhetens seniorer, hvordan de ansatte ser på sine seniorkollegaer, og hvordan senioren ser på egen utvikling, karriere og rolle i arbeidslivet.

I Senter for Seniorpolitikk sitt Seniorpolitiske barometer 2004 (Dalen, 2004) oppga så mange som 20 prosent av de yrkesaktive som ble spurt at de hadde opplevd ofte, svært ofte eller av og til at det foregår diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder. Aldersdiskriminering ga seg blant annet til uttrykk ved at yngre arbeidstakere ble foretrukket når ny teknologi eller arbeidsmåter skulle innføres, at eldre ble forbigått ved forfremmelser og intern rekruttering og at eldre sjeldnere fikk være med på kurs og opplæring i arbeidstiden.

Resultater slik som dette kan tyde på at alder er en faktor som er med på å plassere seniorer på sidelinjen i arbeidslivet. Det at eldre arbeidstakere blir forbigått når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling befester inntrykk av at eldre ikke er omstillingsdyktige og at alder står i et motsetningforhold til karriereutvikling.

Hva gjøres så i virksomhetene for å motvirke negative holdninger til eldre arbeidstakere, og er det virksomheter som satser på holdningsskapende tiltak med fokus på seniorer som en ressurs for virksomheten?

Kun 17 prosent av virksomhetene som besvarte spørreskjema hadde gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som ressurs i virksomheten. Dersom virksomheten hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen, hadde vært IA-virksomhet i over 2 år og hadde utarbeidet seniorpolitiske målsettinger for virksomheten, steg sannsynligheten betraktelig for at virksomheten hadde gjennomført denne type holdningsskapende tiltak. Blant virksomheter med disse kjennetegnene hadde halvparten gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer.

### *3.3.4 Kompetanseutvikling og seniorer som en ressurs for virksomheten*

Satses det på kompetanseutvikling for seniormedarbeidere, og får de like gode muligheter til å utvikle seg faglig som sine yngre kollegaer? Legger arbeidsgiverne til rette for utviklingsmuligheter og fornying av kompetanse hos sine seniormedarbeidere?

Bare 27 prosent av virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk oppga som motivasjon for arbeidet at virksomheten ønsket å sikre kontinuerlig utvikling hos seniorenene.

40 prosent av virksomhetene totalt hadde seniormedarbeidere som hadde benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak med lønn i løpet av det siste året. I 12 prosent av virksomhetene har de gjort dette uten lønn. Disse var til dels overlappende og samlet sett hadde 43 prosent av virksomhetene seniorer som hadde benyttet slike tiltak.

Resultatene viste imidlertid også at arbeidstakere over 50 år sjelden ble prioritert fremfor yngre med hensyn til opplærings- og kompetansetiltak. Det kan være vanskelig å tolke dette resultatet. Betyr det at arbeidsgiverne mener disse medarbeiderne har nok kompetanse og erfaring og derfor ikke i like stor grad trenger å delta i kompetansehevingstiltak, eller er det et uttrykk for at ledere ikke er særlig opptatt av seniorgruppen, og ikke er villig til å satse ressurser på at disse skal ha en kontinuerlig kompetanseutvikling gjennom hele karrieren? Kan det også være et uttrykk for at eldre arbeidstakere er mindre interessert og ivrige i å delta i slike tiltak?

Dersom vi ser på kompetanseutviklingstiltak opp mot om virksomheten jobber med seniorpolitikk, viser resultatene at 55 prosent av disse virksomhetene hadde seniormedarbeidere som deltok i slike tiltak mot 34 prosent blant virksomhetene som ikke jobbet med seniorpolitikk. Blant de virksomhetene som spesifikt hadde oppgitt som motivasjon at de ønsket å sikre kontinuerlig utvikling hos sine seniorer, hadde 70 prosent av virksomhetene seniortilsatte som hadde deltatt i kompetanseutviklingstiltak. Dette tyder på at et seniorpolitisk fokus på

kontinuerlig utvikling hos de ansatte også i stor grad følges opp med konkrete kompetanseutviklingstiltak.

I underkant av en tredel av virksomhetene hadde benyttet seniormedarbeider som mentorer i løpet av det siste året. Dette var vanligst i virksomheter som jobbet med seniorpolitikk og noe vanligere i virksomheter som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen enn i de øvrige virksomhetene. Blant virksomheter som oppga at de ønsket å sikre en kontinuerlig utvikling hos seniorenene, hadde 50 prosent benyttet seniorer som mentor det siste året, noe som kan tyde på en større bevissthet i disse virksomhetene på å utnytte den kompetansen og erfaringen seniorenene i virksomheten besitter.

Halvparten av virksomhetene i utvalget oppga å ha benyttet ulike former for midlertidige endringer av arbeidsoppgaver, slik som jobbrotasjon, hospitering omplassering, og sabbatsordninger, for å motivere seniortilsatte til videre yrkesaktivitet og karriereutvikling.

### ***3.4 Sammenheng mellom målsettinger og tiltak?***

Det er vanskelig å si om arbeidet som gjøres er systematisk, eller om tiltak settes i verk litt tilfeldig. Mange flere benytter tiltak overfor seniortilsatte enn de som har en seniorpolitikk, men det er vanskelig å si ut i fra vår undersøkelse om det er noen systematikk mellom iverksatte tiltak og behov i virksomheten og hos de ansatte. Vi så imidlertid at de virksomhetene som hadde utarbeidet målsettinger for sitt arbeid også så ut til å følge opp med tiltak som i stor grad var målrettede i forhold til det fokuset virksomheten hadde valgt for sitt seniorpolitiske arbeid. Et eksempel på dette var at virksomheter som hadde som målsetting å øke pensjoneringsalderen nesten tre ganger så ofte som de øvrige virksomhetene hadde gjennomført holdningsskapende arbeid med fokus på seniorer som ressurs i virksomheten og de hadde mer enn tre ganger så ofte gjennomført kompetansehevingstiltak for sine ledere knyttet til seniorpolitikk. Videre så vi at virksomheter som hadde som målsetting å ivareta seniorenenes behov oftere benyttet fleksible arbeidstidsløsninger utover vanlig fleksitid, slik som tidskontoordninger, deltid, kombinasjoner av arbeid/trygd, de hadde flere seniortilsatte som jobbet redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon, og de benyttet oftere midlertidige endringer av arbeidsoppgaver for å forbygge helseproblemer og for å motivere til videre yrkesaktivitet.

### ***3.5 Hva kjennetegner de virksomhetene som jobber med seniorpolitikk?***

Vi fant at virksomheter i offentlig sektor og store virksomheter var mer aktive enn mellomstore virksomheter og virksomheter i privat sektor. Ikke overraskende hadde også alderssammensetningen i virksomheten betydning for personalpolitikken, og det var de virksomhetene som hadde flest ansatte over 50 år som oftest hadde satt seniorpolitikk på agendaen.

Det å være IA-virksomhet slo positivt ut i forhold til om virksomheten hadde utformet en seniorpolitikk. 40 prosent av IA-virksomhetene, mot 9 prosent av de øvrige virksomhetene hadde formulert seniorpolitiske målsettinger.



De virksomhetene som viste seg å være mest aktive på tiltakssiden var virksomheter som hadde vært IA-virksomheter i over 2 år, hadde undertegnet IA-avtalens delmål 3 og hadde formulert målsettinger for et seniorpolitisk arbeid i virksomheten.

### ***3.6 Aktiv rekruttering av seniorer?***

Vår undersøkelse viste at kun 4 prosent av virksomhetene som hadde utformet en seniorpolitikk hadde som målsetting å aktivt rekruttere seniorer. Dette tilsvarer i overkant av 1 prosent av samtlige virksomheter som besvarte spørreskjemaet.

Bildet ser imidlertid ikke fullt så dystert ut når man ser på hvordan virksomhetene faktisk rekrutterer medarbeidere. Litt over halvparten av virksomhetene som hadde rekruttert nye medarbeidere siste året oppga å ha rekruttert medarbeidere over 50 år, og mange av virksomhetene oppga å ha foretrukket disse arbeidstakerne fremfor yngre med samme kvalifikasjoner. Tall fra Aetat viser også at arbeidstakere i gruppen 50-59 stort sett klarer seg bra på arbeidsmarkedet. For denne gruppen var prosentandelen som hadde overgang til arbeid 77 prosent, som er på linje med overgangen til arbeid for de øvrige aldersgruppene i statistikken.

Når det gjelder aldersdiskriminering ved ansettelser ser det ut til at de store utfordringene kommer ved 60 års alder. Tall fra Aetat 1. halvår 2004 viser at blant tidligere ordinære jobbsøkere over 60 år var det bare 49 prosent som hadde overgang til arbeid, som er vesentlig lavere enn for aldersgruppen 50-59. Når det gjelder aldersdiskriminering ved ansettelser finnes det også enkelte norske undersøkelser som viser at arbeidstakere over 60 år anses som lite attraktive å ansette, selv når en sammenligner med grupper som generelt står svakt på arbeidsmarkedet, slik som flyktninger, attføringsmottakere og arbeidsledig ungdom (Solem, 2001).

### ***3.7 Utstøting av eldre arbeidstakere?***

Drøpping og Midtsundstad (2003) peker i sin rapport på en del av de arbeidsrelaterte årsakene som synes ha størst betydning for tidlig avgang. Blant disse er fysiske og psykiske arbeidsbelastninger, tap av interesse og motivasjon for jobben som følge av manglende støtte og oppmuntring, gavepensjoner, omstillinger og nedbemanning. Midtsundstrand (2002) fant i en undersøkelse at en av fire AFP-pensjonister helst ville stått lengre i arbeid. En av seks arbeidstakere sa at en svært viktig årsak til at de gikk av med AFP var at arbeidsgiver ikke hadde bruk for dem lenger, og like mange begrunnet avgangen med at det var vanlig på deres arbeidsplass å gå av ved 62 år.

Enkelte studier viser at en del arbeidstakere trolig blir presset til å gå av med tidligpensjon, enten gjennom AFP-ordningen eller gjennom sluttpakker og gavepensjoner. Ofte skjer dette i sammenheng med omstillings- og nedbemanningsprosesser. Vår undersøkelse ser ut til å bekrefte antakelsen om eldre arbeidstakere blir støtt ut gjennom bruk av AFP, sluttpakker og gavepensjoner under omstillings- og nedbemanningsprosesser. Sannsynligheten for at en virksomhet hadde gitt gavepensjon eller sluttpakke til arbeidstakere over 50 år i løpet av det siste året var over 3 ganger så høy dersom virksomheten hadde vært igjennom en nedbemanning. Den var litt over 2 ½ gang så høy dersom virksomheten hadde vært igjennom en omorganisering i løpet av det siste året.

### **3.8 Økonomiske insentiver for å satse på seniorpolitikk**

Dessverre har vi i vår undersøkelse i liten grad klart å fange opp om det har ligget økonomiske incentiver til grunn for utarbeiding av seniorpolitiske målsettinger i virksomhetene, men det er rimelig å anta at økonomisk gevinst vil være en viktig motivasjonsfaktor for at virksomhetene skal sette i gang med seniorpolitikk.

Når det gjelder delmål 1 og reduksjon av sykefraværet har det vært åpenbart for virksomhetene at det å få ned sykefraværet lønner seg økonomisk. Når det gjelder seniortiltak, delmål 3 og øking av pensjoneringsalderen, har det kanskje ikke vært like åpenbart for virksomhetene at det ligger en økonomiske gevinst i å satse på dette.

For at virksomhetene skal satse på delmål 3 må virksomhetene bli bevisste på at dette er økonomiske lønnsomt. En reduksjon i arbeidsgiveravgiften på fire prosentpoeng kan vise seg å være et effektivt tiltak på sikt, men det trengs nok også mer bevissthet rundt f. eks. kostnader for virksomheten ved tidligpensjonering gjennom AFP-ordningen for at virksomhetene skal sette i gang målrettede tiltak for å beholde eldre arbeidstakere. Kostnadene for en del virksomheter knyttet til AFP er til dels betydelige. Særlig gjelder det virksomheter som betaler stor del av AFP-regningen selv, gir gavepensjon i tillegg til AFP og fortsetter å betale inn premie til tjenstepensjonsordningen etter overgang til AFP. For slike virksomheter kan kostnadene ved tidligpensjon for en enkelt person komme opp i store beløp, og disse utgiftene kan reduseres betydelig ved å få arbeidstakerne til å utsette pensjoneringstidspunktet (Bowitz, 104/2003). Vi ser at kommunene rundt om har begynt å bli oppmerksomme på de økonomiske kostnadene kommunen har ved tidligpensjonering. I tillegg har nye regler i KLP gjort det svært lønnsomt for kommunene å få sine ansatte til å utsette pensjonering med AFP ([www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no)). En kommune som hadde satt i verk seniorpolitiske tiltak hadde funnet ut at en gjennomsnittlig AFP-utbetaling kostet dem rundt 100 000 kr. i året. Dersom man i stedet kunne bruke disse pengene til aktive tiltak, fikk man beholde viktig kompetanse lengre i virksomheten. Eksempler på tiltak denne kommunen hadde iverksatt var 80 prosent stilling til full lønn når man fyller 62 og ett års angrefrist for å komme tilbake i jobb når man går av med AFP (Velferd, 2/2005). Andre økonomiske virkemidler som benyttes i slike sammenhenger er bonusordninger, ekstra fritid og ekstralønn

### **3.9 Er det forskjeller mellom de som har og ikke har inngått IA-avtale?**

Svaret på dette er ja. IA-virksomhetene lå foran i løpet når det gjaldt å utforme seniorpolitiske målsettinger for virksomheten. 4 ganger så mange IA-virksomheter som virksomheter uten IA-avtale hadde utformet seniorpolitiske målsettinger. IA-virksomhetene lå også foran når det gjaldt bruk av tiltak for å få arbeidstakere til å stå lenger i jobb. Flere IA-virksomheter hadde arbeidstakere over 50 år som hadde ulike former for tilpassing av arbeidsplass, arbeidsoppgaver og arbeidstid. De satset også oftere på kontinuerlig kompetanseutvikling og karriereutvikling blant sine seniortilsatte. Vi så også at de virksomhetene som hadde hatt IA-avtale lengst også i større grad hadde satset på seniorpolitikk og tiltak rettet mot seniortilsatte.

Men er det IA avtalen i seg selv som har bidratt til dette, eller hadde disse virksomhetene fokus på dette området allerede forut for inngåelse av IA-avtale?

Tidligere undersøkelser og utredninger antyder at det siste vil være tilfelle i nokså mange virksomheter (Andersen/Grambo 2003 og Drøpping/Midtsundstad 2003 ). Resultatene i denne undersøkelsen bekrefter denne antakelsen. Hele 70 prosent av IA-virksomhetene som jobbet med seniorpolitikk gjorde det allerede ved inngåelse av IA-avtale.

Likevel ser IA-avtalen ut til å ha hatt en innflytelse. Dette gir seg uttrykk i at 30 prosent av virksomhetene som hadde undertegnet delmål 3 mente at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis i knyttet til seniorpolitikk. Også blant virksomheten som allerede jobbet med seniorpolitikk ved inngåelsen av IA-avtale oppga 20 prosent at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis.

## **4 Konklusjon**

### ***4.1 Få virksomheter satser på seniorpolitikk***

Det er en utfordring i å skape et arbeidsliv som bidrar til at flest mulig finner det attraktivt å stå lengre i arbeid. En aktiv seniorpolitikk eller livsfasepolitikk blir viktig å så måte. Vi har sett gjennom denne undersøkelsen at seniorpolitikk sjelden er en konkret del av virksomhetenes personalpolitikk. Bare 30 prosent av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema hadde utarbeidet seniorpolitiske målsettinger for virksomheten. Noen virksomheter så ut til å jobbe systematisk med området, og iverksatte tiltak som var i tråd med virksomhetens målsettinger på området. Flere virksomheter hadde benyttet ulike former for tiltak overfor sine seniortilsatte, men det synes som om mange av virksomhetene hadde en mer ad hoc tilnærming til feltet, og at tiltakene som ble iverksatt som regel ikke var en del av en systematisk seniorpolitisk satsing i virksomhetene.

Blant IA-virksomhetene i utvalget oppga 40 prosent å ha utformet konkrete seniorpolitiske målsettinger for virksomheten. Blant de som ikke hadde IA-avtale var andelen nede i 9 prosent. Offentlig sektor lå en del lengre fremme i løypa enn privat sektor når det gjaldt seniorpolitisk satsing, men oppsummert kan man konkludere med at seniorpolitikk i stor grad var upløyd mark enten virksomhetene tilhørte offentlige eller private sektor, og uansett om virksomhetene var inkluderende arbeidslivsvirksomheter eller ikke.

### ***4.2 Minst fokus på delmål 3***

Vår undersøkelse viste at det i første omgang er arbeidet med å få ned sykefraværet som har fått størst oppmerksomhet ute i virksomhetene. 95 prosent av virksomhetene som besvarte vårt spørreskjema oppga å ha undertegnet delmål 1 i IA-avtalen. 65 prosent oppga å ha forpliktet seg til delmål 2 om å rekruttere arbeidstakere med redusert funksjonsevne, mens kun 44 prosent hadde undertegnet delmål 3 om å redusere pensjoneringsalderen.

### ***4.3 IA-avtale gir positive resultater***

IA-virksomhetene jobbet oftere med seniorpolitikk, både når det gjaldt utforming av konkrete seniorpolitiske målsettinger for virksomheten og med hensyn til iverksetting av tiltak. Særlig gjaldt dette de som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen. En tredel av virksomhetene som hadde undertegnet delmål 3 i IA-avtalen oppga også at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetens praksis knyttet til seniorpolitikk.

### ***4.4 IA-arbeidet modnes over tid***

IA-arbeidet trenger tid for å modnes. Dette har vi sett også når det gjelder delmål 1. I vår undersøkelse fant vi at det var de virksomhetene som hadde hatt IA-avtale i over to år som var kommet lengst både når det gjaldt å utarbeide målsettinger for det seniorpolitiske arbeidet i virksomheten, og når det gjaldt konkret innsats på området gjennom iverksetting av faktiske tiltak. De som hadde vært IA-virksomheter lengst iverksatte oftere tiltak, og de benyttet et bredere spekter av tiltak.

De IA-virksomhetene som tegnet avtale tidligst hadde oftest forpliktet seg til delmål 3 i Intensjonsavtalen, og hadde også oftest satt seniorpolitikk på dagsorden. Disse virksomhetene var også de som i størst grad oppga at IA-avtalen hadde ført til endringer i virksomhetenes praksis knyttet til seniorpolitikk.

Det bør imidlertid påpekes at det enda er for tidlig å se om innsats på IA-området har bidratt til høyere pensjoneringsalder. Mange planlegger pensjeringstidspunkt noen år i forkant, og slike beslutninger kan ofte være vanskelige å endre. Det blir en utfordring for det videre IA-arbeidet å få flere virksomheter til å jobbe aktivt med delmål 3, slik at man kan få snudd trenden med en tidlig avgang fra yrkeslivet. Vi ser at IA-avtale har betydning for om virksomhetene jobber med seniorpolitikk. Utfordringen fremover må være å få flere arbeidstakere inkludert i IA-avtalen, og få flere virksomheter til å vektlegge delmål 3. Her ligger et ubrukt potensial, ettersom kun 44 prosent av virksomhetene oppga å ha forpliktet seg i forhold til delmål 3, og ikke alle disse så ut til å jobbe aktivt med seniorpolitikk.

## Vedlegg 1

### REFERANSELISTE

- Andersen, Mona Stormo/ Grambo, Anne-Cathrine (2003) *IA avtalens økonomiske virkemidler*. RTV-rapport 7/2003. Oslo: Rikstrygdeverket
- Drøpping, Jon Anders/ Midtsundstad, Tove (2003) *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. FAFO-rapport 417. Oslo: FAFO
- Dalen, Erik (2004) *Seniorpolitisk barometer yrkesaktiv befolkning og Seniorpolitisk barometer ledere*. Rapport utarbeidet for Senter for seniorpolitikk. Oslo: MMI Univero
- ECON (2003a) *Inkluderende arbeidslivsvirkosomheter – plass til alle?* Rapport nr 47/2003. Oslo: ECON Analyse AS
- ECON (2003b) *Er seniorer god butikk?* Rapport 45/2003. Oslo: ECON Analyse AS
- Bowitz, Einar (2003) *Eldres avgang fra arbeidsstyrken*. Rapport 104/2003. Oslo: ECON Analyse AS
- Iversen, Sissel/ Laudal, Torunn/ Lahn, Leif Chr. / Eikeland, Olav (2000) *Livsfasetilpasset personalpolitikk –Seniorperspektivet*. AFI-rapport nr 5/2000. Oslo: AFI
- Midtsundstrand, Tove (2002) *AFP pensjonisten: Sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidligpensjonering og bruk av AFP i privat sektor*. FAFO rapport 385. Oslo: FAFO
- NOU 2004:1 *Modernisert folketrygd. Bærekraftig pensjon for framtida*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste
- Solem, Per Erik (2001) *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*. NOVA rapport 4/01. Oslo: NOVA
- SSB (2004) *Statistisk årbok 2004*. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå
- Østby, Lars (2004) *Ikke blant Europas største, men dyrt kan det bli*. Samfunnsspeilet 1/2004. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå
- Velferd (2/2005)
- [www.seniorpolitikk.no](http://www.seniorpolitikk.no)

## Vedlegg 2: Tiltaksbruk i virksomhetene fordelt på en rekke kjennetegn ved virksomhetene. Prosentandel som oppgir å ha benyttet det aktuelle tiltak i løpet av siste år

Tallene er signifikante på 1 % nivå. For redegjørelse se neste side.

\* Signifikant på 5 % nivå

\*\* Ikke signifikant på 5 % nivå

Type tiltak	Oversikt over alders-sammen-setning i virksomheten	Hvis alders-sammen-setning, er denne fremskrevet?	Oversikt over pensjonerings-alder i virksomheten	Seniorer deltatt i kompetanse-tiltak med lønn	Seniorer midlertidige endringer i arbeidsoppgaver for forebygging	Seniorer midlertidige endringer i arbeidsoppg. For å motivere	Seniorer benyttet fleksible arbeids-tids-ordninger utover vanlig fleksitid	Seniorer fått redusert arbeidstid med lønns-kompensasjon	Gjennomført holdnings-skapende arbeid i virksomheten	Gjennomført kompetanse-tiltak for ledere om seniorpolitikk	Seniorer benyttet som mentorer	Seniorer byttet stilling etter eget ønske	Har livsfasetilpasning som eget tema i medarbeider-samtaler
Sektor	Privat	48	45	48	61	61	57	24	23	18	31	43	47
	Offentlig	57	39	57	53	51	38	8	12	7	30	35	19
Antall ansatte	50-99	46	39**	51	54	52	42	17	16	12	28	27	36
	100-299	52	41**	52	56	56	48	13	16	11	29	40	29
	300-1000	71	45**	61	62	62	52	13	19	12	35	62	29
	Over 1000	82	45**	66	72	72	69	29	32	17	48	77	39
Andel arbeidstakere over 50 år	Under 25 %	44	37*	51*	51	51	38	10	14	8	28*	34	26
	25-50 %	60	43*	56*	62	60	54	18	19	14	32*	45	36
	Over 50 %	68	48*	54*	59	60	61	29	22	19	35*	39	45
	Under 25 %	59	41**	58	53	50	34	6	13	7	29	37	19
Andel kvinner i virksomheten	25-50 %	60	42**	59	53	54	48	18	15	11	33	39	30
	50-75 %	58	42**	53	58	56	55	26	19	14	34	36	39
	Over 75 %	33	41**	43	63	63	52	13	22	18	25	46	44
	Utarbeidet	65	48	60	68	69	62	27	31	26	40	50	57
senior-politiske retningslinjer	nei	49	38	51	51	50	40	11	11	66	26	34	22
	Ja	55**	43*	53	61	61	53	19	21	15	31	44	39
IA-avtale?	Nei	50**	37*	54	46	44	34	9	10	6	28	29	18
	Ja	60	45**	58	67	67	60	23	29	22	35	50	47
IA-virksomhet Undertegnet delmål 3?	Nei	48	41**	49	57	56	48	16	14	9	28	39	26
	Ja	63	49**	55**	69	71	58*	24*	29	19	32**	49**	48
IA-virksomhet. Hvor lenge hatt IA-avtale?	Over 2 år	53	41**	52**	60	59	52*	18*	18	14	31**	43**	37
	Under 2 år												
IA virksomhet, undertegnet delmål 3, avtale over 2 år og har seniorpol. Måsettinger	74	49	58	61	77	74	70	32	49	31	38	53	68
Virksomheter ikke IA-avtale og ikke seniorpolitiske måsettinger	49	32	52	26	43	45	32	8	8	4	28	28	15

### Vedlegg 3: Hvilke grunner oppgir virksomhetene for å jobbe med seniorpolitikk. Fordelt på en rekke kjennetegn ved virksomhetene (N= 947) Prosentandel som oppgir de ulike begrunnelsene.

	Ønsker å dra mest mulig fordel av seniorenes kompetanse	Ønsker å beholde seniorenes kompetanse i virksomheten	Forebygge helseskader/ utbrenthet hos den enkelte	Øke livskvaliteten hos den enkelte	Ønsker å avstemme arbeidslivets krav med arbeidstakernes livstase	Virksomheten har et samfunnsansvar for å sikre velferden	Seniorer er mer stabil arbeidskraft enn andre arbeidstakere	Ønsker å sikre kontinuerlig utvikling hos seniorene	Vanskelig å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse	Seniorer har lavere sykefravær enn andre
Sektor	Privat	75**	44	43	37*	28**	26*	28**	19**	14**
	Offentlig	80**	32	31	30*	32**	35*	24**	18**	19**
	50-99	71	40**	41**	29	27*	25**	21	12	15**
	100-299	79	40**	39**	35	26*	30**	27	23	17**
	300-1000	84	38**	37**	43	32*	31**	39	21	13**
Antall ansatte	Over 1000	81	46**	42**	56	40*	27**	35	21	15**
	Under 25 %	77**	33	34**	31	23*	33	27**	18**	19*
	25-50 %	77**	45	41**	41	31*	28	27**	18**	15*
Andel arbeidstakere over 50 år	Over 50 %	72**	37	45**	28	31*	18	21**	19**	9*
	Under 25 %	77**	30	33**	25*	26**	32	15	23	16*
	25-50 %	77**	36	39**	39*	29**	19	26	19	11*
Andel kvinner i virksomheten	50-75 %	75**	41	41**	38*	30**	23	32	10	13*
	Over 75 %	78**	47	41**	37*	28**	37	27	24	21*
	Ja	76**	41	39**	36**	30**	28**	27**	19**	16**
IA-avtale?	Nei	80**	35	41**	32**	21**	27**	24**	14**	12**
	Ja	80	44*	43**	37**	31**	30*	29*	19**	16**
	Nei	69	36*	33**	34**	27**	24*	23*	17**	16**
IA-virksomhet: Undertegnet delmål 3?	Over 2 år	74*	40*	39**	36**	28**	29**	24	20*	15**
	Under 2 år	82*	44*	39**	38**	34**	25**	34	14*	18**
	87	48	41	41	35	38	29	38	15	17
IA virksomhet, undertegnet delmål 3, avtale over 2 år og har seniorpol. målsettinger	77	40	39	36	29	27	28	27	18	15
	77	40	39	36	29	27	28	27	18	15

Statistisk signifikans: Forskjellene mellom de ulike gruppene innenfor den enkelte variable har et signifikansnivå på 1 prosent med mindre annet er nevnt. Det betyr at variasjonen som er observert mellom de ulike gruppene innenfor den enkelte variabel med 99 prosent sannsynlighet ikke skyldes egenskaper ved utvalget.

\*Signifikant på 5 prosent nivå. Det betyr at variasjonen som er observert mellom de ulike gruppene innenfor den enkelte variabel med 95 prosent sannsynlighet ikke skyldes egenskaper ved utvalget.

\*\* Ikke statistisk signifikant på 0,05 nivå. De observerte forskjellene kan derfor skyldes egenskaper ved utvalget, og det er ikke sikkert det er noen sammenheng mellom de to variablene utenfor vårt utvalg.



## Vedlegg: 4 Utvalg og metode

### *Utvalget*

Utvalget fra undersøkelsen ble trukket fra RTVs register *P268.arbgaliv.bedrift.totalt* over virksomheter i Norge sommeren 2004. Alle som er registrert med eget organisasjonsnummer blir regnet som egen virksomhet i dette registeret, og dette har fått betydning for frafallet, som vi skal se nedenfor.

Samtlige virksomheter med mer enn 50 arbeidstakere ble trukket fra registeret og fikk tilsendt spørreskjema. Dette utgjorde til sammen 6120 virksomheter. Spørreskjemaene ble sendt ut august 2004, og skjemaene ble fylt ut i perioden august-september 2004.

### *Frafall og seleksjon*

Vi fikk 3136 spørreskjema i retur, noe som gir en svarprosenten på 51,2 prosent.

I Rikstrykdeverkets register var 61 prosent av disse registret som IA-virksomheter, mens de resterende 39 prosentene ikke hadde inngått IA-avtale. Blant de som besvarte skjemaet, var 68 prosent IA-virksomheter. Dette betyr at IA-virksomhetene noe oftere enn de øvrige virksomhetene besvarte spørreskjemaet.

Vi fikk litt over 130 skjema i retur pga av feil adresse. I tillegg fikk vi en god del telefoner om at samme virksomhet hadde mottatt flere skjema. Dette har sannsynligvis sammenheng med at ulike avdelinger eller enheter i en virksomhet har ulike organisasjonsnumre og derfor er blitt trukket ut som egne virksomheter i vår undersøkelse. Flere som har mottatt egne skjema for ulike avdelinger og enheter har ringt å sagt at det bare er blitt besvart ett skjema på vegne av hele virksomheten. Flere har vært i gjennom omorganiseringer, fusjonerings e.l. som gjør at det som tidligere var egne enheter når er slått samme. Det blir derfor en del naturlig frafall av slike grunner. Vi vet ikke hvor mange virksomheter dette samlet dreier seg om, og hvor stort frafallet målt etter antall virksomheter er pga nevnte forholdene.

Et høyt på grunn av selvseleksjon medfører generaliseringsproblemer. Hvor stort det reelle frafallet pga selvseleksjon er vet vi ikke<sup>6</sup>, men man må derfor være forsiktig med å generalisere til universet fra de resultatene som fremkommer i undersøkelsen. Vi vet ikke hva som kjennetegner de som har svart i forhold til de som ikke har svart. Det kan være rimelig å anta at det vil være en overrepresentasjon av virksomheter som jobber med seniorpolitikk blant de som har besvart skjemaet av den enkle grunn at de opplever at tematikken som behandles i skjemaet i større grad angår dem, og derfor synes de har større grunn til å svare. Av samme grunn er det heller ikke urimelig å anta at det kan være en overrepresentasjon av virksomheter som benytter ulike tiltak og virkemidler.

Det var relativt lavt frafall for de ulike spørsmålene. Fraffallet for de enkelte spørsmålene lå vanligvis mellom 0 og 1,5 prosent. Kun for noen få spørsmål lå andelen frafall høyere enn 1,5 prosent. Det betyr at den respondentene stort har besvart samtlige spørsmål i spørreskjemaet.

### *Datamaterialet*

Datamaterialet som ligger til grunn for analysene i denne rapporten er hentet fra de 3136 spørreskjemaene vi fikk i retur. Virksomhetene i datamaterialet fordeler seg slik på de ulike bakgrunnsvariablene som var med i spørreskjema:

---

<sup>6</sup> Fraffallet i undersøkelsen var på 48,8 prosent. Alt dette er ikke fraffallet skyldes ikke selvseleksjon men også andre forhold som er nevnt over slik som fusjonering, omorganisering, flere organisasjonsnummer i samme virksomhet m.m. Det reelle fraffallet pga av selvseleksjon vil derfor være lavere enn 48,8 prosent

<b>Prosentvis fordeling på ulike bakgrunnsvariable</b>		
Sektortilhørighet	Privat	46,5 %
	Offentlig	49 %
	Annet/Statlig næringsvirksomhet	4,5 %
Antall ansatte i virksomheten	50-99 ansatte	46 %
	100-299 ansatte	35 %
	300-1000 ansatte	13 %
	Over 1000 ansatte	6 %
Omtrentlig andel arbeidstakere over 50 år	Under 25 prosent	47,5 %
	25-50 prosent	43 %
	Over 50 prosent	9,5 %
Omtrentlig andel kvinnelige ansatte	Under 25 prosent	28,5 %
	25-50 prosent	23 %
	50-75 prosent	24,5 %
	75-100 prosent	24 %
IA-avtale eller ikke	IA-virksomhet	68,5 %
	Ikke IA-virksomheter	31,5 %

## **Metodikk**

### **Spørreskjema**

Det ble utviklet et spørreskjema for å belyse de ulike problemstillingene. Spørreskjemaet er strukturert og med faste svaralternativer. Kun to spørsmål hadde åpne svarbokser hvor respondentene kunne føre inn annen informasjon. Spørreskjema ligger som vedlegg 5 i rapporten.

En leder med personalansvar eller en annen person med godt kjennskap til virksomhetens personalpolitikk ble vurdert som mest egnet til å besvare spørreskjemaet. I utsendelsesbrevet ble virksomheten anbefalt dette, samtidig som at vi åpnet opp for at det kunne være flere som samarbeidet om utfyllingen av spørreskjemaet.

Spørreskjemaene ble sendt ut til virksomhetene pr. post 6. august med svarfrist 27. august 2004. Utsendelsen inneholdt også et brev med en presentasjon av spørreundersøkelsen og en ferdigfrankert konvolutt med adresse til Rikstrygdeverket.

### **Analyse**

Analysen består av deskriptiv statistikk vha ulike uni-, bi- og multivariate frekvensfordelinger. Samtlige variable i undersøkelsen er på nominalnivå, og det er gjort kji-kvadrattester for å undersøke om de observerte sammenhengene mellom variablene er statistisk signifikante. Dersom ikke annet er spesifisert i tabellene er sammenhengene statistisk signifikante på 0,01-nivå.

Fordi dette er en undersøkelse hvor det er frivillig å svare, vil resultatene naturlig nok være beheftet med en viss grad av usikkerhet. I underkant av 50 prosent av de som fikk tilsendt skjema har ikke besvart, og vi vet ikke noe om egenskapene ved de virksomhetene som ikke har besvart, annet enn at den prosentvise andelen virksomheter uten IA-avtale er lavere blant de som har besvart enn i det opprinnelige utvalget. Siden vi ikke kjenner godt nok til sammensetningen blant de virksomhetene som ikke har besvart spørreskjema, har vi ikke kunnet fastsette et sikkert veieresultat. Det er derfor ikke foretatt noen veiing av resultatene, med unntak av at enkelte resultat er blitt veid på bakgrunn av IA-avtale eller ikke.

## 1. Hvem er du/dere som besvarer dette spørreskjemaet på vegne av virksomheten?

(NB: Det kan gjerne være flere som samarbeider om å fylle ut spørreskjemaet. Den/de som fyller ut skjemaet må ha god kjennskap til virksomhetens personalpolitikk, samt erfaringer knyttet til personalansvar).

- leder med personalansvar  personalkonsulent  personaldirektør  daglig leder  annen

### Beskrivelse av virksomheten

## 2. Hvilken bransje tilhører virksomheten ?

- jordbruk, skogbruk, fiske  olje- og gassutvinning  industri og bergverksdrift  kraft- og vannforsyning  
 bygge og anleggsvirksomhet  varehandel, hotell- og rest.  transport og kommunikasjon  finanstjenester  
 offentlig administrasjon  forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift  undervisning  helse og sosiale tjenester  
 andre sosiale og personlige tjenester  annet (uoppgitt)

## 3. Hvilken sektor tilhører virksomheten?

- Statlig forvaltning  Statlig næringsvirksomhet  Kommunal sektor  Fylkeskommunal sektor  
 Privat sektor  annet (uoppgitt)

## 4. Hvor mange er ansatt i virksomheten?

- 50-99 ansatte  100-299 ansatte  300-1000 ansatte  over 1000 ansatte

## 5. Angi omtrentlig andel arbeidstakere over 50 år?

- ingen  under 10 %  10%-25%  26%-50%  51%-75%  76%-100%

## 6. Angi omtrentlig andel arbeidstakere som er kvinner?

- ingen  under 25%  mellom 26-50%  mellom 51-75%  mellom 76-100%

### Organisatoriske forhold

## 7. Har virksomheten gjennomført en omorganisering det siste året?

- Ja  Nei  Vet ikke

## 8. Har virksomheten gjennomført en nedbemanning det siste året?

- Ja  Nei  Vet ikke

## 9. Har virksomheten foretatt en kompetansekartlegging for hele virksomheten ?

- Ja  Nei  Vet ikke

## 10. Finnes en oversikt over tilgjengelige stillinger i virksomheten som gir arbeidstakerne mulighet til internt bytte av arbeidsoppgaver?

- Ja  Nei  Vet ikke

## 11. Har virksomheten gjennomført medarbeidersamtaler det siste året?

- Ja  Nei  Vet ikke

**12. Er livsfasetilpasning et eget tema i medarbeidersamtaler med arbeidstakere over 50 år?**

Ja  Nei  Vet ikke

**13. Er det laget en oversikt over alderssammensetningen blant de ansatte i virksomheten?**

Ja  Nei  Vet ikke

**14. Hvis ja på spørsmålet ovenfor, har virksomheten fremskrevet oversikten?**

Ja  Nei  Vet ikke

**15. Har virksomheten oversikt over gjennomsnittlig pensjoneringsalder blant de ansatte ?**

Ja  Nei  Vet ikke

**16. Har eventuelle utlyste stillinger det siste året vært aktuelle for personer over 50 år?**

Ja  Nei  Det er ikke utlyst stillinger det siste året  Vet ikke

**17. Har virksomheten rekruttert medarbeidere over 50 år det siste året?**

Ja  Nei  Det er ikke rekruttert noen medarbeidere det siste året  Vet ikke

**18. Dersom man har ansatt arbeidstakere over 50 år det siste året, er disse blitt foretrukket fremfor yngre søkere med samme kvalifikasjoner?**

Ja  Nei  Vet ikke  Det er ikke ansatt arbeidstakere det siste året

**19. Har arbeidstakere over 50 år blitt prioritert fremfor yngre arbeidstakere med hensyn til opplæring og kompetanseutvikling?**

Ja  Nei  Vet ikke

### *Personalpolitikk og arbeidstakere over 50 år*

**20. Har arbeidstakere over 50 år benyttet fleksible arbeidstidsordninger utover vanlige fleksitidsordninger det siste året (f. eks i form av tidskontoordninger, deltid, kombinasjon arbeid/ trygd)?**

Ja  Nei  Vet ikke

**21. Har noen arbeidstakere over 50 år redusert arbeidstid med lønnskompensasjon?**

Ja  Nei  Vet ikke

**22. Har arbeidstakere over 50 år benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak *med* lønn det siste året?**

Ja  Nei  Vet ikke

**23. Har arbeidstakere over 50 år benyttet opplærings- eller kompetanseutviklingstiltak *uten* lønn det siste året?**

Ja  Nei  Vet ikke

**24. Har virksomheten benyttet noen av følgende tiltak for å *motivere* arbeidstakere over 50 år for videre karriereutvikling eller videre yrkesaktivitet? (Flere kryss mulig)**

Jobbrotasjon  Hospitering  Omplussing  Midlertidig endrede arbeidsoppgaver  Sabbatsordninger

Annet:

--

**25. Har virksomheten benyttet noen av følgende tiltak for å forebygge helseskader og utbrenthet hos arbeidstakere over 50 år? (Flere kryss mulig)**

Jobbrotasjon     Hospitering     Omplussing     Midlertidig endrede arbeidsoppgaver     Sabbatsordninger

Annet

**26. Har virksomheten, i løpet av det siste året, hatt arbeidstakere over 50 år som er blitt overflyttet til en stilling de selv ikke har bedt om?**

Ja     Nei     Vet ikke

**27. Har virksomheten, i løpet av det siste året, hatt arbeidstakere over 50 år som etter eget ønske har fått flytte over i annen stilling?**

Ja     Nei     Vet ikke

**28. Benytter arbeidstakere over 50 år hjemmekontor/fjernarbeid?**

Ja     Nei     Vet ikke     Ikke aktuelt

**29. Er arbeidstakere over 50 år blitt benyttet som mentor det siste året?**

Ja     Nei     Vet ikke     Ikke aktuelt

**30. Har arbeidstakere gått av med avtalefestet pensjon (AFP) det siste året?**

Ja     Nei     Vet ikke     Ikke aktuelt

**31. Har arbeidstakere over 50 år mottatt sluttpakke/gavepensjon det siste året?**

Ja     Nei     Vet ikke     Ikke aktuelt

### *Seniorpolitikk/Livsfasepolitikk*

**32. Har virksomheten formulert seniorpolitiske målsettinger?**

Ja     Nei     Vet ikke

**Hvis du har svart *Nei* eller *Vet ikke* på spørsmål 32, gå direkte til spørsmål 35**

**33. Sett kryss dersom virksomheten har formulert seniorpolitiske målsettinger knyttet opp mot noen av punktene nedenfor? (Flere kryss mulig)**

Øke pensjoneringsalderen i virksomheten/ beholde seniorer i virksomheten så lenge som mulig

Beholde seniorers kompetanse i virksomheten

Ivareta behovene til virksomhetens seniorer

Aktivt rekruttere arbeidstakere seniorer

Andre målsettinger knyttet til seniorpolitikk

**34. Hvis virksomheten jobber med seniorpolitikk, hva er motivasjonen for dette? (Flere kryss mulig)**

- Det er vanskelig å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse
- Virksomheten ønsker å dra fordel av seniorers kompetanse
- Virksomheten ønsker å beholde seniorers kompetanse
- Virksomheten ønsker å sikre kontinuerlig utvikling hos senioren
- Seniorer har mindre sykefravær enn andre arbeidstakere
- Seniorer er en mer stabil arbeidskraft enn andre arbeidstakere
- Virksomheten har et samfunnsansvar for å sikre velferden
- Forebygging av helseskader/utbrenthet blant seniorer
- Øke livskvaliteten hos den enkelte senior
- Å avstemme arbeidslivets krav med arbeidstakernes livsfase
- Annet

**35. Har virksomheten gjennomført holdningskapende arbeid med fokus på seniorer som ressurs i virksomheten?**

- Ja  Nei  Vet ikke

**36. Er det på ledernivå gjennomført kompetansehevingstiltak knyttet til seniorpolitikk?**

- Ja  Nei  Vet ikke

*IA-avtalen (Avtalen om et inkluderende arbeidsliv)*

**37. Har virksomheten inngått Inkluderende arbeidslivsavtale (IA-avtale)?**

- Ja  Nei

**Hvis Nei på spørsmål 37, er skjemaet ferdig utfyllt. Hvis Ja, fortsett med spørsmålene nedenfor.**

**38. Når inngikk virksomheten IA-avtale?**

- under 12 måneder siden  mellom 12-24 måneder siden  mer enn 24 måneder siden

**39. Hvilke av IA-avtalens delmål har virksomheten forpliktet seg i forhold til? (Flere kryss er mulig)**

- Delmål 1: Reduksjon av sykefravær  Delmål 2: Inkludering av arbeidstakere med redusert arbeidsevne
- Delmål 3: Ta bedre i bruk eldre arbeidstakeres ressurser og øke en reelle pensjoneringsalderen

**40. Jobbet virksomheten allerede før inngåelse av IA-avtale med seniorpolitikk?**

- Ja  Nei  Vet ikke

**Har IA-avtalen ført til endringer i virksomhetens praksis i forhold til seniorpolitikk?**

- Ja  Nei  Vet ikke

**Har virksomheten mottatt bistand fra Arbeidslivssenteret i tilknytning til IA-avtalens delmål 3?**

- Ja  Nei  Vet ikke

**Hvis ja på spørsmålet ovenfor, hva har Arbeidslivssenteret bistått med? (Flere kryss er mulig)**

- Bistand til å formulere virksomhetens seniorpolitiske målsettinger  Bistand til rutineutvikling
- Bistand til å formulere seniorpolitiske tiltak  Kurs relatert til seniorpolitikk  Veiledning knyttet til seniorpolitikk
- Bistand i enkeltsaker  Annet