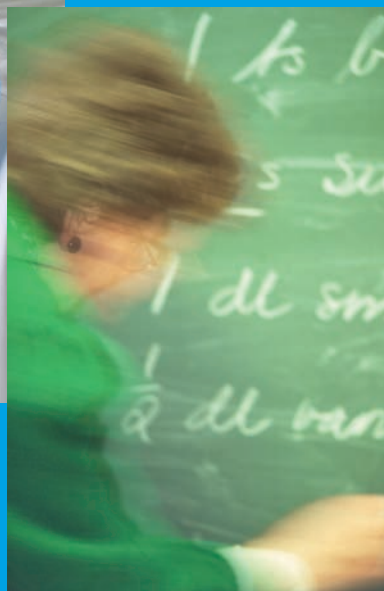


Tove Midtsundstad



Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer?

Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak



Tove Midtsundstad

**Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer?
Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om
tidligpensjonering og seniortiltak**

© Fafo 2006

ISBN 82-7422-544-9

ISSN 0801-6143

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Omslagsfoto (1 og 2): © Bjørn Rørslett / NN / Samfoto

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
Kapittel 1 Bakgrunn og problemstillinger	21
1.1 Bakgrunn	21
1.2 Den lange veien fra IA-avtale til tiltak og redusert tidligpensjonering	22
1.3 Gangen i notatet	25
Kapittel 2 Forklaringer på tidlig pensjonering	27
2.1 Teorier om årsakene til tidligpensjonering	27
2.2 Hva viser den empiriske forskningen?	29
Kapittel 3 Hva kan bidra til å forlenge yrkeskarrieren?	45
3.1 Seniorpolitikk og livsfasepolitikk – begrepsavklaring	45
3.2 Norske studier	48
3.3 Nordiske studier	63
3.4 Europeiske erfaringer	74
3.5 Hvilke tiltak tror arbeidsgiverne og arbeidstakerne selv vil fungere?	78
Litteratur	83

Forord

Fafo har fått i oppdrag fra KS å evaluere det seniorpolitiske arbeidet i seks kommuner (delmål 3 i IA-avtalen). Hovedmålet med prosjektet er å dokumentere hvordan det på kommunalt nivå kan jobbes for å redusere omfanget av tidligpensjonering blant lærere i skolesektoren og ansatte innenfor pleie- og omsorgssektoren. Første del av prosjektet, som presenteres i dette notatet, er en kartlegging av eksisterende kunnskap om tidligpensjonering, seniorpolitikk og seniortiltak. Materialet er i all hovedsak hentet fra en foreløpig litteraturgjennomgang, gjort i forbindelse med Fafos prosjekt «Inkluderende arbeidsgivere – virksomheters arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere», finansiert av Norges forskningsråd, og prosjektet «Inkluderende arbeidsliv og heving av den reell pensjoneringsalderen», finansiert av Rikstrygdeverkets (RTV) forsøksordning. Notatet inngår derfor også som en delrapportering i forbindelse med disse prosjektene.

I forbindelse med utarbeidelse av notatet vil jeg gjerne takke referansegruppa for prosjektet, rådmannsutvalget i Oppland, for interessante og fruktbare diskusjoner, FoU-ansvarlige i KS, Asbjørn Stavem og Anna Charlotte Larsen, og sist, men ikke minst, kollega Hanne Bogen, som har satt av tid til å lese igjennom og kommentere et utkast. Forfatteren står imidlertid alene ansvarlig for innholdet i notatet, og de eventuelle feil og mangler som måtte forekomme. En takk også til publikasjonsavdelingen som har ferdigstilt manuset for trykking.

Juni 2006
Tove Midtsundstad
Prosjektleder

Sammendrag

1 Bakgrunn

Den forventede pensjoneringsalderen for en 50-åring i kommunesektoren er i dag seks år lavere enn pensjonsalderen på 67 år (Midtsundstad 2006). I de nærmeste tiårene ventes det store endringer i arbeidsstokkens alderssammensetning, med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder. For at de yrkesaktive skal kunne bære framtidens pensjonsutgifter og for at morgendagens arbeidskraftsbehov skal kunne dekkes, blir det derfor viktigere enn noen gang å holde de eldre i arbeid fram til pensjonsalderen. Det er derfor et mål for IA-avtalen å heve den reelle pensjoneringsalderen (delmål 3). For oppnå dette, retter avtalen søkelyset mot hva arbeidsgiverne i samarbeid med arbeidstakerne kan gjøre på den enkelte arbeidsplass.

KS ønsker gjennom FoU-prosjektet «Livsfasepolitikk – der erfaring og visdom teller», å se nærmere på kommuners arbeid med delmål 3 i IA-avtalen. Prosjektet skal beskrive hvordan et utvalg kommuner med såkalt god praksis konkret jobber for å redusere omfanget av tidligpensjonering blant henholdsvis lærere i skolesektoren og ansatte innenfor pleie- og omsorgssektoren, og derigjennom dokumentere mulige vellykkede tiltak og arbeidsmetoder. Første del av prosjektet, som presenteres i denne rapporten, er en sammenfatning av hovedresultatene fra et utdrag av norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak. Formålet med gjennomgangen er å gi et teoretisk og empirisk grunnlag for case-studiene. Hovedspørsmålene i gjennomgangen har vært:

- Hvilke forhold er viktig for eldres arbeidstakers tidligpensjonering, med vekt på arbeidsplassens betydning?
- Hvilke tiltak og virkemidler kan bidra til utsatt pensjonering?
- Hvordan få til en vellykket seniorsatsing?

2 Den lange veien fra IA-avtale til redusert pensjonering

Da formålet med denne rapporten er å påpeke hva virksomheten kan gjøre for å øke den reelle pensjoneringsalderen, har vi konsentrert oss om forskning og utredning som ser på a) årsakene til tidligpensjonering, med hovedvekt på faktorer som virksomhetene har mulighet til å påvirke, b) den dokumenterte effekten av ulike tiltak for å forebygge tidligpensjonering og forhindre tidligavgang, samt c) faktorer som har betydning for å få i gang en vellykket seniorsatsing på virksomhetsnivå.

For at Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) skal ha den ønskede virkning, er det, for det første, en forutsetning at tiltak i arbeidsplassregi faktisk påvirker tidligpensjoneringen. Det spiller likevel ingen rolle om seniortiltak virker, hvis virksomhetene ikke tar dem i bruk. For at IA-avtalens delmål 3 skal oppnås er det derfor en forutsetning at virksomhetene er motivert til å satse på seniorpolitikk, og frivillig iverksetter tiltak for forebygging og fastholdelse. Virksomhetenes motivasjon kan enten være økt lønnsomhet, image og PR, eller en selvpålagt moralsk forpliktelse om å utvikle og ivareta sine ansatte.

I tillegg vil det selvfølgelig være en rekke andre forhold i og rundt arbeidsplassen som er bestemmende for hvorvidt delmål 3 i IA-avtalen nås, men som virksomhetene ikke har direkte innvirkning på, som for eksempel de markedsmessige og økonomiske rammebetingelsene, utformingen av pensjonssystemet og andre myndighetsbestemte rammevilkår (jf. kapittel 1). Disse ligger imidlertid utenfor rammene for dette prosjektet.

Myndighetene kan også pålegge eller aktivt søke å påvirke til ønsket virksomhetsatferd gjennom bruk av avtaler, lov- og regelverk, gjennom bruk av økonomiske virkemidler (som bøter, subsidier, tilskudd, eller gjennom bruk av skatter og avgifter), gjennom informasjons- og holdningskampanjer, eller gjennom å tilby rådgivnings- og veiledningstjenester til bedriftene, finansiert av det offentlige (Bredgaard 2004). Norske myndigheter har benyttet seg av alle disse virkemidlene i større eller mindre grad, selv om hovedvekten til nå har vært på holdningskampanjer, informasjon og rådgivning og, til en viss grad, bruk av positive økonomiske insitamenter (gulrøtter). Den samme strategien er for eksempel i stor grad brukt i Danmark (se Midtsundstad, Djuve og Drøpping 2003).

Så langt ser det likevel ikke ut til at anstrengelsene har bidratt til noen merkbar reduksjon i tidligpensjoneringen. Forventet (eller reell) pensjoneringsalder for en 50-åring i Norge har vært tilnærmet stabil fra 2001 fram til 2004 (RTV 2005). I kom-munesektoren har det riktignok vært en nedgang i tidligpensjoneringen blant arbeidstakere over 50 år fra 2002 til 2004, og i skolene fra 2001 til 2003 (Midtsundstad 2006), men det er uvisst om dette kan tilskrives IA-avtalen. Få virksomheter rap-

porterer dessuten at de har forpliktet seg i forhold til delmål 3, og få oppgir å ha en aktiv seniorpolitikk, selv om langt flere i offentlig sektor enn i privat sektor både er IA-virksomheter og har iverksatt såkalte seniortiltak (se f.eks. Drøpping og Midtsundstad 2003, Midtsundstad 2005a, ECON 2003 og 2005 og RTV 2005).

3 Arbeidsplassens betydning for tidligpensjoneringen

Forskningen viser at det som skjer på arbeidsplassen har innvirkning på tidligpensjoneringen, både førtidspensjonering med for eksempel AFP og uførepensjonering. Det er likevel vanskelig å tallfeste arbeidsplassens betydning for tidligpensjoneringen i forhold til for eksempel individuelle faktorer knyttet til helseproblemer, fritidspreferanser og familieforpliktelser, eller trekk ved tidligpensjonssystemet. En kan dermed vanskelig beregne hvor stort potensial som ligger i tiltak i arbeidsplassregi (IA-avtalen), til forskjell fra for eksempel endringer i pensjonsordningene (jf. pensjonsreformen). Årsakene til tidligpensjonering er da også sammensatt, og det er gjerne flere faktorer som spiller inn samtidig når en person «velger» førtidspensjon eller blir uførepensjonert. Oppsummerer vi foreliggende forskning, synes imidlertid følgende forhold i og rundt arbeidsplassen å ha betydning for at flere ønsker eller har behov for å pensjonere seg tidlig eller blir tidligpensjonert:

1. *Fysiske og psykiske arbeidsbelastninger* i vid forstand, herunder alt fra opplevd aldersdiskriminering, manglende jobbkontroll, manglende evne til å tilfredsstille endrede jobbkrav og/eller følelse av manglende mestring av arbeidssituasjonen.
2. *Tap av interesse og motivasjon* for jobben, blant annet som følge av manglende oppmuntring og støtte i arbeidet, i første rekke fra nærmeste leder, og/eller som følge av få og/eller begrensede utfordringer i arbeidet.
3. *Pensjoneringskulturen på arbeidsplassen*. Det vil si om det eksisterer uskrevede regler eller en norm om å gå av tidlig.
4. *Omstillinger og endringer*, særlig om disse medfører bruk av ny teknologi og krav om kompetanseoppgradering. Det gjelder i første rekke om disse endringene håndteres på en mangelfull (eller uprofesjonell) måte, hvor det tas lite hensyn til arbeidstakernes rett til informasjon og medvirkning, eller hvor en ikke tar hensyn til deres muligheter og behov for å tilpasse seg de endrede jobbkravene.

5. *Virksomhetsbestemte økonomiske insitamenter*, som for eksempel tilbud fra arbeidsgiver om gavepensjoner i tillegg til AFP-ytelsen og forsikring om fortsatt premieinnbetaling til tjenstepensjonsordningen, selv om en går av med AFP. Det vil si forhold som kan gjøre det ekstra gunstig for arbeidstaker å «velge» førtidspensjon. Dette er primært aktuelt i privat sektor.
6. *Pensjonssystemet økonomiske disinsentiver*, som kan gjøre det ulønnsomt for arbeidsgiver å beholde eldre arbeidstakere (bl.a. knyttet til valg av finansieringsmodell for AFP-ordningen).

I tillegg er det en del individuelle faktorer som har betydning for tidligpensjoneringen, som ikke direkte kan tilskrives arbeidsplassen og arbeidssituasjonen, men som virksomheten i større eller mindre grad har mulighet til å påvirke eller ta hensyn til i sin utforming av effektive seniortiltak. Det dreier seg for eksempel om *dårlig helse og derav redusert arbeidsevne, mangelfull eller utdatert kompetanse, familieforpliktelse* (for eksempel omsorgsoppgaver) som belaster arbeidstakerne, samt *sterke preferanser for mer fritid*, som bidrar til å fremme en tidlig pensjonering.

Ut fra ovenstående knippe av forklaringsfaktorer er det rimelig å anta at forebyggende tiltak som tilpasser og letter arbeidsbelastningene over yrkesløpet vil kunne bidra til å redusere tidligpensjoneringen. Studiene av årsaker til tidligpensjonering indikerer også at tiltak som bidrar til å forebygge sykdom eller reduksjon av arbeidsevnen, fremmer god fysisk form så vel som mental helse, slik at den enkelte bedre kan «tåle» endrede arbeidsbelastninger, kan være effektive. Det samme gjelder tiltak som kan bidra til avlastning og/eller tilrettelegging for dem som alt har fått helseproblemer. Dette har antatt størst betydning i forhold til uførepensjoneringen, da helseproblemer og arbeidsbelastninger er en vesentlig årsak til uttak av slik pensjon, men vil også ha betydning for AFP-pensjoneringen, da helse og slitenhet for mange, særlig i tradisjonelle arbeideryrker, også er en viktig årsak til AFP-pensjoneringen.

Det samme gjelder tiltak som kan bidra til økt mestring og trivsel i arbeidssituasjonen, som igjen bedrer evnen til å møte endrede jobbkrav. Det gjelder også tiltak som bidrar til å opprettholde arbeidstakernes motivasjon og deres interesse for jobben. Dette er primært viktig med hensyn til de frivillige førtidspensjonsordningene, som for eksempel AFP, men kan også ha betydning for personer med redusert arbeidsevne på terskelen til uførepensjon. Følelsen av mestring har i tidligere studier blitt ansett som en særlig viktig faktor for at for eksempel lærere skal ønske å forlenge yrkeskarrieren. For at arbeidstakerne skal føle at de mestrer arbeidet, synes kompetanseutvikling å være sentralt, men også ledernes rolle er viktig. Det er først og fremst lederne som tildeler ros og ris, og dessuten fordeler arbeidsoppgaver og prosjekter, og gjennom det kan oppmuntre til utvikling og læring. Tiltak som er viktige for å forhindre at medarbeidere går lei. Det er også

ledernes oppgave å oppmuntre eller oppfordre til regelmessig skifte av beite og/eller understreke behovet for kontinuerlig etter- og videreutdanning. Og ikke minst viser forskningen at det er viktig å klart signalisere at arbeidstakeren er ønsket på arbeidsplassen, selv etter at han/hun har passert 60 år.

Når det gjelder pensjoneringskulturens innvirkning, er det viktige spørsmålet mer hva som ligger til grunn for en slik kultur – om det er den nedre aldersgrensen for tidligpensjonsordningen som setter en «norm» for hva som er akseptabel pensjoneringsalder, om det dreier seg om en slags dominoeffekt som ingen egentlig vet når startet, eller om det skyldes bedriftens nedbemanningsbehov og derav milde press om å gå av, eller om det i stedet dreier seg om en kollektiv, dels generasjonsbestemt oppfatning, av hva som er og bør være den normale pensjoneringsalderen. En slik oppfatning kan forsterkes gjennom faktisk atferd. Hvilke av disse forklaringene som er gyldig, er i grunnen avgjørende for hvorvidt det lar seg gjøre å snu en slik kultur-effekt. Pensjoneringskulturen har i første rekke betydning for de valgfrie ordningene, selv om en kan tenke seg at det på enkelte arbeidsplasser også kan finnes en «uførepensjoneringskultur». At mange søker og får innvilget uførepensjon kan for eksempel bidra til at flere mener seg berettiget til det, eller at terskelen for å søke uførepensjonering senkes, da det oppfattes som mindre stigmatiserende.

Videre er det åpenbart at virksomhetene kan bli bedre til å håndtere ulike omstillingsprosesser, enten det dreier seg om innføring av ny teknologi, nye arbeidsmetoder som fordrer ny eller annen kompetanse eller andre endringer i organiseringen. Informasjon og åpenhet, for å legitimere endringene, så vel som medvirkning i omstillingsprosesser synes å være viktig for å vinne oppslutningen fra godt voksne medarbeidere. Særlig vil dette være tilfellet hvis endringene medfører økte arbeidskrav og økt arbeidspress. En omfattende litteraturgjennomgang av forskning om forholdet mellom omstillinger, endring og tidligpensjonering understreker også betydningen av ledernes håndtering av slike prosesser, og særlig deres evne og vilje til å designe og redesigne arbeidsplassen og jobbene, slik at eldre arbeidstakere har både mulighet til og ønske om å tilpasse seg. I en tid hvor kravene til endringer er akselererende, blant annet som følge av økende økonomisk globalisering og økte krav til effektivitet og omstilling også i offentlig sektor, i kombinasjon med en aldrende arbeidsstokk, kan dermed en god håndtering av slike prosesser ventes å bli en stadig viktigere faktor for å holde på eldre arbeidstakere.

Når det gjelder nedbemanningsprosesser, kan det derimot være vanskeligere å appellere til alternativ atferd på virksomhetsnivå, da virksomhetene i mange tilfeller vil være tvunget av ytre forhold til å redusere arbeidsstokken. Det er likevel ikke slik at ønsket om å «kvitte seg med» eldre alltid er like godt begrunnet. Å bytte ut eldre arbeidstakere med yngre med den «rette» kompetansen, kan også være et virkemiddel arbeidsgiverne bevisst bruker for å fornye arbeidsstokken, i

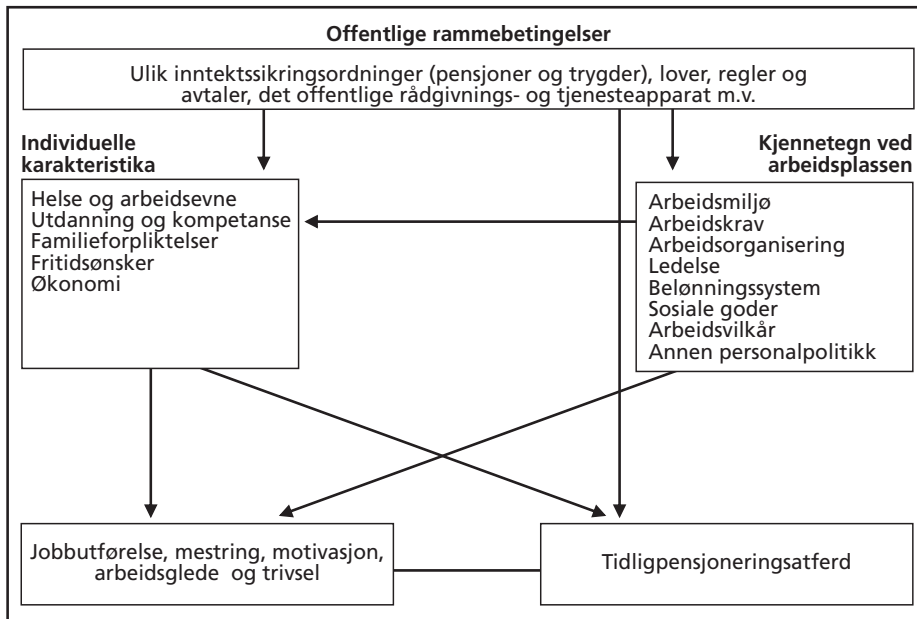
den tro at yngre arbeidstakere har høyere kompetanse, er mer produktive, er lettere omstillbare, har lavere sykefravær m.v. Det samme gjelder utstøting som følge av høye premiekostnader for eldre i de ytelsesbaserte tjenstepensjonsordningene i privat sektor, samt finansieringsordningen for AFP-ordningen, som i enkelte bransjer og næringer gjør det lite lønnsomt å forebygge tidligpensjonering.¹ Sistnevnte gjelder blant annet for virksomheter innen det statlige tariffområdet, hvor den enkelte enhet har lite «følging» med AFP-utgiftene. Det samme gjelder for kommuner som har valgt å være en del av KLPs utligningsordning, hvor AFP-kostnadene fordeles på hele fellesskapet. En kommune som har valgt 50 eller 100 prosent egenrisiko og bærer hele eller deler av AFP-kostandene selv, kan derimot spare store beløp ved å påvirke til utsatt avgang.

Ut over de nevnte forholdene vil det, ut fra kunnskap om fritidspreferansenes sterke betydning for særlig førtidspensjoneringsønsker, være relevant å vurdere om og hvordan ønsket om mer fritid kan imøtekommes innenfor rammen av gjeldende arbeidstids- og feriebestemmelser, eventuelt ved en endring av disse. Dette gjelder i første rekke for arbeidstakere som har mulighet til å gå av med AFP eller som følge av 85-årsregelen. Det samme gjelder den vekt de økonomiske overveielserne synes å ha for en del arbeidstakere. Her vil alt fra høyere lønn, bonus og lønnsordning om høyere pensjon for de som står litt lenger, til ekstra ferie, fridager og fleksible arbeidstidsordninger (med eller uten lønnskompensasjon), kunne være egnede virkemidler. Eksempler fra enkeltkommuner antyder da også at slike tiltak kan ha bidratt til redusert AFP-pensjonering, uten at disse er forskningsmessig evaluert.

I figur A har vi antydning hvordan ulike faktorene knyttet til henholdsvis enkeltindividene og arbeidsplassen kan påvirker både pensjoneringsønskene og pensjoneringsatferden direkte, eller indirekte via den enkeltes evne til å håndtere jobbkravene/mestre jobben m.v. – alle faktorer som forskningen viser er relativt sentrale for dens enkeltes mulighet og/eller vilje til å stå lenger i jobben. I tillegg vil det i større eller mindre grad, være en gjensidig påvirkning mellom de individuelle karakteristika og kjennetegn ved arbeidsplassen, da arbeidssituasjon, krav og belønning til en viss grad vil variere med for eksempel kjønn, arbeidsevne, utdanning og kompetanse. I tillegg kommer selvfølgelig den innvirkning selve pensjonerings-systemet har på tidligpensjoneringen. Denne ligger likevel utenfor de fleste enkeltvirksomheters kontroll med unntak for de rene bedriftsbaserte pensjonsordningene.

¹ Selv om det alt er gjort noen grep med hensyn til særlig tjenstepensjon med Lov om foretakspensjon og Lov om innskuddspensjon i arbeidsforhold som kom i 2001. Den kommunale AFP-ordningen som administreres av KLP ble også nylig endret, slik at insitamentene til å forebygge AFP-avgang skulle bli klarere. Det åpnes for å velge mellom tre ulike finansieringsmodeller.

Figur A. Modell som illustrerer sammenhengen mellom individuelle kjennetegn, trekk ved arbeidsplassen og tidligpensjonering



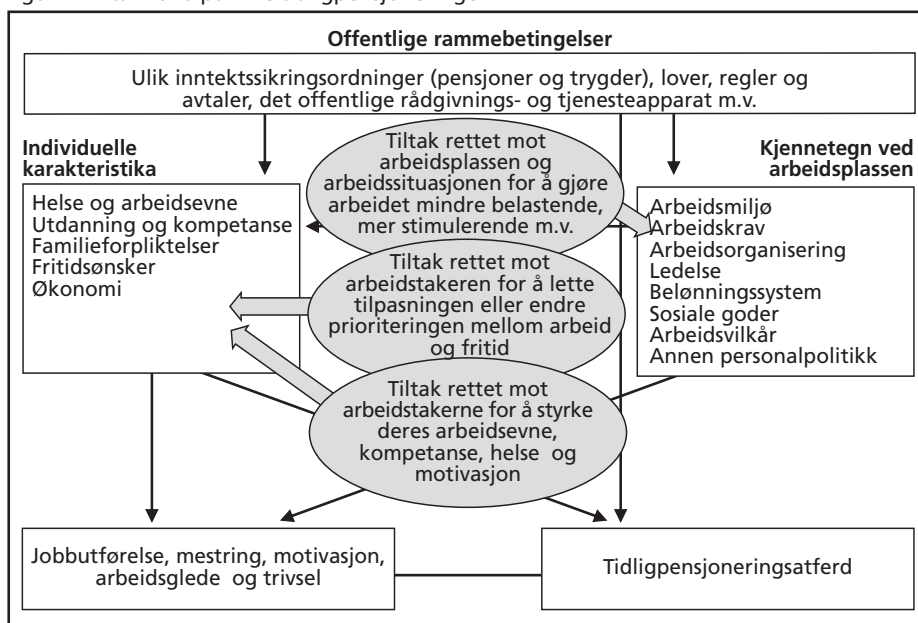
4 Hva kan bidra til å forlenge yrkeskarrieren?

Gjennomgangen viser at man vet relativt lite om hva ulike virksomheter konkret gjør for å forebygge tidligpensjonering og fastholde seniorene, og i enda mindre grad hvilke forhold som er viktige for at arbeidsgivere skal satse på en seniorpolitikk. Det er også lite kunnskap om hvilke konkrete tiltak i arbeidsplassregi som faktisk får arbeidstakere til å forlenge yrkeskarrieren, og hvilke tiltak som er mest egnede for hvilke typer av arbeidstakere.

De få studiene som finnes, synes å ha vært evalueringer av et mindre utvalg forebyggende tiltak, og ikke så mye på tiltak for holde fast på arbeidstakere i sluttfasen, det vil si rundt AFP-alder i Norge. Formålet med de fleste studiene har først og fremst vært å teste om tiltakene kan bidra til å bedre eller opprettholde arbeids evnen, arbeidsgleden, kompetansen, jobbmotivasjon og jobbmestring. Forskning på tidligpensjoneringen viser da også at disse forholdene har en ikke uvesentlig betydning for tidligpensjoneringen, i første rekke uførepensjoneringen, men også den frivillige førtidspensjoneringen, som for eksempel avgang med AFP (jf. kapittel 2).

Seniortiltak kan enten være innrettet mot *arbeidstakerne*, med det formål å gjøre disse bedre i stand til å møte jobbkravene og mestre arbeidssituasjonen – også som følge av omstillinger og endringer, eller mot *arbeidsmiljøet og arbeidsorganiseringen*, med det formål å utforme og tilpasse dette til arbeidstakernes evner og forutsetninger, slik at det ikke bidrar til unødig belastning, og/eller de kan primært omfatte *ulike typer personalpolitiske tiltak eller sosiale goder* (attraksjonstiltak) som har som formål å gjøre det lettere for den enkelte å kombinere familieforpliktelser, fritidsønsker og fortsatt arbeid.

Figur B. Tiltak for å påvirke tidligpensjoneringen



Hvilke tiltak har effekt?

De tiltakene som synes å være viktigst for å fortsette i arbeid, av de få som er evaluert, er reduksjon av arbeidsbelastninger som tidspress og arbeidsmengde, fleksible arbeidstidsordninger, en generell bedring av arbeidsmiljøet, en bedring av den enkeltes arbeidstilfredsstillelse og mestring, muligheter til rehabilitering og ulike helsefremmende tiltak, en god bedriftshelsetjeneste og en god lederstil, samt kompetanseutvikling og oppgradering gjennom hele yrkesløpet.

Den positive effekten av tiltak rettet mot å bedre eller opprettholde den enkeltes fysiske arbeidsevne og mentale helse synes å være best dokumentert. For alle eldre, men framfor alt for dem med kroniske helseproblemer, er en helsefremmende livs-

stil, både fysisk, psykisk og sosialt, særdeles viktig for å forebygge en altfor tidlig reduksjon av arbeidskapasitet og funksjonsevne. De finske undersøkelsen i regi av FinnAge-programmet viste at ergonomiske tiltak var svært viktig for å bedre arbeidsmiljøet, mens det organisatorisk synes å være viktig med mer fleksible arbeidstidsordninger, herunder tilpasning av skiftordninger og ulike typer av ønsketurnusordninger. Positive erfaringer fra forsøk med ønsketurnus og endrede skiftordninger oppgis også å være resultatet fra flere norske studier (Gautun 2002). På det individuelle plan ble det, i de finske studiene, lagt særlig vekt på blant annet fysisk aktivitet og trening i arbeidsplassregi. For å kunne forebygge fysiske belastninger ble det også ansett som særlig viktig at de eldre arbeidstakerne hadde mulighet til selv å regulere sitt arbeid og framfor alt at de kunne ta pauser i arbeidet.

Enkeltstudier viser også at kompetanseutvikling og oppgradering over hele yrkeskarrieren kan ha betydning for at den enkelte skal være i stand til å møte jobbkravene, noe som er særlig viktig på arbeidsplasser med kontinuerlige endringer av kravene. Ved videreutdanning og kompetanseutvikling av eldre medarbeidere synes «learning by doing» å være velegnet, da dette gir en praktisk og aktiv deltakelse i læringen. En vesentlig barriere for å få til kompetanseutvikling av seniormedarbeidere kan være begrensede opplæringsmidler. I slike situasjoner kommer seniorene ofte nederst på prioriteringslista, da en tenker at de likevel snart skal slutte. Ferske tall fra kommunesektoren viser imidlertid at en 50-årig arbeidstaker kan forventes å stå i den aktuelle jobben langt flere år enn en arbeidstaker under 30 år. Arbeidsgiver kan dermed vente en minste like god avkastning ved å investere i en seniors kompetanse som en juniors. En måte å forplikte seg til å gi også eldre kompetanseutvikling kan for eksempel være å nedfelle dette klart i virksomhetens personalpolitikk eller i en særskilt kompetansestrategiplan. Det kan også være viktig at ledelsen tar et klart ansvar for kompetanseutviklingen. Særlig gjelder dette i de tilfellene hvor seniorer, som kunne ha nytte av kompetanseutvikling, ikke selv aktivt krever dette. Det kan også være viktig for kompetanseutviklingen at seniorene får mulighet til å ta i bruk sine nyervervede kvalifikasjoner i praksis, slik at utviklingen ikke stopper opp ved kursslutt. Sist, men ikke minst, understrekes det at ledelsen også kan gjøre en innsats ved å gi seniorene oppgaver som krever kompetanseutvikling, slik at de følte et reelt utviklingsbehov – og dermed ble motivert til å søke kompetanseutvikling.

Flere av de refererte studiene understreker dessuten betydningen av en multifaktortilnærming, hvor tiltakene rettes både mot arbeidsmiljøet og arbeidsorganiseringen så vel som den enkelte ansatte. Med utgangspunkt i forskningen synes det likevel rimelig å konkludere med at det ikke finnes en generell formel for å redusere tidligpensjoneringen – eller noe «beste tiltak». Hvilke tiltak/virkemidler som fungerer, avhenger i stor grad av hva slags arbeidsplass det konkret er snakk om, hva slags arbeid som faktisk utføres der og av hva som kjennetegner den aktuelle arbeids-

stokken. Dette igjen tilsier at det er viktig med et grundig forarbeid på den enkelte arbeidsplass før en igangsetter tiltak, både for å avdekke hva som er hovedproblemerne, hva som er medarbeideres ønsker og behov og hva som er mulig å få til av tiltak og endringer, gitt rammebetingelser og handlingsrom.

I tabell S.1 har jeg forsøkt å gi en oversikt over hovedfaktorene bak ønske om tidligpensjonering (problemene) slik de er dokumentert i forskningen (jf. kapit-

Tabell S.1 Oversikt over sentrale faktorer som påvirker tidligpensjoneringen (problemer), hovedstrategier for å møte disse, samt eksempler på konkrete tiltak for å møte problemene.

Problem/arena	Formål/strategier	Mulige tiltak
Individet Helse/slitenhet Arbeidsevne Kompetanse Mestring Motivasjon Trivsel Økonomisk situasjon Friditspreferanser Familieforpliktelser (barn, pleietrengende, skilsmisser, dødsfall o.a.)	-> "Tilpasse arbeidstakerne", ved å bedre/opprettholde deres evne og mulighet til møte arbeidskravene -> Tilpasse personalpolitikk og lønns- og arbeidsvilkår, slik at den letter tilpasningen mellom arbeid, fritid og familieforpliktelser	For eksempel: Kompetanseutvikling, opplæring, etter- og videreutdanning Fysisk aktivitet (trening/trim) Fysioterapi/massasje Motiverende ledelse Fleksionsordninger, hjemmekontor, mer ferie/fri, permisjoner o.l. Økonomiske insitament (høyere lønn, høyere pensjon, bonuser o.l.)
Arbeidsplassen Arbeidsorganiseringen Arbeidsmiljøet Lønns- og arbeidsvilkår Ledelsen Personalpolitikk/HRM	-> Tilpasse arbeidsplassen til arbeidstakernes faktiske arbeidsevne, kompetanse, motivasjon m.v. - og/eller -> Tilpasse arbeidsplassen slik at den bidrar til å bedre og opprettholde arbeidstakernes arbeidsevne, kompetanse, motivasjon m.v.	For eksempel: Fleksibilitet mht. arbeidstid, og arbeidsutførelse og arbeidstempo Tilrettelegging; ergonomiske tiltak/tekniske hjelpemidler, andre og lettere arbeidsoppgaver, tilpasset arbeidstempo m.v. Endret organisering; endrede rutiner, endrede skift- og turnusordninger, jobbrotasjon, hjemmekontor o.a. Motiverende ledelse Kompetanseutvikling; kurs, etter- og videreutdanning, stipendieordninger, hospitering, mentorvirksomhet o.l.
Særlige utfordringer for bedriften Omorganiseringer Ny teknologi Nedbemanninger Endrede rammebetingelser (nye politiske føringer, budsjett, etterspørsel etter tjenesten m.v.)	-> Gjennomføre endringsprosessene slik at arbeidstakerne blir i stand til å foreta de nødvendige tilpasninger	For eksempel: Åpenhet og informasjon om utfordringer og nødvendige endringer Medbestemmelse, medvirkning og deltakelse Nødvendig og tilpasset opplæring

tel 2), de mulige strategier arbeidsplassen har tilgjengelig (spillerrommet), samt et utvalg eksempler på konkrete tiltak som kan iverksettes for å møte disse utfordringene (virkemidlene). Listen over tiltak er ikke ment å være uttømmende, men gir en pekepinn om hva som kan være mulighetsområdet for tiltak. Mulighetsområdet vil selvfølgelig variere avhengig av hvilken virksomhet og arbeidstakergrupper det er snakk om og hva deres konkrete behov og ønsker er. Som sagt gir forskningen lite konkret kunnskap om hvilke av disse tiltakene som har dokumenterte effekter for ulike grupper av arbeidstakere, arbeidsplasser, bransjer og sektorer. Vi har derfor ikke rangert dem.

Hvilke tiltak etterspør arbeidstakerne?

Tar vi utgangspunkt i hva arbeidstakerne selv tror vil kunne forlenge deres arbeidskarriere, viser undersøkelser, på tvers av yrke, bransje og sektor, at de fleste legger vekt på betydningen av:

- *kortere arbeidstid*, fleksible arbeidstidsordninger eller andre tiltak som gjør det lettere å kombinere arbeid og pensjon,
- *ulike positive økonomiske insitamenter*, som bonus, lønnstillegg og økt pensjon,
- *bedret arbeidsmiljø eller mer tilpasset arbeid*, som mer autonomi i arbeidssituasjonen, mindre krevende arbeid eller mulighet til å tilpasse arbeidstempo og -oppgaver til egne behov og ønsker, samt
- *bedre ledelse*, i den forstand at de ser den enkelte, oppmuntrer til utvikling og gir uttrykk for at den enkelte er ønsket på arbeidsplassen

Disse tiltakene samsvarer, for øvrig godt, med det en ville forvente var egnede tiltak ut fra hva som var hovedårsakene til tidligpensjoneringen (jf. kapittel 2). Troen på høyere lønn eller økt pensjon som viktig insitament for å holde på AFP-pensjonistene virker også rimelig, da de økonomiske ytelsene av arbeidstakerne selv ble antatt å ha en ikke ubetydelig innvirkning på tidligpensjonsbeslutningen.

5 Forutsetninger for en vellykket seniorsatsing

Når det gjelder selve implementeringsprosessen og hva som er vesentlig faktorer for å få til en vellykket seniorpolitikk, vet vi mer. Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet har blant annet finansiert en rekke studier hvor dette har vært hovedtema. Flere internasjonale studier har også hatt samme formål. Erfaringen fra disse utviklings-

og forsøksprosjektene eller analysene av «vellykkede case» vektlegger følgende forhold:

- En *drøfting og refleksjon rundt seniorbegrepet* og eldre, erfarne arbeidstakeres særlige kompetanse og verdi for arbeidsplassen. Herunder også kartlegginger av eldres *erfaringskompetanse*, slik at virksomheten får økt forståelse for dens verdi, og dermed klarere kan signalisere dens betydning for virksomheten. Dette synes å være avgjørende for legitimiteten og tilslutningen til seniorsatsningen.
- *Seniortiltak som del av en livsfasetilnærming*. Livsfasepolitikk signaliserer at alle medarbeidergrupper kan ha noen særskilte behov som bør ivaretas. En unngår dermed at seniorene framstår som en særlig problematisk gruppe.
- En god seniorpolitikk som del av en livsfasepolitikk forutsetter gjerne *kunnskap om og respekt for aldersmangfoldet på arbeidsplassen*. Gjennom synliggjøring av de ulike gruppenes kompetanse og fortinn kan en bidra til økt forståelse for at aldersmangfold kan være en berikelse for arbeidsmiljøet så vel som oppgaveløsningen.
- Det er også viktig å *dokumentere behovene, satsingen og resultatene*, ved for eksempel å innhente oversiktsdata om kompetanse, arbeidskraftbehov, forta aldersframskrivninger, føre statistikk over utviklingen tidligpensjoneringen m.v., for å få til en god prosess. I tillegg kan det være gunstig for at området skal få prioritet å rapportere slike krav, oversikter og resultater i årsmeldinger for å dokumentere behov og eventuell måloppnåelse.
- *La tiltakene var basert på arbeidstakernes behov*. Det vil si at en lar arbeidstakerne selv identifisere hva som var hovedproblemene på deres arbeidsplass og at de dermed selv bidrar til bedring av disse. De det gjelder vet gjerne best hvor skoen trykker. I tillegg gir aktiv deltakelse større legitimitet og lojalitet overfor de endringer som ønskes eller som må iverksettes. En kan trolig forvente at eldre arbeidstakere i langt mindre grad enn yngre finner seg i endringer som ikke har en klar hensikt – noe som i seg selv kan fremme en tidligere avgang blant disse. Et medvirkningsbasert utviklingsarbeid kan imidlertid innebære en særlig utfordring for en hierarkisk, byråkratisk linjeorganisasjon, som man må være oppmerksom på i planleggingen og gjennomføringen av arbeidet. I denne sammenheng kan *felles drøftingsmøter og medarbeidersamtaler* være velegnede redskaper, men en må samtidig være klar over deres begrensninger. Medarbeidersamtaler kan for eksempel være et tveegget sverd, da det forutsettes at arbeidstaker skal utlevere sine problemer, behov og ønsker. Det kan derfor være et alternativ å benytte ekstern konsulentbistand for å foreta slike kartlegginger.

- *Åpenhet* synes generelt å være viktig, slik at medarbeiderne vet hvilke utfordringer virksomheten står overfor og hva arbeidsgiver konkret forventer av dem, slik at de selv også ser eventuelle behov for kompetanseutvikling og endring.
- *Synliggjøre og tydeliggjøre de tiltakene virksomheten har tilgjengelig*, da ansatte kan være usikre på hva som finnes av tilbud, hva som var mulig og hva som var kriteriene for at man kunne få tilbud om tilpasninger. Åpenhet er derfor viktig for at tiltakene skal bli kjent og tilgjengelige for alle.
- En *bevissthet rundt hva som er virksomhetens reelle handlingsrom*. Ressurssituasjonen, bemanningen, organiseringen og mangel på midler kan oppleves som en begrensning, både når det gjelder det spillerom ledelsen oppfatter å ha til å utvikle og tilby tiltak, og for de ansattes ønske om og vilje til å ta i bruk tiltakene. Med hensyn til sistnevnte kan det derfor være gunstig å tilføre nødvendige ressurser ved fravær og avgang, mens det for ledelsen kan være viktig å vurdere om arbeidet kan organiseres på en mer fleksibel måte, slik at for eksempel korte fravær ikke belaster den enkelte og kollegene unødige.
- En *bevisst holdning til at individuelle og skreddersydde tiltak er viktig for å få til en god seniorpolitikk*, men også oppmerksomhet på at dette kan utfordre den tradisjonelle likhetstankegangen og dermed også de kollektive rettighetene og ordningene organisasjonene har framforhandlet. En bør derfor klargjøre hvorvidt lønssystemet er tilrettelagt for å kunne individbehandle, og hva som skal til for at de kollektive virkemidlene, som for eksempel mulighet til å gi ekstra lønn og fridager i staten, blir tatt i bruk, da slike spørsmål er relevante når det gjelder mulighetene for å belønne «seniorkompetanse». Samspillet og samarbeid med de tillitsvalgte synes her å være særdeles viktig, selv om studier antyder at tillitsvalgte i liten grad synes å engasjere seg aktivt i seniorutviklingsarbeid. I denne sammenheng kan det, for å skape åpenhet og forståelse for individuelle muligheter framfor rettigheter, være viktig at man framhever de gode historiene, som demonstrerer dette prinsippets praktiske betydning.
- En *klar forankring av seniorsatsingen hos toppledelsen*, slik at innfrielse av krav og mål på dette området blir like viktig som oppnåelse av mål på andre områder. Forsøks- og utviklingsprosjektene viser også at satsing på livsfasepolitikk må forankres i linjen og samtidig integreres med andre parallelle utviklingsaktiviteter i regi av for eksempel AMU, HMS-arbeidet m.v., samt gjøres til en integrert del av det øvrige personalarbeidet.
- Det synes også å være viktig med *langsiktighet*, da det som kjent tar tid å endre så vel holdninger som faktisk atferd. Effekten av forebyggende tiltak vil for eksempel først kunne måles på lang sikt.

Kapittel 1 Bakgrunn og problemstillinger

KS ønsker gjennom FoU-prosjektet Livsfasepolitikk – der erfaring og visdom teller, å fokusere på kommuners arbeid med delmål 3 i IA-avtalen. Hovedmålet med prosjektet er å framskaffe anvendbar dokumentasjon på hvordan kommuner kan redusere omfanget av tidligpensjonering blant sine største yrkesgrupper, lærere i skolesektoren og ansatte innenfor pleie- og omsorgssektoren. Prosjektet skal gjennomføres i to faser, hvor del 1 er en kartlegging av eksisterende kunnskap og erfaringer, mens del 2 er en følgeevaluering av utviklingsarbeidet i et utvalg kommuner. Formålet er å identifisere og dokumentere suksesskriterier i arbeidet med å redusere omfanget av tidligpensjonering innenfor de nevnte arbeidstakergruppene. Denne rapporten utgjør første del av prosjektet, og er en oppsummering av et utvalg av foreliggende FoU-arbeider om tidligpensjonering og seniortiltak.

1.1 Bakgrunn

Den forventede pensjoneringsalderen for en 50-åring i norske kommuner er i dag seks år lavere enn pensjonsalderen på 67 år (Midtsundstad 2006). Det ventes også store endringer i alderssammensetningen de nærmeste tiårene, med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder. For at de yrkesaktive skal kunne bære pensjonsutgiftene, blir det derfor viktigere enn noen gang tidligere å holde flest mulig i arbeid fram til pensjonsalderen. Et av IA-avtalens tre hovedmål er derfor å heve den reelle pensjoneringsalderen. For å nå dette målet, fokuserer avtalen på hva arbeidsgiverne kan gjøre i samarbeid med arbeidstakerne på den enkelte arbeidsplass. Tidligere studier viser at andelen eldre arbeidstakere som pensjonerer seg før fylte 67 år i kommunal sektor, er høyere enn i andre sektorer. Det gjelder særlig andelen som uførepensjoneres mellom 50–62 år. En fjerdedel av de yrkesaktive 50-åringene i kommunal sektor kan for eksempel forventes å gå av før de fyller 62 år, og ytterligere fem av ti før de runder 67 år, om en tar utgangspunkt i faktisk pensjonering blant 50–67-åringene i 2004. Det er kun en fjerdedel som kan forventes å stå i jobb fram til de fyller 67 år (ibid.). Det er imidlertid stor variasjon mellom yrkesgruppene: Ufaglærte og ansatte i yrker som fordrer videregående utdanning, som renholdere, hjemmehjelpere, omsorgsarbeidere og hjelpepleiere, kan pensjoneres for

eksempel langt tidligere enn ansatte med høgskole- og universitetsutdanning, som sykepleiere, leger, saksbehandlere og ledere. Unntaket er lærere, hvor den reelle pensjoneringsalderen for 50-åringer tilsvarer den vi finner for renholdere (ibid.).

1.2 Den lange veien fra IA-avtale til tiltak og redusert tidligpensjonering

For at Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) skal ha den ønskede virkning, er det en forutsetning at tiltak i arbeidsplassregi faktisk påvirker tidligpensjoneringen. Det spiller likevel ingen rolle om seniortiltak virker, hvis virksomhetene ikke tar dem i bruk. For at IA-avtalens delmål 3 skal oppnås, er det en forutsetning at virksomhetene er villige til å satse på seniorpolitikk, og frivillig iverksetter tiltak for forebygging og fastholdelse.

Da virksomhetenes tilslutning til IA-avtalen og vilje til å forplikte seg i forhold til delmål 3 i avtalen er frivillig, er man i stor grad avhengig av virksomhetenes motivasjon for at målene skal nås. Motivasjon vil variere, og kartlegginger viser at få virksomheter til nå har sett seg tjent med å satse på seniorenene (Midtsundstad 2005a). Enkelte virksomheter kan likevel ha oppfattet det som lønnsomt. Enten fordi de sparer penger til førtidspensjon, eventuelt kostander til nyrekruttering og opplæring, eller de betrakter seniorpolitikk som en velegnet strategi for beholde verdifull, og ikke så lett erstattbar kompetanse. Andre virksomheter kan imidlertid ha vært like opptatt av den positive image, eller PR, en seniorsatsing kan gi i forhold til sine såkalte «stakeholdere», det være seg myndigheter, kunder, leverandører eller egne og potensielle arbeidstakere. Et tredje motiv kan være moralsk forpliktelse. Det vil si at virksomheten ser det som plikt å «ta hånd» om sine arbeidstakere og bidra til at alle får mulighet til å utnytte og utvikle sine evner og ressurser på best mulig måte, uavhengig av alder (en paternalistisk holdning) (for en bred gjennomgang se f.eks. Bredgaard 2004).

Selv om motivasjonen kan være til stede, kan en del virksomheter oppleve å ha begrenset handlingsrom til å iversette de ønkede tiltakene på en effektiv måte. Reelle eller opplevde begrensninger kan være knyttet til økonomisk rammer (konkurransesituasjon, overskudd og budsjettammer), bemanningssituasjon, arbeidstokkens sammensetning, eller type produksjon og teknologi, eller organiseringen, som gir lite rom for «slakk». Enkelte av disse rammene, som de økonomiske og teknologiske, lar seg ikke så lett påvirke, mens andre begrensninger, som for eksempel organiseringen av arbeidet, i større og mindre grad vil la seg endre (se eksempler i kapittel 3). En fersk studie basert på data fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 2003 antyder at økonomisk situasjon og bedriftens konkurransesi-

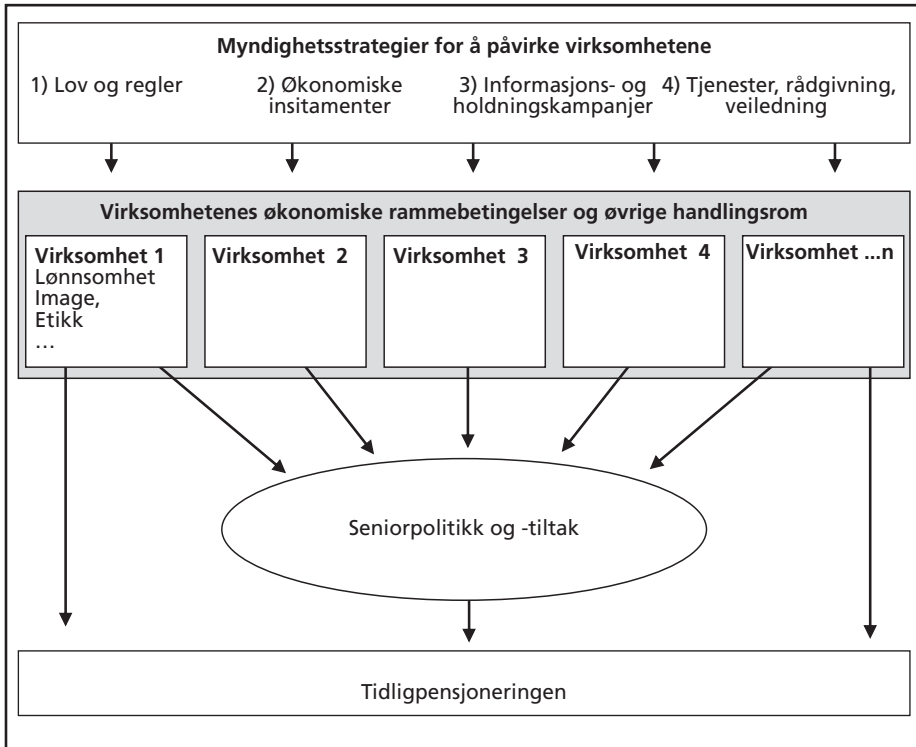
tuasjon ikke er avgjørende for seniorsatsingen i privat sektor (Midtsundstad 2005a). Det samme gjelder utgifter til nyrekruttering og opplæring. Behov for flere folk, på kort sikt, synes imidlertid å kjennetegne virksomheter som har tilbud om seniortiltak. Det samme dokumenteres i en EU-kartlegging av virksomheter med såkalt god praksis (1997).

Ut over de drivkrefter, eller manglende sådanne, som ligger i egenmotivasjonen og opplevd handlingsrom, kan myndighetene gjennom ulike virkemidler forsøke å påvirke virksomhetene til å ta et større ansvar. De kan pålegge eller forsøke å påvirke til ønsket atferd gjennom bruk av avtaler, lov- og regelverk, gjennom bruk av økonomiske virkemidler (som bøter, subsidier, tilskudd, skatter eller avgifter), gjennom informasjons- og holdningskampanjer, eller gjennom å tilby rådgivnings- og veiledningstjenester til bedriftene, finansiert av det offentlige (Bredgaard 2004). Myndighetene har benyttet seg av alle disse virkemidlene i større eller mindre grad, selv om hovedvekten i Norge til nå har ligget på holdningskampanjer, informasjon og rådgivning. Den samme strategien er for eksempel i stor grad brukt i Danmark (se Midtsundstad, Djuve og Drøpping 2003). Konkret har norske myndigheter vedtatt bestemmelser mot aldersdiskriminering, blant annet som tilpasning til EUs regelverk på området. Videre ble arbeidsgiveravgiften redusert med 4 prosentpoeng fra 1. juli 2002 som en del av IA-avtalen. I tillegg tilbyr myndighetene blant annet lønnsstilskudd og tilretteleggingstilskudd ved sysselsetting av yrkeshemmede og funksjonshemmede. Som en del av IA-avtalen ble det også etablert arbeidslivssentre i trygdeetatens regi, som skal tilby virksomhetene veiledning og rådgivning i IA-arbeidet, herunder seniorarbeid. En nylig gjennomført evaluering av redusert arbeidsgiveravgift for eldre konkluderer med at dette tiltaket har hatt svært liten påviselig effekt på sysselsettingen blant eldre arbeidstakere (Ellingsen og Røed 2006). Reduksjonen i arbeidsgiveravgiften for arbeidstakere på 62 år eller mer ble derfor besluttet økt med 1 prosentpoeng i den nye IA-avtalen, for å frigjøre penger til andre relevante tiltak.

I figur 1.1 har vi søkt å illustrere veien fra IA-avtale til redusert tidligpensjonering, og antydnet en del av de forhold, utenom selve seniorsatsingen, tiltakene og arbeidsgivernes situasjon og respons, som vil påvirke måloppnåelsen.

Så langt ser det likevel ikke ut til at anstrengelsene har bidratt til noen merkbar reduksjon i tidligpensjoneringen. Forventet (eller reell) pensjoneringsalder for en 50-åring har vært tilnærmet stabil fra 2001 fram til 2004 (RTV 2005). I kommunesektoren har det likevel vært en nedgang i tidligpensjoneringen blant arbeidstakere over 50 år fra 2002 til 2004, og i skolene fra 2001 til 2003 (Midtsundstad 2006), men det er uvisst om dette kan tilskrives IA-avtalen. Få virksomheter rapporterer dessuten å ha forpliktet seg i forhold til delmål 3 i avtalen, og få oppgir å ha en seniorpolitikk, selv om langt flere i offentlig sektor oppgir å være både IA-virksomheter og ha tiltak enn det man finner i privat sektor (se f.eks. Drøpping og Midt-

Figur 1.1 Forhold på samfunnsnivå og virksomhetsnivå som påvirker en seniorsatsing



sundstad 2003, Midtsundstad 2005a, ECON 2003 og 2005 og RTV 2005). Kun en av fem virksomheter med mer enn ti ansatte hadde for eksempel særskilte tiltak for å holde på eldre arbeidstakere i 2003. Andelen var likevel langt høyere i offentlig sektor enn privat sektor (se Midtsundstad 2005a). Danske studier viser også at offentlig sektor generelt synes å være mer aktive på dette området enn virksomheter i privat sektor, men som i Danmark synes inkluderingen å gå tregt på seniorområdet (Jørgensen m.fl. 2005).

Da denne rapporten primært ser på bedriftenes handlingsrom, tar vi i det etterfølgende ikke opp tiltak og virkemidler som ligger utenfor den enkelte virksomhets beslutningssfære, som utformingen av pensjonssystemet, herunder tidligpensjonsordningene, statlige tiltak for å fremme seniorsatsningen, samt andre lov- og avtaleregulerte forhold som innvirker på henholdsvis arbeidstakernes pensjonsbeslutning og arbeidsgivernes motivasjon, mulighet og evne til å iverksette senior-tiltak. Det vil si at vi primært konsentrerer framstillingen om de årsakene til tidligpensjonering som kan påvirkes av arbeidsgiverne, samt tiltak som det er mulig å iverksette i arbeidsplassregi.

1.3 Gangen i notatet

I rapporten tar vi sikte på å gi en bred oppsummering av de erfaringene som finnes tilgjengelig. Da det finnes få studier direkte rettet mot kommunesektoren, for ikke å si skole og helse- og omsorgssektoren spesielt, har vi valgt å se forskning uavhengig av yrke, bransje og sektortilhørighet. Vi har delt notatet inn i to hoveddeler.

I første del gjennomgår vi forskning om årsaker til tidligpensjonering. Her legger vi særlig vekt på den betydning forhold på arbeidsplassen synes å ha for tidligpensjoneringen sammenlignet med andre faktorer. Tankegangen er at tiltak bør skreddersys de forholdene eldre arbeidstakere oppgir som viktige når de har vurdert sin tidligavgang kontra en forlengelse av yrkeskarrieren. Mye av dagens seniorpolitikk er også utformet på bakgrunn av kunnskapen om årsakene til tidligpensjonering hos ulike grupper mer enn kunnskap om ulike tiltaks faktiske effekt på tidligpensjoneringen.

I andre del ser vi konkret på ulike tiltak som faktisk har vært utprøvd i ulike virksomheter og oppsummerer de erfaringene som er gjort og forskningsmessig dokumentert så langt. Formålet er å si noe mer konkret om hvilke typer av tiltak som synes å hatt en dokumentert effekt med hensyn til å begrense tidligpensjoneringen eller synes å være viktig for de forhold som er essensielle for å bevare arbeidsevnen, motivasjonen og arbeidstilfredsheten. I dette kapitlet drar vi også veksler på og refererer erfaringene fra ulike utviklings- og forsøksprosjekter, hvor formålet like mye har vært å få i gang tekningen rundt seniorpolitikk og -tiltak i et utvalg virksomheter, samt klargjøre hva som kan være kritiske faktorer for en vellykket implementering.

Kapittel 2 Forklaringer på tidlig pensjonering

I denne første delen gjennomgås foreliggende forskning om årsaker til tidligpensjonering, både uførepensjonering og frivillig førtidspensjonering (f.eks. AFP). Det legges særlig vekt på den betydning arbeidsplassen synes å ha for tidligpensjoneringen, sammenlignet med kjennetegn ved for eksempel arbeidstakerne og ved tidligpensjonssystemet.

2.1 Teorier om årsakene til tidligpensjonering

Studier av tidligavgang fra arbeidslivet berører flere forskningsfelt, og det finnes en rikholdig nasjonal og internasjonal litteratur på området. De fleste studiene av tidligavgang fra yrkeslivet har likevel forklart endringene i avgang med utgangspunkt i enten en utstøtingsmodell (push-faktorer) eller en attraksjons- eller insentivmodell (pull-faktorer).² Førstnevnte betoner forklaringer på det strukturelle-sosioøkonomiske nivå, mens de økonomiske teoriene som oftest er relatert til faktorer på det institusjonelle-administrative nivået, også kalt instrumentvariabler.³ I tillegg har en ofte trukket inn forklaringer på individnivå, som kjønn, inntekt og formue, utdanning, helse, sivil status, sosial bakgrunn med videre, hvorav en del vil være såkalte jump-faktorer. De individuelle faktorene vært oppfattet som ressurser som bidrar til å fremme eventuelt hemme effekten av de nevnte push- og pull-faktorene.

² I de senere årene er det også referert til en tredje faktor – jump. Det må betraktes som en type pull-faktor, og som brukes i de tilfellene aktørene aktivt velger ut fra egne preferanser, interessefelt, evner og ambisjoner, mer enn passivt å tilpasse seg de mulighetene som finnes. Begrepene pull, push og jump er hentet fra Gambetta (1987).

³ I statsvitenskapelig terminologi kalles faktorer på institusjonelt-administrativt nivå også instrumentvariabler (Egeberg 1989: 15–26, Sørensen 1989). Det vil si at de offentlige tiltakene eller ordningene det gjelder kan betraktes som instrumenter som har som mål å påvirke borgernes atferd på ulike arenaer.

Attraksjons- eller insentivmodeller er en samlebetegnelse på ulike økonomiske forklaringer på trygdeatferd, deriblant tidligpensjonering. I tråd med klassisk økonomisk teori, ses pensjoneringsmønsteret i slike modeller, som individuelle rasjonelle valg, hvor den enkelte arbeidstaker avveier fordeler og ulemper knyttet til arbeid og fritid. Her vil tilgjengelighet og ytelsesnivå for de ulike ordningene være avgjørende faktorer. Ut fra et slikt perspektiv blir det derfor viktig å studere de faktorene som innvirker på verdsettingen av arbeid kontra fritid. De faktorene som i første rekke er trukket inn, er ytelsesnivået (inkludert subsidiering av framtidig pensjonsinnbetaling og skatt), samt tilgangen til de ulike tidligpensjonsordningene, som for eksempel kriterier for uttak (opptjening, alder, arbeidstid m.v.)

Utstøtingsmodellen søker, i motsetning til attraksjons- og insentivmodellene, å relatere økningen i tidligavgang til dårlig arbeidsmiljø som bidrar til svekket helse eller skade hos arbeidstakerne eller de strukturelle forholdene på arbeidsmarkedet, som for eksempel strukturendringer, rasjonaliseringer, økte jobbkrav eller kvalifikasjonskrav, som presser eldre, og antatt mindre produktiv og kvalifisert arbeidskraft ut av arbeidsmarkedet. Utstøtingsmodellen oppfatter derfor tidligavgang fra yrkeslivet som en ufrivillig og tvungen situasjon for den enkelte arbeidstaker. Det kan skilles mellom *økonomisk utstøting*, som primært er knyttet til effektivitetskrav i arbeidslivet, *helsemessig utstøting*, som er opptatt av hvordan arbeidslivet bryter ned arbeidstakernes helse og arbeidsevne, og *sosial utstøting*, som relaterer seg til press fra ledelsen og/eller arbeidskamerater om tidlig pensjonering (Halvorsen 1994).

De to perspektivene suppleres i en del sammenhenger også med et tredje, som vektlegger privatsfærens betydning for tidligpensjoneringen, som kalles *jump*-faktorer. Disse omfatter forhold og begrunnelser knyttet til familie og fritid, som gjør det ekstra attraktive å gå av tidlig. Herunder sorterer for eksempel ulike familieforpliktelser og den enkeltes fritids- og familiepreferanser.

Mange av de studiene og analysene av tidligpensjonering som finnes, baserer seg på en av de to hovedmodellene nevnt over – det vil si enten attraksjonsmodellen eller utstøtingsmodellen. Flere studier har likevel funnet modeller som utelukkende hviler på ett av de nevnte perspektivene, som utilstrekkelige, og har forsøkt å kombinere dem og/eller bygge dem ut ved å trekke inn flere forklaringsfaktorer på individnivå, som helserisiko og sykefravær, kjønn, inntekt og formue, familie-situasjon/sivil status, økonomisk klasse og økonomisk bakgrunn, eller variabler som dels er relatert til utstøtingsperspektivet, som opplevelse av stress i jobben, for høyt tempo eller dårlig arbeidsmiljø, opplevelse av å bli presset ut av jobben med videre, eller strukturelle variabler på bedrifts- eller regionnivå, som ledighetsnivå i regionen, type næring m.v. (jf. Hagen og Kolberg 1991, Dahl og Midtsundstad 1994, Solem og Mykletun 1996, Gould 1996, Lilja 1996, Blekesaune og Øverbye 2001 og Midtsundstad 2002a og 2005b). Hovedkonklusjonen er, som vi skal se under,

at både push-, pull- og jump-faktorer har betydning, i tillegg til at mange av de individuelle og strukturelle faktorene også har effekt.

Snartland og Øverbye (2004) har i tillegg innført begrepene «stuck» og «stay» for å betegne de faktorene som får en til å stå lenger i jobb enn en strengt tatt må og/eller ønsker. *Stay*-faktorene representerer særlige attraktive forhold ved arbeidet og arbeidssituasjon som gjør det attraktivt å jobbe lenger, som en særlig morsom og interessant jobb, inspirerende arbeidsoppgaver, godt sosialt miljø o.l., mens *stuck*-faktorer er forhold som «tvinger» en til å fortsette i jobben selv om en både kan og helst ville ha gått av med pensjon. Solem (2001) betegner det som en form for strukturell tvang, «tvungen innstøting». Det kan for eksempel være økonomiske forhold, som gjør at en må jobbe lenger enn en egentlig vil, da pensjonsytelsen ikke vil være tilstrekkelig for å opprettholde ønskede levekår eller dekke økonomiske forpliktelser, eller en kan ha et begrenset sosialt liv utenfor arbeidet, som gjør at en foretrekker arbeid framfor «ensomhet». Faktorene er i store trekk de samme som forklarer tidligpensjoneringen, men med omvendt fortegn, da de primært tar sikte på å begrunne hvorfor en velger å fortsette i arbeid.

2.2 Hva viser den empiriske forskningen?

Foreliggende forskning gir grunnlag for å si at tidligpensjonering er et resultat av både utstøtingsfaktorer (push) og attraksjonsfaktorer (pull), i tillegg til en rekke individuelle og familiære forhold (jump). Den refererte forskningen omfatter både tidligpensjonering på uførepensjonsordninger så vel som på ulike frivillige førtidspensjonsordninger. Så langt det er mulig, og i den grad forskerne selv har gjort det, har vi forsøkt å tydeliggjøre faktorenes relative betydning for de ulike tidligpensjoneringsformene.

Individuelle kjennetegn

Studier av tidligpensjonering i Norge og internasjonalt viser at individuelle kjennetegn, som kjønn, alder, utdanningsnivå, inntekt, helse, sivil status, fritidspreferanser og familieforpliktelser m.m. påvirker pensjoneringsalderen (se f.eks. Larsen 2004, Bingley et al 2003, Christensen og Datta Gupta 2000, Pozzebon og Mitchell 1989, Burtless og Moffitt 1985 og Hurd og Boskins 1984 og Midtsundstad 2002 og 2005).

I de fleste land er det klare *kjønnsforskjeller i tidligpensjoneringsatferden*, idet kvinner både ønsker å gå av og faktisk forlater arbeidslivet tidligere enn menn. I Norge er kjønnsforskjellene mest markante når det gjelder uførepensjon, mens det for AFP-

pensjoneringen er små eller ingen forskjeller (Midtsundstad 1999, 2001, 2002a, 2005b og 2006). At kvinner i større grad uførepensjoneres enn menn, skyldes dels at de innehar yrker med større arbeidsbelastninger enn menn. I tillegg vil faktorer som påvirker tidligpensjoneringsønskene gjerne ha ulik betydning for menn og kvinner, noe som både må antas å skyldes ulike preferanser for henholdsvis arbeid og fritid, i tillegg til at det gjenspeiler en ulik livssituasjon, ulike familieforpliktelser så vel som arbeidsmarkedstilknytning. De begrensede forskjellene i AFP-pensjonering mellom menn og kvinner kan derimot i første rekke tilskrives seleksjon, da svært mange kvinner med helseplager alt synes å ha gått av med uførepensjon når de runder AFP-alderen. Det er dermed kun de friskeste kvinnene som når en slik alder at de kan velge å AFP-pensjonere seg. I tillegg påvirkes AFP-avgangen for en del kvinner trolig av manglende rettighetsopptjening. Mange av dagens eldre kvinner har også stått langt færre år i arbeid enn menn på samme alder, blant annet som følge av omsorgsoppgaver. Når de først er i arbeid, ønsker mange derfor å jobbe så lenge som mulig.

Videre finner en i mange studier en klar *positiv sammenheng mellom utdanningsnivå og tidligpensjonering*, og utdanningsnivået synes å ha større betydning for kvinner enn for menn (bl.a. Larsen 2004, Midtsundstad 2002 og 2005). Dette gjelder både uttak av frivillig førtidspensjon (f.eks. AFP) og uførepensjon. Denne sammenhengen kan trolig relateres til helseforskjeller mellom utdanningsgruppene, men også til at ulik utdanning gir yrker med ulik arbeidsbelastning, arbeidssituasjon og utviklingsmuligheter. De høyere utdannede har ofte mindre fysisk krevende jobber, og dermed mindre sannsynlighet for å pådra seg dårlig helse enn de med lavere utdanning. Dessuten har høyt utdannede gjerne større kontroll over egen arbeidssituasjon, noe som forskningen har vist er vesentlig for å «holde ut» i jobben. Et lettere arbeid gjør det i tillegg enklere å holde fram i arbeidet på tross av for eksempel helseproblemer. Som vi skal komme tilbake til senere, har også høyt utdannede gjerne høyere inntekt, noe som bidrar til andre økonomiske insitamenter for tidligpensjonering enn for de med lavere inntekt, som også ofte har lavt utdanningsnivå.

Avgangsmønsteret varierer også i betydelig grad mellom ulike yrkes- og stillingskategorier: Det er en langt større sannsynlighet for at arbeidere skal gå av tidlig, enn for eksempel akademikere og ledere. Denne sammenhengen gjelder både for uførepensjonering og AFP-pensjonering. Hagen og Kolberg (1991) konkluderte allerede i 1991 med at ufaglærte arbeidere, i tillegg til kvinner og lavere utdannede, har en høyere tidligpensjoneringsrate enn andre. Deres funn bekreftes i nye studier, som viser at arbeidstakere i arbeideryrker, som har lange yrkeskarrierer, lav utdanning og helseplager, har større sannsynlighet for å gå av med AFP så vel som uførepensjon (Pedersen 1997 og Midtsundstad 1999, 2001, 2002a og b og 2003a). Avgangsmønsteret generelt er da også svært ulikt hos ulike yrkesgrupper både innen offentlig og

privat sektor i Norge (se for eksempel Midtsundstad 1999, 2001, 2002a, b, c, 2003b, 2005b og c og 2006). Forklaringene vil dels være de samme som for de observerte forskjellene mellom personer med ulikt utdanningsnivå. Samtidig er det slik at lange yrkeskarrierer, som kjennetegner ansatte i ulike arbeideryrker, bidrar til å fremme en tidligere avgang (se bl.a. Pedersen 1997 og Midtsundstad 2002 og 2005). Dagens eldre arbeidere, som gjerne startet sin yrkeskarriere i 14–15-års alderen, og som i tillegg gjerne har hatt en fysisk svært krevende jobb, ønsker oftere enn andre å pensjonere seg tidlig. Flere studier viser derfor at den planlagte så vel som den faktiske pensjoneringsalderen for arbeidere er lavere enn for andre arbeidstakergrupper.

Tidligpensjoneringsalderen øker også med arbeidsmarkedsinntektene, samlet inntekt og formue (Hærnes m.fl. 2002, Larsen 2004). Lavinntektsgrupper har en lavere forventet pensjoneringsalder enn høyinnteksgruppene. Enkelte studier viser også at inntekt og grad av velstand har en positiv effekt på menns pensjoneringsalder, men en signifikant negativ effekt på kvinners pensjoning (Larsen 2004). Dette kan skyldes at menn og kvinner har ulike preferanser for henholdsvis arbeid og fritid. I tillegg er det trolig slik at eldre menns inntekt i de fleste tilfeller utgjør husholdets hovedinntektskilde. Husholdets samlede økonomi, også når det gjelder å vurdere om en har råd til å gå, vil derfor trolig i større grad påvirkes av mennenes enn av kvinnenenes inntektsnivå. For gifte kvinner er derfor kanskje ektefellens/samboerens inntektsnivå like relevant for å forstå tidligpensjoneringsbeslutningen, som egen inntekt.

Bygger vi på arbeidstakernes egne begrunnelser for henholdsvis AFP-avgangen og forlengelsen av yrkeskarrieren ut over 62 år, var det også en tredjedel av arbeidstakerne i privat sektor og rundt 40 prosent i staten som begrunnet tidligavgangen med at de ikke lenger trengte inntektene fra arbeidet. Det vil si at de mente den inntekt pensjonen ga, var tilfredsstillende. Motsatt var det over 50 prosent av de privatansatte og nærmere 60 prosent av de statsansatte som jobbet etter fylte 62 år som mente det var avgjørende for beslutningen at de fremdeles trengte inntektene fra arbeidet. Sistnevnte gjaldt i større grad kvinner enn menn, og i større grad akademikere og ledere. Da en del av arbeidstakerne i disse gruppene samtidig rapporterte om helseproblemer og belastende arbeid, kan det synes som at enkelte innenfor disse gruppene velger å fortsette på tross av dårlig helse og slitsomt arbeid – det vil si at de føler seg «stucked» i arbeidet på grunn av økonomiske forhold.

For arbeidstakere i privat sektor i Norge fant vi også at det å ha *mange formues-/fritidsgoder, som bil, båt, hytte og annen fritidseiendom, øker sannsynligheten for en tidlig avgang med AFP* (Midtsundstad 2002a). Uavhengig av inntektssituasjonen i øyeblikket kan det derfor synes som om de som sitter materielt godt i det og har/har hatt mulighet til å trygge sin alderdom økonomisk, i større grad ser seg råd til å gå av tidlig. Det å ha disse fritidsgodene kan imidlertid også være uttrykk for den

enkeltes fritidspreferanser. Tidligpensjoneringen kan ut fra et slikt perspektiv oppfattes som et ønske om å få mer tid til å være på hytta, bruke båten og så videre. For statsansatte hadde likevel tilgangen på slike formues-/fritidsgoder ingen effekt på AFP-avgangen (Midtsundstad 2002a og 2005b).

Enkelte studier har også undersøkt hvordan helserisiko, sykefravær og familiesituasjon virker inn på avgangssannsynligheten. *Helse* har naturlig nok stor betydning for uførepensjoneringen, men har også en viss innvirkning på pensjoneringen med såkalte frivillige førtidspensjonsordninger som AFP. Midtsundstad (2002) finner i sin studie av AFP-pensjonering i privat sektor at det å selv oppleve å være sliten eller ha helseplager som går ut over arbeidsevnen (selvrapportert helse og arbeidsevne), øker sannsynligheten for å velge AFP, når det samtidig kontrolleres for en hel rekke andre faktorer. Når vi ber den enkelte selv oppgi begrunnelse for henholdsvis tidlig AFP-pensjonering og yrkesaktivitet etter fylte 62 år, oppgir en betydelig andel helsesituasjonen som en vesentlig faktor for å forklare tidligpensjoneringen, og da i første rekke for ansatte i privat sektor (Midtsundstad 2002a og 2005b). De som går av sier ofte at det skyldes dårlig helse, mens de som blir i jobben sier det skyldes god helse. Larsen (2004) finner også at helse har betydning for tidligpensjoneringsønskene. Hun dokumenterer dessuten at selvrapportert helse, selv om det er mye diskutert, synes å være et anvendbar mål på faktisk helsesituasjon. Studier viser da også at selvrapportert helse har en klar sammenheng med for eksempel levealder. Det vil si at de som selv vurderer å ha dårlig helse, også dør tidligere enn andre.

Familiesituasjonen og familieforpliktelser, og særlig ektefelles yrkes- og pensjoneringsstatus innvirker på pensjoneringsmønsteret. Single har gjerne en høyere forventet pensjoneringsalder enn gifte og samboere. Spesielt synes dette å gjelde for kvinner (Larsen 2004). En forklaring kan være at enslige kvinner er selvforørgende og derfor i større grad må jobbe. En annen mulig forklaring kan være at single kvinner har en sterkere preferanse for arbeid enn gifte og samboende, som i større grad vektlegger familielivet. Kvinner går også gjerne av tidlig for å tilpasse sin avgang til ektefellen/samboeren, mens menn utsetter avgangen fordi kona/samboeren ennå ikke har rett til å gå av (f.eks. Blekesaune og Øverbye 2001 og Midtsundstad 2002a og b). På den annen side er det ikke slik at det å ha forsørgeransvar for hjemmeboende yngre barn nødvendigvis påvirker pensjoneringsatferden. I utgangspunktet er det også få eldre som har et slikt forsørgeransvar i eldre år.

Familieforpliktelser i form av omsorgsansvar/pleietrengende i nær familie har derimot en viss betydning. Blant ansatte i privat sektor som valgte å gå av med AFP som 62-åring, var det for eksempel drøye fem prosent som konkret relaterte dette til at de hadde en syk eller pleietrengende ektefelle/samboer eller annen i nær familie (Midtsundstad 2002a). Andelen var litt høyere blant kvinner enn menn, men forskjellen mellom kjønnene var ikke signifikant. Samlet var det likevel en av de fak-

torene som ble minst vektlagt av AFP-pensjonistene. Det var også en svært liten andel som oppga at ektefellen/samboeren eller annen i nær familie var pleie- eller omsorgstrengende. På den annen side var det nesten alltid slik at de som oppga å ha det, gikk av tidligst mulig (Ibid.).

En britisk studie som har sett nærmere på forholdet mellom omsorgsoppgaver/-forpliktelser og deltakelse i arbeidsmarkedet (Mooney and Statham 2002), fant derimot ingen sterke indikasjoner på at arbeidstakere går av for å utføre omsorgsoppgaver. Rapporten konkluderer likevel med at konsekvensene av å ha ekstra omsorgsoppgaver og -forpliktelser i 50-årene trolig i første rekke gikk ut over den enkeltes personlige liv og velferd, da de fleste synes å sette arbeidet og omsorgsforpliktelsene først. Om det ikke har konsekvenser for arbeidstilpasningen og tidligpensjoneringen på kort sikt, kan det derfor tenkes at nedprioritering av egne behov kan bidra til helseproblemer og eventuelt tidligere pensjonering på sikt. Denne typen omsorgsforpliktelser synes også å være mer skjult og mindre akseptert av arbeidsgiver og kolleger enn for eksempel omsorgsansvar for mindreårige barn, noe som i seg selv kan bidra til økt press og stress for de som må kombinere slikt ansvar med arbeid. Studien viste videre at det var stor variasjon med hensyn til arbeidsgivers sympati og forståelse for den situasjonen personer med utvidede omsorgsoppgaver er i. Det var likevel ingen systematikk i at de fikk støtte, for eksempel gjennom tilbud om mer fleksibel arbeidstid. I tillegg synes arbeidstakerne selv å nøle med å be om særordninger, spesielt i de tilfellene hvor det ikke var noen kultur på arbeidsplassen eller utbredt sympati blant kollegene for dette (ibid).

Pensjonssystem

Generelt synes utformingen av pensjonssystemet å spille en vesentlig rolle for tidligpensjoneringsatferden. I første rekke gjelder dette for frivillig førtidspensjonering, som for eksempel AFP i Norge. De finansielle insitamentene til å pensjonere seg tidlig er gjerne sterkest for lavinntektsgruppene, som har de høyeste kompensasjonsratene⁴, mens høyinntektsgruppene, som har lavere kompensasjonsrater, har sterkere insitamenter til å utsette tidligpensjoneringen. Dette er sammenhenger som både den nasjonale og internasjonale forskningen på feltet rapporterer (Hærnes m.fl. 2002, OECD 1998, Gruber og Wise 1999). Tar vi utgangspunkt i en fersk litteraturoppsummering (Hærnes m.fl. 2002) som ser på sammenhengen mellom økonomiske insentiver og yrkesdeltakelse blant eldre arbeidstakere, er konklusjonen at

⁴ Høye kompensasjonsrater vil si at pensjonsytelsen utgjør en høy andel av tidligere lønn, mens lav kompensasjonsrate, motsatt, innebærer at pensjonen utgjør en lav andel av tidligere lønn. Folketrygden er for eksempel utformet slik, mens de ytelsesbaserte tjenestepensjonsordningene derimot gir alle kompensasjonsnivå uavhengig av inntektsnivå – for eksempel 66 % av tidligere lønn for statsansatte.

økonomiske insentiver er svært viktige for valg av pensjoneringstidspunkt. Det vil si at pensjonsytelser og eventuelle arbeidsinntekter etter skatt, ifølge disse studiene, i hovedsak økonomiske analysene, kan forklare hoveddelen av individers beslutninger knyttet til pensjoneringstidspunkt. De konkluderer videre med at *den nedre aldersgrensen i førtidspensjonsordninger* har særdeles stor betydning for det totale avgangsmønsteret. Som de skriver: «En betydelig andel av arbeidstakerne velger å gå av ved første og beste anledning, dvs. så fort en eller annen pensjonsytelse blir tilgjengelig.» Forskerne mener at denne gruppen arbeidstakere derfor i all hovedsak må møtes med aktuariske insentiver for å velge fortsatt yrkesdeltakelse.⁵ Ut fra både norsk og utenlandsk empiri forventer de også at den nedre aldersgrensen i AFP-ordningen etter hvert vil sette standarden for hva som oppfattes som den alminnelige pensjonsalderen i Norge. Slik de ser det, blir det derfor vanskelig å få den reelle pensjonsalderen høyere enn 62 år (som er aldersgrensen for uttak av AFP-pensjon for 60 % av arbeidstakerne i dag) (ibid.).

Til den sterke vektleggingen av økonomiske insentiver kan det hevdes at de studiene det refereres til, i svært liten grad har evnet å trekke inn i analysene andre relevante forhold enn nettopp de økonomiske, selv om de nyere studiene har tatt i bruk mer omfattende registerdata, som har gjort det mulig å teste mer avanserte forklaringsmodeller. Av denne grunn har de i svært liten grad kunnet se de økonomiske forholdenes relative betydning i forhold til for eksempel helse, trekk ved arbeidsmiljøet, personalpolitikken og lignende arbeidsvilkår. Styrken i disse studiene er likevel at analysene er gjort på store kvantitative datasett, som lett lar seg generalisere, og at en finner de samme grunnleggende tendensene i de fleste studiene som refereres, både fra inn- og utland. Selv om de nevnte økonomiske makrostudiene i all hovedsak tillegger de økonomiske faktorene en avgjørende rolle, er økonomenes konklusjon at forhold knyttet til helse, familiesituasjon, arbeidsplassen og andres pensjoneringsatferd også kan ha betydning for en del menneskers pensjonsbeslutning (ibid.).

Spør en de eldre selv, svarer også mange at de ikke lar seg påvirke av eventuelle økonomiske insentiver for å stå lenger i jobb (Pedersen 1997). Disse svarene relaterte seg likevel til hypotetiske spørsmål og ikke faktiske atferdsendringer, og må derfor tolkes med forsiktighet. Andre studier (Hærnes m.fl.1999) finner at pensjoneringen riktignok reduseres ved bruk av ulike fratrekks- og bonusordninger, men at det må store fratrekk eller bonuser til for å få utsatt pensjoneringsbeslutningen med for eksempel ett år. Andre studier antyder også at mindre justeringer i de ytelsene man mottar ved tilbaketrekning, har begrenset eller ingen betydning for

⁵ Svært forenklet vil aktuariske insentiver innebære at pensjonsytelsene bør avkortes i forhold til full pensjon, hvis arbeidstakerne går av før den alminnelige pensjonsalderen, og motsatt øke hvis de står lenger i jobb.

når seniorene som helhet trekker seg tilbake, se for eksempel Krueger og Pischke (1992).

Halvorsen m.fl. (2002) konkluderer også, i sin kvalitative studie av fire arbeidsplasser i kommunesektoren, med at eksterne forhold som for eksempel nedre aldersgrense i pensjonsordningene har betydning for tidligpensjoneringen, i tillegg til de arbeidsrelaterte, utstøtende faktorene. Flertallet av de intervjuede oppfattet for eksempel 60–62 år som riktig pensjoneringsalder, og mange hadde problemer med å se seg selv i arbeid til oppnådd pensjonsalder ved henholdsvis 65 og 67 år. Dette relateres nettopp til de endrede mulighetene for førtidspensjonering de siste årene, hvor en nå kan gå av med AFP som 62-åring. En endring som forskerne antar har bidratt til å forskyve normene for hva som oppfattes som den «naturlige» pensjonsalderen. Det var i tillegg få av informantene som uttrykker ønske om en mer fleksibel pensjonsalder tilpasset sin reelle helsetilstand. Forskerne tolker dette som en forventning om et langt og godt liv som pensjonist – et forhold som i seg selv kan ha påvirket tidspunktet for ønsket avgang fra arbeidslivet. For det tredje legger de vekt på betydningen av velstandsøkningen i det norske samfunnet, som de mener kan ha skapt forventninger om retten til en lang og god pensjonisttilværelse. Som de sier, uttrykker flere av informantene at de fortjener å gå av tidlig.

Analysen av registerdata om tidligpensjonering i 2002–2004 viser derimot at kun 20 prosent av de ansatte i for eksempel kommunesektoren og helseforetakene, som var yrkesaktive som 61-åring, faktisk velger å ta ut AFP det året de fyller 62 år (Midtsundstad 2006). Midtsundstads studie av AFP-pensjonering i privat sektor i 2001 viste også at reduksjonene i aldersgrensen i AFP fra 64 til 62 år⁶ heller bidro til en spredning av avgangsalder enn til å flytte avgangsalderen for alle til 62 år (Midtsundstad 2002a).

I tillegg til tilgjengeligheten og ytelsesnivået i ulike tidligpensjonsordninger, viser det seg at ekstraytelser som tilbys av arbeidsgiver har samme insentivvirkning som pensjonsytelsene: arbeidstakere som tilbys gavepensjoner i tillegg til AFP har for eksempel en høyere sannsynlighet for å gå av tidlig med AFP enn de som ikke får slike ytelser, når det samtidig kontrolleres for en hel rekke andre faktorer (Midtsundstad 2002a). Det samme gjelder for de som sikres fortsatt premieinnbetaling til tjenestepensjonsordningen (fortsatt medlemskap) når de går av med AFP (Ibid.).

⁶ Aldersgrensen ble redusert til 63 år med virkning fra 1.1 1997 og til 62 år fra 1.3. 1998.

Yrke, yrkeskarriere, arbeidsmiljø og arbeidssituasjon

En rekke studier viser at jobbrelaterte faktorer påvirker tidligpensjonsbeslutningen. I første rekke uførepensjonering, men også avgang på ulike frivillige førtidspensjonsordninger. Hurd og McGarry (1993) som har studert tidligpensjonering i USA, fant at *fysiske så vel som mentale jobbkra*v framskynder tidligpensjoneringen, om enn ikke på langt nær så mye som for eksempel *pensjoneringskulturen*, det vil si hva arbeidstakerne anser er den vanlige avgangsalderen i deres yrke på arbeidsplassen. Det samme finner Larsen (2004) for danske arbeidstakere. I analyser av AFP-pensjonering i privat sektor i Norge finner vi også at mange begrunner en tidlig avgang med at det er vanlig på deres arbeidsplass å gå av tidlig. Innforstått at det var en viss forventning fra omgivelsene om at en skulle gå av så snart en hadde anledning til det. Nærmere 30 prosent av de som valgte AFP fra fylte 62 år i privat sektor, la selv vekt på dette, hvorav snau 13 prosentpoeng tilla det svært stor betydning. Videre syntes det å være viktigere for menn enn for kvinner, og langt viktigere for ansatte i arbeideryrker enn blant ansatte i akademiker-/høgskoleyrker og blant lavere funksjonærer (Midtsundstad 2002a). Det er nærliggende å relatere kjønnsforskjellen til ulikeheter i type yrke og type arbeidsplass. Menn i privat sektor er enten akademikere/ledere eller arbeidere/operatører, fagarbeidere og sjåførere, mens kvinnene i hovedsak er kontoransatte, jobber i ufaglærte stillinger eller i et serviceyrke. I tillegg jobber menn oftere på større arbeidsplasser med flere ansatte, noe som trolig i seg selv gjør en særegen avgangskultur mer synlig. Kvinner, på den annen side, har gjerne deltidsstillinger og dermed ikke den samme tilknytningen til arbeidsplassen og kollegene som menn. De kan derfor være mindre utsatt for, og, kanskje, også mottakelige for press og/eller påvirkning fra kolleger og arbeidsgivere.

I en annen svensk studie (ref i Stattin 2005) framkommer det også at *arbeidets og arbeidslivets kvalitet* har innvirkning på ønsket pensjoneringstidspunkt. Blant de få som kunne tenke seg å arbeide lenger enn til 65 år (som er den offisielle pensjonsalderen blant svenske arbeidstakere), har de fleste et positivt bilde av eget arbeid. Nesten ni av ti av dem som vil arbeide så lenge begrunner det med at «arbeidet gir livet mening og innhold», og åtte av ti oppga at de «liker sitt arbeidet og ønsker å utføre det så lenge som mulig». I tillegg fant han, som i andre studier, at dårlig fysisk og/eller psykisk arbeidsmiljø senker den ønskede pensjonsalderen, i likhet med helseproblemer.

En relativt fersk studie fra Danmark bekrefter også betydningen av arbeidssituasjonen (Larsen 2004). Også her er det grad av tilfredshet med henholdsvis arbeidssituasjonen og arbeidstid, hva som betraktes som den normale pensjonsalderen på arbeidsplassen og vanskeligheter med å tilfredsstille jobbkravene som synes å være viktigst. De jobbkravene som måles er krav om kompetanseutvikling, bruk av teknologi og tilpasning til nye arbeidsoppgaver, hvorav krav om til-

passing til ny teknologi synes å være hovedproblemet. I hvilken grad disse forholdene innvirker på tidligpensjoneringsønskene, påvirkes også av kjønn, og de har sterkere effekt på kvinners enn på menns ønske om tidligpensjonering.

Midtsundstads studier (2002a og 2005b og c), nevnt over, understreker også *betydningen av jobbmotivasjon*, men interessant nok synes dette å være en langt viktigere begrunnelse for statsansattes enn privatansattes vilje til å fortsette i jobben. Mens nærmere 90 prosent av de ansatte i staten, som hadde valgt å fortsette i jobb etter fylte 62 år, sa det var viktig for beslutningen at de fremdeles fant jobben interessant og givende, gjaldt det litt under 70 prosent av privat ansatte med rett til AFP som hadde valgt å jobbe etter 62 år. Studien av de statsansattes AFP-pensjonering viste også at *fravær av aldersdiskriminering, opplevelse av å kunne tilfredsstillende jobbkravene og det å ha et utfordrende arbeid*, bidro til å fremme en senere avgang, når det samtidig ble kontrollert for en hel rekke andre forhold (Midtsundstad 2005).⁷ Funnene samsvarer godt med tidligere studier av tidligpensjonering, og er i tråd med støttingsmodellens vektlegging av arbeidssituasjon og arbeidsmiljø, hvor blant annet autonomi og kontroll i arbeidssituasjon, variasjon i arbeidet, grad av utfordringer i arbeidet og relasjon til nærmeste leder har vist seg å ha stor betydning for om en maktet og ønsker å fortsette i jobb (se for eksempel Mykletun og Solem 1996, Henkens 1998, Huuhtanen og Piispa 1999, Holte et al 2000, Mykletun et al. 2000 og Blekesaune og Øverbye 2001).

Videre fant en at *endrede jobbkrav knyttet til for eksempel kompetanseoppgradering og innføring av ny teknologi*, som i den danske studien referert over (Larsen 2004), ble trukket fram som en vesentlig faktor for valg av AFP-pensjonering blant ansatte i så vel privat som offentlig sektor. I alle fall var det en drøyt en tredjedel av de som hadde gått av som 62-åring i staten som tilla disse forholdene stor betydning for pensjonsbeslutningen, og en fjerdedel av dem i privat sektor.

Helseplager og det å være sliten øker, som nevnt, sannsynligheten for en tidlig avgang, både fordi det kan bety redusert arbeidsevne og/eller fordi det kan gi mindre motstandsdyktighet i forhold til ulike arbeidsbelastninger. Det er ikke klart hva som konkret forårsaker dårlig helse eller slitenheten i det enkelte tilfellet, og i hvilken grad dette kan relateres til arbeidsforholdene og arbeidsmiljøet i denne studien av AFP-pensjonering (Midtsundstad 2002 og 2005). *En fant imidlertid at arbeidstakere som begrunner sin avgang ut fra helseproblemer eller slitenhet, samtidig la stor vekt på at de psykiske og fysiske arbeidsbelastningene hadde vært utslagsgivende for avgangsbeslutningen.* Dette dreide seg i mange tilfeller om arbeidstakere som hadde svært lange yrkeskarrierer. Mange av dagens 60-åring har da også stått i jobb fra 14–15-årsalderen (ibid.). Annen forskning bekrefter også sammenhengen mel-

⁷ Disse faktorene var ikke inne i analysene av AFP-pensjoneringen i privat sektor (Midtsundstad 2002). Analysene er derfor ikke helt sammenlignbare.

lom arbeidsforhold og helse (se bl.a. Elstad 2003, Hilt m.fl. 2003).⁸ Å ha eller oppleve å ha store arbeidsbelastninger kan også, uavhengig av helsetilstand, fremme ønske om tidlig avgang, fordi en ønsker å forebygge ytterligere helselitasje. Enkelte har også gitt uttrykk for at de ønsker å slutte «i tide», slik at de har helse til å nyte alderdommen.

Grad av opplevde arbeidsbelastninger kan også være en indikator på behovet for tilrettelegging. Dette vil gjelde i forhold til både psykiske og fysiske arbeidsbelastninger. Tidligere analyser har likevel vist at arbeidstakerne selv ikke nødvendigvis foretar denne koplingen, det gjelder både de som velger å stå i jobb ut over 62 år og de som har gått av ved første anledning. Dette betyr likevel at slike tiltak ikke vil ha noen innvirkning på tidligavgangen, da Midtsundstads studie ikke viste om de som tok stilling til betydningen av tilrettelegging, selv hadde fått et slikt tilbud. Sammenhengen mellom helse og tilrettelegging bekreftes imidlertid i Agderforsknings kvalitative studie fra kommunesektoren (Halvorsen m.fl. 2002), hvor relativt få uttrykker ønske om en mer fleksibel pensjonsalder tilpasset sin reelle helsetilstand. Det kan dermed se ut som tiltak i yrkeslivets sluttfase, for eksempel rett før fylte 62 år, kan ha mindre å si enn tidligere antatt. Langt færre enn dem som oppgir helseplager og arbeidsbelastninger som viktig begrunnelse for å gå av tidlig, sier at manglende muligheter for tilpasset arbeidstempo, arbeidsoppgaver og arbeidstid ville ha fått dem til å stå lenger i jobb. Dette indikerer at arbeidsmiljøtiltak som bidrar til færre arbeidsbelastninger over det samlede yrkesløpet, kan være langt viktigere enn tilbud om tilrettelegging i sluttfasen (jf. Midtsundstad 2002a og 2003a).

Blekesaunes og Øverbyes (2001) studie, som omfattet et representativt utvalg uførepensjonister og avtalepensjonister i 2000,⁹ fant at uførepensjonistene først og fremst oppgir dårlig helse som årsak til egen avgang, dernest at de ikke lenger klarer jobben (tilfredsstillende jobbkravene) og/eller at arbeidet blir for anstrengende. Avtalepensjonistene, på den annen side, la mest vekt på sine fritids- og familiepreferanser: De begrunnelsene den største andelen AFP-pensjonister nevner, er ønske om mer tid til familie og venner og mer fritid. En stor andel nevner også at

⁸ Undersøkelsen av Hilt m.fl. (2003) fra en kystkommune i Nord-Trøndelag viste at 40% av de sykdommene/helseplagene kvinnelige arbeidstakere oppsøkte lege for, ble antatt å ha sikker (9%) sammenheng med arbeidet eller mulig (30%) sammenheng med arbeidet. Blant menn gjaldt det over halvparten, hvorav 24% mente det var en sikker sammenheng, mens 30% mente det var en mulig sammenheng med arbeidet. Ensidig gjentakende arbeid og tungt arbeid var de arbeidsmiljøpåvirkningene som oftest ble angitt som årsak til aktuell sykdom/plage. Unntaket var undervisning, der psykososiale faktorer ble hyppigst nevnt.

⁹ Svarprosenten var henholdsvis 40,3 prosent blant uførepensjonistene og 63,4 prosent blant avtalepensjonistene. Uførepensjonister med svært dårlig helse og svake generelle ressurser er underrepresentert i utvalget.

de ønsket tid til reiser og tid til hobbyer. Rapportens hovedkonklusjon er dermed at attraksjonsfaktorene (pull) har større betydning for avtalepensjonistene enn for uførepensjonistene. En lignende forskjell fant Dahl og Midtsundstad (1994) i sin analyse av tidligpensjoneringen på tidlig 90-tall. Til den sterke fokuseringen på fritid blant avtalepensjonistene, som Blekesaunes og Øverbyes studie (2001) viser, kan det innvendes at andre studier viser at svært mange av AFP-pensjonistene som legger vekt på ønske om mer fritid når de begrunner egen avgang, også understreker at helseproblemer, redusert arbeidsevne og store arbeidsbelastninger var viktig for avgangen (se Midtsundstad 2002a og 2005b). Ønsket om mer fritid for en del AFP-pensjonister må derfor like mye tolkes som et behov for å ta det med ro og hvile, eller et behov for å slippe fra et belastende arbeid, som et genuint ønske om større frihet og fritid til å gjøre andre ting (ibid.). For det andre kan undersøkelser som baserer seg på intervju med tidligpensjonistene alene lett overvurdere betydningen av arbeidstakernes ønske om og behov for mer fritid, på bekostning av trekk ved jobben og jobbsituasjonen.¹⁰ Når AFP-pensjonistene sammenlignes med uførepensjonistene, som i ovennevnte studie, kan en også raskt ende opp med å undervurdere de helserelaterte årsakene til for eksempel AFP-avgang, da disse åpenbart er en langt viktigere årsak til uførepensjonering enn avgang med AFP.

I en studie av kommuneansattes holdninger til alder, arbeid og pensjon konkluderer Mykletun m.fl.(2000)¹¹ med at alder og kjønn har liten innvirkning på pensjoneringsønskene, mens helsetilstand, tilrettelegging av arbeidsforhold og holdninger derimot ble tillagt stor betydning. Forskerne legger vekt på at helse og forventninger til egen restarbeidsevne i første rekke har sammenheng med intensjoner og tanker om egen yrkesavgang, men at det også kan tilskrives holdninger hos arbeidstakere og arbeidsgivere. Videre tydet resultatene på at muligheten for faglig utvikling, opplæring, oppmuntring og anerkjennelse er faktorer som tydelig synes å stimulere til fortsatt arbeid. Begrensningen ved denne studien fra kommunesektoren er, som forskerne selv understreker, at de utelukkende fokuserer på holdninger, mens det faktiske intervensjonspotensialet bare kan avgjøres gjennom studier av tiltak over tid, og en sammenligning mellom virksomheter med og uten tiltak (dvs. gjennomfører kontrollerte forsøk.) (ibid.).

¹⁰ Fafos undersøkelse kan tyde på at de faktorene som anses som viktige for folks overveielse mellom det å gå av kontra å fortsette, i stor grad farges av det faktiske valget (Midtsundstad 2002a). Svarene vi fikk antyder at de som fortsetter i jobb har en tendens til å overvurdere de positive trekkene ved arbeidet, og motsatt undervurdere de positive trekk ved fritiden, mens de som valgte å gå av har en tendens til å overvurdere det positive ved pensjonisttilværelsen på bekostning av arbeidet og arbeidssituasjonen. Derfor: Som man roper i skogen, får man svar.

¹¹ En spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av kommunalt ansatte (2300) i 21 kommuner i 2000, hvorav 40,2% svarte på skjemaet.

Til slutt tar vi for oss en rapport fra Agderforskning (Halvorsen m.fl. 2002), «Når løsninger på arbeidsplassen blir nasjonale problemer. Om tidlig avgang fra arbeidslivet.» det er en eksplorativ studie med i hovedsak en kvalitativ tilnærming. Det betyr at mulighetene for å generalisere funnene til arbeidslivet som helhet er begrenset. Studien omfatter sykepleiere, hjelpepleiere, lærere og førskolelærere på 29 arbeidsplasser i Agder. De arbeidsplassene som er representert er barnehager, skoler, sykehjem, hjemmesykepleien samt bo- og omsorgssentre innen den kommunale helsetjenesten. I studien skilles det ikke eksplisitt mellom årsaker til avgang med uførepensjon og avgang med AFP. Det konkluderes med at utviklingen i arbeidslivet de senere årene i seg selv har bidratt til utstøting. I alle fire yrkesgruppene rapporteres det om at arbeidet er anstrengende, og at dette har tiltatt i de senere årene. *I tillegg til fysisk slitasje og skader, mener forskerne å finne at psykisk slitasje (utbrenthet) også er en viktig forklaring på tidligavgang og redusert yrkesaktivitet (f.eks. deltid).* Det framheves i tillegg at høyt tempo og mye stress preger helsesektoren. Sentrale faktorer det legges vekt på i skolen, er mange og høye krav til de ansatte, sammen med omstilling og reformer.

Andre arbeidsmarkedsrelaterte faktorer, som for eksempel *ledighetserfaring, synes også å redusere så vel planlagt som faktisk tidligpensjoneringsalder* (se for eksempel Danø et al 1998, Pedersen 1998, Pedersen og Smith 1995 og 1996). En forklaring av dette kan, som Larsen (2004) poengterer, være den såkalte «discourage worker effect»: Hvis du ikke tror at du kan få noen jobb, kan du like godt pensjonere deg. Samtidig viser forskning, i tråd med utstøtingsteoriens hypoteser, at mange bedrifter betrakter ulike tidligpensjonsordninger og -ytelser som virkemidler ved nedbemanning, og også bevisst benytter dem i slike sammenhenger (jf. Dahl 1999 og Thøgersen m.fl. 1998). I tillegg til at virksomhetene aktivt påvirker avgangsmønsteret gjennom bruk (eller manglende bruk) av ulike seniorpolitiske virkemidler, etablerer de også bedriftsvisse førtidspensjonsordninger og ulike former for tilrettelegging eller oppfordring til uførepensjonering, gjennom for eksempel bruk av gavepensjon og tilbud om fortsatt premieinnbetaling til tjenestepensjonsordningen, for de som har slike (Midtsundstad 2002b). Forklaringene til økningen i tidligavgang søkes i flere av disse studiene i de *strukturelle forholdene på arbeidsmarkedet, som for eksempel strukturendringer, rasjonaliseringer, økte kvalifikasjonskrav* (bl.a. Olsen 1986, Walker 1982 og 1985, Laczko 1987, Laczko m.fl. 1988 og Westergaard m.fl. 1989). Denne kunnskapen er likevel i liten grad kombinert med analyser av avgang på individnivå, da bedriften som regel har vært undersøkelsesenheten i disse studiene, og hovedspørsmålet gjerne har vært om og hvordan bedriftene direkte og indirekte påvirker omfanget av tidligpensjonering blant ansatte, og om de bruker de ulike offentlige pensjonsordningene som dekrutteringsverktøy.

Omstillinger og organisatoriske endringer

Omstilling er et bredt forskningsfelt, og det samme er temaet seniorer i arbeidslivet. To rapporter som oppsummerer forskning om henholdsvis omstilling (Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004) og seniorer (Solem 2001), viser at selv om det finnes mye forskning innen begge temaområdene, er det lite om seniorer under omstilling.

Det er likevel dokumentert at omstillinger kan gi økt sykefravær, uførepensjonering og AFP-pensjonering (se f.eks. Dahl 1991 og 1999, Røed og Fevang 2005, Midtsundstad 2002a og 2005b og Hilsen m.fl. 2004). Økt tidligpensjonering som følge av omstillinger har i første rekke sammenheng med at større omorganiseringer og omstillinger medfører nedbemanning, men kan også relateres til dårlig håndtering av omstillingsprosesser, som gjør det mer attraktivt å velge for eksempel AFP.

En undersøkelse av Grimsrud og Hilsen (2004) viser at *eldre arbeidstakere* beveger seg mindre på arbeidsmarkedet enn yngre. Relateres dette til sammenhengen mellom forflytning, helse og grad av positiv opplevelse av jobben, kan det, som forskerne antyder, indikere at de eldste arbeidstakerne i mindre grad enn andre har fått bedringer i arbeidsmiljø, arbeidsglede og tilfredshet som følge av endringer i jobben. Muligheten til mestring i jobben, i betydningen kontroll over eget arbeid, synes også å reduseres med økende alder. Undersøkelsen viser også at eldre arbeidstakere kommer dårligere ut med hensyn til muligheten for mestring i jobben enn yngre. Når det gjelder arbeidsintensitet er det ingen vesentlige forskjeller mellom yngre og eldre arbeidstakere.

Selv om det er vanskelig å trekke klare konklusjoner, kan det se ut til at omstilling rammer eldre mer negativt enn yngre (Hilsen, Midtsundstad og Langvik 2006). I denne sammenheng vektlegges blant annet eldres lave utdanningsnivå, da høyt utdannede gjerne kommer bedre ut av omstillingsprosesser enn de med mindre formell kompetanse (Ibid.). Det kan derfor være særlig viktig for seniorer å delta i kompetanseutviklende tiltak i jobbsammenheng, for å kunne mestre omstillingsprosesser på best mulig måte. Kompetanse går da også igjen som sentralt i den litteraturen som kopler studier av omstilling med seniorer.

Kompetanse henger også sammen med omstillingsevne og -vilje. Eldre arbeidstakere har gjerne erfaringer med tidligere omstillingsprosesser på arbeidsplassen, på godt og vondt. Dette kan, på den ene siden, føre til at de viser entusiasme, eller, motsatt, en manglende sådan, avhengig av hva slags konkrete erfaringer de har. En viss motstand er likevel ikke nødvendigvis negativt, da vegring mot å «hoppe på» endringer også kan ses på som en særskilt mestringsstrategi, som kan gi arbeidstakerne en robusthet og overlevelsessevne i et omskiftelig arbeidsliv.

Holdninger til seniorer i arbeidslivet kan også påvirke arbeidsgivers, kollegers og den enkelte seniors egen håndtering av pågående omstillingsprosesser. Negative holdninger og myter kan påvirke pensjoneringsatferden direkte, i form av såkalt naturlig avgang eller som forventninger om at de eldre bør gå først, da de likevel

snart skal pensjonere seg. Dette kan føre til at den enkelte arbeidstaker kan føle seg «presset» til å gå av tidligere enn de egentlig vil, for eksempel med AFP (se Midtsundstad 2002a og 2005b). Andre undersøkelser indikerer også at eldre arbeidstakere oftere enn yngre presses over på sykelønn, som første etappe mot varig uførepensjonering (Hilsen m.fl. 2006). Lederes og kollegers holdninger kan i denne sammenheng ha stor betydning for den endelige tidligpensjonsbeslutningen, men også den enkeltes følelse av å mestre (eller ikke mestre) arbeidet og de endrede jobbkravene (se over).

Også krav om å tilpasse seg ny teknologi kan virke utstøtende, som nevnt over (Midtsundstad 2002a, 2002b, 2002c og 2005b). Det handler både om den enkeltes motivasjon og virksomhetenes mangelfulle håndtering av slike fornyelsesprosesser. Bildet av seniorer og teknologiske endringer er likevel motsetningsfullt. Noen studier viser at seniorer kan være positive til omstillinger som fører til at de må forholde seg til ny teknologi, samtidig som mange av deres ledere mener at eldre generelt har problemer med å ta i bruk den nye teknologien (se f.eks. Midtsundstad 2003a og b). Slik kan lederes forventninger og holdninger stå i kontrast til hvordan arbeidstakerne selv opplever slike prosesser.

En omfattende litteraturgjennomgang av forskning om forholdet mellom omstillinger, endring og tidligpensjonering av Yeatts et al. (1999), understreker derfor betydningen av ledernes håndtering, og evne og vilje til å designe og redesigne arbeidsplassen og jobbene, slik at særlig eldre arbeidstakere har mulighet til og ønsker å tilpasse seg de skiftende kravene omstillingen medfører. I en tid hvor kravene til endringer er akselererende, blant annet som følge av økende økonomisk globalisering og økte krav til effektivitet og omstilling også i offentlig sektor, i kombinasjon med en aldrende arbeidsstokk, kan en god håndtering av slike prosesser dessuten ventes å bli en stadig viktigere faktor for å holde på eldre arbeidstakere.

Det er likevel lite dekning for å si at eldre takler omstillingsprosesser dårligere enn andre, men det er mange som mener at det er større motvilje blant de eldre overfor endringsprosesser enn hos andre aldersgrupper. Det finnes også studier som viser at alder spiller inn på hvordan vi mestrer omstillinger og de konsekvensene som omstillingene får for arbeidstilpasningen (Hilsen m.fl. 2006). Forskningsresultatene er imidlertid ikke entydige, og en sannsynlig årsak til dette er at seniorenne ikke er en ensartet gruppe. Det er snarere slik at det er flere forskjeller enn likheter. Mens enkelte eldre mestrer omstillingene godt, vil andre få betydelige problemer og eventuelt presses ut eller selv velge tidligpensjonering.

To studier av Lahn fra 1996 og 1999, viste for eksempel at de eldste arbeidstakerne sjeldnere enn yngre opplevde at omstillinger hadde gitt positivt utbytte for arbeidsmiljøet. Dette kan tyde på at de eldste (over 55 år) er noe mindre omstillingsvillige. Det kan, som blant annet Solem (2001) antyder, ha sammenheng

med at eldre legger større vekt på selvstendighet i arbeidet. De vil være mindre underdanige, og er dermed kanskje ikke like villige til å finne seg i pålagte omstillinger som de har liten innflytelse over. Aktiv medvirkning i omstillingsprosessene synes generelt å være viktig for å vinne oppslutning fra godt voksne medarbeidere. En analyse av Grimsmo og Hilsen (2002) viser også at arbeidstakere som opplever at virksomheten innfører nye konsepter og systemer, sier at mestringen avtar og intensiteten øker. Det er også disse som i minst grad opplever at arbeidsmiljøet er blitt bedre, eller opplever større arbeidsglede og tilfredshet med jobben, som følge av endringene. Samtidig sier de oftere enn andre at helsa er som før eller har blitt verre i den senere tiden. Omstillinger som medfører systemendringer synes dermed å være mer et onde enn et gode for arbeidstakerne. Forskning viser dessuten at de som flytter på seg i en omstillingsprosess opplever mindre stress og belastning, og får større jobbtildfredshet og arbeidsglede, enn de arbeidstakerne som sitter igjen i samme jobb og stilling mens virksomheten innfører nye systemer og konsepter for driften (Hilsen m.fl. 2006). Det er altså bedre å omstille seg enn å bli omstilt.

Kapittel 3 Hva kan bidra til å forlenge yrkeskarrieren?

Som gjennomgangen i kapittel to viste, vet en mye om de generelle årsakene til tidligpensjonering, selv om få undersøkelser spesifikt omhandler tidligpensjonering hos lærere og pleie- og omsorgspersonell. I dette kapitlet refererer vi funn fra et utvalg nasjonale og internasjonale studier om seniorpolitikk og livsfasepolitikk. De færreste av de foreliggende studiene er evalueringer av konkrete seniortiltak. Formålet for de fleste prosjektene har heller vært å evaluere om et mindre utvalg tiltak synes å ha hatt innvirkning på arbeidstakernes arbeidsevne og arbeidsglede. Flere av studiene har også vært såkalte utviklings- og forsøksprosjekter, hvor hovedformålet først og fremst har vært å finne fram til faktorer som synes å være avgjørende for at en virksomhet skal få til en vellykket seniorsatsing. Disse studiene gir dermed ikke kunnskap om hvilke tiltak som fungerer, men først og fremst innspill om hva som skal til for å få til en positiv prosess i virksomheten. Før vi går igjennom studiene, redegjør vi kort for hva som legges i begrepene seniorpolitikk og seniortiltak og dels livsfasepolitikk, slik at vi har en ramme for den videre gjennomgangen.

3.1 Seniorpolitikk og livsfasepolitikk – begrepsavklaring

I tidligere arbeider har jeg definert seniorpolitikk som alle former for tiltak eller virkemidler arbeidsgiver benytter seg av i den hensikt å rekruttere flere eldre arbeidstakere til staben, forebygge tidligpensjonering og hindre tidligavgang blant sine arbeidstakere. Det kan, med andre ord, enten være tiltak for *forebygging, fastholdelse eller integrering* (se bl.a. Midtsundstad 2003b og 2005b).¹² Tredelingen er knyttet både til målgruppenes posisjon på arbeidsmarkedet og til dens tilknytning til virksomheten (jf. tabell 3.1). Aktivitet overfor virksomhetenes egne medarbeidere benevnes ofte som virksomhetenes *interne* sosiale ansvar, mens aktivitet ret-

¹² Vi bygger her på bl.a. Søndergaard (2004).

Tabell 3.1 Kategorisering av ulike former for virksomheters sosiale engasjement

	Ansatte som befinner seg i en utsatt posisjon	Ansatte som ennå ikke er i en utsatt posisjon
Ansatte i virksomheten	Fastholdelse (internt)	Forebygging (internt)
Ansatte utenfor virksomheten	Integrasjon (eksternt)	-

tet mot personer eller forhold utenfor virksomheten, benevnes som virksomhetens *eksterne* sosiale ansvar (Holt 1999). Integreringstiltak som en del av seniorpolitikken vil dermed dreie seg om ulike tiltak for å fremme rekruttering av eldre arbeidstakere, og faller slik sett utenfor dette prosjektet, slik det er formulert av oppdragsgiver.

Når det gjelder tidligpensjoneringsproblematikken blant eldre arbeidstakere, vil *forebygging* omfatte alt arbeid som har til hensikt å sikre at medarbeidere som allerede er ansatt ikke havner i en sårbar situasjon i sin fortsatte yrkesdeltakelse. Tiltakene på dette området er langsiktige og har som formål å forebygge helseskader, eller tap av arbeidsevne, forringelse av kompetanse, manglende mestring og/eller arbeidsmotivasjon. Forebygging i denne forstand kan, med andre ord, sies å omfatte all arbeidsmiljøpolitikk og personalpolitikk på virksomhetsnivå som har som mål å skape et bærekraftig arbeidsmiljø. Dette er tiltak og virkemidler som ofte betegnes som en *livsfasepolitikk*, da det i utgangspunktet er rettet mot *alle* arbeidstakerne i virksomheten, uavhengig av alder.

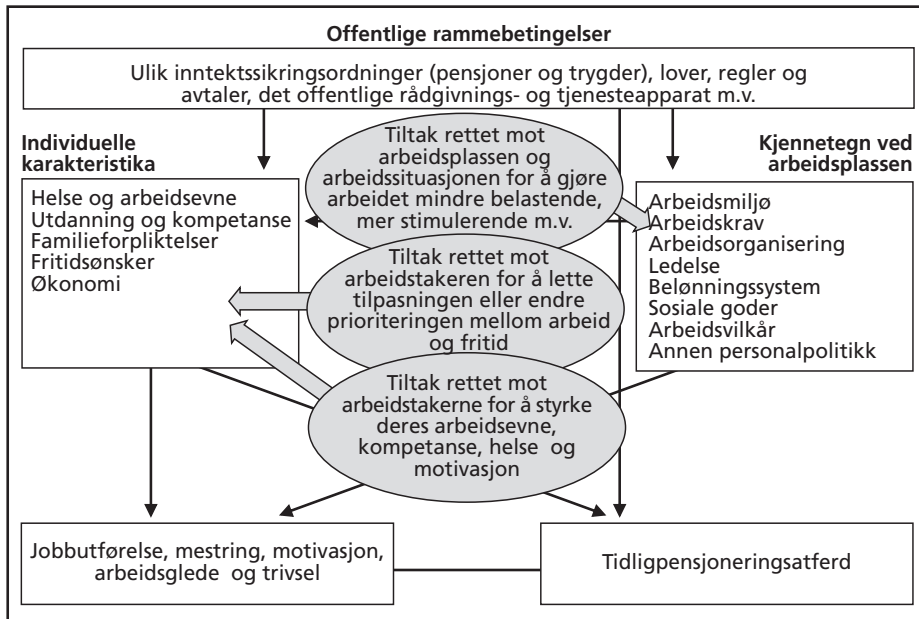
Tiltak for *fastholdelse* derimot, er i større grad rettet mot de personene i virksomheten som allerede befinner seg i en utsatt posisjon, fordi de alt er truet av utstøting eller marginalisering, eller både har mulighet til og et ønske om å gå av tidlig, for eksempel gjennom ulike førtidspensjonsordninger. Tiltak for fastholdelse av seniorer vil, i motsetning til forebyggende tiltak, ikke være rettet mot alle arbeidstakerne i virksomheten, men i første rekke mot dem som alt har fått redusert sin arbeidsevne, har en utdatert kompetanse, opplever manglende motivasjon og/eller nærmer seg den alderen hvor de har rett til å gå av på en frivillig førtidspensjon (for eksempel AFP) eller har mulighet til å benytte 85-årsregelen, slik en del arbeidstakere har innen for eksempel den kommunale pleie- og omsorgssektoren. Tiltak for fastholdelse kan likevel være en del av en livsfasepolitikk. En forutsetning da er at seniortiltakene inngår i en overordnet personalpolitisk strategi, som ikke bare omfatter tiltak for seniorene, men også særskilte tiltak for arbeidstakere i andre livsfaser.

Ser vi nærmere på de ulike tiltakene for forebygging og fastholdelse, kan vi forsøksvis skille mellom følgende tiltakstyper: utviklingstiltak, arbeidsplassiltak og attraksjonstiltak/sosiale ordninger. *Utviklingstiltak* er i første rekke rettet mot den enkelte arbeidstaker, og tar sikte på å forebygge helseskader, tap av arbeidsevne og/eller arbeidsmotivasjon, og omfatter blant annet tilbud om etter- og videreutdanning for å oppdatere eller videreutvikle kompetansen, tiltak som er innrettet mot å opprettholde/bevare den enkeltes fysiske og psykiske arbeidsevne, eller forebygge helseplager, som for eksempel trim i arbeidstiden. Mens tiltak for å fremme motivasjon, mestring og fortsatt interesse for jobben kan, ved siden av ulike former for kompetansetiltak, være alt fra hospitering i andre jobber, avdelinger eller på andre arbeidsplasser, til jobbrotasjon eller tilbud om andre og mer utfordrende arbeidsoppgaver. Disse tiltakene er alle ment å gjøre den enkelte arbeidstaker bedre i stand til å mestre arbeidskravene – det vil si bidra til å tilpasse arbeidstakerne til arbeidet.

Arbeidsplassiltak derimot vil være tiltak som først og fremst tar sikte på å tilpasse eller endre utformingen og organiseringen av arbeidet eller arbeidstidsordningene, herunder ergonomiske tiltak, tilbud om ulike tekniske innretninger for å lette belastningene, tilbud om mer fleksibel arbeidstid, mer variert arbeid og lignende. Herunder kommer også tilpasninger av arbeidet som tar sikte på å bøte på de helseskadene eller svekkelsene av arbeidsevnen som eventuelt har funnet sted, slik at den enkelte, til tross for sin reduserte arbeidsevne, kompetanse eller motivasjon, har lyst og evne til å fortsette i arbeid. Det kan dreie seg om tilbud om lettere og/eller mindre krevende arbeid, kortere eller mer fleksibel arbeidstid, mulighet til å jobbe hjemmefra, mulighet til å ta ut delpensjon og til i større grad å tilpasse arbeid og fritid i overensstemmelse med egne ønsker, til å jobbe redusert tid (med eller uten lønnskompensasjon) og lignende.

I tillegg har vi det vi kan kalle *attraksjonstiltak/sosiale ordninger*, som primært har til hensikt å gjøre arbeidet mer attraktivt enn fritid for den enkelte, eller bidra til å lette den enkeltes tilpasningen mellom arbeid og fritid. Herunder sorterer for eksempel ekstra lønn, bonus eller lovnad om høyere pensjon hvis en står lenger i jobb, eller motsatt, redusert pensjon hvis en går av tidlig. Til denne typen tiltak hører også fleksibel delpensjon, mulighet for ta ut lengre perioder med permisjon uten lønn, tilbud om ekstra fridager eller ferie, samt ulike typer av stipendieordninger. Enkelte av tiltakene vil selvsagt både kunne bidra til å øke motivasjonen og kompetanse, samtidig som det bidrar til å øke jobbattraktiviteten, for eksempel vil det gjelde tilbud om nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver, overgang til en mentorrolle, opplæring av yngre arbeidstakere osv.

Figur 3.1 Tiltak for å påvirke tidligpensjoneringen



Vi kan med andre ord skille mellom tiltak som i første rekke er *rettet mot individene*, og har til hensikt å opprettholde eller bedre deres arbeidsdyktighet, og tiltak som er *rettet mot arbeidsplassen*, som først og fremst har til hensikt å bedre arbeidsmiljøet og arbeidssituasjonen. I tillegg kan vi snakke om *rene personalpolitiske tiltak*, som verken søker å endre individ eller arbeidsplass, men skal bidra til å lette den enkeltes tilpasning mellom arbeidsliv og familieliv – eller har som mål å påvirke den enkeltes prioritering av arbeid framfor fritid. I figur 3.1 ses de ulike hovedformene for tiltak i relasjon til henholdsvis individ og arbeidsplass.

3.2 Norske studier

Det er gjennomført svært få evalueringer av seniortiltak i Norge. Vi vet derfor lite om hvilke tiltak eller virkemidler som faktisk fungerer, hvordan de fungerer og hvorfor de fungerer.¹³ Mange av de tiltakene og virkemidlene som i dag foreslås som seniortiltak eller som en del av en livsfasetilpasset personalpolitikk, er i første

¹³ Fafo vil kartlegge og analysere betydningen av seniortiltak for tidligpensjonering blant eldre arbeidstakere i NFR-prosjektet: *Inkluderende arbeidsgivere? Virksomhetenes arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere*. Prosjektet er finansiert over Arbeidslivsprogrammet og varer ut 2008. Den første rapporteringen kommer høsten 2007.

rekke utledet på bakgrunn av den kunnskapen en har om årsakene til tidligpensjonering. Det som finnes er et knippe forsøks- og utviklingsprosjekter som ble igangsatt på slutten av 1990-tallet i regi av nettverket «Yrkesliv, aldring og livsløp. Arbeidsmiljø og personalpolitikk» (YAL-nettverket)¹⁴, samt noen nyere casestudier fra blant annet Arbeidsforskningsinstituttet, Rogalandsforskning, Høgskolen i Vestfold og andre, i hovedsak, aksjonsforskningsprosjekter (se oversikt i vedlegg til Drøpping, Midtsundstad og Østeberg 2005, Drøpping og Midtsundstad 2003 og Solem 2002). Disse studiene sier imidlertid mer om hva som skal til for at virksomhetene skal lykkes med sin seniorsatsing, enn å si noe om hvilke tiltak som har en dokumentert effekt på tidligpensjoneringen. I det etterfølgende gjengir hovedresultatene fra et utvalg av disse og andre norske studier med relevans for seniorproblematikken.

Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet og YAL-nettverket

Hovedvekten i YAL-nettverkets forskning har vært på det vi kaller utstøtingsperspektivet, eller ulike push-faktorer, som arbeidsmiljøets betydning for tidlig yrkesavgang, oppfatninger om Eldres yrkeskompetanse og forutsetninger for læring i arbeidslivet med videre (Solem 2002). Til sammen har YAL omfattet drøyt 20 prosjekter. De fleste arbeidene har vært forsøks- og utviklingsprosjekter, hvor formålet har vært å bidra til utvikling av en seniorpolitikk eller livsfasetilpasset personalpolitikk i praksis. Formålet, slik forskerne selv har beskrevet det, var å: 1) stimulere til utvikling av god personalpolitikk og et godt arbeidsmiljø for middelaldrende og eldre arbeidstakere, 2) framskaffe kunnskap om yrkesliv, aldring og livsløp med sikte på å utvikle og bevare arbeidsevne og -muligheter fram til pensjonsalderen, samt 3) utvikle et fruktbart samspill mellom forskning, praktisk personalpolitikk og arbeidsmiljøutvikling med sikte på å bedre forholdene for seniormedarbeidere. Satsingen synes slik sett å ha det finske FinnAge-prosjektet som modell (se avsnitt 3.3). De dominerende forskningsmiljøene i YAL-nettverket har vært Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).

¹⁴ Initiativet til satsingen i dette nettverket kom fra Sosial- og helsedepartementet (SHD), som i 1993 tok kontakt med Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen, (fra 1994: Senter for seniorplanlegging – SSP – nå: Senter for seniorpolitikk). I 1994 utarbeidet SSP, Norsk gerontologisk institutt (NGI) (fra 1996: NOVA) og Arbeidsforskningsinstituttet, med midler fra Sosial- og helsedepartementet (SHD) og Administrasjonsdepartementet (AD), en programplan for «Yrkesliv, aldring og livsløp» (Solem m.fl. 1994). Forskningen kom i gang i 1995 gjennom fire kjerneprosjekter finansiert fra SHD, AD og Kommunal- og arbeidsdepartementet. I 1996 ble virksomheten utvidet til 7–8 kjerneprosjekter (se Solem 2002). Nettverket kalles nå FOSA og omfatter langt flere forskere enn YAL-nettverket. Nettverket fungerer på frivillig basis, da det ikke lenger har egne forskningsmidler (se bl.a. <http://www.seniorpolitikk.no/> – under faktatorget).

Svært få av tiltakene som initieres og vurderes i YAL-prosjektene er testet gjennom kontrollerte forsøk. De fleste tiltakene som prøves er dessuten forebyggende, og har vært virksomme i så få år at det ikke har vært mulig, i alle tilfeller, å gi noen vurdering av deres eventuelle langsiktige virkninger, ei si noe om hvorvidt de har hatt effekt på tidligpensjoneringsatferden. Det dreier seg også i mange tilfeller om generelle arbeidsmiljøtiltak som en del av en såkalt livsfasetilpasset personalpolitikk. Det vil si at mange av tiltakene retter seg mot alle ansatte, uavhengig av alder. En del av disse tiltakene, som for eksempel kontinuerlig etter- og videreutdanning, trim i arbeidstiden, jobbrotasjon osv, vil det dessuten først være mulig å måle eventuell effekt av når dagens 30–40-åringer nærmer seg pensjonsalderen. En vet derfor ikke om disse tiltakene faktisk vil føre til redusert tidligavgang. En antar likevel at de vil ha en slik effekt, ut fra den positive omtale og/eller respons som gis av deltakerne underveis i prosjektene, og ut fra arbeidstakernes egne tiltaksønsker (for en oppsummering, se for eksempel Solem 2002 og Blichfeldt 2002).

Solem (2002) har oppsummert nettverkets forskning fram til 2001. Hans hovedkonklusjon er at særlig psykososiale faktorer og organisatoriske forhold synes å fremme tidligavgangen. Det konkluderes derfor med at *variasjon i arbeidsoppgaver, mindre gjentakende arbeid og individuelle tilpasninger av arbeidet og arbeidstiden* er tiltak som kan forhindre tidligavgang, og at *jobbinnhold og utviklingsmuligheter er viktigere enn lønn og arbeidstid*. Det legges også vekt på at det å bli regnet med i opplæring og omstillinger og det å bli verdsatt, særlig av nærmeste overordnede, er forhold som kan bidra til integrasjon av eldre – og dermed fremme fortsatt yrkesdeltakelse (Ibid.).

Flere av YAL-studiene har også hatt som hovedformål å kartlegge betingelsene for vellykket implementering av seniortiltak, mer enn å analysere effektene av tiltakene i seg selv. YAL-forskerne oppsummerer disse forutsetningene som følger (Lahn m.fl. 1999 og Iversen m.fl. 2000 ref. i Solem 2002):

- Bevisstgjøring, ikke minst for å styrke seniorenens tro på egne ressurser.
- Viktig med et livsfaseperspektiv, uten å glemme de spesielle problemene som eldre arbeidstakere opplever.
- Aktiv støtte fra linjeledelsen på alle nivåer, ved at seniorpolitikken integreres i virksomheten og eldre verdsettes og inkluderes. For å sikre linjeansvaret må senior-livsfasepolitikken integreres i arbeidet med budsjetter, virksomhetsplaner, årsrapportering, internkontroll og annet ordinært rullerende arbeid.
- Seniortiltak bør være tydelige som tiltaksområde, men også koples til andre personalpolitiske virkemidler, arbeidsgiverpolitikk generelt og dessuten repre-

sentere en kontinuerlig forbedring, for ikke å oppfattes som «nok et tiltak», og dermed bidra til prosjekt- og omstillingstretthet.

- Fleksibel utforming av tiltak med muligheter for lokale og individuelle tilpasninger.
- Verdssetting av realkompetanse kan gi økt forståelse for læringsmuligheter i seinyrkesfasen og være et springbrett til læring. Men systematisk innsats for å motivere eldre til læring og insentivsystemer som belønner Eldres deltakelse i opplæring, kan være nødvendig.
- På en enkelt arbeidsplass kan det være nyttig å starte arbeidet med en dialogkonferanse e.l. for å få fram synspunkter, forslag til relevante tiltak, skape eierskap, starte prosesser og utvikle lokale prosjekter. Medarbeidere-milepæl-/seniorsamtaler er viktige verktøy for å sy til individuelle pakker av de tiltakene som er tilgjengelige. Dialogkonferanser bør ikke fokusere isolert på seniorpolitikk, men integrere det i arbeidsgiverpolitikken, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling.
- Tålmodighet og bredde i omstillingsarbeidet er nødvendig. Det er viktig å være bevisst på at eldre ikke overses i omstillinger, og at de har innflytelse på prosessen.

Livsfaseprosjektet i trygdeetaten (Hilsen og Steinum 2006)

Hovedformålet med Hilsen og Steinums studie av trygdeetatens livsfaseprosjekt (2006) har også vært å kartlegge og synliggjøre hva som er betingelser for en vellykket implementering og utvikling av seniorpolitikk og livsfasepolitikk på virksomhetsnivå. Prosjektet har vært et aksjonsforskningsprosjekt med vekt på en deltakerorientert tilnærming til arbeidet. Prosjektdeltakerne har derfor selv hatt ansvaret for å gjennomføre og følge opp tiltakene, mens forskernes rolle har vært å tilrettelegge for gode fora og fruktbare prosesser, samt å systematisere den kunnskap og erfaring som har framkommet. I prosjektet er det brukt et vidt spekter av metoder, fra kvalitative intervjuer, konferansemetodikk til spørreskjemaundersøkelser.

Prosjektet viste, for det første, at det kan være viktig å sette av *tid til refleksjon hos medarbeidere og ledelse over hva begrepene «seniorer» og eldre arbeidstakere innebærer*, da mange ansatte i utgangpunktet ikke ønsker å plassere seg selv som tilhørende «seniorene». Gjennom samtaler med de ansatte kom det fram at seniorbegrepet av mange ble oppfattet som ukomfortabelt. Som forskerne skriver: «Hvis senior betegner en gruppe ingen vil tilhøre, er det vanskelig å se hvordan man i

prosjektet skal kunne synliggjøre seniorennes ressurser og utviklingsmuligheter i etaten; det er vanskelig å se hvordan en god seniorpolitikk skal oppstå ut fra motstand og fremmedgjøring». En forutsetning for en god seniorpolitikk var derfor, ifølge forskerne, en endring i etatens holdninger til det å være senior, ved å sette av tid til felles samtale rundt begrepene.

En god livsfasepolitikk forutsetter gjerne *kunnskap om og respekt for aldersmangfoldet på arbeidsplassen*. Mangfold kan være en styrke for arbeidsplassen, da forskjeller i alder, kjønn og etnisitet kan gi ulike tilnærminger og perspektiver på arbeidet og oppgaveløsningen. For å kunne verdsette aldersmangfold, kreves det en forståelse for at de ansatte vil bidra på forskjellige måter gjennom livet. Ved siden av å synliggjøre de eldre og erfarne som ressurs, mener forskerne at det også er viktig å synliggjøre hva juniorkompetansen består i. Hva er det de yngre bringer med seg inn, som er verdifullt for de som er eldre og har arbeidet i etaten lenge? Gjennom synliggjøring av de ulike gruppenes kompetanse og fortinn kan en bidra til økt forståelse for at aldersmangfold kan være en berikelse for arbeidsmiljøet så vel som for oppgaveløsningen.

I forlengelsen av dette understreker forskere at det kan være *viktig å relatere seniorpolitikk til en livsfasepolitikk*, slik at seniorenne ikke utpekes som en problemgruppe med behov for særskilte ordninger og tiltak.

Forskerne understreket også behov for å *synliggjøre og tydeliggjøre de tiltakene virksomheten hadde tilgjengelig*, da flere av de ansatte syntes å være usikre på hva som fantes av tilbud, hva som var mulig og hva som var kriteriene for at man kunne få tilbud om tilpasninger. Åpenhet synes derfor viktig for at tiltakene skal bli kjent og tilgjengelige for alle. Det ble også uttrykt usikkerhet om hvor eksplisitt trygde-etaten, i dette tilfellet, ønsket at folk skulle stå lenger i jobb. Ansatte etterlyste derfor klare signaler ovenfra. Lokalt, på den enkelte arbeidsplass, var inntrykket at man følte seg bedre sett og ivaretatt. Der var det også enklere å få i stand avtaler som gjorde det lettere å stå i jobben, selv om konsekvensene for øvrige ansatte ble trukket fram som en begrensning i forhold til hva det var mulig å få til. Det kom også fram at det for mange var like viktig for ønsket om å forbli i jobben at ledelsen tydelig signaliserte at man var en nyttig ressurs, som å få tilbud om særskilte tiltak. Surveyundersøkelsen blant de ansatte viste for eksempel at det viktigste tiltaket for å få ansatte til å ønske stå lenger i jobb *ikke var* kompetanseutvikling (34%), fleksibel arbeidstid (34%), ekstra fridager (28%) og mer lønn eller bonuser (20%), *men* at en ble sett og verdsatt av nærmeste leder (61%), og få klare signaler fra etaten om at man var ønsket (54%)

Et annet viktig diskusjonstema rundt personalpolitiske virkemidler er *virksomhetens handlingsrom innen eksisterende ressursrammer*. Dette var også noe som kom fram som en faktor som kunne framskynde avgangen i gjennomgangen av årsaker til tidligpensjonering i forrige kapittel (se Halvorsen m.fl. 2002). Ressurssitua-

sjonen og mangel på midler kan oppleves som en begrensning. Det viste seg imidlertid å være store forskjeller mellom virksomheten i trygdeetatprosjektet med hensyn til organiseringen av arbeidet og hvordan man konkret håndterte ulike utfordringer. Enkelte kontorer fordelte for eksempel innkommende saker etter hvilke ansatte som var til stede den aktuelle dagen, mens andre hadde en klar personavhengig oppgavefordeling, slik at postbunken vokste for ansatte som var fraværende. Sistnevnte kan naturlig nok bidra til at enkelte vegrer seg for å delta i kurs og opplæring, eller å ta i bruk ekstra ferie og fridager, om en har rett på dette. På den annen side kan også fravær være belastende hvis det medfører merarbeid for dem som er igjen. Slik sett finnes det kanskje ingen enkel løsning på disse problemene, selv om forskerne mener at manglende handlingsrom mer handler om organisering og ledelse, enn om karakteristika ved jobben. Men handlingsrom handler, som forskerne påpeker, også om arbeidspress. Men også her er det mulig å organisere arbeidet annerledes, slik at arbeidstakerne i større grad får styring over egen arbeidstid og arbeidsdag. Eksempler som ble nevnt var postfordelingsrutiner, organisering av mottaket og sikring av at ingen var alene om sitt kompetanseområde. Praksis med å avtale telefontid med brukerne i forkant, ble også nevnt som et egnet virkemiddel for å kontrollere pågangen av henvendelser.

I løpet av prosjektperioden var det også et tema at *god livsfasepolitikk tar hensyn til og utgangspunkt i det enkelte individ, uavhengig av alder*. En slik individuell tilnærming innebærer imidlertid en form for systemskifte som blant annet utfordrer den tradisjonelle likhetstankegangen og de kollektive rettighetene og ordningene organisasjonene har framforhandlet. I den forbindelse ble det reist spørsmål om lønssystemet var tilrettelagt for å kunne individbehandle og om de kollektive virkemidlene, som for eksempel mulighet til å gi ekstra lønn og fridager, ble tatt i bruk, da slike spørsmål var relevante i forhold til mulighetene for å belønne «seniorkompetanse». Selv om de kollektive virkemidlene i liten grad var benyttet, var det enighet om at trygdeetaten hadde stor grad av fleksibilitet til å tilrettelegge etter den enkeltes situasjon og behov. Det syntes også som om trygdeetaten hadde stort rom for forskjellsbehandling ved behov, og prosjektet bidro til å øke anerkjennelsen av at lik behandling av alle ikke tok hensyn til den enkeltes særskilte behov og situasjon. For å skape åpenhet og forståelse for individuelle muligheter framfor rettigheter, mente forskerne at det var viktig å fortelle de gode historiene, for å demonstrere dette prinsippets praktiske betydning.

Prosjektet satt også *søkelys på såkalt erfaringskompetanse*, og da særlig viktigheten av å kartlegge hva denne bestod i, slik at virksomheten fikk økt forståelse for dens verdi, og dermed klarere kunne signalisere at seniorkompetansen var viktig for virksomheten. Et mål med prosjektet var også å kartlegge hvordan erfaringsutvekslingen mellom eldre, erfarne og unge med mindre erfaring foregikk. Dette var viktig både for å synliggjøre dens betydning og for å få fram egnede metoder

for å systematisere erfaringsoverføring. Virkemidler som ble utprøvd var blant annet *systematiske lunsjavgtaler*, der relativt nyansatte skulle spise lunsj sammen med senioren og dermed legge til rette for erfaringsutveksling og relasjonsbygging, *bruk av lærlingebok*, der nyansatte skulle definere lærlingemål sammen med leder og følge opp disse gjennom den første tiden i ny jobb, og såkalt *intervjustafett* mellom nytilsatte juniorer og erfarne seniorer. Et av kontorene hadde også selv utviklet et godt virkemiddel – den såkalte «gylne kopling». Verktøyet var et databasert flytskjema for saksgangen på et saksområde, som gjorde det mulig for den nyansatte raskt å få oversikt over hva som måtte gjøres på de ulike trinnene i en normal saksgang. Flytskjemaet ble laget av en erfaren senior i samarbeid med en datakyndig junior. Verktøyet hadde en klar effektiviseringsgevinst, ved at opplæringstiden for nytilsatte ble redusert, samtidig som det var nyttig for erfarne arbeidstakere som trengte en repetisjon om han ikke hadde vært inne på saksområdet på en stund og ville sikre seg at han var oppdatert.

Noe av det som overrasket forskerne mest i prosjektet, var *den passive rollen fagforeningene spilte*, gitt at IA-avtalen er et trepartssamarbeid mellom partene og myndighetene, og dessuten forutsetter samarbeidsavtaler mellom partene lokalt. Hovedinntrykket til forskerne var at så lenge ledelsen oppførte seg «ordentlig», anså ikke tillitsvalgte at det var særlig behov for deres innsats. Fagforeningene så ut til å se seg selv som en vaktbikkje, mer enn som aktive utviklingsaktører. Forskerne forklarte det med at så lenge det ikke var omfattende uenighet eller mistillit, og man ikke sto overfor store endringer, syntes tillitsvalgte å være tilfredse med å overlate utviklingsarbeidet til ledelsen. Informasjon syntes til en viss grad å ha erstattet behovet for medvirkning.

Viktigheten av *en klar forankring hos linjeledelsen og toppledelsen* ble også understreket. I prosjektperioden kom det tydelig fram at om arbeidet ikke hadde den nødvendige forankring i ledelsen, fikk det ikke den prioritet og oppfølging som skal til for å sikre at feltet ivaretas. Det synes særlig viktig at ledelsen gikk ut med et konsist og klart budskap på alle nivåer, hvis man skulle få til en god praksis på området. Til slutt ble *betydningen av langsiktighet* framhevet, det tar som kjent tid å endre holdninger.

En framtid som lærer? En studie av utviklingsarbeidet ved åtte skoler (Blichfeldt 2002)

Livsfaseprosjektet i skolesektoren tar utgangspunkt i skolens demografiske situasjon: Utgangspunktet for forskeren var at relativt mange lærere sluttet i jobben før full pensjonsalder, samtidig som det hadde vært problemer med rekrutteringen til læreryrket. Et viktig spørsmål i prosjektet var derfor om skolen som arbeids-

plass kunne gjøres bedre – det vil si mer attraktiv både som potensielt og blivende arbeidssted – samtidig som elevene ble ivaretatt.

Livsfaseprojektet, strakk seg over tre år, og ble organisert slik at initiativ og tiltak skulle utvikles ut fra lokale forutsetninger. Den enkelte skole organiserte derfor selv diskusjoner/prosesser gjennom blant annet lokale prosjektgrupper, som kom fram til de tiltakene man ønsket å prøve ut. Samtidig ble det i prosjektet lagt til rette for en støttestruktur, bestående av møteplasser for utveksling av erfaringer mellom skoler og fylkesvise prosjektleder (på deltid), som fungerte som diskusjonspartner/veileder og bindeledd til det fylkeskommunale nivået. Forskerens oppgave i prosjektet har vært å kartlegge arbeidssituasjonen ved prosjektstart og prosjektavslutning, å gi utdypende og systematiske refleksjoner over de erfaringene som ble gjort underveis, samt å foreta en oppsummering av disse.

Et vesentlig resultat av arbeidet var de tiltakene kollegene ved de enkelte skole- ne drøftet seg fram til. Disse rettet seg mot tre områder: a) den faglige siden av arbeidet – selve undervisningsarbeidet, b) ivaretagelse av den eldre arbeidstakergrup- pen (helse, individuell personaloppfølging), og c) endring av de organisatoriske rammene for det daglige arbeidet, fag- og timeplanorganisering, og bruk av arbeids- tid.

Sammenligningen av framtidsperspektiver ved prosjektets begynnelse og slutt viste at det ved var cirka ti prosent færre som planla en tidligst mulig avgang ved prosjektavslutning sammenlignet med prosjektstart. Ved enkelte skoler var ande- len lærere som ønsket å slutte ved første anledning, halvert i forhold til det som kom fram ved prosjektstart. Endringene kan likevel ikke tilskrive tiltakene ale- ne, da det ikke er kontrollert for betydningen av eventuelle andre forhold og til- tak internt og eksternt ved den enkelte skole i samme tidsrom. Forskeren sammenfatter erfaringene slik:

- De fleste lærere liker jobben sin, de liker arbeidet med ungdom omkring fag- lige oppgaver.
- De fleste ville gjerne bli stående i jobb lenger enn til første avgangsmulighet.
- Mange er imidlertid usikre på om de vil mestre jobben så lenge de kunne ønsket.
- Lærernes mestring av jobben henger nøye sammen med elevenes mestring av de faglige oppgavene.
- Mange opplever at sentrale rammer og føringer gir svekket rom for mestring.
- Fleksibel arbeidsorganisering, teamarbeid og gode støttestrukturer bedrer mulighetene for mestring.
- Fleksibel organisering, gode sammenhenger og utviklingsmuligheter fordrer tydelig og sammenholdt ledelse.

- Kompetanseutvikling er nær knyttet til mestring, særlig om det forstås som mulighetene for å ta tak i egne erfaringer, og å kunne utveksle dem med kolleger.

Medvirkningsbasert utviklingsarbeid i Hordaland fylkeskommune (Klemsdal m.fl. 2002)

I rapporten oppsummeres erfaringer fra et samarbeidsprosjekt mellom Hordaland fylkeskommune (HFK), Trygdeetatens arbeidslivssenter i Hordaland og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Oslo. Prosjektet har dreid seg om å utvikle livsfaseorientert personalpolitikk (LOP) ved et utvalg pilotvirksomheter i HFK. Tre barneverninstitusjoner ble rekruttert som pilotvirksomheter. Tre felles dialogsamlinger ble gjennomført og ansatser til permanente utviklingsorganisasjoner ble, ifølge forskerne, sådd i alle institusjonene.

En viktig del av prosjektet var å undersøke hvordan dialogsamlinger som metode, kan bli et generelt verktøy for å arbeide med slike problemstillinger som LOP-tankegangen dreier seg om. I denne sammenheng drøfter rapporten hvordan dialogsamlinger som metode kan få gjennomslag i en innsalgfase, hvordan den faktisk fungerer i bruk, hvordan de som deltar på dialogsamlinger kan bli bevisst hvordan den fungerer som en metode, og dermed bli i stand til å gjenbruke metoden i sitt videre utviklingsarbeid. I forlengelsen av dette var forskerne interessert i å finne ut hvordan dialogsamlingen som metode kunne spres videre til andre virksomheter enn de som deltok i prosjektet.

Rapporten går gjennom og drøfter kritisk alle fasene av prosjektet. Det viste seg at spørsmålet om å innarbeide en livsfaseorientert personalpolitikk i stor grad dreide seg om å gi LOP-begrepet et individuelt innhold knyttet til den enkelte institusjons hverdag og de ansattes særegne behov. Under dialogkonferansene fikk de ansatte arbeidet med åpne problemstillinger knyttet til LOP. Gjennom dette arbeidet skapte de selv et språk og en systematikk for håndtering og utvikling av de prinsippene som personalpolitikken skulle realisere. Denne formen for lokal begrepsutvikling virket holdningsskapende (den skapte bl.a. toleranse for å gjøre individuell særbehandling til allmenn norm i organisasjonen). Samtidig bidro den til å klargjøre de hvilke premisser som måtte ligge til grunn for særbehandlingen innen i deres institusjon.

Samlingene fremmet også samarbeid og bidro til å utvikle et kontaktnett rundt personalpolitiske spørsmål. Dette bidro videre til å høyne bevisstheten rundt personalpolitikk som et viktig tema i institusjonenes daglige virke, både blant ledere og ansatte.

Tidligpensjonering og det manglende kommunale handlingsrom (Halvorsen m.fl. 2002)

En studie fra Agderforskning (Halvorsen m.fl. 2002) tyder på at tidlig avgang ikke alltid oppfattes som et problem blant lederne og de ansatte lokalt. Tvert om vurderes det i mange sammenhenger som en fornuftig løsning både for arbeidsplassen og den enkelte ansatte. Som forskerne skriver: «...det som på makronivå oppfattes som et problem, på mikronivå ikke betraktes som spesielt problematisk. Det er derfor grunn til å omformulere problemforståelsen. Spørsmålet er ikke *om* det er et problem, men for *hvem* det er et problem.» (Ibid.)

Mange av lederne i de kommunale etatene, som denne undersøkelsen omfatter, opplevde tvert om at lav avgang var et større problem en høy avgang. For arbeidsplassen ble tidlig avgang oppfattet som positivt, fordi det i neste omgang innebar nye medarbeidere (ny kompetanse) og et større aldersspenn på arbeidsplassen, eller fordi lav avgang kombinert med høy gjennomsnittsalder og lav turnover ville kunne skape problemer noen år fram i tid. For ansatte som ikke lenger er i stand til å utføre arbeidet, kan tidlig avgang også oppfattes som en god løsning. Det samme gjelder på arbeidsplasser hvor en sliter med lite tilpassningsdyktige medarbeidere (Ibid.).

Forskerne legger særlig vekt på at det lokale handlingsrommet i mange sammenhenger er svært begrenset, og derfor også muligheten for å følge opp sentrale målsettinger. Lederens rolle som nøkkelpersoner må derfor nedtones, ifølge forskerne, da de lokalt i stor grad begrenses av budsjetttrammene, arbeidets art, og den ytelsesetikk som er dominerende ved mange arbeidsplasser. Over halvparten av de lederne og de ansatte som deltok i undersøkelsen, oppfattet bemanningen som for lav. Lav bemanning ble igjen relatert til budsjetttrammene mer enn rekrutteringsvansker. Lav bemanning førte i neste omgang til at lederne hadde lite rom for «slakk», slik at de ikke kunne tillate at noen skulle yte mindre eller gjøre andre oppgaver i en periode. Stram bemanning hindret med andre ord lederne i å tilpasse arbeidet på individuelt grunnlag.

Resultatene baserer seg på en kvalitativ studie, begrenset til fire kommunale tjenester i Vest-Agder. Det er derfor vanskelig å fastslå hvor allmenne de vurderingene som ledere og ansatte kommer med, er for arbeidslivet generelt.

Erfaringer med hjemmekontorløsninger i statstjenesten (Bjørnholt 2002)

Dette er ikke en undersøkelse som har som særlig siktemål å se på seniorenas bruk og nytte av hjemmekontorløsningen som ledd i en seniorpolitikk. Undersøkelsen hadde som formål å undersøke erfaringer med hjemmekontor mer generelt, både for den enkelte hjemmearbeider og organisatoriske konsekvenser, for å kunne

formulere tema og forskningsspørsmål for videre oppfølging. Vi anser likevel resultatene som interessante, da hjemmekontor ofte har vært framme som et av flere egnede seniorpolitiske virkemidler.

I prosjektet ble det gjennomført intervjuundersøkelser i fire statlige virksomheter, et departement, et tilsyn, et trygdekantor og en høyskole, som hadde erfaring med hjemmekontor. Både hjemmearbeiderne, ledere, kolleger og støttepersonell er intervjuet i hver virksomhet. Hjemmearbeiderne praktiserte i hovedsak ordninger som besto av 1–2 dager i uken på hjemmekontoret.

Undersøkelsen viste at hjemmearbeiderne var entydig positive til ordningen, mens den praktiske tilretteleggingen og ledelsens holdning varierte mellom virksomhetene. Flertallet av lederne uttalte seg likevel positivt om hjemmekontorløsningen. I intervjuene ble det heller ikke registrert noen særskilte problemer mellom hjemmekontor og privatliv; for eksempel at hjemmekontorløsning medførte økt konfliktnivå i hjemmet eller at hjemmekontoret fungerte som «kvinnefelle», slik enkelte tidligere undersøkelser har vist. En begrensning ved undersøkelsen på dette området, som forskeren selv påpeker, er likevel at det bare ble gjort intervjuer på arbeidsplassen og ikke innhentet informasjon fra andre familiemedlemmer.

Kollegene var også gjennomgående positive og støttende, til tross for at hjemmearbeidet syntes å generere noe merarbeid. Noe av merarbeidet må tilbakeføres til manglende praktisk, teknisk og organisatorisk tilrettelegging. Dårlige tekniske løsninger vanskeliggjorde for eksempel hjemmearbeidet i alle virksomhetene.

To av virksomhetene hadde egne avtaler om hjemmekontor, tilnærmet lik retningslinjene for fjernarbeid i statsstjenesten. De øvrige hadde ikke egne avtaler som regulerte hjemmearbeidet spesielt, men én virksomhet hadde en avtale som berørte forholdet mellom hjemmekontor og brukersikkerhet, den andre hadde avtale om legitime grunner til faglig fravær.

Hjemmekontorordningene i hver av virksomhetene synes i stor grad å være svar på ad hoc-problemer, og i mindre grad å være del av en mer strategisk satsing. Til tross for de positive erfaringene i de fleste virksomhetene, var det likevel sterke begrensninger og ikke nødvendigvis noe ønske om å utvide ordningene. Dette, sammen med mangelfulle teknologiske løsninger, oftest begrunnet med sikkerhet, og manglende organisatorisk tilrettelegging, synes å avdekke manglende strategisk forankring for hjemmekontor, både lokalt og høyere opp i statsstjenesten.

Alt i alt synes det å være mange begrensende faktorer for en videre utbredelse av hjemmekontorløsninger. Sikkerhetsmessige, tekniske og dels trivielle, praktiske problemer synes, sammen med en lokal og begrenset ad hoc-tilnærming fra ledelsen, å virke som en barriere mot en utvidelse av hjemmekontorløsninger.

Hjemmekontor som ledd i et inkluderende arbeidsliv, i form av tilrettelegging for personer med helseplager, var et konkret tema ved tre av virksomhetene. I to virksomheter var denne problemstillingen en del av ledelsens begrunnelse for hjemmekontor som ble brukt overfor konkrete hjemmearbeidere, mens den i den tredje ble brakt på bane som et ønske fra en ansatt og avvist av arbeidsgiver. Forskerne mente de tre følgende temaene burde følges nærmere opp i egne undersøkelser: Barrierer mot fortsatt utvikling av hjemmekontor – ledd i generell motstand mot forandring og endringer i arbeidsorganisasjonen? Hvilken organisatorisk tilrettelegging er nødvendig på arbeidsplassen for å lykkes med hjemmekontor? Hjemmekontor som virkemiddel for et inkluderende arbeidsliv?

Hva påvirker kommunale leders oppfatning av eget handlingsrom/myndighet når det gjelder seniorpolitikk (Furunes, Mykletun og Solem 2005)

Notatet har som formål å beskrive og forklare faktorer som kan ha betydning for lederes oppfatning av eget handlingsrom (empowerment) i forhold til å igangsette seniortiltak innen kommunal sektor og helsesektoren i Norge. Undersøkelsen baserer seg på surveydata fra et representativt utvalg av 672 ledere på operativt og administrativt nivå, basert på data fra Kommunal Landspensjonskasses registre.

Studien konkluderer med at kommunale ledere flest mener at det er viktig å jobbe med seniorpolitikk, men oppfatter det som vanskelig gjennomførbart som følge av blant annet økte krav om effektivitet og omstilling, økonomiske og bemanningsmessige begrensninger, samt holdninger hos arbeidstakerne. I studien ser en også nærmere på faktorer som påvirker lederens opplevelse av eget handlingsrom/myndighet (empowerment) på dette området. Resultatene viser at opplevelsen av ha handlingsrom/myndighet for det første varierer mellom ledere avhengig av type organisasjon og på tvers av yrke. Til sammen ti faktorer viser seg å innvirke på oppfattelse av eget handlingsrom/myndighet: Graden av formelt ansvar for seniorpolitikken, antall undernivåer en har ansvar for, grad av tro på seniorpolitiske tiltak som viktige for å redusere tidligpensjoneringen, samt deres oppfatning av fra hvilken alder en arbeidstaker kan oppfattes som eldre. I tillegg påvirker lederens egne tidligpensjoneringsplaner opplevelsen av eget handlingsrom/myndighet, i den forstand at de som selv ønsket å gå av tidlig eller trappe ned tidlig, hadde mindre tro på egen «makt» til å igangsette tiltak, enn andre

Selv om kommunale ledere flest anså at seniorpolitikk var viktig, var det veldig få som anså at de hadde reelle muligheter til å organisere arbeidet slik at den tilpasses eldre arbeidstakers ønsker og behov. Dette skyldes i første rekke opplevde økonomiske og bemanningsmessige begrensninger. Studien viste likevel at de administrative lederne oftere rapporterer at de hadde mulighet og handlingsrom til å gjøre

noe, enn mellomlederne. Som tidligere nevnt, hadde de da også langt oftere et formelt ansvar når det gjaldt seniorpolitikk. Da mellomlederne i praksis er nærmest de aktuelle arbeidstakerne, mener forskerne at hensiktsmessigheten ved denne ansvarsfordelingen kanskje bør drøftes, siden mellomledernes manglende handlingsrom/myndighet kan være en av flere forklaringer på manglende seniorpolitisk aktivitet. Det samme vil være tilfellet for mellomledere som opplever å ha lite kunnskap og informasjon om hvordan de kan implementere en seniorpolitikk. Det at personlige forhold, som en positiv framfor en negativ holdning til eldre arbeidstakere, øker lederens følelse av å ha handlingsrom/myndighet til å igangsette tiltak, indikerer også at det er behov for å jobbe med å endre lederens holdninger for å få til en reduksjon i tidligpensjoneringen.

Er senioren god butikk? (Bl.a. ECON Analyse 2003a, Mykletun m.fl. 2000, Solem 2002, Midtsundstad 2002a og Hilsen m.fl. 2006)

ECON har gjennomført en utredning for Senter for seniorpolitikk, hvor de gjennomgår kostnadene forbundet med det å ha eldre ansatte, og spør: Er seniorer god butikk? (ECON 2003a). Ifølge rapporten kan eldre bli oppfattet som mindre lønnsomme enn yngre arbeidstakere av to grunner: De kan være dyrere for virksomheten, og de kan yte mindre. De konkluderer med at ingen av delene gjelder generelt, men at begge i enkelte situasjoner kan være riktige. Det er ikke mulig å dokumentere noen entydige sammenhenger mellom alder og produktivitet. Mange fysiske egenskaper svekkes over tid, men det er få jobber der en normal fysisk svekkelse i særlig grad påvirker arbeidsprestasjonene i den yrkesaktive perioden (Solem 2002). Noen jobber krever dessuten egenskaper som i mange tilfeller kan bedres med alderen, som sosiale og kognitive ferdigheter. Det samme gjelder arbeidsmoral, selvstendighet, lojalitet og forståelse av jobben (Mykletun et al 2000).

Normalt er lønna den største utgiften knyttet til å ha en person ansatt. Lønnsforskjellene i Norge er relativt små, og tverrsnittsanalyser av sammenhengen mellom lønn og alder viser at lønnskurven stiger fram til 40-åra, mens den deretter er relativt stabil ut den yrkesaktive perioden (ECON 2003a). Det er derfor ingen grunn til å tro at lønn i seg selv er noen konkurranseulemp for eldre arbeidstakere. Områder hvor en vet det eksisterer eller kan eksistere forskjeller, er korttidsfraværet, som i stor grad bekostes av arbeidsgiver. Her har likevel eldre et lavere fravær enn yngre. De har til gjengjeld lengre ferie; de over 60 år har én uke mer. Kostnader til feriepenger er derfor noe høyere. På ett område kan likevel regnestykket i enkelte sammenhenger komme ut i seniorenens disfavør: Det gjelder kostnadene i forbindelse med tjenestepensjon og førtidspensjonsordninger som AFP (ECON 2003a og Hilsen m.fl. 2006). Finansieringen av særlig AFP varierer imidlertid så pass mye mellom ulike tariffområder at dette ikke kan betraktes som et allment

problem, men kan oppleves å være problematisk i enkelte sektorer. Det gjelder for eksempel innen forsikringsbransjen, NAVO-området og deler av kommunesektoren, hvor hver enkelt virksomhet bærer de fulle og hele kostnadene ved hver enkelt AFP-pensjonist (ut over eventuell statsstøtte). På den ene siden kan dette føre til at en ønsker å kvitte seg med eldre før AFP-pensjonering blir aktuelt, eller unnlate å ansette eldre arbeidstakere. På den annen side kan det gjøre det lønnsomt for virksomhetene å iverksette særlige tiltak for at eldre skal utsette en eventuell AFP-avgang. Motsatt vil ordninger som helt eller delvis utligner utgiftene mellom virksomheter og bedrifter innen et AFP-område kunne bidra til overforbruk. Virksomhetene kan fristes til å overutnytte dem. Det kan se ut som om dette i stor grad er tilfellet i dag (jf. Midtsundstad 2002a). Nettopp av den grunn økte en også bedriftenes egenandel for AFP-pensjonister fra 10 til 25 prosent innen LOs og NHOs ordning i 2000, og av samme grunn valgte KLP å gjøre utligningsordningen i sin AFP-ordning valgfri. Statlige virksomheter og etater har derimot ingen «følging» med AFP-kostnadene. Verken deres inntekter eller utgifter berøres av at ansatte velger å gå over på AFP (jf. ECON 2003 og Hilsen m.fl. 2006). På den annen side har regjeringen og de statlige myndigheter større mulighet til å pålegge statlige virksomheter å tegne IA-avtaler, hvis det anses å være i tråd med de politiske målsettingene. Spørsmålet er likevel hvor hardt en velger å jobbe med en sak hvis den er pålagt, hvis en ikke samtidig kan se at det gagnar virksomheten på en eller annen måte. Det har da også vært påpekt som en svakhet at flere av de statlige etatene ikke selv har tatt initiativ til å bli IA-virksomheter (ECON 2003a).

Høye premiekostnader til tjenestepensjon rett før pensjonering kan også bidra til å fremme tidligpensjonering hvis arbeidsgiver ønsker å spare penger, forutsatt at de da ikke fortsetter premieinnbetalingen for den enkelte fram til pensjoneringstidspunktet. For halvparten av arbeidstakerne innen LOs og NHOs AFP-ordning er dette tilfellet (Midtsundstad 2002b).

Ser vi på de enkeltkommunene som framheves som såkalte gode eksempler blant annet på Senter på seniorpolitikk nettsider, viser den også at det ofte i en eller annen forstand må lønne seg for virksomhetene å jobbe forebyggende, enten fordi virksomhetene sparer penger, eller fordi de mangler nødvendig arbeidskraft eller frykter å gjøre det i nærmeste framtid, fordi store deler av arbeidsstokken er passert 50 år (jf. eksemplene over, og andre eksempler på SSPs og Idébankens nettsider <http://www.seniorpolitikk.no> og <http://www.idebanken.no>). Hovedargumentet hos ledere i virksomheter som har igangsatt tiltak er gjerne at kostnadene ved at ansatte velger å gå av med AFP som 62-åringer, er så store at de sparer penger ved å investere i tiltak for å få dem til å bli i jobben enda noen år. En del frykter også at de ikke vil klare å opprettholde stabens kompetanse, og da brorparten av arbeidsstokken er over 50 år, mens yngre med den rette kompetansen er vanskelige å rekruttere, ser de behovet for å ta vare på sine seniorer.

Effekten av seniorpolitikk i staten (Midtsundstad 2003a, 2005b og 2005c)

Fafo har analysert tidligpensjoneringen blant satsansatte og seniorpolitikk i statlige virksomheter (se bl.a. Midtsundstad 2003a, 2005b og c). Undersøkelsen dokumenterer at fem av seks eldre arbeidstakere jobber i en statlig virksomhet som har ett eller flere virkemidler/tiltak for å forebygge tidligpensjonering/fastholde eldre. Ikke uventet er det virksomheter med mange ansatte som rapporterer om flest tiltak. De tiltakene som i første rekke tilbys, er fleksibilitet i form av mulighet til å kombinere arbeid og pensjon, mer fleksibel arbeidstid, overgang til mindre krevende arbeid eller tilbud om etter- og videreutdanning for å oppdatere kompetansen. Fra og med tariffoppgjøret 2002 har arbeidsgiverne i staten også hatt mulighet til å gi arbeidstakere over 62 år ekstra lønn, hvis de skulle velge å stå lenger i jobb. På intervjuutidspunktet oppfattet likevel de færreste personalledere å ha slike virkemidler tilgjengelig, da avtalen nettopp var inngått. Bruk av deler av lønnsporten på denne måten fordrer også enighet mellom partene lokalt.

Undersøkelsen indikerer at seniortiltak kan ha en viss effekt på AFP-avgangen: Ansatte i virksomheter og etater med mange tilretteleggingstiltak, som tilbud og lettere eller annet arbeid, har lavere sannsynlighet for å AFP-pensjonere seg enn ansatte i virksomheter med færre eller ingen slike tiltak. Vi finner ingen tilsvarende effekt av de tilgjengelige motivasjons- og attraksjonstiltakene. Slike tiltak var da også lite utbredt, og det var et begrenset utvalg tilgjengelig. Mulighetene for økt fleksibilitet; som mer ferie, bedre permisjonsmuligheter, fleksibel arbeidstid, mulighet for hjemmearbeid og lignende, fremmet heller ikke en senere avgang. I denne undersøkelsen vet vi likevel ikke om den enkelte arbeidstaker/tidligpensjonist selv har fått tilbud om ett av de tiltakene som ifølge daglig leder finnes på deres arbeidsplass. Det vi måler, er derfor en effekt av tilgjengeligheten av et begrenset utvalg tiltak på arbeidsplassen, og ikke effekten av faktisk bruk av de aktuelle tiltakene.

Vurderer vi tiltaksbehovet på bakgrunn av analysene av tidligpensjonering og pensjonistenes egne begrunnelser for å gå av, er det likevel ikke tilretteleggingstiltak det synes å være størst behov for, men tiltak som kan bidra til å gjøre fortsatt arbeid mer attraktivt enn pensjon og fritid – som bedre ledelse, ulike motivasjons- og attraksjonstiltak og mer utfordrende arbeid. Slike seniortiltak eller arbeidsmiljøgrep var imidlertid lite utbredt. Arbeidstakernes begrunnelser for henholdsvis å gå av tidlig og stå i jobb lenger, relateres også i liten grad til de tiltakene arbeidsgiverne enten hadde tilgjengelig per i dag, tilrettelegging av arbeidet og arbeidssituasjonen, eller betraktet som effektive, økonomiske virkemidler. Både de som gikk og de som ble, var mer opptatt av om jobben fremdeles var interessant og givende, om arbeidsgiver hadde bruk for dem, i hvilken grad arbeidet var psykisk belastende, og om helsa var god. Selv om de fleste også på direkte spørsmål om hva

som kunne være effektive tiltak, mente at høyere lønn, ekstra ferie og bedre ledelse kunne påvirke deres ønske om å forlenge yrkeskarrieren. Ønsket om mer fritid er, som tidligere nevnt, vanskelig å fortolke. På den ene side kan det koples til et ønske om å hvile og få ta det med ro, fordi helsa er dårlig og arbeidet er belastende. På den annen side kan en sterk vektlegging av fritiden kombinert med en sterk vektlegging av jobbinnholdet også tolkes som at de ikke lenger anser at en får noe igjen økonomisk eller på annen måte ved å forsette i arbeid.

3.3 Nordiske studier

Når det gjelder arbeidsplassens muligheter til å utsette de ansattes pensjonering, peker tidligpensjonsforskningen på at dette i stor grad synes å være knyttet til om og i hvilken grad de kan bidra til å bevare seniorenas arbeidsglede og arbeidsevne (se kapittel 2). I det etterfølgende gjennomgår vi noen utvalgte nordiske studier som har fokusert spesielt på disse forholdene, samt en dansk kvalitativ studie som gir innspill til hvordan en kan få i gang en positiv utvikling av den seniorpolitiske satsingen på virksomhetsnivå.

En kvalitativ studie blant 13 statlige virksomheter i Danmark

I en kvalitativ studie av 13 danske statlige virksomheter, som alle hadde arbeidet med seniorpolitikk eller utarbeidelse av en seniorpolitikk, ble følgende forhold vektlagt av de intervjuede som viktige for å fremme en senere pensjonering blant eldre arbeidstakere (Jørgensen m.fl. 2006) – å:

- prioritere kompetanseutvikling av seniorenas,
- utarbeide en seniorpolitikk som en del av en livsfasepolitikk,
- føre en åpen dialog om arbeidsplassens behov og framtidige utfordringer,
- sørge for å tilføre arbeidsenheten de ressursene som forsvinner når en senior går ned i arbeidstid,
- gi tid og plass for erfaringsutveksling,
- gjennomføre seniorsamtaler,
- gi seniorenas mulighet for ekstern seniorrådgivning, og sist, men ikke minst,
- tydelig signalisere at det er bruk for seniorenas.

Som forfatterne understreker, er undersøkelsen ikke representativ. Ideene må derfor først og fremst oppfattes som et inspirasjonsmateriale for de som jobber eller ønsker å jobbe med seniorpolitikk. Som generelle konklusjoner fastslår likevel forskerne at det er viktig at tiltakene og løsningene er individuelle, da senioren utgjør en svært heterogen gruppe arbeidstakere med svært ulike behov og ønsker. I tillegg understrekes det at ledelsen ikke bare må være oppmerksom på den enkelte seniors ønsker og behov, men også bidra aktivt til å avdekke disse. Nedenfor gjennomgår vi kort de ulike åtte forslagene nærmere, slik forfatterne framstiller dem.

Kompetanseutvikling

En viktig årsak til at danske arbeidstakere ønsket å tidligpensjonere seg var knyttet til problemer med å oppfylle jobbkravene. Det gjaldt særlig krav om kompetanseutvikling/opplæring, bruk av ny teknologi og/eller tilpasning til nye arbeidsoppgaver (jf. Larsen 2004 i kapittel 2). I de tilfeller hvor manglende evne til å møte jobbkravene ikke skyldes helseproblemer, kan en løpende kompetanseutvikling være en mulig løsning. Dette ble for eksempel trukket fram som særdeles viktig av en av case-bedriftene i den danske studien, statsbiblioteket, hvor flertallet av arbeidstakerne var over 50 år, og hvor de oppgaver som medarbeiderne måtte ivareta, hadde endret seg vesentlig over tid. Løpende kompetanseutvikling var derfor avgjørende for å kunne utføre arbeidet.

En vesentlig barriere for kompetanseutvikling av seniormedarbeidere kan være begrensede opplæringsmidler. Knappe ressurser kan føre til at senioren forbigås, ut fra en antakelse om at de «snart vil slutte likevel». Forskerne foreslår derfor at arbeidsplassen i større grad bør forplikte seg til å gi også eldre kompetanseutvikling, for eksempel ved å nedfelle dette klart i virksomhetens personalpolitikk eller i en særskilt kompetansestrategiplan.

Videre understrekes det at ledelsen bør ta et klart ansvar for kompetanseutviklingen. Ellers kan det, som det påpekes, fort bli slik at ledelsen, på den ene siden, forventer at senioren selv tar initiativ til utvikling, mens senioren, på den andre siden, avventer et initiativ fra ledelsen. Særlig viktig er det at ledelsen går inn og tar initiativ i de tilfellene hvor seniorer, som kunne ha nytte av kompetanseutvikling, ikke selv aktivt krever dette.

Det er også viktig for kompetanseutviklingen at senioren får mulighet til å ta i bruk sine nyervervede kvalifikasjoner i praksis, slik at utviklingen ikke stopper opp ved kursslutt. Sist, men ikke minst, understrekes det at ledelsen også kan gjøre en innsats ved å gi senioren oppgaver som krever kompetanseutvikling, slik at de følte et reelt utviklingsbehov – og dermed ble motivert til å søke kompetanseutvikling.

Seniorpolitikk som en del av en livsfasepolitikk

Erfaringene fra de statlige virksomhetene tilsa at seniorpolitikken burde gjøres til en integrert del av en livsfasepolitikk, for å forhindre stigmatisering. Livsfasepolitikk signaliserer at alle medarbeidergrupper kan ha noen særskilte behov som bør ivaretas. En unngår dermed at senioren framstår som en særlig problematisk gruppe. De som ikke er seniorer, vil trolig også lettere akseptere at senioren for eksempel får noen ekstra fridager, hvis det er en del av en livsfasepolitikk, hvor andre grupper også har særskilte ordninger – for eksempel omsorgsdager for syke barn og lignende.

Selv om enkelte behov vil kunne gå igjen uavhengig av alder, som for eksempel behovet for økt fleksibilitet, muligheten til å ta permisjon eller for å redusere antall arbeidstimer m.v., vil andre variere mellom gruppene. Forskerne understreker derfor behovet for en åpen dialog med alle grupper for å avdekke de ulike behovene. I tillegg vil behovene også variere innenfor hver gruppe, da folk kan ha svært ulike drømmer, ønsker og behov. Casestudien viste dessuten at det kan være en særlig utfordring å gjøre mulighetene utviklingsrettede nok, da seniorpolitikken tradisjonelt har vært rettet mot avvikling. I tillegg understrekes det betydningen av å gjøre seniorpolitikken lett tilgjengelig, slik at senioren vet hva de kan forvente og hva de har krav på. Som en del av dette kan en også ha en ordning hvor senioren automatisk informeres om de mulighetene de har, så snart de blir aktuelle.

Føre en åpen dialog om arbeidsplassens behov og framtidige utfordringer

Virksomhetenes erfaringer tilsier også at ledelsen bør gå inn i en åpen dialog om arbeidsplassens framtidige utfordringer og behov. Ved å gjøre det eksplisitt hvilke utfordringer de står overfor og hvilken kompetanse det konkret er behov for å utvikle, er det også sannsynlig at senioren i større grad ser det konkrete formålet med kompetanseutvikling. En slik åpen dialog vil også gi seniormedarbeiderne mulighet for å tenke langsiktig, både hva gjelder egen framtid på arbeidsplassen, og hva gjelder arbeidsplassens framtid mer generelt.

Sørge for å tilføre de ressursene som tapes når en senior tar en fridag eller går ned i tid

Et annet forhold som framkom i studien var viktigheten av å tilføre enhetene den samme mengde ressurser som forsvinner, når en senior for eksempel tar en fridag eller reduserer sin arbeidstid. Hvis dette ikke skjer, var erfaringen at mange av senioren ikke turte å benytte seg av de mulighetene som finnes og som han eller hun hadde rett til, enten fordi dette bare førte til opphopning av arbeid og merarbeid senere, eller reaksjoner fra kolleger som måtte ta deres jobb i tillegg til sin egen.

Å gi tid og mulighet til erfaringsutveksling

I intervjuene ble det påpekt av flere at seniormedarbeiderne har tilegnet seg mye erfaring og kunnskap, både faglig og ellers, som arbeidsplassen kunne ha stor nytte av. Noen av institusjonene i studien hadde utnyttet dette gjennom såkalte erfaringsprosjekter, hvor hensikten var å identifisere og viderebringe den essensielle håndverksmessige kunnskapen som de erfarne medarbeiderne besitter. I utgangspunktet skulle en kanskje tro at tiltak nettopp bidro til å hemme en fastholdelse, for når senioren har gitt fra seg viktig kunnskap, er det kanskje ikke samme behov for å holde på vedkommende. Imidlertid er det heller det omvendte som er tilfellet. Nettopp ved å fokusere på de mange ofte uerstattelige erfaringene noen av senioren besitter, blir det mer åpenlyst at det er bruk for dem – noe som kan bidra til å fremme fastholdelsen.

For å legge til rette for slik erfaringsutveksling, anbefales det å avsette et bestemt antall timer til muntlig erfaringsutveksling, eller etablere såkalte mentor- eller coach-ordninger. På sikt vil dette lønne seg, da kolleger som eventuelt overtar oppgavene trolig vil trenge kortere tid for å kunne sette seg inn i arbeidet. Forskerne poengterer likevel at det finnes noen barrierer med hensyn til erfaringsutveksling, da «viten gjerne gir makt», og enkelte dermed kan være redde for å miste sin posisjon ved å gi fra seg noe av sin unike kunnskap. For å omgå dette, foreslår de at erfaringsutvekslingen gjøres obligatorisk eller formaliseres i større eller mindre grad, slik at senioren ikke oppfatter oppfordringen om erfaringsdeling som et tegn på at man ønsker at de snart skal erstattes.

Å ta en seniorsamtale

Som i andre studier poengteres betydningen av medarbeidersamtaler (MS) som et viktig redskap for å avdekke den enkelte seniors ønsker og behov. Det understrekes i denne sammenheng at samtaler bør formaliseres og gjøre dem obligatoriske, for å unngå at senioren oppfatter samtalen som en ubehagelig overraskelse, og eventuelt som en oppfordring om å gå av. I tillegg vil en obligatorisk gjøre det lettere å få fram ønskene og behovene til seniorer som ikke selv så lett fremmer disse. Noen av institusjonene som deltok i studien hadde likevel besluttet å *ikke* gjøre samtaler obligatoriske, og begrunnelsen var den samme – det vil si at de var redd for at medarbeiderne ville tolke det som en oppfordring om tilbaketrekning.

Å gi senioren mulighet til å få ekstern seniorrådgivning

I forlengelsen av dette ble det også foreslått å gi senioren tilbud om en seniorsamtale med en ekstern rådgivningskonsulent, slik at de kan drøfte ulike problemer, ønsker og muligheter, før de henvender seg til sine ledere. Dette for å sikre at en får fram problemer eller ønsker som de i første omgang ikke har lyst til å

konfrontere sine overordnede med. Det kan for eksempel være følelsen av ikke lenge å kunne tilfredsstille jobbkravene, ønske om redusert arbeidstid eller etterutdanning. I denne forbindelse er det selvsagt viktig at den eksterne konsulenten kjenner godt til den aktuelle arbeidsplassen, slik at rådgiveren vet hvilke kurs, nedtrappingsordninger og lignende som kan være relevante. Konsulenten vil også kunne hjelpe seniorene med å få oversikt over sine ressurser og sin kompetanse, og med å få satt ord på planer og ønsker for framtiden.

Å signalisere tydelig at det er bruk for seniorene, og huske på å rose

Et siste forhold forskerne vektlegger, er behovet for at ledelsen på arbeidsplassen tydelig signaliserer at det er bruk for seniorene og i tillegg husker på å rose dem. Det dreier seg blant annet om å gi signaler av typen: «det er godt at du jobber her» og «vi setter pris på din arbeidskraft». En av lederne i undersøkelsen understreket for eksempel at seniorene hos dem ofte sa: «Hvis det er bruk for meg, så blir jeg, hvis ikke de har bruk for meg, så går jeg». Som vi viste i kapittel 2, var ledelsens manglende verdsetting av eldre arbeidstakers innsats, en av flere viktige grunner til at statsansatte i Norge for eksempel valgte å gå av med AFP. Slike signaler kan være naturlig å gi uttrykk for i en medarbeidersamtale, eller en kan gjøre det mer indirekte i forbindelse med for eksempel ønske om erfaringsutveksling. Men det er også viktig i den daglige samhandlingen mellom ledelsen og medarbeiderne.

Finn Age-prosjektene

Finn Age-prosjektet (Ilmarinen, Louhevaara 1999) hadde som formål å øke velbefinnende, helsen og arbeidsevnen hos eldre arbeidstakere i Finland. Gjennom en longitudinell studie av kommunalt ansatte og en rekke forsøks- og utviklingsprosjekter rettet mot ulike yrkesgrupper, ble helse, arbeidsevne og arbeidsbelastninger kartlagt og ulike seniortiltak evaluert. Formålet var å finne fram til tiltak som kunne bedre eller opprettholde arbeidstakernes arbeidsevne og arbeidsvelvære. De tiltakene som synes å være viktigst for å fortsette i arbeid, var *reduksjon av tidspress og arbeidsmengde, fleksible arbeidstider, et godt arbeidsmiljø, arbeidstilfredsstillelse, muligheter til rehabilitering, samt god bedriftshelsetjeneste og god lederstil*. Videre konkluderte en med behovet for en multifaktortilnærming, hvor tiltakene ble rettet mot så vel arbeidsmiljøet som arbeidsorganiseringen og den enkelte ansatte. Konkret la en vekt på ergonomiske tiltak for å bedre arbeidsmiljøet, mens det organisatorisk synes å være viktig med mer fleksible arbeidstidsordninger. På det individuelle plan ble det lagt særlig vekt på blant annet fysisk aktivitet og trening. For å kunne forebygge fysiske belastninger ble det blant annet ansett som særlig viktig at de eldre arbeidstakerne hadde mulighet til selv å regulere sitt arbeid og framfor alt at de kunne

ta pauser i arbeidet. For alle eldre, men framfor alt for dem med kroniske helseproblemer, er ellers en helsefremmende livsstil, både fysisk, psykisk og sosialt, særdeles viktig for å forebygge en altfor tidlig reduksjon av arbeidskapasitet og funksjonsevne. Ved videreutdanning og kompetanseutvikling av eldre medarbeidere er «learning by doing» bra, da dette gir en praktisk og aktiv deltakelse i læringen som letter innlæringen av ny kunnskap. Det understrekes også at det er særlig viktig at de eldre får anledning til å bruke den tiden som trengs for å innhente den nye kunnskapen og knytte den til tidligere kunnskap (Ilmarinen 2003).

Som en del av Finn Age-prosjektet ble det gjennomført ti prosjekter spesielt rettet mot kommuneansatte, herunder et prosjekt for hjemmehjelpere/omsorgsarbeidere, og ett rettet spesielt mot eldre lærere (som i Finland er statsansatte). Nedenfor skal kort gjennomgå hovedresultatene i et utvalg av disse studiene.

Effekter av ergonomisk og fysisk trening for eldre omsorgsarbeidere (Pohjonen m.fl. 1999)

Arbeid som hjemmehjelp innebærer mange fysiske og psykososiale belastninger, som utstrakt løfting og bæring, belastende arbeidsstillinger, bruk av muskelstyrke, tidspress, lite innflytelse over eget arbeid og manglende karrieremuligheter, som samlet bidrar til å redusere arbeidsevnen. Likevel har det i liten grad blitt satt i verk ergonomiske tiltak for å lette arbeidsbelastningene. I den finske studien som refereres her, ble effekten av to ulike tiltak testet, henholdsvis *ergonomiske tiltak og trening på arbeidsplassen*. Prosjektet omfattet 108 kvinnelige hjemmehjelpere i Helsinki. Utvalget ble delt i tre, en gruppe på 36 som fikk ergonomisk hjelp, en gruppe på 38 som fikk trene i arbeidstiden (N=38), og en kontrollgruppe bestående av 36 personer. Resultatene ble analysert for to aldersgrupper separat, henholdsvis 22–44-åringene og 45–59-åringene. De gruppene som fikk tiltak og kontrollgruppene ble undersøkt både før og etter at tiltakene ble iverksatt. Undersøkelsen omfattet spørsmål om de mentale så vel som de fysiske kravene i jobben, psykososiale faktorer i arbeidssituasjonen, samt en kartlegging av arbeidstakernes arbeidsevne. Personenes fysiske kapasitet ble også målt både før og etter tiltakene ble iverksatt. I tillegg ble det gjennomført en feltstudie for å kartlegge eventuelle endringer i ulike arbeidspsykologiske forhold.

Begge forsøkene varte i ett år og ble gjennomført i arbeidstiden. De som trente gjorde dette to ganger i uka, og hver treningsøkt var på én time. Den første leksjonen omfattet aerobics, mens den andre omfattet trening på helsestudio for å styrke muskulaturen. I tillegg ble det gitt noe undervisning i ernæring, helse og trening. Den ergonomiske tilretteleggingen inkluderte ulike tiltak utformet og implementert i henhold til en deltakelsesutviklingsmodell, som baserer seg på gruppearbeid og gruppevis problemløsning innenfor de ulike enhetene. Hovedideen

var at arbeidstakerne selv skulle bli i stand til å analysere sin egen arbeidssituasjon, og derigjennom finne fram til egnede løsninger på de ergonomiske problemene. Resultatene fra studien viste at de ergonomiske tiltakene klart bidro til å redusere de statiske belastningene ved ulike arbeidsstillinger, og derfor hadde en positiv effekt på arbeidsevnen. Som følge av prosjektet ble arbeidet også mer variert. Deltakerne rapporterte også at de var blitt bedre i stand til å foreta selvstendige beslutninger og ta i bruk sine kunnskaper og evner i arbeidssituasjonen. En fant også at tiltakene bidro til økt arbeidstilfredshet innenfor alle de områder som ble målt. Hjemmetjenestens arbeid er gjerne både fysisk og mentalt krevende, og konklusjonen er derfor at forebyggende ergonomiske tiltak bør fokusere både på tekniske og organisatoriske sider ved arbeidet.

Svak fysisk styrke blant hjemmehjelpere er et alvorlig problem, fordi arbeidet innebærer mye manuell løfting og bæring, samt ståing og gåing. Tilstrekkelig fysisk form kan derfor betraktes som en vesentlig del av arbeidsevnen og det produktive arbeidet. De fysiske arbeidsbelastninger en naturlig får gjennom jobben, har liten effekt når det gjelder å bedre muskelkapasiteten. Forskerne presiserer derfor at tiltak for å opprettholde arbeidsevnen i fysisk krevende yrker bør starte tidlig, og helst før den aldersbetingede reduksjonen av helsen og funksjonsevnen.

Studien viste at regelmessig trening i arbeidssammenheng bedret den fysiske formen både hos eldre og yngre hjemmehjelpere. Tiltaksgruppen viste en klar forbedring av helsen, så vel som muskulaturen og den generelle fysiske formen. Som følge av treningen oppnådde begge aldergruppene også en klar forbedring av muskelkapasitet, sammenlignet med hva som var vanlig i tilsvarende aldersgrupper. Holdningene til treningsprogrammet var også overveiende svært positive. Nittifire prosent av deltakerne var fornøyd med tiltaket, og i løpet av studien var det ingen som droppet ut. Resultatene av treningstiltakene antydte at effektiv, sikker og lavkost trening for å bedre den fysiske formen, helsen og arbeidsevnen, lett lar seg gjennomføre på arbeidsstedet. Effektive tiltak for å bedre den individuelle arbeidsevnen fordrer imidlertid ergonomisk tilrettelegging av så vel arbeidet som arbeidsmiljøet. Resultatene er videre mest effektive hvis de gjennomføres i regi av den enkelte arbeidsenhet.

Studien viste også at følgende organisatoriske forhold var avgjørende for å få et vellykket resultat:

- At tiltakene hadde klar støtte fra toppledelsen, og at de ble planlagt og gjennomført i samarbeid med bedriftshelsetjenesten og HMS-ansvarlige.
- At tiltakene var basert på arbeidstakernes behov. Det vil si at det primære målet var å få arbeidstakerne til selv å identifisere hva som var hovedproblemene på deres arbeidsplass, og selv bidra til bedring av sin arbeidstilfredshet.

- Tiltakene ble gjennomført i små arbeidsenheter, 10–14 arbeidstakere i hver gruppe.
- Selv om forsøket inkluderte noe «ekstern» ergonomisk veiledning, var hovedmetoden «learning by doing» (dvs. læring og trening på nye arbeidsmetoder i praksis).
- Alle arbeidstakerne mottok umiddelbart skriftlig tilbakemelding både individuelt og som et team på de ulike målene som ble benyttet, og denne tilbakemeldingen bidro til å øke deres motivasjon og oppslutning om studien.

Etter at studien var gjennomført, startet en utviklingsprosess i de ulike arbeidsenhetene. Det ble utarbeidet et handlingsprogram, et treningsprogram og det ble startet kurs for ledere. Siden resultatet av studien var så positivt, fikk deltakerne i studien også fortsette med trening en gang i uken i arbeidstiden. Senere har også opplegget spredt seg til andre helse- og omsorgsetater, og programmet har også blitt tatt i bruk i en annen etat i samme kommune. Tiltaksprogrammet viste dessuten at trening i arbeidstiden ikke bidro til redusert produktivitet hos hjemmehjelperne.

Eldre arbeidstakere og skiftordninger blant helsepersonell (Kandolin 1999)

Irregulær arbeidstid og skiftordninger er vanlig blant helsearbeidere. Skiftarbeid kan forårsake både fysiske og psykologiske problemer. I tillegg kan det være vanskelig å kombinere med familieliv og sosialt liv ellers, selv om det vil være store individuelle forskjeller. Når det gjelder eldre helsearbeidere er det særlig helseproblemer og søvn en bør være oppmerksom på, og i mindre grad konflikter om barneomsorg og i familieliv, som gjerne er et større problem for yngre skiftarbeidere.

Formålet med den finske studien, som ble gjennomført blant finske jordmødre på tre ulike sykehus i løpet av 1993–1994, var å redusere arbeidsbelastningene og bidra til opprettholdelse av arbeidsevnen. Studien ble gjennomført dels som en ekstensiv survey og dels som en intervensjonsstudie basert på resultatene fra surveyen. Formålet med surveyen var å kartlegge arbeidstakernes erfaringer med og forventninger til skiftordningene, samt å analysere ulike skiftordningers innvirkning på arbeidstakernes mestring og jobbvelvære. Formålet med intervensjonsstudien var å undersøke muligheten for å opprettholde og forbedre arbeidsevnen og motivasjonen hos ansatte gjennom å organisere skiftordningen, slik at den ble mindre fysisk og sosialt belastende. Dette ble gjort både ved å endre skiftrutinene og ved å la de ansatte delta i planleggingen av turnusen (ønsketurnus).

Resultatene fra surveyen viste en stor variasjon i arbeidstakernes tilfredshet med skiftordningene. Det vanligste var at en ønsket et senere starttidspunkt for morgenskiftet enn syv. Flertallet ønsket også en mer regelmessig skiftrotasjon (morgen – ettermiddag – natt – så fri) for å unngå såkalte rask retur til arbeidsste-

det, hvor for eksempel et kveldsskift ble etterfulgt av et morgenskift. Dette ble ansett som det mest slitsomme, fordi det ga begrenset tid til nødvendig hvile og søvn. Nattarbeid og uregelmessig søvn var likevel det som ble betraktet som mest slit-somt (35%), fulgt av hindringer i forhold til familien (15%). Spesielt var det jordmødre (45+) som opplevde nattarbeidet som slitsomt og som oppga at de synes det var vanskelig å motivere seg for nattskiftene.

Tiltakene resulterte generelt i en større deltakelse i turnusplanleggingen enn tidligere (fra 27% til 42%). Mange rapporterte også om faktiske endringer i organiseringen av turnusen. Det viste seg imidlertid at det var vanskelig å få til en naturlig rotasjon av skiftene (morgen, kveld, natt og så fri) i enheter med få ansatte. Endringene viste seg å ha positiv effekt både på den mentale så vel som den fysiske belastningen og mentalt stress. Andelen som følte seg trøtte etter nattskiftet ble også redusert. Det samme gjaldt andelen som følte at arbeidet generelt gjorde dem trøtte/slitne. Dette igjen førte til nærmere en halvering av andelen som rapporterte stress som et problem. Lignende endringer ble ikke funnet i kontrollgruppen.

Endringene synes å ha særlige positive effekter for eldre jordmødre, som følte at både morgen- og ettermiddagsskiftene var blitt mindre stressende, både fysisk og psykisk. Lignende positive effekter ble imidlertid ikke funnet for nattarbeidet, som fremdeles ble opplevd å være svært stressende. Uansett rapporterte de fleste at endringene hadde bedret det sosiale miljøet på arbeidsplassen, både ved at de opplevde mer støtte fra sine overordnede og fikk en bedre relasjon til sine kolleger enn tidligere. Et av resultatene var også at aldrende jordmødre oftere enn tidligere turte å gi uttrykk for sine preferanser og delta aktivt i planleggingen av turnusen. Til tross for de positive effektene var det likevel et lite flertall av de ansatte (55%) som foretrakk den gamle turnusordningen. Dette skyldes i stor grad muligheten til lengre friperioder, som den gamle ordningen (backward rotation) i større grad muliggjorde, selv om den samtidig innebærer rask retur til arbeidet, da lengre perioder med fri ble ansett som gunstig for det sosiale liv utenfor jobben.

Intervensjonen bestod av to ulike virkemidler: en økning i påvirkningsmulighetene og en reduksjon i antallet raske returer. Det var imidlertid ikke mulig å estimere de separate effektene av disse to tiltakene, selv om det er sannsynlig at reduksjonene i de «raske returene» bidro til å redusere følelsen av tretthet på morgenskiftene. Uansett var det tydelig at de ansatte hadde svært ulike preferanser og behov som følge av ulik livssituasjon. Forskeren konkluderer likevel med at ansattes deltakelse er den mest essensielle faktoren for å bedre arbeidsevnen og helsen til omsorgsarbeidere. Å få lov til å delta i planlegging av turnusen, er spesielt viktig for å få det til å gå i hop med familielivets behov.

Det viste seg videre at alder er en svært viktig faktor i forhold til tilpasning til skiftarbeid.

Arbeid, tilfredshet og helse blant eldre lærere (Parkatti m.fl. 1999)

Aldring hos lærere (45 og eldre) ble også studert som en del av programmet «Respect for the Ageing». Formålet med undersøkelsen var å beskrive og evaluere lærernes subjektive erfaringer med sitt arbeid (jobbtildfredshet og stress i jobbsammenheng), de ressurser de hadde for å bevare sitt velvære i jobbsituasjonen (mestringsstrategier og sosial støtte), samt deres helsestatus og funksjonsevne.

Undersøkelsen ble gjennomført blant 1308 finske lærere i 1991, hvorav 1012 besvarte spørreskjemaet. Populasjonen bestod av lærere som var 45 år og eldre innenfor ulike fag og nivåer (barneskole, ungdomsskole, videregående skole m.v.).

Når det gjaldt selvrapportert jobbvelvære (arbeidstildfredshet, følelse av stress og utbrenthet) skåret de høyt hva gjaldt mentalt velvære. Selv om lærerne ofte led av psykosomatiske stresssymptomer, var de fornøyd med jobben, og utbrenthet var relativt sjeldent. Syttifem prosent vurderte sitt arbeid som mentalt stressende. Bare gymnastikklærerne opplevde arbeidet som fysisk stressende. Generelt rapporterte lærerne at det var tidspresset som bidro til mest stress. Bråk var også et problem, særlig blant gymnastikklærere. Likevel ble de sosiale relasjonene på jobben oppfattet å være gode. Det gjaldt særlig relasjonen til elevene. Dette til tross for at de mest typiske stressituasjonene var knyttet til samhandling med elevene.

Utilfredshet med arbeidet og opplevd stress og symptomer på utbrenthet økte likevel med alderen. Største forskjell i selvrapportert mental velvære var det likevel mellom de ulike lærergruppene, i den forstand at yrkesfaglærere oppga å ha lavest jobbvelvære. De rapporterte om følelsesmessige stresssymptomer (angst og depresjon på jobben) og utmattelse langt oftere enn de andre. Kjønnforskjeller i opplevd jobbvelvære var små, men kvinnelige lærere rapporterte litt oftere enn mannlige lærere at de følte seg fysisk og mentalt trøtte etter arbeidstid.

Lærernes mentale velvære ble også vurdert som god når den ble målt i forhold til deres personlige ressurser (bl.a. kompetanse og mestring). De fleste lærere mente de mestret jobben godt. De rapporterte at de mestret undervisningsoppgavene best, og utdanningsutviklende arbeid dårligst. Den sosiale støtten på jobben ble for de fleste rapportert som tilfredsstillende. Mest støtte og oppmuntring fikk de fra elevene eller kollegene. Forståelse, hjelp og mental støtte fikk de i tillegg fra familien, hvis det oppstod problemer i jobbsammenheng. I tillegg var lærere generelt veldig aktive i fritiden. Selv om de personlige ressursene ikke varierte så mye etter alder, kjønn og gruppe, brukte eldre lærere en noe større del av sin fritid til å komme seg etter arbeidsdagen.

Sammenlignet med gjennomsnittet av finske arbeidstakere hadde lærerne relativt god helse og funksjonsevne. De vanligste plagene var de samme som hos befolkningen for øvrig, muskel- og skjelletlidelser og hjerte og karsykdommer. I henhold til arbeidsevneindeksen hadde åtte prosent av lærerne redusert arbeidsevne. Andelen var høyest blant yrkesskolelærerne (16 prosent) og blant de kvin-

nelige gymnastikklærerne (18 prosent) i de eldste aldersgruppene. En liten reduksjon i det fysiske velværet ble også observert med økende alder. Redusert kapasitet og redusert arbeidsevne ble sett i sammenheng med økningen i antall helseplager.

Finske lærere flest hadde planer om å pensjonere seg før den alminnelige pensjonsalderen, og ønsket om tidligpensjonering økte med alderen. Innenfor alle aldersgrupper var det yrkesfaglærerne som i størst grad ga uttrykk for dette. Ønsket om tidligpensjonering var ellers sterkt forbundet med svekket selvrapportert helse og arbeidsevne, 52 prosent rapporterte at dette var viktig, 4 prosent oppga at mentalt krevende arbeid var avgjørende, og 45 prosent begrunnet det med at de ville ha mer tid til familie og hobbyer. Lærerne trodde at unødvendig tidligpensjonering kunne vært utsatt hvis arbeidsmiljøet ble bedret, hvis arbeidsmengde og -tempo kunne reduseres, og de fikk mulighet til sabbatsår eller rehabilitering.

Undersøkelsen ble fulgt opp gjennom en forsøksstudie i Jyväskylä høsten 1994 rettet mot lærere i alderen 30 til 59 år. Programmet omfattet både utvikling av arbeidet og fysisk trening. Arbeidsutviklingsprogrammet bestod av regelmessige gruppemøter med en psykologisk rådgiver, mens arbeidsutviklingsmetoden bestod av rådgivning og gruppediskusjoner basert på materialet produsert av gruppemedlemmene selv. Det fysiske aktivitetsprogrammet bestod av ledede treningsøkter en gang i uken og turer på 3 km daglig. I tillegg ble deltakerne anbefalt å gjennomføre et daglig uttøyningsprogram. Lærerne førte også dagbok over sine fysiske aktiviteter. I tillegg ble det holdt kurs i aldring, helse, funksjonsevne og fysisk aktivitet fire ganger i løpet av forsøket. Formålet med programmet var å bidra til å (1) oppretthode og forbedre lærernes arbeidsmotivasjon, øke deres følelse av at arbeidet var meningsfullt og fremme mental årvåkenhet, (2) bedre evnen til å mestre jobben ved å støtte opp under lærernes ressurser, gjennom ulike kompetanse- og mestringsstrategier, (3) endre arbeidspraksisen slik at den også inkluderte det å jobbe i par, til fordel for både yngre og eldre lærere (de yngre lærerne hadde nyere kompetanse, mens de eldre hadde lengre arbeidserfaring), (4) øke lærernes fysiske kapasitet og derigjennom deres generelle arbeidskapasitet.

Effektene av intervensjonen ble evaluert både før og etter at tiltakene ble iverksatt. Dataene ble innsamlet gjennom eget spørreskjema og ulike laboratorietester. Laboratorietestene viste at lærernes fysiske form var bedret som følge av treningsprogrammene. Mens det ikke var noen forbedring blant lærerne i kontrollgruppen. Lærerne rapporterte også selv å være i bedre form. Videre vurderte lærerne som hadde deltatt i treningsprogrammet at de hadde økt sin evne til å mestre de fysiske kravene i arbeidet. Ifølge lærerne hadde den økte fysiske aktiviteten også hatt en gunstig psykologisk effekt. De fleste lærerne (80%) mente at det fysiske treningsprogrammet hadde vært svært inspirerende. Førtito prosent av lærerne rapporterte også om bedret fysisk form og 65 prosent mente at de var blitt mer

mentalt årvåkne. Femtito prosent rapporterte også at det hadde bidratt til å øke deres evne til å mestre stress.

Resultatene av arbeidsutviklingsprogrammet baserer seg utelukkende på lærernes egne vurderinger av tiltakene og deres effekter, og erfaringene varierte mellom gruppene. Gruppene bestod av deltakere fra flere ulike skoler. Dette ble opplevd som et problem av enkelte, da de ikke i samme grad følte seg fri til å ta opp negative erfaringer fra egen skole. Mange lærere mente likevel at programmet hadde hatt en positiv effekt på deres mestringsevne, arbeidsledelse og mentale årvåkenhet. Men det var også lærere som mente at de ikke hadde opplevd noen endringer. Det var heller ikke mange endringer av praksis å spore, selv om enkelte, som også tidligere hadde samarbeidet, rapporterte at programmet hadde bidratt til en ytterligere forbedring av deres samarbeid. Pilotstudien pekte likevel på en del forhold som det kan være viktig å ta hensyn til i senere forøk. For det første er lengden på arbeidsutviklingsprogrammet viktig. Ett år er trolig ikke tilstrekkelig for å kunne bidra til permanente endringer av praksis. For det andre er det, for å øke deltakernes involvering, viktig å avsette tilstrekkelig tid innenfor den ordinære arbeidstiden. For det tredje kan det, for å økte tilliten mellom deltakerne, være lurt å danne grupper på frivillig basis. Og for det fjerde vil trolig en nøye planlegging av kjøreplan og temaer for gruppearbeidene fremme gruppens arbeid.

3.4 Europeiske erfaringer

Som i Norge og Norden er det gjennomført kartlegginger av såkalt god praksis på seniorområdet også i andre europeiske land. Noen av de gode eksemplene og erfaringene fra disse er samlet i en publikasjon utgitt av European Foundation for the Improvement of Living Condition and Working Condition. I det etterfølgende gjengis hovedresultatene fra denne rapporten.

EU-prosjektet Combating age barriers in employment (1997)

EUs European Foundation for the Improvement of Living Condition and Working Condition igangsatte i 1994 prosjektet «Combating Age Barriers in Job Recruitment and Training.» Prosjektets formål var å se på et utvalg lands arbeid når det gjelder å beholde og reintegrere eldre arbeidstakere i arbeidslivet, og omfattet syv medlemsland: Belgia, Frankrike, Tyskland, Hellas, Italia, Nederland og Storbritannia. I tillegg ble det innsamlet noe materiale fra henholdsvis Sverige og Finland (som da nettopp var blitt medlemsland). Hovedformålet med prosjektet var å:

1. *dokumentere god praksis* knyttet til å bekjempe aldersbarrierer med hensyn til rekruttering og opplæring,
2. *se på fagforeningsperspektivet* i ulike forslag om å redusere aldersbarrierene,
3. *dokumentere og vurdere et utvalg eksempler/initiativ i enkeltvirksomheter* og ellers, innenfor så vel offentlig som privat sektor, i den hensikt å få fram erfaringer med implementering av såkalt «good practice».

Som en del av prosjektet utarbeidet et forskerteam i hvert land nasjonale rapporter. Disse inneholdt en gjennomgang av de viktigste alders- og arbeidsmarkedsspørsmålene i hjemlandet, en redegjørelse for arbeidslivspartenes synspunkter, en gjennomgang av 20 case som illustrerer såkalt «good practice» med hensyn til ledelse av eldre arbeidstakere (age management), samt en grundigere analyse av to til tre av disse enkelt eksemplene. I tillegg til en sammendragsrapport, ble det publisert en prosjektrapport «Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report», hvor en sammenfattet materiale fra de ulike nasjonale rapportene, samt en rapport som refererer hovedelementene i alle casene, «European Portfolio of Good Practice in Combating Age Barrier».

I prosjektet defineres god praksis i ledelse av eldre arbeidstakere som, direkte og indirekte, tiltak for å bekjempe aldersbarrierer, samt arbeid for å legge til rette for et miljø hvor hvert individ får mulighet til å utnytte sitt potensial, uavhengig av alder. I rapporten ses god praksis på dette området i forhold til følgende dimensjoner: jobbrekruttering og avgang, opplæring, utvikling og forfremmelse; fleksibel arbeidspraksis; ergonomisk og annen jobbutforming og endring av holdningene til eldre arbeidstakere (Casey, Metcalf og Lakey 1993).

I alt presenterte de nasjonale forskerne 160 ulike eksempler, i tillegg til åtte eksempler fra henholdsvis Finland og Sverige. Det viste seg å være vanskeligere å finne eksempler på god rekrutteringspraksis enn på fleksibel arbeidspraksis og opplæring/kompetanseutvikling. I tillegg fantes det svært få eksempler på virksomheter som hadde forsøkt å endre organisasjonenes holdninger til eldre arbeidstakere. Kort fortalt omhandlet de britiske eksemplene i første rekke jobbrekruttering og fleksibel arbeidsorganisering, de italienske jobbrekruttering og opplæring, mens en i Belgia og Frankrike hadde flest eksempler knyttet til fleksible jobbarrangementer, og de greske i første rekke omhandlet opplæring. Det samme gjaldt de tyske og de nederlandske eksemplene.

De 22 dybdestudiene beskrev i tillegg til kjennetegn ved god ledelsespraksis overfor eldre arbeidstakere, også hvordan denne ble initiert, utviklet og implementert, og hvilken virkninger den synes å ha hatt. De fleste av disse casestudiene var hentet fra privat sektor, men tre omfattet offentlig sektor og fem såkalte ikke-kommersielle private selskaper. Størrelsen på de aktuelle virksomhetene varierte

fra 5 til 18 800 arbeidstakere, men dette synes ikke, ifølge forskerne, å påvirke eksemplens relevans. Nedenfor gjengis en sammenfatning av prosjektets hovedresultater.

Hva motiverer til utvikling av god praksis?

Hva er det som får en virksomhet til å bestemme seg for å utvikle en politikk for å bekjempe aldersbarrierer på arbeidsplassen? Forskerne peker på tre hovedfaktorer – to push-faktorer og en pull-faktor. For det første bestemmes det av *virksomhetenes økonomiske situasjon og arbeidsmarkedssituasjonen*. For eksempel kunne flere av initiativene relateres til virksomhetens mangel på arbeidskraft eller at en slik mangel hadde spilt en vesentlig rolle for engasjementet. Andre initiativ igjen var forårsaket av bedriftens arbeidskraftoverskudd.

For det andre påvirkes virksomhetene av *endringer i den offentlige politikken* (jf. kapittel 1), som for eksempel reduksjoner i eller fjerning av offentlig subsidiering av tidligpensjonering, fjerning av særskilte tiltak for spesialopplæring eller støtte til jobbetablering og lignende. Dette gjaldt for eksempel det franske forsikrings-selskapet, som utgjorde et av casene, samt eksemplet fra fransk kjemisk industri, som begge var blitt påvirket av den offentlige politikken som favoriserte delpensjonering framfor full pensjonering. Videre kunne de nederlandske «Job Exchanges programs» for lærere i første rekke relateres til endringer i myndighetenes politikk rettet mot undervisningssektoren.

Den tredje kilden til god praksis har, ifølge forskerne, sitt opphav i *virksomhetskulturen*. Dette refererer seg blant annet til deres HR-tradisjon, personalpolitikk og lederstil, som sammen eller hver i sær kan støtte og oppmuntre utviklingen av en god praksis eller, alternativt, favorisere opprettholdelsen av aldersbarrierer. Enkelte organisasjoner har også lange tradisjoner med å ta hensyn til arbeidstakerne. I enkelte tilfeller bidrar dette til sosialt partnerskap eller det som ifølge forskerne blir kalt en «stakeholder capitalism», eller også en såkalt paternalistisk, familiebasert tradisjon. Men den kan også ha sitt opphav i et mer omfattende press utenfra, som for eksempel framelsker en særlig proaktiv opplæringskultur, som et av de hollandske eksemplene viser, for å klare å overleve i et marked preget av sterk konkurranse, hvor det er særlig viktig å beholde og utvikle sine konkurransefortrinn.

Da casestudiene som ble gjennomgått i første rekke var eksempler på god praksis, gir de i utgangspunktet bare innsikt i de kritiske faktorene som påvirker virksomhetskulturen i en positiv retning. På den annen side, som indikert i rapporten, demonstrerer de likevel hvordan visse neagtive trekk ved organisasjonskulturen kan overkommes.

Guide til god praksis

Forskerne påpeker særlig fire forhold som vesentlige for de som ønsker å innføre en god ledelsespraksis overfor eldre arbeidstakere (seniorpolitikk):

1. *Støtte fra toppledelsen.* Det kan være mange grunner til at toppledelsen ønsker å støtte en bedret ledelsespraksis overfor eldre arbeidstakere. Uansett ses det som essensielt for en vellykket implementering at ledelsen gir sin hele og fulle støtte til initiativet. I enkelte tilfeller viste det seg imidlertid å være nødvendig å vinne støtte for dette i forkant av implementeringen.
2. *Et støttende HR-miljø.* Dette innebærer ikke at virksomheten nødvendigvis trenger å ha en ekstrem eldrevennlig HRM-politikk i forkant av satsingen. Det holder at en i HR-sammenheng for eksempel erkjenner verdien av opplæring.
3. *Tillit fra de eldre arbeidstakerne som er involvert.* Selv om det viste seg at nesten alle eksemplene det refereres til var initiert av ledelsen (top-down), var det åpenbart at et vellykket resultat var avhengig av å ha støtte fra de eldre arbeidstakerne som ble berørt av endringene. Dette var ikke alltid tilfellet i starten, så mange av virksomhetene brukte mye tid og ressurser på å overbevise de eldre om betydningen av prosjektene, slik at de fikk et eierforhold til dem, blant annet ved å arrangere spesielle seminarer. Når det gjaldt opplæring spesielt, synes det å være særlig viktig for å vinne støtte at kursene ble utformet til arbeidstakernes spesielle behov og var relatert til kjente arbeidsmetoder. Opplæringen bør med andre ord utvikles i samarbeid med de eldre arbeidstakerne.
4. *Skrittvis og fleksibel implementering.* Med utgangspunkt i casestudiene understreker forskerne at følgende ni trinn må følges for å få til en vellykket implementering:
 - *Grundige forberedelser*, inkludert en undersøkelse av rekrutteringstrender og aldersprofil hos de ansatte, samt en arbeidsmarkedsanalyse,
 - *En åpen kommunikasjon* både med staben generelt og med målgruppa om formålet med initiativet, herunder bruk av seminar, workshop, nyhetsbrev m.v.
 - *Involvering av arbeidstakernes organisasjoner på et tidlig stadium* i prosessen, det vil si fagforeninger og ansatteorganisasjoner.
 - *Tidlig involvering av de eldre arbeidstakerne selv*, slik at de opplever seg som en del av initiativet og bidrar i implementeringsprosessen,
 - *Utdanning og bevisst opplæring av linjelederne*,
 - *Trinnvis implementering*, som også bør inkludere en pilotfase, både for å teste initiativet og demonstrere for blant annet tvilerne at initiativet kan være

effektivt (dette kan for eksempel gjennomføres i en avdeling av virksomheten som alt er predisponert for en god praksis på området, for på den måten å øke effekten av forsøket), samt regelmessige målinger og tilbakemeldinger, og eventuelt justeringer om nødvendig,

- *Periodiske vurderinger av virkningene, og tilbakemelding om resultatene så snart implementeringen er gjennomført,*
- *Løpende kommunikasjon med alle arbeidstakerne* for å unngå at det utvikler seg en «oss og dem»-holdning,
- *Oppmerksomhet også på andre sider ved arbeidsmiljøet*, som for eksempel besværlige oppgaver og arbeidsforhold, som kan virke hemmende på å oppnå de ønskede resultatene.

3.5 Hvilke tiltak tror arbeidsgiverne og arbeidstakerne selv vil fungere?

I enkelte studier har en spurt arbeidsgiverne og arbeidstakerne selv om hvilke tiltak eller virkemidler de tror ville få henholdsvis eldre arbeidstakere eller dem selv til å stå i jobb etter fylte 62 år. For kommuneansatte var det *mer autonomi, bedre lønn, kortere arbeidstid eller kombinasjoner av arbeid og pensjon* som ble oppfattet å være utslagsgivende (Mykletun m.fl. 2000). Det var likevel bare 14 prosent av de spurte i denne undersøkelsen (som omfatter et representativt utvalg av arbeidstakere i alle aldersgrupper i kommunen)¹⁵ som kunne tenke seg å fortsette i arbeid etter fylte 62 år, selv om lønns- og arbeidsforholdene blir lagt til rette for det. En av fire ønsker avgjort ikke å fortsette, eller de sier at det er svært tvilsomt at de vil fortsette, til tross for tilrettelegging. Det er likevel seks av ti som sier at de vil vurdere det, eller som synes det er for tidlig å si noe om det (det gjelder særlig yngre). Som forskerne selv skriver «...det synes derfor i utgangspunktet å være et stort potensial for å påvirke viljen til å fortsette gjennom tilrettelegging av lønns- og arbeidsforhold». De forhold som oftest trekkes fram som viktige for å fortsette, er lengre ferie, kortere arbeidsdag, høyere lønn og det å få mulighet til å lære nye ting og å bli verdsatt av ledere og kollegaer. Til sammenligning legger de 24 prosentene som vil slutte tidligst mulig, liten vekt på faglig utvikling og anerkjennelse, men stor vekt på redusert arbeidstid og høyere lønn som viktige betingelser for å fortsette.

¹⁵ Svarprosenten i denne undersøkelsen var imidlertid bare drøyt 40%.

De som vil slutte tidlig har dårligere helse og mindre forventet arbeidsevne. De ser også mindre positivt på framtiden i jobben, og regner arbeidstakere som eldre fra en relativt tidlig alder. De har også i større grad enn andre arbeidet med de samme arbeidsoppgavene over mange år. Forskerne mener at det kan bety at de har stagnert eller at de ikke har fått nye utfordringer og nye oppgaver. Det igjen kan ha medført mindre interesse for jobben det siste året (Ibid.).

Kommunale ledere har, på sin side, følgende tiltak som egnede for å forlenge eldres yrkesaktivitet: *reduisert arbeidstid, redusert arbeidstempo, økt lønn og bonus, økning av arbeidets innhold og verdi, samt omskolering* (Mykletun m.fl. 2005). I tillegg kommer *reduisert ansvar og redusert pensjon*. Med andre ord ser det ut til at lederne har mest tro på en strategi som legger vekt på å tilpasse arbeidet til de eldres faktiske arbeidsevne, det vil si en modifisert versjon av «the decremental theory of ageing» (Chan et al. 2000, Laflamme og Menchel 1995). Resultatene viser i tillegg at lederne også har tro på at seniorennes tid og energi kan «kjøpes» gjennom ulike økonomiske insitamenter, det vil si bonus, økt lønn og redusert pensjon (markedstenkning). Også en tredje form for forståelse av forholdet mellom eldre og arbeidslivet som knytter an til HRM-perspektivet, som heller legger vekt på å tilpasse arbeidstakerne til arbeidet og jobbkravene, gjenfinnes i materialet. Uansett er det slik at lederne i første rekke tar utgangspunkt i en markedstenkning og en modell som vil tilpasse arbeidet til personen.

Analysene til Mykletun m.fl. (2005) viser at det er små forskjeller mellom ledere på ulike nivåer og mellom ulike sektorer i vurdering av tiltakenes effektivitet, men sammenlignet med topplederne har mellomlederne (på operasjonelt nivå) en noe større tro på tiltak som *endring av jobbinholdet og omskolering*. Analysene viser videre at ledernes holdninger i stor grad forklarer variasjonen i troen på seniortiltak. I første rekke er det ledernes tro på seniorpolitikk generelt og deres tro på at slike tiltak har effekt, som innvirker på hvilke tiltak de vektlegger. I tillegg synes ledernes egen seniorkarriereplaner (tidligpensjoneringsplaner) å påvirke. Om en selv planlegger en tidligpensjonering eller arbeidstidsreduksjon, har en gjerne mindre tro på slike tiltak. Det samme gjaldt ledernes egen alder og kjønn: Kvinner og eldre ledere syntes å ha størst tro på effekten av ulike tiltak for å holde på eldre arbeidstakere, sammenlignet med menn og yngre ledere.

Lignende forhold ble også vektlagt i en undersøkelse blant et representativ utvalg eldre arbeidstakere i staten i 2002 (Midtsundstad 2003b). Av dem som ønsket å gå av som 62-åring, ble det oppgitt at det var mest sannsynlig at *høyere lønn, lengre ferie, bedre ledere og/eller bedre helse* kunne få dem til å fortsette etter fylte 62 år. De statsansattes personalledere hadde derimot mest tro på økonomiske insitamenter som høyere lønn eller høyere pensjon til dem som valgte å stå i jobb etter fylte 62 år, eventuelt redusert pensjon for dem som valgte å gå av tidlig (Ibid. 2003b).

Hurd og McGarry (1993) fant også at *muligheten til å skifte til en mindre krevende jobb* (lettere arbeid) hos den samme arbeidsgiveren eller det å ha *mulighet til å redusere arbeidstiden*, økte sannsynligheten for at en ønsket å pensjonere seg senere. Sistnevnte er også funnet i en studie av Panis et. al (2002). Det tilsvarende finner også Midtsundstad (2002 og 2005) i sine analyser av AFP-pensjoneringen i Norge blant henholdsvis statsansatte og ansatte i privat sektor. Blant dem som stod i jobb ut over 62 år i privat sektor, oppga 40 prosent at det var viktig for deres beslutning at de hadde hatt mulighet til å tilpasse arbeidstempo og -oppgaver til egne behov og ønsker, og rundt en tredjedel sa at det var viktig at de kunne tilpasse arbeidstiden. For de statsansatte var de tilsvarende tallene henholdsvis 45 og 50 prosent.

I en studie foretatt av Arbeidslivsinstituttet i Sverige (Torgen et al 2001, SOU 2002:5) kommer det også fram at helse og arbeidsmiljø er vesentlig for ønsket om å fortsette fram til pensjonsalderen. De psykososiale faktorene som framfor alt synes å ha fremmet ønske om tidligavgang, var om arbeidskravene ble vurdert som for høye i forhold til egen arbeidsevne, om en følte lav allmenn trivsel i arbeidssituasjonen og om en opplevde begrensede muligheter til å bruke sin yrkeserfaring og kunnskap. En viktig årsak til å forlate arbeidslivet før tiden for kvinner i aldersgruppen 65–75 år, var også manglende muligheter til deltidsarbeid. Mennene på disse alderstrinnene mente at det skyldes for få nedtrappingsjobber for eldre. Det var også disse begrunnelsene som ble sterkest vektlagt av 45–64-åringene. En stor andel av kvinnene i disse aldersgruppene kunne tenke seg å redusere arbeidstiden for å gjøre det lettere å forlenge yrkeskarrieren. *En fridag i uken eller delpensjon* ble betraktet som to av flere alternativer som kunne gjøre det lettere å arbeide fram til pensjonsalderen (65 år). De som håpet å arbeide også etter normal pensjonsalder, oppga at dette var et ønske fra virksomhetens side, samt at de hadde behov for å videreutdanne seg for å kunne fortsette sitt yrkesliv. En nærmere studie av et delutvalg i alderen 50–74 år (Nyen og Torgen 2002), viser at 60 prosent av mennene og 49 prosent av kvinnene oppga at de regnet med å jobbe fram til ordinær pensjonsalder. Tjueén prosent av mennene og elleve prosent av kvinnene ønsket til og med å jobbe ut over vanlig pensjonsalder. Mange, 54 prosent av mennene og 68 prosent av kvinnene, ønsket imidlertid å redusere sin arbeidstid de siste årene før pensjonering. I store trekk hadde likevel gruppen som ville arbeide til pensjonsalderen bedre helse enn de fleste, og ønsket å jobbe heltid. Deres arbeid var videre kjennetegnet av lave jobbkrav kombinert med lav jobbkontroll, og de hadde ingen negative erfaringer med omorganiseringer. Kvinnene i denne gruppen var ofte enslige. Gruppen som ønsket å redusere arbeidstiden hadde, på den annen side, gjerne dårligere helse og redusert arbeidsevne. De hadde ofte også et fysisk tungt arbeid og negative erfaringer med organisasjonsendringer. Mest markant var det likevel at de opplevde det vanskelig å kombinere arbeid med

familieliv, de følte seg for eksempel ofte for trøtte til å engasjere seg i fritidsaktiviteter. I denne gruppen var derfor mange interessert i å redusere arbeidstiden, slik at de fikk overskudd til fritidsaktiviteter, selv om dette også ville medføre redusert inntekt. Det var også mange i denne gruppen som sparte, for å kunne gå av tidligere. De kvinnene som ville redusere arbeidstiden før pensjonering, kunne på intervjuetidspunktet ikke selv bestemme arbeidstiden, og opplevde, som nevnt, at arbeidslivet påvirket familielivet. Det var derfor viktigst for dem i større grad å *kunne styre sin arbeidstid*. Menn som ville redusere arbeidstiden hadde derimot ofte ergonomisk belastende arbeid. Den gruppen som ville fortsette i arbeidet etter pensjonsalderen, viste seg i stor grad å ha høyskoleutdanning og en regelmessig arbeidstid på dagtid. Videre var de oftere selvstendig næringsdrivende og/eller personer som opplevde å ha et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. De som inngikk i denne gruppen arbeidet gjerne på små arbeidsplasser, og la videre stor vekt på karrieremulighetene. Spesielt mennene i denne gruppen hadde små problemer med å kombinere arbeid og familieliv.

Arbeidsforskningsinstituttet kartla i 1995 arbeidstilpasningen hos sykepleiere med utgangspunkt i data fra Arbeidslivsundersøkelsen for 1989 og 1993 (Lahn og Aas 1995). Som en del av studien ble det også gjennomført informantintervjuer blant 14 sykepleiere, hvor seniortiltak var ett av flere temaer. Rapportens hovedkonklusjon var at mange sykepleiere gikk ut av arbeidslivet som 40- og 50-åringer, eller rettere sagt, mange valgte å ikke komme tilbake etter å ha vært hjemme med småbarn. Videre trapper en del sykepleiere ned i 50-årene, på grunn av fysisk slitasje og en presset arbeidssituasjon. De få sykepleierne som var i operativ tjeneste etter passerte 60 år, ble betraktet som enere med god helse og stor faglig dyktighet, og ble antatt å kunne forbli i arbeidslivet helt fram til pensjonsalderen. Det var også en tendens til at sykepleiere over 50 år søkte seg til stillinger på dagtid, da det syntes å være små muligheter for å legge opp skift- og turnusordninger slik at belastningene ble mindre for eldre sykepleiere. En del «godt voksne» gikk også i faste nattevakter, og da gjerne i redusert stilling. Samlet synes det å være arbeidstiden som i størst grad bidrar til sykepleiernes reduserte motivasjon for fortsatt yrkesdeltakelse. Som andre yrkesutøvere, ga sykepleierne, særlig de eldre, også uttrykk for et stort opplæringsbehov.

I vurderingen av konkrete virkemidler for å få eldre sykepleiere til å forbli i arbeid, la informanten i første rekke vekt på *behovet for en styrking av bemanningen på helseinstitusjonene, en mer fleksibel turnus- og skiftordning samt opplæringstiltak*. De fleste synspunktene på seniorpolitikk var knyttet til tiltak på virksomhetsnivå, som blant annet større fleksibilitet mellom stillinger. Flere var også opptatt av virkemidler for å få 50-åringene tilbake i arbeidslivet. Dataene understreker da også at gruppen 45–59 år er den viktigste når seniorpolitikken skal utformes, da mye av yrkesavgangen synes å skje i denne perioden, ifølge forskerne. Dette skyldes dels fysiske

belastninger, som merkes sterkest i denne aldersperioden, dels at man stagnerer faglig og stillingsmessig og føler at man «ikke klarer å henge med».

Konklusjonen må bli at arbeidsgiverne og arbeidstakerne i stor grad er enige om hvilke tiltak som vil kunne fungere, og at disse i stor grad korresponderer med hva vi antok var hovedårsakene til tidligpensjoneringen (jf. kapittel 2). Troen på høyere lønn som viktig insitament virker også rimelig, da de økonomiske ytelsene ble antatt å ha en ikke ubetydelig innvirkning på tidligavgangen. Det samme gjelder vektleggingen av det å bli sett av nærmeste leder, og det å få utviklingsmuligheter i jobben, samt mulighet til å få lettere arbeid og/eller jobbe redusert tid.

Litteratur

- Bingley, P., Datta Gupta, N. & Pedersen, P. (2003), «The Impact of Incentives on Retirement in Denmark». I: *Social Security and Retirement Around the World: Microestimation*, (eds.) J. Wise and D. Gruber, NBER
- Bjørnholt, (2002), Erfaringer med hjemmekontorløsninger i statstjenesten. AFIs rapportserie ½. Oslo: AFI
- Blekesaune, M. og Øverbye, E. (2001), *Levekår og livskvalitet hos uførepensjonister og mottakere av avtalefestet pensjon. Om overgangen til førtidspensjon*. NOVA rapport 10/01. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring
- Blichfeldt, J.F. (2002), *En framtid som lærer? En studie av utviklingsarbeidet ved åtte skoler med sikte på kvalitativ forbedring og forlenging av yrkeskarrieren*. Rapport 3/2002. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Bredgaard, T. (2004), *Virksomhedernes sosiale ansvar – fra offentlig politikk til virksomhedspolitik*. Ph.d.-avhandling. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning & Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA), Aalborg Universitet
- Burtless, G. & Morfitt, R.A. (1985), «The Joint Choise of Retirement Age and Post-retirement Hours of Work.» *Journal of Labour Economics*, Vol. 3, No. 2, pp. 209–236
- Casey, B., Metcalf, H. & Lahey, J. (1993), «Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK in P. Taylor et al. (ed.) *Age and Employment*. London IPM
- Chan, G., Tan, V. & Koh, D. (2000), «Ageing and Fitness to Work.» *Occupational medicine*, 50, 483–491
- Christensen, B.J. og Datta Gupta, N. (2000), «The Effect of a Pension Reform on the Retirement of Danish Married Couples.» (in *Danish*). *Nationaløkonomisk Tidsskrift* 138, pp. 222–242
- Danø, A. M., Ejrnæs, M & Husted, L. (1998), *Gender Differences in Retirement Behaviour*, Institute of Local Government Studies – Denmark, Copenhagen

- Dahl, Espen og Midtsundstad, Tove (1994), «Hvorfor går eldre arbeidstakere av før ordinær pensjonsalder; vil de gå eller må de?» I *Fra arbeid til pensjon, NOU 94:2 Vedlegg V*, Oslo: Norges Offentlige Utredninger
- Dahl, S-Å. (1999), «Uføre- og førtidspensjonering». I: H. T. Hansen (red.), *Kunnskapsstatus for den nordiske trygdeforskningen på 1990-tallet*. SNF-rapport 12/99, Bergen: SNF
- Drøpping, J.A., T. Midtsundstad og T. Østberg (2005), *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv 6. og 7. desember 2004, Soria Moria Hotell og Konferansesenter*. Fafo-notat 2005:05. Oslo: Fafo
- Drøpping, J.A. og T. Midtsundstad (2003), *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. Fafo-rapport 417. Oslo: Fafo
- ECON analyse (2005), *16 IA-virksomheter to år etter*. Rapport 2005/051. Oslo. ECON Analyse
- ECON Analyse (2003a), *Er seniorer god butikk?* Rapport 2003 045. Oslo: ECON
- ECON Analyse (2003b), *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter – Plass til alle?* Rapport 2003 047. Oslo: ECON Analyse
- Egeberg, M. (1989), *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: TANO
- Ellingsen, G. og Røed, K. (2006), *En analyse av aldersdifferensiert arbeidsgiveravgift*. Rapport 5/2006. Oslo: Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning
- Elstad, J.I. (2003), «Livsstil, arbeidsmiljøbelastninger og helseulikheter blant 55-årige menn.» *Tidsskrift for den norske lægeforening*, nr. 16 2003. 2289–91
- European Foundation (1997), *Combating age barriers in employment. European Research Report*. Luxembourg: European Foundation of the improvement of Living and Working Conditions
- European Foundation (1997), *Combating age barriers in employment. Research summary*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Furunes, T., Mykeltun, R.J. og Solem, P.E. (2005), *Active Ageing: What limits managers' room to act on senior policy*. Paper presented at Promoting Active Ageing in Work Life, Oslo 2nd – 3rd June 2005
- Gambetta, L.K. (1987), *Where they pushed or did they jump? Individual decision mechanism in education*. Cambridge: Cambridge University Press

- Gautun, H. (2002), *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Fafo-rapport 399
- Gould, R. (1996), *Pathways of Early Exit from Work in Finland in a Period of High Unemployment*. Paper presentert på konferansen «Work after 45», Stockholm
- Grimsmo, A. og Hilsen, A.I. (2000), *Arbeidsmiljø og omstilling*. AFIs skriftsserie nr. 7. Oslo: AFI
- Gruber, J. og Wise (1999), *Social security programs and retirement around the world*. NBER conference Report. National Bureau Economic Research, Cambridge, MA
- Hagen, K. og Kolberg, J. E. (1991), «The Rise of Disemployment». I: Kolberg, red., *Between Work and Social Citizenship*. London. M.E. Sharp Inc.
- Halvorsen, A., Lysgård, H.K. og Olsen, T. S. (2002), *Når løsninger på arbeidsplassen blir nasjonale problemer. Om tidlig avgang fra arbeidslivet*. Rapport 4/2000. Kristiansand. Agderforskning
- Halvorsen, K. (1994), *Arbeidsløshet og arbeidsmarginalisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Henkens, K. (1998), *Older workers in transition: Studies of the early retirement decision in the Netherlands*. NIDI report no 53. The Hague: Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute
- Hilsen, A. I. og Steinum, T. (2006), *Fortell meg at jeg er ønsket! Sluttrapport fra Livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*. Rapport nr. 2/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Hilsen, A.I., Steinum, T. Gjerberg (2004), *Utredning om omstilling*, AFI notat 2/04. Oslo: AFI
- Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. og Langvik, T. (2006), *Utredning om seniorer og omstilling*. Oslo: AFI
- Hilt, B, Kvernild, K og Stenersen, H. (2003), «Arbeidsrelaterede sykdommer i allmennpraksis.» *Tidsskrift for den norske lægeforening* nr 15 2003
- Holt, H. (1999), *En moderne virksomhet og det sociale ansvar – en case-analyse*. Arbejds-papir, december 1999. København: Socialforskningsinstituttet
- Holte, H.H., Krokstad, S og Magnus, P. (1999), *Årsaker til uførepensjonering*. Rapport 2000: 5 fra Folkehelse. Oslo: Statens institutt for folkehelse
- Hurd, M. & Boskins, M.J. (1984), «The Effect of Social Security on Retirement in the Early 1970s.» *The Quarterly Journal of Economics*, Nov., pp. 767–790

- Hurd, M.D. og McGarry, K. (1993), «The Relationship Between Job Characteristics and Retirement.» *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, No. 4558
- Huuhtanen, P. og Piispa, M (1999), «Attitudes towards retirement and work». I: *FinnAge – Respect for the ageing*, Ilmarinen, J. and Louhevaara, V. (eds.), Helsinki: Finish Institute of Occupational health
- Huuhtanene, P. et al. (1997), «Changes in stress symptoms and their relationship to changes at work in 1981–1992 among elderly workers in municipal occupations.» *Scan J Work Environmental Health* ; suppl 23 1: 3–5
- Hærnes, E., Strøm, S. og Røed, K. (2002), *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske incentiver*. Rapport 4/2002. Oslo: Frischsenteret
- Hernæs, E., M. Sollie and S. Strøm (1999), «Early retirement and economic incentives.» *Scandiavian Journal of Economics*
- Idèbanken – <http://www.idebanken.no>
- Ilmarinen, J. (2003), «Promotion of Work Ability during Ageing.» I: Kumashiro, M. ed., *Ageing and Work*. London: Taylor og Francis
- Ilmarinen, J. And Louhevaara, ed. (1999), *FinnAge – Respect for the Ageing: Action programme to promote health, work ability and well-being of ageing workers in 1990–96*. People and work – research reports 26. Helsinki: Finnish institute of occupational health
- Ilmarinen, J. (1999), *Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health Ministry of Social Affairs and Health Ministry of Labour
- Iversen, S., Lauvdal, T., Lahn, L.C. & Eikeland, O. (2000), *Livsfasetilpasset personalpolitikk – seniorperspektivet*. AFI rapport 5/2000. Oslo: AFI
- Jørgensen, M.S., Larsen, M. og Rosenstock, M. (2005), *Et lengre arbeidsliv. Tilbaketrekningsordninger og arbeidsplassens muligheter*. Rapport 05:03. København: Socialforskningsinstituttet
- Kandolin, I (1999), «Using the experience of ageing persons to improve the planning of shift schedules of health care workers». In *FinnAge – Respect for the ageing*, Ilmarinen, J. and Louhevaara, V. (eds.), Helsinki: Finish Institute of Occupational health
- Klemsdal, L., Eikeland, O. og Teig, I.L. (2002), *Livsfaseorientert personalpolitikk (LPO): Hvordan gi allmenne begrep individuelt innhold gjennom dialog. Medvirkningsbasert*

utviklingsarbeid i Hordaland fylkeskommune. Notat 2002:9. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

- Krueger, A.B. & Pischke, J.S. (1992), «The Effect of Social Security on Labour Supply: A Cohort Analysis of the Notch Generation.» *Journal of Labour Economics*, Vol. 10, No. 4, pp. 412–437
- Laflamme, L. & Menchel, E. (1995), «Ageing and occupational accidents. A review of the literature of the last three decades.» *Safety Science*, 211, 145–161
- Lahn, L.C., Johansen, G.M., Karlsen, B og Aas, A. (1999), *Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling*. AFI rapport 1999:5. Oslo: AFI
- Lahn, L.C. og Aas, A. (1995), *Kan man bli gammel i sykepleien? Et datagrunnlag for diskusjoner av seniorpolitikk i sykepleieryrket*. Oslo: AFI
- Larsen, M. (2005), *Retaining Older Workers in the Danish labour market*. Phd thesis. Departement of Economics. Aarhus: Aarhus School of Business
- Laczko, F. (1987), «Dicouragement.» *Unemployment Bulletin*. Issue 24
- Laczko, F. et al. (1988), «Early Retirement in a period of High Unemployment.» *Journal of Social Policy*, Vol. 17, Part 3
- Lilja, R. (1996), «Microeconomic Analysis of Early Retirement in Finland». I: Eskil Wadensjö, red., *The Nordic Labour Markets in the 1990s. Leaving the Labour Market Early in the Welfare State*. Amsterdam: Ellsevier Science Publishers
- Midtsundstad, T., A.B. Djuve og J.A. Drøpping (2003), *Inkluderende arbeidsliv på norsk. En beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark*. Fafo-notat 2003:13. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2006), *Pensjonering før fylte 67 år, Tidligpensjonering og bruk av AFP innen KS' tariffområde 2002–2004*. Fafo-rapport 509. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, Tove (2005a), «Virksomhetenes sosiale ansvar». I: Torp, H., red., *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal Akademiske
- Midtsundstad, T. (2005b), *Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2005c), «Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av AFP-pensjonering i staten». *Søkelys på arbeidsmarkedet nr. 2 2005*
- Midtsundstad, T. (2004a), *Hvor mange har rett til AFP?* Fafo-notat 2004:04. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T.(2004b), *En beskrivelse av sykepleiernes pensjoneringsmonster med utgangspunkt i registerdata fra KLP for 2003*. Fafo-notat 2004:17. Oslo: Fafo

- Midtsundstad, T. (2003a), *Seniorpolitikk i staten. En foreløpig beskrivelse av erfaringer, holdninger og tiltak*. Fafo-notat 2003:14. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2003b), «Yrke bestemmer avgangen: En beskrivelse av tidlig pensjonering blant statsansatte». *Søkelys på arbeidsmarkedet*, nr. 1 årgang 20, s. 101–112
- Midtsundstad, T. (2002a), *AFP-pensjonisten: Sliten – eller frisk og arbeidsfør. Analyse av førtidspensjonering og bruk av AFP i LO-NHO-området*. Fafo-rapport 385. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2002b), *Tidlig pensjonering og seniorpolitiske utfordringer for mellomledere og teknikere i privat sektor*. Fafo-notat 2002:21. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2002c), *Vi har ikke bruk for deg lenger.... Tidlig pensjonering og bruk av AFP blant ingeniører*. Fafo-notat 2002:13. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2002d), *Pensjonering i staten og skolen. Analyse av registerdata fra SPK i 2000*. Fafo-notat 2002:12. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2001), *Pensjonering i stat og skoleverk. Analyse av registerdata fra SPK 1996 og 1999*. Fafo-notat 2001:1. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (1999), *Forventet pensjoneringsalder og pensjoneringsmønstre blant kommunalt ansatte seniorer*. Fafo-notat 1999:4. Oslo: Fafo
- Mooney, A. & Statham, J. (2002), *The pivot generation: informal care and work after 50, Bristol: The policy Press/Joseph Rowntree Foundation, Transition After 50 series*
- Mykletun, A. (2000) *Overgang fra arbeid til trygd: attraksjon eller utstøtning?* Hovedoppgave i sosiologi. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen
- Mykletun, A., Mykletun, R.J. og Solem, P.E. (2000) *Holdninger til alder og arbeid i kommunesektoren. Muligheter for å motvirke tidlig yrkesavgang*. KLP-rapport 2000. Oslo: KLP forsikring
- Mykletun, R.J., Furunes, T. og Solem, P.E. (2005), *Public Sector Managers' Beliefs About Means to Extend Senior Workforce Careers*. Paper presented at Promoting Active Ageing in Work Life, Oslo 2nd – 3rd June 2005
- Nylén, L. og Torgèn, M. (2002), *Under vilka förhållanden vill äldre personer yrkesarbeta?* Arbetslivsrapport nr. 2002:2. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- OECD (1998), «The retirement decision in OECD countries», *Working paper no. 1 on macroeconomic and structural policy analysis* (ECO/CPE/WPI(98)2), OECD, Paris

- Olsen, H. (1985), «Er efterlønsmodtagerne udstødte?» *Samfunnsøkonomen* nr. 4
- Panis, C., Hurd, M., Loughran, D. Zissimopoulos, J, Haider, S. & StClair, P. (2002), *The Effect of Changing Social Security Administration's Early Entitlement Age and the Normal retirement Age*, Santa Monica
- Parkatti, T., Kinnunen, U. & Rasku, A. (1999), «Work, well-being and health among ageing teachers». In *FinnAge – Respect for the ageing*, Ilmarinen, J. Og Louhevaara, V. (eds.), Helsinki: Finish Institute of Occupational health
- Pedersen, A. W. (1997), *Mellom arbeid og pensjon. Rapport fra en spørreundersøkelse*. Fafo-rapport 223. Oslo: Fafo
- Pedersen, P.J. (1998), «The Elderly and the labour Market». I: Smith, N. (ed.), *Work, Work Incentives and Unemployment* (in Danish), The Rockwool Foundation research Unit, Aarhus
- Pedersen, P.J. og Smith, N. (1995), «The Retirement Decision». I: Mogensen, G.V. (ed.), *Work Incentives in the Danish Welfare State, New Emperical Evidence*, The Rockwool Foundation research Unit, Aarhus
- Pedersen, P. J. og Smith, Nina (1996), «Duration Analysis of the Decision to Retire Early». I: E. Wadensjø, red., *The Nordic labour Markets in the 1990s. Leaving the Labour Market Early in the Welfare State*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher
- Pohjonen, T. (2001), «Percieved work ability of home care workers in relation to individual and work-related in different age groups.» *Occup. Med* Vol. 51 No 3 , pp. 219–217
- Pozzebbon, S. og Mitchell, O.S. (1989), «Married Women's Retirement Behavior.» *Journal of Population Economics*, No. 2, pp. 39–53
- RTV (2005), *Seniorpolitikk og IA-avtalens delmål om å øke pensjoneringsalderen*. RTV-rapport nr. 04/2005. Oslo: Utredningsavdelingen, Rikstrygdeverket
- Røed, K. og Fevang, E. (2005), *Organisational Change, Absenteeism and Welfare Dependency*. Working Paper 2005: 9. Oslo: UiH, health Economics research programme
- Senter for seniorpolitikk – <http://www.seniorpolitikk.no>
- Snartland, V. og Øverbye, E. (2002), *Skal jeg bli eller skal jeg gå? Pensjonsforventninger hos lærere og ingeniører*. NOVA-rapport nr. 21/2003

- Solem, P.E. og Mykletun, R. (1996), *Arbeidsmiljø og yrkesavgang. Effekter av arbeidsmiljø på sannsynligheten for tidlig avgang fra yrkeslivet*. NGI Rapport nr. 2/1996. Oslo: Norges Gerontologiske Institutt
- Solem, P.E. (2002), *Yrkesliv, aldring og livsløp: Arbeidsmiljø og personalpolitikk. Resultater fra et forskernettverk 1995–2001*. Oslo: Senter for seniorpolitikk
- Solem, P.E. (2001), *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*. Rapport 01/04 Oslo: NOVA
- Soidre, T. (2005), «Vilka vil arbete till 65? Synen på arbete och privatliv hos den alder arbetskraften. Tema: åldrande.» *Sosiologisk Forskning* nr. 3
- SOU 2002:29, *Riv ålderstrappan! Livslopp i förändring*
- Stattin, M. (2005), «De alder och arbete – externalisering eller integration, arbete eller exit? Tema: åldrande.» *Sosiologisk Forskning* nr. 3
- Søndergaard, J. (2004), *Danske virksomheders sociale engagement*. København: Socialforskningsinstituttet
- Sørensen, R. J. (1989), *Fra teori til empirisk utprøving*. Foredrag ved forskerkurset Modeller i samfunnsvitenskapene, ISF, Oslo, 25. oktober
- Thøgersen, Ø., E. Bratberg og T.H. Holmås (1998), *Normer, incentiver og tidlig-pensjonering*. SNF rapport nr. 33/98, Bergen: SNF
- Torgèn, K. et al. (2001), *Ett hållbart arbetsliv för alle åldrar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Walker, A. (1997), *Combating age barriers in employment. European Research Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Walker, Alan (1982), «The Social Consequences of Early Retirement». *Political Quarterly* 53
- Walker, Alan (1985), «Policies for Sharing the Job Shortage: Reducing or Redistributing Unemployment?» I: Rudolf Klein og Michell O'Higgins(ed.), *The Future of Welfare*. Basil Blackwell
- Westergaard, John et al. (1989), *After Redundancy – The Experience of Economic Insecurity*. Cambridge. Polity press
- Yeatts, D.E., Folts, W.E. og Knapp, J. (1999), «Older workers's adaption to a changing workplace: Employment issues for the 21st century.» *Educational Gerontology*, Vol. 25 nr. 4/juni 1, pp. 331–347

Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer?

KS ønsker gjennom FoU-prosjektet «Livsfasepolitikk – der erfaring og visdom teller», å se nærmere på kommuners arbeid med delmål 3 i IA-avtalen. Hovedmålet med prosjektet er å dokumentere hvordan det på kommunalt nivå kan jobbes for å redusere omfanget av tidlig-pensjonering blant lærere i skolesektoren og ansatte i pleie- og omsorgssektoren. Første del av prosjektet, som presenteres i denne rapporten, er en sammenfatning av hovedresultatene fra et utdrag av norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak. Hovedspørsmålene i gjennomgangen har vært:

- Hvilke forhold er viktige for eldre arbeidstakers tidligpensjonering, med vekt på arbeidsplassens betydning?
- Hvilke tiltak og virkemidler kan bidra til utsatt pensjonering?
- Hvordan få til en vellykket seniorsatsing?



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 534
ISBN 82-7422-544-9
ISSN 0801-6143