

# Utredning om seniorer og omstilling

av

Anne Inga Hilsen, AFI, Tove Midtsundstad, Fafo &  
Trond Åge Langvik, Østfoldforskning

Oslo, mai 2006



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2006  
© The Work Research Institute  
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-179-2 (elektronisk versjon/electronic version)

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)

Notatet kan lastes ned fra/download from: [www.afi.no](http://www.afi.no)

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'

*Temaområde:*

Seniorpolitikk og omstilling

*Tittel:*

Utredning om seniorer og omstilling

*Dato:*

Mai 2006

*Forfattere:*

Anne Inga Hilsen, Tove Midtsundstad, Trond Åge Langvik

*Antall sider:*

50

*Resymé:*

På oppdrag fra Senter for seniorpolitikk (SSP) har Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), i samarbeid med Fafo og Stiftelsen Østfoldforskning utført en utredning av kunnskap om seniorer og omstilling. Det foreligger mye forskningsbasert kunnskap om omstilling og omstillingsprosesser, mens vi derimot vet lite om seniorene i omstillingsprosessene. Prosjektet ønsker å bidra til å endre holdningen i arbeidslivet, både til utslusing av seniorer ved omstilling og nedbemanning og til seniorennes egne holdninger til å gå av tidlig. Formålet med innsamlingen av informasjon og kunnskap om omstilling og seniorer er således å gi grunnlag for påvirkningsstrategier for å få fram seniorperspektivet i omstillings- og nedbemanningsprosesser.

*Emneord:*

- Seniorer
- Omstilling





## FORORD

Det foreligger mye forskningsbasert kunnskap om omstilling og omstillingsprosesser, mens vi derimot vet lite om seniorenene i omstillingsprosessene. Senter for seniorpolitikk (SSP) ga derfor Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i oppdrag å samle informasjon og kunnskap om seniorer og omstilling. Prosjektet ønsker å bidra til å endre holdningen i arbeidslivet, både til utslusing av seniorer ved omstilling og nedbemanning og til seniorenenes egne holdninger til å gå av tidlig. Formålet med innsamlingen av informasjon og kunnskap om omstilling og seniorer er således å gi grunnlag for påvirkningsstrategier for å få fram seniorperspektivet i omstillings- og nedbemanningsprosesser.

AFI har samarbeidet med Fafo og Stiftelsen Østfoldforskning om å gjennomføre denne utredningen om seniorer og omstilling for SSP. AFI har skrevet kapittel 1 Hva er omstilling, kap. 3 Dilemmaer og kap. 4 Seniorer og regelverk. AFI og Østfoldforskning har sammen skrevet kap. 2 Fakta om seniorer og omstilling, Østfoldforskning har skrevet kap. 6 Humanaspektet og Fafo har skrevet kap. 5 Økonomiske aspekter. Med tre forfattere som har levert separate bidrag blir det noe overlapp i teksten, men vi håper leserne bærer over med oss.

Anne Inga Hilsen

Tove Midtsundstad

Trond Åge Langvik

Oslo, 26. mai 2006





## INNHOLDSFORTEGNELSE

### Forord

1	Hva er omstilling? .....	1
2	Omstilling og seniorer .....	3
	2.1 Hva vet vi om omstilling og seniorer? .....	3
	2.2 Sentrale undersøkelser .....	5
3	Dilemmaer ved omstilling .....	11
4	Seniorer og regelverket .....	15
	4.1 Seniorer og regelverket .....	15
	4.2 Lovverket .....	16
	4.3 Avtaleverket .....	18
5	Seniorer, omstilling og økonomiske konsekvenser for arbeidsgiver .....	20
	5.1 Sykefravær: Eldre har høyere langtidsfravær .....	20
	5.2 Produktivitet: Eldre har mindre fysisk yteevne, men jobber ofte smartere .....	21
	5.3 Eldres kompetanse, lærings- og omstillingsevne .....	22
	5.4 Lavere arbeidsgiveravgift, høyere pensjonspremier .....	23
	5.5 Førtidspensjonering er ikke nødvendigvis ”gratis” .....	26
	5.6 Samfunnsøkonomiske kostnader og kostnader som fordeles på forsikringsfellesskapet .....	30
	5.7 Oppsummering kapittel 5 .....	31
6	Humanaspektet .....	34
7	Seniorer er som folk flest – en forsøksvis konklusjon .....	41
	7.1 Hovedkonklusjoner .....	41
	7.2 Kunnskapshull .....	42
	LITTERATUR .....	37



# 1

## HVA ER OMSTILLING?

Omstilling brukes ofte som et samlebegrep for en rekke til dels svært forskjellige prosesser. For å kunne si noe om konsekvenser av omstilling må vi først gjøre klart hva vi legger i begrepet.

Arbeidslivet er i stadig endring, og omstilling er blitt vanlig både i privat og offentlig sektor. Det stilles nye krav, og arbeidstakerne må følge med. Der enkelthendelser, som større omorganiseringer, har vært en del av arbeidsvirkeligheten lenge, skjer endringene nå mer som løpende prosesser uten tydelig start og slutt. Endringsprosessene kan beskrives ut fra grad av diskontinuitet, der kontinuerlig omstillingsprosesser utgjør det ene ytterpunktet og sprangvise endringer er det andre ytterpunktet. Omstillinger som organiseres som enkelthendelser (inkludert omorganiseringer/fusjoner etc.), som utviklingsarbeid (organisasjonsutvikling/-bedriftsutvikling) og de kan organiseres som kontinuerlig forbedringsarbeid.

Et annet spørsmål er hva som omfattes av omstillingsprosessen. I en Statskonsultrapport (Rapport 1999:9) klassifiseres endringene som omstillinger innebærer i forhold til følgende dimensjoner: Gjenstand for endring; Endringens omfang; Endringsdybde; Endringskompleksitet; og Tidsdimensjonen. I en AFI-rapport (Grimsmo & Hilsen 2000) klassifiseres endringene i forhold til Forflytning (jobbskifte internt eller eksternt), Systemendring (innføring av nye systemer/konsepter for driften) og Endringer på jobbnivå (nye oppgaver, kolleger etc.), der forskerne fant at disse tre typene endringene hadde forskjellige konsekvenser for arbeidsmiljøkonsekvenser og mestring.

I en utredning AFI gjorde for NHO i 2004, beskrives noen av de vanligste typene omstilling slik (Hilsen, Steinum & Gjerberg 2004):

**Omorganisering.** Med en ren omorganisering mener vi intern endring av organisasjonsstruktur eller oppgaveinnhold og -struktur uten at endringen ledsages av nedbemanning, outsourcing el. l. Det er all grunn til å tro at denne typen endringer både er de mest vanlige og de minst dramatiske for ledere og arbeidstakere. En type omorganiseringer er bedriftsutvikling/organisasjonsutvikling der selve omorganiseringen ikke er et mål, men et eventuelt resultat av felles innsats for bedre produktivitet og bedre arbeidsmiljø.

**Nedbemanning.** Nedbemanning er en prosess der man tilpasser antall ansatte til en kostnadsramme og/eller en omlegging av virksomhetens produksjon. Selv om det er et utbredt inntrykk, finnes det ikke oversiktsdata som kan bekrefte om nedbemanning i hovedsak er en måte å rasjonalisere på, dvs at de samme oppgavene skal løses, men med færre ansatte. Nedbemanning er en komplisert prosess organisatorisk, sosialt, psykologisk og økonomisk. Avtaleforhold gjør at de som blir nedbemannet skal ha en eller annen form for kompensasjon og gjerne sett i forhold til hva de har lagt ned i virksomheten, antall år med mer.

**Fristilling/outsourcing.** Outsourcing innebærer at virksomheten avvikler egenansatte til å dekke funksjoner som før har vært dekket internt. Det kan skje fordi funksjonene oppfattes som "sesongavhengige", dvs det er ikke kontinuerlig behov for deres tjenester, eller man gir fra seg driftsansvaret på områder der man kan få tjenester levert av en kontraktør og

tjenestene dermed settes bort til en annen virksomhet har spesialisert seg på tjenesten/vareleveransen. Outsourcing skjer oftest gjennom en prosess der en funksjon løftes ut av virksomheten, mens de ansatte følger funksjonen inn i den nye eierformen.

**Konkurransesponering.** Konkurransesponering er en type omstilling som særlig angår offentlig sektor. Ikke bare i Norge, men også internasjonalt ser vi tendens til at offentlig sektor settes under ideologisk og finansielt press til å markedsrette sine tjenester.

**Fusjoner.** Fusjoner kan handle om atskilte virksomheter som slås sammen, eller det kan gjelde forskjellige forretningsområder i samme virksomheten som før har vært organisert som atskilte driftsenheter. Begrunnelsen bak fusjoner kan være synergieffekter og kostnads-effektivitet ved å kunne samordne overlappende funksjoner, utnyttelse av forskjeller i kompetanse og styrke posisjonen på marked/forvaltningsområde.

## 2.1 Hva vet vi om omstilling og seniorer?

Hva vet vi om omstilling og seniorer? Omstilling er et bredt forskningsfelt, og det samme er seniorer i arbeidslivet. Samtidig er det overraskende lite litteratur som spesifikt ser på seniorer og omstilling. Selv om det foreligger noe forskning og undersøkelser på området, er det lite som er samlet og systematisert.

Det finnes to metastudier av foreliggende forskning om henholdsvis omstilling (Hilsen, Steinum & Gjerberg 2004) og seniorer (Solem 2001). Disse to rapportene viser med tydelighet at selv om det finnes rikt med forskning på begge disse områdene, er overlapp av forskning om omstilling og seniorer svakt dekket. Selv om noen av undersøkelsene om omstilling peker på situasjonen til spesielle grupper som seniorer, fokuserer i all hovedsak forskningen om omstilling på den generelle situasjonen til arbeidstakerne i en bedrift, bransje eller sektor i arbeidslivet (Hilsen, Steinum & Gjerberg 2004).

Selv om det er vanskelig å trekke klare konklusjoner, kan det se ut til at omstilling rammer de eldre mer negativt enn de yngre og det blir hevdet at en av grunnene til dette kan skyldes at de eldre ofte har lavere formell utdannelse enn de yngre. Spesielt ser det ut til at høyere utdannelse vil være viktig for å komme godt ut av omstillingsprosesser som medfører jobb-skifte. Det vil derfor være særlig viktig for seniorer å delta i kompetanseutviklende tiltak i jobben, både på og utenfor arbeidsplassen, for best mulig å kunne mestre slike omstillingsprosesser.

Kompetanse går igjen som sentralt i den litteraturen som kobler studier av omstilling med fokus på seniorer. Det er lite som tyder på at eldre lærer dårligere enn yngre, men forskning viser at det er forskjell i måten man lærer på, og motivasjon for å lære er en viktig faktor. De eldre gir inntrykk av å være mer nytteorienterte enn de yngre, dvs. ny læring skal kunne knyttes til behov for denne kompetansen i arbeidssituasjonen. De eldre sitter også inne med mye spesifikk fagkompetanse og metakompetanse når det gjelder overblikk og kunnskap om organisasjoner og samarbeidsrelasjoner. En tydeliggjøring av denne kompetansen kan bidra til at bedrifter og virksomheter ser verdien av å ivareta og utvikle denne seniorkompetansen. Eldre arbeidstakere innehar også en type kompetanse som det tar lang tid å tilegne seg. Det burde derfor være i bedriftens, kollegene og samfunnets interesse å ta bedre vare på denne og at man tar erfarne medarbeider mer på alvor. Noen undersøkelser viser også at det er ved arbeidsoppgaver med opplærings- og lederansvar at eldres egenskaper ser ut til å komme til sin rett.

Kompetanse henger også sammen med omstillingsevne og –vilje. En type kompetanse som bør synliggjøres overfor virksomheter er seniorennes endringskompetanse. Dette kan være kompetanse som de har tilegnet seg ved det faktum at man har blitt eldre, de eldre har mulighet til å bli eksperter på forandring, men det forutsetter at man har et bevisst forhold til sin egen aldring og de endringer de medfører. De eldre kan også ha erfaringer med tidligere omstillingsprosesser på arbeidsplassen. Dette kan føre til at seniorenne kan vise både entusiasme, og en manglende sådan, avhengig av hva slags erfaring man har om tidligere omstil-

lingsprosesser, - ”... ting blir jo oftest som før etter hvert” er det noen som mener. Denne ”vegringen” mot å hoppe på endringer kan også sees på som en særskilt seniorkompetanse eller mestringsstrategi som kan gi en robusthet og overlevelse i et arbeidsliv preget av hyppige endringer.

Holdninger til seniorer i arbeidslivet kan påvirke både arbeidsgivers, kollegers og den enkelte seniors forståelse. Mange av disse holdningene vil kunne ha en direkte påvirkning på seniorer i omstillingsprosesser. Et negativt aldersfokus i samfunnsdebatten og kulturen kan skape forventninger om at seniorer ikke er like attraktive og kompetente som yngre, og dette kan igjen bli en selvoppfyllende profeti. Negative holdninger og myter kan i seg selv påvirke adferd og skape aldersutstøtning i arbeidslivet og gi utslag i et arbeidsmarked som diskriminerer de eldre. Selv om flere undersøkelser indikerer at aldersdiskriminering forekommer, er det faktiske omfanget vanskelig å slå fast. Noen undersøkelser indikerer også at eldre arbeidstakere i større grad enn yngre blir presset ut av arbeidsmarkedet ved endringer som omstillinger med nedbemanning, og at sykelønn kan bli en første etappe i en førtidspensjonering for denne gruppen.

Bildet av seniorer og omstilling er motsetningsfullt. Noen studier viser at mange seniorer selv synes det er positivt med omstillinger som fører til at de må forholde seg til ny teknologi, samtidig som mange ledere mener at de eldre vil ha problemer med å ta i bruk ny teknologi. Slik kan lederes forventninger og holdninger til eldre arbeidstakere stå i kontrast til det de eldre arbeidstakerne selv rapporterer. Noe av forklaringen her er selvsagt at ledere spørres i forhold til seniorer, sett som en ensartet gruppe, mens den enkelte senior svarer ut fra sin unike situasjon. Påfallende sjelden spørres ledere om holdninger til egen alder, og undersøkelser om ledere og holdninger til seniorer trekker sjelden inn ledernes egen alder som variabel. Et fokus på seniorer som gruppe kan i seg selv bidra til å underbygge stereotype holdninger til disse arbeidstakerne.

Noen av de positive egenskapene som mange mener at de eldre har (som ikke de yngre har i like stor grad), er måten de eldre kan takle mellommenneskelige konflikter på og behovet for relasjonskompetanse (personlige nettverk ervervet gjennom et langt liv). De positive kjennetegnene er særlig knyttet til sosiale ferdigheter, menneskekunnskap, konflikthåndtering samt evne til problemløsning, vurderingsevne og selvstendighet. Hvordan dette virker inn under omstillinger er sjelden fokusert i forskningen.

Å være med på kompetanseutviklende tiltak er allerede nevnt som en viktig faktor for å kunne komme godt ut av omstillingsprosesser. Aktiv medvirkning i omstillingsprosessen er også viktig. Forskning viser at de som flytter på seg i en omstillingsprosess opplever mindre stress og belastning og får større jobbtilfredshet og arbeidsglede enn de arbeidstakerne som sitter igjen i samme jobb og stilling mens virksomheten innfører nye systemer og konsepter for driften. Det er altså bedre å omstille seg enn å bli omstilt. Undersøkelser peker også på at aktiv medvirkning ser ut til å være særlig viktig for eldre arbeidstakere.

Det er 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 i forhold til endringsprosesser. Det finnes også studier som viser at alder spiller inn på hvordan vi mestrer omstillinger og konsekvensene som omstillingene får for seniorennes situasjon i arbeidslivet. 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. Det er nødvendigvis heller ikke slik at alle seniorer ønsker å bli sett på som en gruppe.

En undersøkelse blant tidligpensjonister fant at de viktigste grunner til å gå av var ønske om mer fritid, helseproblemer, belastende arbeid og tilpasning til partners pensjonering. AFP ordningen brukes også ofte ved nedbemanninger. Dette kan føre til at den enkelte arbeidstaker kan føle seg "presset" til å gå av tidligere enn de egentlig vil. Ledernes og kollegers holdninger vil også kunne være av stor betydning for om man velger å gå av tidligere, men også den enkeltes følelse av å mestre (eller ikke mestre) arbeidet kan ha stor påvirkning. Også krav om å tilpasse seg ny teknologi kan virke utstøtende for de eldre i arbeidslivet. Det handler om både motivasjon for den enkelte, men også om virksomhetenes mangelfulle håndtering av slike fornyelsesprosesser. Eksempler fra virksomheter viser at det også kan være lurt å legge til rette for gradvis nedtrapping av sin yrkesaktivitet.

Selv om det er tegn som tyder på at situasjonen for de eldre i arbeidslivet kan endres til det bedre i fremtiden, og at virksomhetene begynner å ta seniorpolitikk på alvor, blant annet motivert av befolkningsutviklingen og de økende samfunnskostnadene ved tidligpensjonering, så viser forskningen at det også er sterke utstøtende mekanismer som skal overvinnnes. Forskningen gir ingen entydige svar på om omstilling oppleves annerledes og har andre konsekvenser for eldre arbeidstakere, men det er klart at det er sider ved omstillinger som kan virke aldersutstøtende, særlig knyttet til omstillinger med nedbemanninger. Det er også belegg for å hevde at virkemidlene for å overkomme aldersutstøtning befinner seg i et samspill mellom forhold på makroplan (som pensjonsordninger og økonomiske incentiver for arbeidsgivere), på organisasjonsplan (ledelse, kompetanseutvikling og livsfaseorientert personalpolitikk) og holdninger og forventninger til seniorer i arbeidslivet.

## 2.2 Sentrale undersøkelser

I det følgende vil vi beskrive en del sentrale undersøkelser som berører forholdet mellom seniorer og omstilling og gå mer detaljert inn i resultatene.

### 2.2.1 "For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering" (Solem 2001)

I denne kunnskapsstatusen om aldring, arbeid og pensjonering (Solem 2001) fremheves en studie av Paul og Margret Baltes (1990) som lanserer en rekke teser om aldring. Sentrale teser er at det er store variasjoner i aldringens forløp, at individets maksimalt mulige prestasjoner reduseres med alderen og at den enkelte normalt har et ikke-realiserert reservepotensial som muliggjør uendrede prestasjoner selv om taket for prestasjoner reduseres. Det refereres også en studie (Warr 1998) som, basert på en gjennomgang av over 100 undersøkelser, konkluderer med at det i gjennomsnitt ikke er noen signifikant sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og alder. Solem (2001) oppsummerer at *egenvurdert arbeidsevne* reduseres med alderen, men ikke mye, men mer i jobber som stiller fysiske krav enn i jobber som stiller mentale krav. Hukommelse oppfattes å ha en negativ utvikling. Med økende alder løses problemer med mer bruk av erfaring, mindre bruk av formell logisk tenkning. Livserfaring er en forutsetning for å utvikle visdom, i betydningen modenhet, bredde i kunnskaper og erfaringer, følelsesmessig balanse og forståelse for andre mennesker. Men livserfaring er ikke tilstrekkelig for visdom.

Solem (2001) leverer en utredning av seniorforskningsfeltet med fokus på fem hovedtemaer: aldringsbegrepet, Eldres posisjon i arbeidslivet, holdninger til eldre arbeidskraft, årsaker til tidligpensjonering og virkninger av pensjonering på individnivå.

*Aldring* kan defineres som forandring og ikke alene som svekkelse og reduksjon. Aldring innebærer både vekst og utvikling på den ene side og forfall på den andre. Arbeidsforholdene kan også påvirke aldringen i nedbrytende eller utviklende retning, hvor variasjon og utfordringer i jobben bidrar til det siste. I gjennomsnitt er Eldres arbeidsevne på linje med yngres, men aldringen gir noe ulike utslag i ulike yrker. I yrker som stiller krav til fysisk styrke og reaksjonsevne er det vanskelig å holde seg på topp helt fram til pensjonsalderen, mens Eldres erfaring bidrar til at de kan prestere bedre enn yngre i mange yrker.

Deretter gir forfatteren en beskrivelse av de *Eldres posisjon i arbeidslivet*. Fra 50-årsalderen og særlig etter 60 år synker yrkesdeltakelsen betydelig, og det siste året før folketrygdens pensjonsalder (67 år) er bare 24 prosent av menn og 20 prosent av kvinner i arbeid. Arbeidsforholdene synes heller ikke å være jevnt over dårligere for eldre arbeidstakere enn for yngre. Noe av dette skyldes selektivt frafall fra arbeidslivet av dem som er mest belastet. De eldre som er igjen i arbeidslivet har noe mer selvstendig arbeid og deltar noe mindre i opplæring enn yngre. Videre legger de større vekt på den sosiale kontakten i jobben. Samtidig er det tegn til at eldre blir satt noe på siden, ikke helt blir regnet med og har vanskeligere for å få støtte og veiledning fra kolleger og ledere.

Det tredje temaet som forfatteren tar opp er *holdninger til eldre arbeidskraft*. Holdningene til eldre i arbeidslivet er sammensatte og ikke entydig negative. Av viktige egenskaper i jobben er det særlig læreevne og omstillingsevne som vurderes som negativt ved eldre. Dette kan skape onde sirkler med betydelige konsekvenser for Eldres læring og utvikling på arbeidsplassen. Positive kjennetegn ved eldre som vurderes som viktige for jobbutførelsen, er særlig knyttet til sosiale ferdigheter, menneskekunnskap, konflikthåndtering samt evne til problemløsning, vurderingsevne og selvstendighet. Det er en vanlig oppfatning at aldersdiskriminering forekommer, men det faktiske omfanget er mer uklart. Det synes imidlertid å være en tendens til å behandle eldre som en ensartet gruppe ut fra negative grunnholdninger som ofte ikke kommer åpent fram. Å øke arbeidslivets interesse for eldre arbeidskraft gjennom holdnings- eller informasjonskampanjer kan være vanskelig, hvis det ikke følges opp med praktiske tiltak.

Deretter blir det viet stor plass i rapporten til *årsaker til tidligpensjonerings*. Diskusjonen tar utgangspunkt i en vanlig tredeling av forklaringsfaktorer, utstøtning ("push"), tiltrekning ("pull") og "jump". "Push"-faktorer ligger i arbeidsforhold som motvirker Eldres yrkesdeltakelse. "Pull" omfatter faktorer i pensjonsordningene som "frister" arbeidstakere til å slutte tidlig, mens "jump" peker på positive sider ved pensjonisttilværelsen arbeidstakeren ser fram til og vil "hoppe" over i så snart som mulig. Forskningen gir ikke noe entydig svar på hvilke av disse faktorene som er viktigst.

Det siste hovedtema i rapporten er *virksomheter av pensjonering på individnivå*. Til nå har både norske og internasjonale studier vist at et betydelig mindretall på ca. 1/4 til 1/3 opplever pensjoneringen som en problematisk periode. Studier så langt tyder på at tilpasningen etter avtalepensjonering er betydelig mindre problematisk. Dette kan knyttes til den store grad av frivillighet som ligger i AFP-ordningen. Den mest entydige sammenhengen hva gjelder hvem pensjonering er et tap eller en gevinst for, er knyttet til grad av frivillighet eller tvang.

Muligheter for å velge tidspunktet for pensjonering og formen for pensjonering, f.eks. en periode der arbeid og pensjon kombineres, er derfor viktig.

### 2.2.2 Utredning om omstilling (Hilsen, Steinum & Gjerberg 2004)

Denne utredningen tar ikke opp spesielt seniorproblematikken, men viser til at medarbeidere med lav formell utdanning blir ofte taperne i omstillinger. Omstillinger kan derfor ramme de eldre mer enn yngre. Utredningen refererer også til forskning som viser at eldre ikke er mer sårbare for negative helseeffekter enn yngre ved omstillinger. Det ser også ut til at det kan være en utbredt holdning i arbeidslivet om de eldre har mer vanskelig for å lære og at de har mindre omstillingsevne, selv om det finnes lite forskningsmessig belegg for dette.

### 2.2.3 "Ikke nødvendigvis sliten...." (Midtsundstad 2005)

Tre av fire statsansatte mellom 58 og 65 år synes det er positivt med omstillinger som innebærer at de må forholde seg til ny teknologi. – Kanskje myten om Eldres vegring mot endringer står for fall, sier Fafø-forsker Tove Midtsundstad. Rapporten er basert på en spørreundersøkelse i Staten. De fleste syntes det var positivt med omstillinger. Dette kan virke noe spesielt ettersom mange ledere mente at de eldre ville ha problemer med å ta i bruk ny teknologi. Knappt en femdel svarte at omstillings- og endringsprosesser hadde hatt stor betydning for deres valg av pensjoneringstidspunkt. Bare én av ti mente pensjoneringen skyldtes at arbeidsgiver ikke hadde behov for dem lenger. De viktigste grunnene til å gå av var, i følge AFP-pensjonistene selv, ønske om mer fritid, helseproblemer, belastende arbeid og tilpasning til partners pensjonering.

### 2.2.4 Vi har ikke bruk for deg lenger... Tidligpensjonering og bruk av AFP blant ingeniører i privat sektor (Midtsundstad 2002)

FAFO notatet gir en kortfattet beskrivelse av ingeniørenes tidligpensjoneringsatferd og deres begrunnelser for å gå av tidlig. Målet er å si hva ingeniørenes seniorpolitiske hovedutfordringer er og hva som eventuelt trengs av tilleggskunnskap for å utforme treffsikre tiltak. Undersøkelsen konkluderer med at hovedveien fra arbeid til pensjon går via AFP, at flere ingeniører enn andre blir tilbudt og velger å gå av på rene bedriftsfinansierte førtidspensjonsordninger. Andelen som står i jobb til fylte 67 år er lavere blant ingeniørene enn blant ansatte i LO-NHO området, men de fleste ingeniørene venter litt med å gå av.

Ingeniører med en kombinasjon av tidlig arbeidsdebut og lang yrkeskarriere velger oftere å gå av ved første gitt anledning enn ingeniører med kortere yrkesløp. Mange ingeniører følte seg presset til å gå av og de gir uttrykk for at arbeidsgiver ikke hadde bruk for dem lenger. Undersøkelsen viste at få ingeniører kombinerer jobb (deltid) og pensjon. Teknologiske endringer ser ut til å fremskynde tidligavgangen, mens det er lite helserelatert avgang.

### 2.2.5 "Alle vet jo at ...Rapport om sykelønn og sykefravær" (Hagen & Hippe (red.) 1992)

Denne Fafø-rapporten peker på at eldre arbeidstakere blir presset ut av arbeidsmarkedet og at disse går på sykelønn som en første etappe i en førtidspensjonering. Selv om hovedfokus i rapporten ikke er på verken seniorer eller omstilling, er dette en konklusjon som er viktig for å forstå sammenhengen mellom omstillinger med nedbemanning og seniorer.

### 2.2.6 "Er seniorer god butikk?" (R-2003-045)

Selv om hovedfokus i denne rapporten ikke ligger på omstilling, er denne ECON-rapporten også relevant i forhold til seniorer og omstilling. De finner at motivasjonen for kompetanseutvikling avtar med alderen. En investering i kompetanseutvikling gir avkastning over færre år desto eldre mottageren av kompetansen er. For den enkelte kan det både kreve mer og gi mindre igjen å nedlegge krefter i kompetanseutvikling. Arbeidsgiverne vil kunne vurdere kompetanseutvikling for yngre medarbeidere som mer lønnsomt enn for eldre. Men den samlede lønnsomhet av å investere i kompetanseutvikling er også avhengig av hvor lenge medarbeidere forblir i bedriften, og eldre arbeidstakere vil i mindre grad enn yngre gå over til andre arbeidsgivere. Likevel viser undersøkelser at deltagelse i kompetanseutvikling avtar med alderen. For Norge finner eksempelvis Schøne (1996) at sannsynligheten for å få formell opplæring reduseres med alderen.

### 2.2.7 Yrkesliv, aldring og livsløp: Arbeidsmiljø og personalpolitikk. Resultater fra et forskernettverk 1995-2001 (Solem 2002)

Dette er en oppsummering av forskningen under YAL-programmet, og selv om fokus ikke er på omstilling, er det et definert tema i rapporten. Diskusjonen av omstilling og seniorer kobler omstilling og ny teknologi. Det pekes på at særlig informasjons- og kommunikasjonsteknologien har ført til endring av både arbeidsoppgaver og gitt en del yrker annet innhold. Yngre arbeidstakere kjenner stort sett ikke til den gamle teknologien, og de har blitt kjent med ny teknologi gjennom utdanning. Eldre arbeidstakere er snarere kjent og erfarne med gammel teknologi og ukjent med den nye. Fordi gammel kunnskap kan hemme ny læring, krever omstillingene mer tid for seniorene. Rapporten peker på at "slike omstillingsvansker ofte tilskrives en mental aldringsprosess der rigiditet og nedsatt læreevne blir framsatt som årsaker. Når disse blir gjort til forklaringsvariabler får de også status av sannheter som i sin tur legges til grunn for ansettelser, opplæring og utviklingsmuligheter for eldre arbeidstakere. Dermed kan antakelsene bli selvoppfyllende profetier."

YAL-forskningen viser at av egenskaper som anses som viktige for jobben, er det oppfatningene av omstillingsevne og læringsevne, særlig i forhold til IT, som skiller seg negativt ut. Analyser av paneldata fra SSB (Lahn et al. 1999) tyder likevel på at det er små forskjeller i hvor ofte ulike aldersgrupper utsettes for omstillinger i jobben, men likevel slik at de eldste synes noe mer skjernet mot slike omstillinger. Samtidig opplever de eldste sjeldnere at omstillingene har gitt positivt utbytte for arbeidsmiljøet. Også Solberg et al. (1998) fant at eldre arbeidstakere i de undersøkte bedriftene så færre fordeler enn yngre med de endringer i datateknologi som var innført, selv om de fleste ikke opplevde at nye datasystemer førte til vesentlige endringer i arbeidssituasjonen. Det var blitt noe økt belastning i form av økt arbeidsmengde og tidspress, men også noe bedre kontakt med kolleger og bedre fysiske arbeidsforhold. I andre bedrifter, f.eks. en norsk finansinstitusjon i WORKTOW-undersøkelsen, førte omorganisering til mindre kontakt med kolleger. Men omstillinger oppfattes ikke bare som negativt av eldre. Det kan f.eks. se fordeler ved en mer effektiv og bedre strukturert arbeidssituasjon, færre tunge løft og mindre forurensning (Endestad et al. 1996). Stort sett synes eldre å mestre informasjonsteknologi godt (Tikkanen et al. 2001).

Gjennomgangen av forskningen viser at mange er omstillingstrøtte (Ingebretsen & Lindbom 2000), og synes mindre omstillingsvillige enn yngre (Lahn 1999). Mulige grunner som

trekkes frem er at eldre arbeidstakere ikke blir gitt de samme utfordringer som yngre og ikke blir vist tillit eller involveres i omstillingsprosesser (Solem og Mykletun 1996).

Rapporten påpeker at "tendensen til mindre omstillingsvillighet med alderen kan også ses i sammenheng med at eldre legger større vekt på selvstendighet i arbeidet og at selvstendigheten blir truet ved omstillinger. Større selvstendighet og faglig integritet gjennom erfaring, kan også gjøre det vanskeligere å lede eldre arbeidstakere ved hjelp av instruksjoner, hvilket peker på betydningen av å trekke eldre medarbeidere med i samarbeid om omstillinger. Flere av YAL-undersøkelsene tyder på at medvirkning er spesielt viktig for eldre, både ved omorganiseringer og opplæring." (Solem 2002)

### 2.2.8 "Midt i livet og midt i arbeidslivet. Erfaringer fra en intervjuundersøkelse med 40-60 åringer" (Ingebretsen & Lindbom 2000)

Denne NOVA rapporten bygger på en intervjuundersøkelse med 41 personer, 25 kvinner og 16 menn, mellom 40 og 50 år med vekt på deres opplevelser og erfaringer med å være midt i livet og midt i et arbeidsliv i endring.

Personlig opplever de fleste mer vinning enn tap ved å være midt i livet. Betydningen av å være til nytte og bidra med sin innsats i forhold til andre mennesker i en familie-, jobb- og samfunnssammenheng understrekes. Samtidig er det viktig å kunne sette grenser. Mange, både kvinner og menn, strever og er ikke fullt tilfreds med hvordan de klarer å balansere tid og krefter i forhold til familie, arbeid og fritid. For noen blir det et misforhold mellom det ansvar de påtar seg og den frihet og anerkjennelse de får fra arbeidsgiver. På bakgrunn av sine egne erfaringer gir mange av informantene råd om arbeidsmiljø og personalpolitikk, og dette gjengis i rapporten.

En av konklusjonene fra undersøkelsen er at medarbeidere midt i livet sitter inne med mye spesifikk fagkompetanse og metakompetanse når det gjelder overblikk og kunnskap om organisasjoner og samarbeidsrelasjoner. En tydeliggjøring av denne kompetansen kan bidra til at bedrifter og virksomheter ser verdien av å ivareta og utvikle denne seniorkompetansen. De fleste som deltok i undersøkelsen er interessert i å lære og utvikle seg og de er ofte målrettet med tanke på hva de trenger og hvordan de vil lære. Derfor er det viktig med individuelt tilrettelagt opplæring og en personalpolitikk som tar erfarne medarbeidere på alvor.

### 2.2.9 "Oppfatninger av eldre arbeidstakeres yrkeskompetanse og omstillingsevne" (Lyng 1999)

Denne NOVA-rapporten tar utgangspunkt i to empiriske undersøkelser og ser på oppfatninger av eldre arbeidstakeres yrkeskompetanse og omstillingsevne. Den første studien er en spørreskjemabasert undersøkelse i fem bedrifter som alle nylig har vært gjennom større teknologierendringer. Den andre studien er en intervjubasert undersøkelse av ansatte i flygeledertjenesten - et arbeidsområde som antas å stille store krav til evner som regnes som spesielt sårbare for aldringsprosessen. I følge Lyng, viser resultatene fra undersøkelsene at det stort sett er en positiv vurdering av de fleste egenskapers endring med alder. Av positive egenskaper som trekkes fram, kan nevnes menneskekunnskap, konflikthåndtering, lederegenskaper, uttrykkssevne, vurderingsevne, evne til problemløsning og ansvarlighet. Av egenskaper som man tror svekkes med økt alder, nevnes kreativitet, fleksibilitet, læreevne og omstillingsevne.

Resultatene fra undersøkelsene tyder ikke på at eldre arbeidstakere oppfattes som mindre produktive enn yngre. Forfatteren hevder videre at erfaringene fra undersøkelsene burde tilsi at flere bedrifter benyttet seg av eldre arbeidskraft - og ikke som nå oppmuntrer til tidlig avgang. Forfatteren påpeker også at det er særlig ved arbeidsoppgaver med opplærings- og lederansvar at eldres egenskaper ser ut til å komme til sin rett. Dersom eldre arbeidstakere faktisk blir mindre kreative og tilpasningsdyktige med årene, kan dette like godt forklares ut fra egenskaper ved bedriftenes læringsmiljøer, hevder Lyng. Mange bedrifter er for eksempel svært rigide i sin oppbygning og virkemåte, noe som bidrar til å hemme arbeidstakernes kreative evner. Eldre arbeidstakere innehar en type kompetanse som det tar lang tid å tilegne seg. Det burde være i bedriften, kollegene og samfunnets interesse å ta bedre vare på denne, sier Lyng.

# 3

## DILEMMAER VED OMSTILLING

Omstillinger utfordrer vanetenkning og bryter opp oppgatte mønster. Dermed er det også en utfordring for seniorpolitikk og seniorennes situasjon i arbeidslivet. Er det noen spesifikke seniorrelevante dilemmaer som den enkelte virksomhet og den enkelte ansatte bør ha tenkt gjennom forut for eller i løpet av en omstillingsprosess? Vi vil formulere en rekke dilemmaer som utfordrer den enkelte og virksomheten, og håper disse kan sette i gang diskusjoner hos leserne.

### 3.1 Seniorer – det ingen vil være?

Senior er både en betegnelse som angir alder og erfaring. I noen bransjer blir man senior i kraft av posisjon; senioringeniør, seniorkonsulent, seniorforsker etc. I andre bransjer er pensjonsalderen så lav at man vanskelig kan kalle engang pensjonistene for seniorer, så som ballettdansere med pensjonsalder på 40 år. Senter for seniorpolitikk har tatt i bruk Verdens Helseorganisasjons (WHO) definisjon av eldre arbeidstakere som 45+, mens ILO opererer med en funksjonell definisjon av eldre som de som behandles som eldre i arbeidslivet, dvs. en definisjon som åpner for lokale og kulturelle forskjeller. I "Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet" er senior definert som 50+. Samtidig som definisjonene av hvem som regnes som senior ikke er like, varierer den enkeltes opplevelse av det å være senior. MMIs årlige seniorbarometer for Senter for seniorpolitikk viser at selv blant de eldste arbeidstakerne (60 år eller eldre) er det bare halvparten (50 % i 2005) som så på seg selv som eldre i arbeidslivet. Hvordan skal man få til en god seniorpolitikk i virksomheten og i arbeidslivet hvis ingen vil være seniorer? Hvordan håndterer man et begrep som skaper så mange motforestillinger? Er målet å "gjenerobre" begrepet som et positivt begrep, eller skal man definere alle aldersgrupper som livsfaser og unngå å snakke om seniorer? Og hvordan kan man da øke verdsetningen av seniorenne i arbeidslivet og hindre aldersdiskriminering, hvis ingen vil ta til seg begrepet?

### 3.2 Hvis seniorer er så mye verdt, hvorfor vil ingen ansette dem?

Til tross for fokus på seniorpolitikk, og en økende innsats for å beholde og utnytte seniorressursene i arbeidslivet, er det fortsatt mange fordommer mot eldre arbeidstakere. Aldersdiskriminering fortsetter. I følge Seniorpolitisk barometer (MMI 2005) har en fjerdedel av arbeidstakerne (24 %) opplevd at eldre forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering. 18 % svarer bekreftende på at eldre får mindre lønnsøkninger enn yngre. Samtidig presenterer mange virksomheter seg med en uttalt seniorpolitikk. Er seniorpolitikk det nye "svanemerket" som skal signalisere en ansvarlig og god personalpolitikk overfor omverdenen? Er det viktigere å ha et godt seniorpolitisk dokument enn en god praksis? Hva er forholdet mellom virksomhetens uttalte mål og verdier og de underliggende bruksteoriene man handler etter? Er det samsvar? Er det samsvar i alle tilfeller? Utfordrer ansatte og deres representanter virksomhetene til å leve opp til sine seniorpolitiske dokumenter eller er man enige om at én ting er hva som står på papiret, en annen ting er hva man gjør i praksis? Får virksomheter som faktisk etterlever sine seniorpolitiske mål, uttelling for det i rekruttering, motivasjon og innsats?

### 3.3 Moden eller muggen?

Eldre og erfarne medarbeidere er en ressurs for virksomhetene og for arbeidslivet. Seniorer er en nødvendig og verdifull ressurs som må forvaltes godt. Samtidig er det vel ikke en personalleder som ikke vet at ikke alle ansatte er like, heller ikke alle eldre ansatte. Hvis vi åpner for en diskusjon av at ikke alle seniorer er verdifulle, kan vi da fortsatt ha en god seniorpolitikk i virksomheten? Hvis vi ikke åpner for det, kan da et seniorpolitisk dokument noen gang bli noe annet enn en festtale? Hvis man sier at alle seniorer er verdifulle, reduserer man ikke en uensartet gruppe arbeidstakere til en kategori få passer inn i? Vi vet at seniorer blir mer ulike med årene, avhengig av erfaringer, opplevelser, helse og annet. Kan vi reduserer senioren til en gruppe som skal behandles likt, enten det er på godt eller vondt? Gjør vi ikke da samme grove attribusjonsfeil som hvis vi nekter for at alder betyr noe i arbeidslivet?

### 3.4 Tidligpensjonering – gode eller diskriminering?

Omstillinger med nedbemanning byr på særlige utfordringer, og et viktig spørsmål er hva slags prinsipper for nedbemanning som gjelder. Hvordan kommer man frem til disse prinsippene? Fremdeles er det nok slik at tidligpensjon brukes mer aktivt i nedbemanning enn ellers, og dette utfordrer måten vi tenker om både arbeid og pensjonstilværelse. Hvis vi ser det som et gode å slippe ut av arbeidslivet tidligst mulig, er det selvsagt en skånsom form for nedbemanning. Hvis vi derimot ser arbeid som et gode og en rettighet, er det diskriminerende å bli fratatt arbeidet på grunn av et kriterium som alder.

### 3.5 Hvis senioren er så mye verdt, hva sier det om juniorene?

Med et sterkt fokus på verdien av senioren under omstillinger, kan man åpne for spørsmålet om seniorpolitikk er ungdomsdiskriminering. Hvordan unngå å sette grupper opp mot hverandre? Hvordan unngå at retorikken om verdien av erfaringskompetanse i virksomheten blir en underforstått kritikk av de som ikke har like mye erfaring. På samme måten kan retorikk om hvordan "alt skal bli annerledes i den nye organisasjonen" gi sterke signaler om at erfarne medarbeider er mindre populære, og dermed underbygge aldersutstøtning.

### 3.6 Kompetanseutfordringen ved omstilling

Skal virksomheten og den enkelte ha fokus på alder eller kompetanse i omstilling? Alder i seg selv er sjelden et kriterium for å være bevaringsverdig, men det er kompetansen de eldre og erfarne medarbeiderne har, som gjør dem verdifulle for virksomheten. Hvordan kan man unngå å enten miste senioren av synet i omstillingen eller risikere at seniorpolitikk blir museumsdrift, der senioren gjøres bevaringsverdige uavhengig av kompetanse?

En annen side ved dette dilemma, er hvordan man forholder seg til eldre arbeidstakere som ikke lenger har den nødvendige kompetansen for å utføre arbeidet. Hvor mye er dette den enkeltes ansvar for å holde seg faglig oppdatert, og hvor mye er det arbeidsgiveransvar å foregripe endringene ved å sikre at alle ansatte har fått klare krav til faglig og personlig utvikling? En undersøkelse viste at interessen for utdanning var minst i gruppen over 45 år, og de eldre arbeidstakerne med lav utdanning var den gruppen som i minst grad syntes det var viktig å lære nytt (Nyen, Hagen & Skule 2004). Hvis kompetanse er svaret på hvordan mestre omstillinger, har begge parter et klart ansvar for å sikre nødvendig kompetanseutvikling.

### 3.7 Omstillinger - ufrivillig utstøtning?

Forskning viser at omstillinger kan gi brudd i systematisk arbeidsmiljøarbeid. I en undersøkelse av omstillingserfaringer (Holter, Karlsen & Salomon 1998), beskriver forskerne det de kaller "en U-kurve for likestillingsarbeidet". De beskriver en virksomhet med klart fokus på likestillingsarbeid forut for en større omstilling med nedbemanninger. Gjennom omstillingsprosessen ble fokus flyttet fra personalpolitiske satsninger til et entydig fokus på omdanningen av virksomheten. I etterkant av endringene så man at likestillingspolitikken var blitt skadelidende og bedriften hadde en skjevare kjønnsprofil enn før. Slik kan manglende fokus på interne forhold gjøre at effektene av omstillingene blir noe ingen hadde planlagt eller ønsket. Dette inntrykket underbygges av en spørreskjemaundersøkelse blant et representativt utvalg norske arbeidstakere i 1998, der 48 % sa seg enige i at ledelsen ofte glemmer arbeidsmiljøet når det gjøres endringer på arbeidsplassen/i arbeidet (Grimsmo & Hilsen 2000). Hvordan sikre at arbeidstakerhensyn ivaretas gjennom endringer og hvordan hindre at omstillinger blir ufrivillig aldersutstøtende?

### 3.8 Nye krav krever nye arbeidstakere?

Når virksomheter starter større endringsarbeider, har man da en bevisst policy om at også lang erfaring skal nyttegjøres i prosessen, eller tenker man snarere at det er de unge og nye ansatte som skal utforme fremtidens organisasjon? Når det settes ned prosjektgrupper som skal utvikle nye løsninger, tenker man da bevisst på også å inkludere eldre og erfarne medarbeidere som vet hvordan de eksisterende systemene virker? Det er mange myter om seniorer i arbeidslivet, og noen ganger kan slike myter hindre god praksis gjennom å fremstille seniorer som utdaterte og gammeldagse. Undersøkelser viser at virksomheter som ikke verdsetter seniorkompetansen før den er borte, kan oppleve at viktige oppgaver stopper opp fordi de som behersket oppgavene har sluttet (Göranzon 1990).

### 3.9 Gamle og stive eller overlevingsdyktige?

Er det slik at eldre arbeidstakere blir mindre fleksible og endringsdyktige med årene, eller er det snarere en seniorkompetanse å kunne stå litt mer i mot endringer? Endringstakten i arbeidslivet er høy og noen ganger kan det være en styrke å ikke være de første til å omfavne alle endringene. Er endringstretthet et symptom på for stor fleksibilitet? Kan det være slik at seniorers motstand mot endring kan være en bedre overlevelsesstrategi på sikt? For virksomheten kan det være verdt å ta en diskusjon om hvor stor oppslutning om endringene man kan og bør forvente i en robust organisasjon som har vært gjennom en del endringer allerede?

### 3.10 Ønsker vi at alle ansatte skal delta i utviklingsarbeid?

Fleksible, læringsvillige og utviklingsorienterte: er dette ønskearbeidstakeren? Omstillingsvillighet er bra, men er det ikke også praktisk å ha en gruppe arbeidstakere som ikke er så veldig opptatt av annet enn å utføre jobben de har i dag? Når ansatte vil på kurs, er det ikke en fordel at noen ikke vil? At noen blir igjen og sørger for daglig drift? I en nyere hovedfagsoppgave forteller en del eldre arbeidstakere at både de og arbeidsgiver er stilltiende fornøyd med at ikke alle er like opptatt av å utvikle seg (Storås 2005). Daglig drift skal sikres, oppgavene skal gjøres og stabile ansatte som er fornøyd med å utføre jobben de har i dag, kan være en verdi for virksomheten. Begrepet "en lærende organisasjon" brukes ofte som et hedersmerke, men ønsker og klarer alle å være konstant søkende, utviklende, lærende? Kan-skje det også er en verdi å være tilfreds der man er og der man gjør det man kan? Er det

akseptabelt for en virksomhet i dag å innrømme dette? Er det akseptabelt for en arbeidstaker i dag å ikke ha lyst til å være med på utvikling?

### 3.11 Er det alder eller arbeidsmarkedet som avgjør når eldre går av med pensjon?

Er det bedre å bli tidligpensjonert der man bor enn å måtte flytte etter jobber som blir borte? I et endrende arbeidsliv opplever mange arbeidstakere i praksis å miste jobben fordi arbeidsplassen nedbemannes, nedlegges eller flyttes. Selv offentlig sektor har vært gjennom en turbulent tid med utflytting av arbeidsplasser, fristillinger, fusjoner og outsourcing av virksomhet. "Sikker som jobb i staten", har mistet noe av ordtakets autoritet. Hva skal arbeidstakerne gjøre? Skal de flytte etter jobbene eller skal de akseptere tilbud om tidligpensjonering og bli der de er? Lokale arbeidsmarkeder varierer, og det er ikke alle steder det er like lett å få ny jobb. Det er heller ikke alle grupper arbeidstakere som lett får ny jobb, enten pga utdanning, kompetanse eller alder. Tidligpensjon kan være en mestringsstrategi for en arbeidstaker som har havnet i situasjon de ikke selv har valgt. Er dette den enkeltes ansvar, er det arbeidsgivers ansvar eller er det samfunnets ansvar hvis konsekvensene av endringsprosesser blir tidligpensjonering? Hvordan kan slike mestringsstrategier forenes med de samfunnsmessige målene om økt reell pensjoneringsalder og et arbeidsliv med plass for alle som kan og vil arbeide?

Seniorer og omstilling er et felt fullt av dilemmaer, og den eneste måten å møte et dilemma på er å utforske dem, diskutere dem og ikke forvente at de skal ha enkle løsninger. Problemer har løsninger, dilemmaer har bare utfordringer som den enkelte virksomhet og den enkelte ansatte bør ha tenkt gjennom forut for eller i løpet av en omstillingsprosess.

# 4

## SENIORER OG REGELVERKET

### 4.1 Seniorer og regelverket

Denne gjennomgangen av seniorer og regelverket vil fokusere på regelverk med et seniorperspektiv, snarere enn de generelle lover og det generelle regelverk. I denne sammenheng ønsker vi å belyse om seniorenne er godt nok ivaretatt i lov- og regelverket. Hovedavtaler og tariffavtaler inngår også i denne vurderingen.

Seniorer er i all hovedsak dekket av samme lov og avtaleverk som andre arbeidstakere. Kjernen i lov eller avtaleverket har vært å sikre godt vern for alle arbeidstakere, og man har i mindre grad hentet ut spesielle grupper. Dette er noe endret etter implementering av EU-direktivet om diskriminering. Med kapittel 13 i Arbeidsmiljøloven, har Arbeidsmiljøloven fått økt fokus på sårbare grupper, og seniorer inngår blant disse.

Til tross for omfattende forskning om omstilling i norsk arbeidsliv, er det vanskelig å peke på entydige sammenhenger mellom karakteristika ved omstillingene og arbeidsmiljøkonsekvenser. Like viktig som typen omstilling er selve omstillingsprosessen. Konsekvensene for arbeidstakerne avhenger av hvordan omstillingene gjennomføres. En god prosess kjenne-tegnes ved medvirkning fra de ansatte, god informasjon og en prosess som gjenspeiler de verdiene og arbeidsformene den nye organisasjonen ønsker å jobbe etter (Hilsen, Steinum & Gjerberg 2004). For seniorer kan omstilling by på spesielle utfordringer knyttet til flere forhold:

- Omstillinger med nedbemanninger utfordrer prinsippene for hvem som må gå. Er det de eldste, som presumptivt har kortest tid igjen i arbeidslivet, eller de yngste, med lav ansiennitet men ofte større forsørgelsesbyrder? Selv for de ansattes organisasjoner har vi erfaringer med at det kan være mindre problematisk å bruke tidligpensjonsordninger som virkemiddel i nedbemanning, fremfor oppsigelser av yngre arbeidstakere. Om dette kan defineres som aldersdiskriminering eller et "gode" avhenger dels av om man ser arbeid eller pensjonstilværelse som det største godet, og dels om arbeidsfratagelsen er frivillig og ønsket av de eldre selv eller pålagt utenfra.
- Omstillinger utfordrer eksisterende rangordning i organisasjonen, og det er viktig at ikke enkeltgrupper av arbeidstakere systematisk mister posisjoner, status eller lønn gjennom omstillingen. Vi har indikatorer på at dette kan gjelde seniorer, ved at senior-kompetansen ikke verdsettes like mye som nyrekruttert kompetanse (Holter, Karlsen & Salomon 1998). Hva slags beskyttelse har seniorenne mot slike former for diskriminering?
- Omstilling kan synliggjøre latente problemer i organisasjonen, så som diskvalifisering av grupper arbeidstakere gjennom manglende personaloppfølging over lengre tid. Hvis den enkeltes valg av ikke å løpende oppdatere seg kompetansemessig sammenfaller med manglende krav fra arbeidsgiver, kan man komme i en situasjon der grupper ansatte i praksis er diskvalifisert for stillingene som skal innplasseres i den nye organisasjonen. Hvis dette gjelder seniorer mer enn andre grupper, er beskyttelse mot denne typen langsomme diskvalifiseringsprosesser viktig.

## 4.2 Lovverket

Lov og regelverket beskytter seniorer mot diskriminering i forbindelse med omstillinger på de tre hovedområdene:

- I forbindelse med tap av stilling
- I forbindelse med forbigående knyttet til høy alder
- I forbindelse med diskvalifisering der arbeidsgiver har forsømt seg over lengre tid forut for omstillingen

Lovbeskyttelsen er i all hovedsak hjemlet i Arbeidsmiljøloven, særlig kapittel 13. Arbeidsmiljøloven omtaler i liten grad spesielle grupper, men skal snarere sikre et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø for alle grupper arbeidstakere. Kun i forbindelse med det nye diskrimineringskapitlet er seniorer særlig nevnt.

I § 4-3 står det at arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførelse. Alder er ikke nevnt som særlig grunnlag for trakassering eller annen utilbørlig oppførelse, men paragrafen spør etter resultatene for arbeidstakeren, ikke begrunnelsen for trakasseringen skjer. Trakassering på grunn av alder må dermed kunne sies å være dekket i arbeidsmiljøloven. Brudd på denne delen av loven går inn under Arbeidstilsynets ordinære tilsynsområde. Det betyr at seniorer som opplever seg trakassert på grunn av alder kan melde saken til Arbeidstilsynet, og hvis de får medhold har Arbeidstilsynet sanksjonsmuligheter overfor arbeidsgiver.

Kapittel 13 omhandler særlig vern mot diskriminering og er en videreføring av tidligere regler som skulle sikre likebehandling. Vernet mot diskriminering kom inn i norsk lovverk som en implementering av EUs Rådsdirektiv 2000/78/EC av 27.november 2000. Rådsdirektivet bygger på den internasjonale Menneskerettighetserklæringen i tillegg til den europeiske konvensjonen om menneskerettigheter og grunnleggende friheter (European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms). Lovvernet støtter også opp om ILO konvensjon 111 som forbyr diskriminering i arbeidslivet. Rådsdirektivets artikkel 1 slår fast at hensikten med direktivet er å grunnfeste beskyttelse mot diskriminering på bakgrunn av religion eller tro, redusert funksjonsevne, alder eller seksuell orientering. Direktivet utvider dermed området for forbudt diskriminering fra kjønn og etnisitet, som allerede var nedfelt i lovgivningen.

Det er to forhold ved rådsdirektivet som er særlig relevant for norske forhold:

For det første er det interessant å se at argumentasjonen i direktivet når det gjelder aldersdiskriminering knyttes særlig opp til sysselsettingsstrategien og ønsket om mangfold i arbeidslivet. Den europeiske befolkningsutviklingen, med økende seniorgrupper og synkende kull i lavere aldersgrupper, ligger til grunn for behovet for større aldersmangfold i arbeidslivet. De fleste medlemslandene har lang vei å gå for å hindre dagens aldersutstøtning i arbeidslivet hvis de skal nå sysselsettingsmålene EU har satt seg for de høyere aldersgruppene. Vern mot aldersdiskriminering er dermed like viktig i store deler av EU som det i Norge. Med parallell befolkningsutvikling er begrunnelsene for å øke sysselsettingsgraden for eldre arbeidstakere et viktig tiltak for å møte den eldrebølgen man står overfor. Europeiske prognoser viser at EUs yrkesbefolkning vil være på sitt eldste i 2015,

og gruppen yngre arbeidstakere vil være markert mindre enn gruppen eldre (Ilmarinen 1999). Norsk befolkningsstatistikk viser det samme. En slik vedvarende aldersubalanse ligger til grunn for en del av bekymringen for aldersutstøtning og har motivert diskrimineringsvernet til å også inkludere vern mot aldersdiskriminering.

Det andre forholdet som gjør rådsdirektivet særlig relevant fra norsk perspektiv, er at direktivet spesifikt slår fast at partssamarbeid og den sosiale dialogen er sentral for å bekjempe diskriminering i arbeidslivet. I direktivets artikkel 13 pålegges medlemslandene å styrke den sosiale dialogen for å sikre likebehandling i arbeidslivet. I Norge undertegnet Regjeringen og partene i arbeidslivet 3. oktober 2001 Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Ett av målene her er nettopp å møte aldersubalansen i arbeidslivet ved å samarbeide for at flere står lenger i jobb, og slik øke den reelle pensjoneringsalderen i landet. At også EU ser den skandinaviske samarbeidsmodellen som et viktig virkemiddel for utvikling i arbeidslivet styrker argumentasjonen for at IA-avtalen er i front som arbeidsform.

I norsk arbeidsmiljølovgivning er diskrimineringsvernet samlet i nytt kapittel 13 i revidert arbeidsmiljølov av 1. januar 2006. I § 13-1 står det at "Direkte og indirekte diskriminering på grunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, seksuell orientering, funksjonshemming eller alder er forbudt." Diskriminering er forbudt i forbindelse med "alle sider ved arbeidsforholdet, herunder: a) utlysning av stilling, ansettelse, omplassering og forfremmelse, b) opplæring og annen kompetanseutvikling, c) lønns- og arbeidsvilkår, d) opphør" (§13-2).

Som vi ser omhandler kapittel 13 alle de forholdene som særlig er knyttet til omstilling: tap av stilling, forbigåelse knyttet til høy alder og diskvalifisering gjennom manglende kompetanseutvikling. Det er viktig å være klar over at systematisk forfordeling av yngre arbeidstakere i omstillinger kan rammes av forbudet mot diskriminering, og bevisbyrden ligger på arbeidsgiver for å sannsynliggjøre at diskriminering ikke har funnet sted. På den annen side har kapitlet unntaksbestemmelser som begrenser forbudet mot diskriminering. Disse unntaksbestemmelsene knyttes til at forskjellsbehandlingen må ha "et saklig formål" og ikke være "uforholdsmessig inngripende overfor den eller de som forskjellsbehandles". I forbindelse med omstillinger hører man arbeidsgivere begrunne nedbemanninger med at de overtallige ikke lenger hadde den nødvendige kompetansen. Om dette regnes som "saklig formål" eller ikke, er ikke klart. Til gjengjeld er det vanlig lovpraksis at en arbeidsgiver ikke kan trekke frem nye kriterier for hva som er tilfredsstillende arbeidsutførelse i en omstillingsprosess, hvis det ikke har vært gitt noen signaler om at den ansatte ikke fungerte tilfredsstillende før omstillingen. Dette peker selvsagt på at arbeidstaker også har et klart egenansvar for deltagelse i utviklingsarbeid i virksomheten, og for å holde seg faglig oppdatert. Manglende faglig utvikling er en utstøtningsgrunn både arbeidsgiver og arbeidstaker har et ansvar for å forhindre. Det er dårlig arbeidsgiverpolitikk å la ansatte "slippe unna" kompetanseutvikling, og det er farlig unnvikelsespolitikk fra den ansattes side.

Selv om kapittel 13 inngår i arbeidsmiljøloven, ligger det, i følge arbeidstilsynets informasjon, utenfor Arbeidstilsynets tilsynsområde og brudd på loven må meldes Diskrimineringsombudet. Saken kan vurderes av en nemnd som kan gi bindende pålegg om å endre en ulovlig praksis, mens økonomisk erstatning kan prøves i domstolene. I § 13-3, 4.ledd står det at "Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om rekkevidden av unntaket fra forbudet mot aldersdiskriminering i andre ledd." Så langt har ikke departementet gjort dette, men det vil være viktig for god seniorpolitikk hvordan en slik forskrift utformes.

Mer informasjon om lovverket finnes på [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no). Arbeidstilsynet har utarbeidet to faktasider som omhandler seniorer og diskriminering: Faktaside om seniorer i arbeidslivet, som gjelder eldre arbeidstakere generelt, og Faktaside om likebehandling i arbeidslivet, som særlig omhandler diskriminering. Disse finnes på hjemmesidene deres.

### 4.3 Avtaleverket

Hovedavtalene inngås mellom de større arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene på forskjellige områder. I tillegg kommer en rekke underliggende avtaler for enkeltbransjer eller områder. Hovedavtalene supplerer lovverket og det kan som hovedregel ikke inngås avtaler som svekker lovhjemlet vern eller rettigheter. Det finnes hovedavtaler mellom de største arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene i privat, kommunal og statlig sektor. Avtalene definerer områder for samarbeid og medbestemmelse, utover det som er hjemlet i andre lover. Den legger også grunnlaget for partssamarbeidet både under ordinære arbeidsforhold og ved større endringer.

Et eksempel er Hovedavtalen for arbeidstakere i staten, inngått den 14. februar 2006 mellom staten ved Arbeids- og administrasjonsdepartementet og LO Stat, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund – Stat, Utdanningsgruppenes Hovedorganisasjon, Akademikernes Fellesorganisasjon og Akademikerne. I Hovedavtalen for staten understrekes de store omstillingene som statlig sektor står overfor, og partenes intensjon om samarbeid om endringene. I § 1, 4.ledd står det: "Staten stilles i dag overfor nye krav som blant annet innebærer endring av arbeidsmåter, roller, organisering og regelverk. Partene ser derfor avtalen også som et redskap for omstilling, effektivisering og fornying av statlig sektor. Avtalen skal bidra til gode tjenester for fortsatt å kunne opprettholde legitimitet og tillit hos borgerne. Omstillingsarbeidet krever ledere og tillitsvalgte som har god felles strategisk kunnskap og som kan formidle endringsbehov og endringsmåter slik at det blir forstått og akseptert av de ansatte. Dette er viktig for å skape nødvendig trygghet og aksept for omstillingene, slik at disse blir effektive og de tilsatte opplever størst mulig forutsigbarhet i forhold til prosessenes innhold, årsak og retning."

Avtaleverket definerer også plattformen for en god og inkluderende personalpolitikk i virksomhetene. I Hovedavtalen for staten sies det spesifikt i § 19, 3.ledd: "Arbeidsgiver skal i samråd med de tillitsvalgte utforme en livsfaseorientert personalpolitikk, som blant annet ivaretar seniorperspektivet. Det er et overordnet mål at staten skal være en inkluderende arbeidsgiver."

I tillegg til hovedavtalene inngås det også konkrete omstillingsavtaler i forbindelse med større endringsprosesser. Eksempelvis i omstillingsavtalen for staten, som skal danne mal for underliggende omstillingsavtaler, står det spesifikt nevnt at aldersutstøtning skal unngås: "Det er et sentralt prinsipp i det statlige omstillingsarbeidet at endringsprosesser ikke skal føre til at eldre støtes ut av arbeidsmarkedet. Det er viktig at alder ikke blir et kriterium for definering av overtallighet" (Særavtale om virkemidler til bruk ved omstillinger i staten, revidert november 2003, pkt. II).

Avtaleverket er en viktig plattform for partssamarbeid og dermed like viktig for *hvordan* utfordringer i arbeidslivet skal møtes, som *hvilke* utfordringer som omtales. I forhold til

seniorer og omstilling, blir det viktig at fagforeningene målbærer seniorperspektivet også i omstillinger, og dette kan den enkelte senior selv bidra til.

Flere norske studier viser en klar sammenheng mellom omstillinger og henholdsvis økt sykefravær, uførepensjonering og AFP-pensjonering (se for eksempel Dahl 1991 og 1999, Røed og Fevang 2005, Midtsundstad 2002 og 2005, Hilsen m.fl. 2004 og Trygstad, Lorentzen og Løken 2005). 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 håndteringen av omstillingsprosesser.

Det hevdes gjerne at eldre arbeidstakere er dyrere og mindre tilpasningsdyktige enn yngre, og det er grunn til å tro at slike oppfatninger påvirker så vel arbeidsgivers holdninger som atferd overfor seniorene, og da særlig i forbindelse med omstillings- og nedbemanningsprosesser. Følgende påstander kan gjenfinnes i større eller mindre grad i omtale av eldre arbeidstakere som gruppe: *Eldre arbeidstakere er oftere syke, de er mindre produktive, mindre omstillingsvillige, mindre villig til å ta på seg ekstraoppgaver og overtid, og har dessuten problemer med å ta i bruk ny teknologi, hvis de i det hele tatt vil! I tillegg koster de mer; og har de tjenstepensjon er de årlige kostnadene ekstra høye! Dessuten har de høyere lønninger enn yngre, da de gjerne har nådd toppen av karrierestigen! Dessuten er koster det lite for virksomheten å "skyve" eldre ut på ulike tidligpensjonsordninger. Det er langt dyrere å sparke yngre.* Vi spør: Stemmer dette – eller dreier det seg om seiglive myter?

Formålet med gjennomgangen i dette kapittel er å illustrere hvilke økonomiske overveielser arbeidsgiverne til dels tar, og hvis ikke, kanskje bør ta, når de vurderer lønnsomheten ved eldre arbeidstakere. Avslutningsvis vil vi også kort si noe om enkelte av de samfunnsøkonomiske og velferdsmessige konsekvensene av omstilling og utstøting.

### 5.1 Sykefravær: Eldre har høyere langtidsfravær

Eldre forbindes gjerne med sykdom, helseplager og redusert arbeidsevne. For en mindre andel er dette også riktig, og det gjenspeiler seg da også ved at langtidsfraværet så vel som andelen som uførepensjoneres, er høyere blant eldre enn yngre arbeidstakere (SSB 2006, Dahl 2005, Blekesaune og Pedersen 2006). For kortere egenmeldt fravær finnes det i dag ingen samlet statistikk etter alder.<sup>1</sup> Eldre arbeidstakere har likevel bedre helse nå enn for bare noen år siden; det er færre eldre som har funksjonsvansker, samtidig som helsen til godt voksne menn har bedret seg. Levealderen i Norge er dessuten blant de høyeste i verden med 77 år for menn og 82 år for kvinner, og den har økt med hele 6 år for menn og med 5 år for kvinner fra 1970 til 2004, og øker fortsatt. En del sykdommer, som muskel- og skjelettlidelser, noen kreftformer, og psykisk betingede plager, som er hovedårsakene til sykefravær og uføretrygding, øker likevel i utbredelse. Økningen i psykiske lidelser gjelder likevel i første rekke de yngre (SSB 2006).

Eldre kvinnelige arbeidstakere vil dessuten være over den fertile alder og dermed ikke har svangerskapsrelaterte fravær, samt at eldre sjeldnere vil ha barn under 12 år, og dermed heller ikke like stort fravær relatert til sykt barn. Begge forhold som isolert sett reduserer det samlede sykefraværet for eldre sammenlignet med yngre.

For arbeidsgiver er det først og fremst korttidsfraværet og ikke langtidsfraværet som koster, da arbeidsgiver i dag kun betaler sykefraværet de første 16 dagene, uavhengig om dette er lege-meldt eller egenmeldt, mens staten dekker alle utgifter til fravær ut over dette. I tillegg kan staten dekke sykemelding også i arbeidsgiverperioden dersom arbeidstaker har langvarig eller kronisk sykdom som medfører særlig stort sykefravær.<sup>ii</sup>

Uavhengig av fraværets lengde (over eller under 16 dager) vil imidlertid bedriften kunne få ekstra kostnader knyttet til lønn ut over 6G<sup>iii</sup> og tjenestepensjon, om virksomheten tilbyr dette, og eventuell vikarbruk og overtid. Overtid og vikarer koster som regel også noe mer per time. Om og når overtidbruk og vikar er nødvendig vil likevel avhenge av hvor langt fraværet er, hva slags type arbeid den sykmeldte utfører, om det kan benyttes aktiv eller gradert sykmelding og om arbeidsoppgavene kan forskyves eller delvis overtas av kolleger. Det vil for eksempel ofte være påkrevd med en vikar omgående om en lærer eller sykepleier er borte en dag, mens det samme ikke nødvendigvis vil være tilfelle om en saksbehandler i staten eller, for den del, en forsker er borte fra jobben noen uker.

I følge en undersøkelse som SINTEF (2000) har gjort for NHO er den gjennomsnittlige kostnaden for en sykefraværsdag ca. 1700 kroner, mens Idébanken har beregnet at sykefraværet for arbeidsgiver koster ca. 10 prosent av månedslønnen per fraværsdag i sykefraværsperioden. De har da tatt hensyn til lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift og diverse felleskostnader (se Idébanken 2006). Beløpet vil likevel variere etter hva virksomheten legger til grunn for utregningene, og som nevnt over, om bedriften kompenserer fraværet med vikar eller overtid.

En annen faktor en bør ha i mente, er at selv om andelen med langtidsfravær er høyere hos eldre enn hos yngre, dreier dette seg likevel bare om en begrenset andel av alle eldre arbeidstakere. Slik sett er det urimelig å sette merkelappen ”høyt sykefravær” på eldre flest, da flertallet blant dem ikke vil være noe oftere eller lengre borte fra jobben enn hva en finner blant flertallet av de yngste arbeidstakerne. Slik sett er det ikke noe som tilsier at arbeidsgiver alltid vinner økonomisk gjennom redusert sykefravær ved å tidligpensjonere en av sine eldre arbeidstakere.

## 5.2 Produktivitet: Eldre har mindre fysisk yteevne, men jobber ofte smartere

Eldre arbeidstakere selv opplever gjerne at arbeidsevnen reduseres med alderen, men ikke i betydelig grad (jf. Mykletun m.fl. 2000). Etter en gjennomgang av internasjonal forskning konkluderer for eksempel Solem (2001) med at det ikke er noen signifikant sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og alder. Det er likevel slik at produktiviteten normalt svekkes noe for ansatte i yrker som stiller krav om reaksjonstid, fysisk styrke, utholdenhet m.v. I slike yrker nås gjerne produktivitetstoppen i 30- eller 40-årsalderen. For enkelte kan likevel noe av dette kompenseres gjennom erfaring og ekspertise. I enklere og mindre fysisk krevende yrker, som for eksempel kontorarbeid, finner en derimot ingen sammenheng mellom alder og produktivitet. Det samme gjelder for kvalifisert manuelt arbeid, som stiller krav til fysisk arbeidsevne, men hvor erfaring er viktig for arbeidsprestasjonen. Det vil for eksempel gjelde håndverkere og fagarbeidere. Innen yrker hvor fysisk styrke og reaksjonstid har lite å si, og hvor erfaring og utvikling av ekspertise fremmer arbeidsprestasjonene, som for eksempel salg, ledelse, saksbehandling, rådgivning m.v., kan en derimot forvente at arbeidet utføres bedre med alderen (Ibid.).

Solem (2001) konkluderer derfor med at eldre arbeidstakere kan prestere omtrent like bra som før. Noen blir bedre med økende alder, mens andre fungerer dårligere enn før og mestrer ikke jobben godt nok. Men selv om alderen – eller sykdom – svekker arbeidsevnen, kan egnet tilrettelegging bidra til fullverdige arbeidsprestasjoner også for disse. Det er derfor ingen grunn til å forutsette at virksomheter generelt ”taper” produktivitetmessig ved å ha en eldre ansatt framfor en yngre.

### 5.3 Eldres kompetanse, lærings- og omstillingsevne

Av viktige egenskaper i jobbsammenheng er det særlig læreevne, evne til å ta i bruk ny teknologi og omstillingsevne som vurderes som negativt ved eldre arbeidstakere (se for eksempel Solem 2001). En undersøkelse blant statlige ledere fra 2002 bekrefter også dette: hele 65 prosent av statsansatte over 55 år hadde ledere som mente de var lite villige til å påta seg ekstraarbeid og overtid, 45 prosent hadde ledere som mente de var lite villige til å ta i bruk ny teknologi, en tredjedel hadde ledere som mente de var lite omstillingsvillige, 30 prosent hadde ledere som mente de var lite villige til å påta seg nye arbeidsoppgaver og en fjerdedel hadde ledere som mente eldre arbeidstakere ikke var like villige til å ta i bruk nye arbeidsmetoder (Midtsundstad 2003 og 2005b). På den annen side, ble de eldre arbeidstakerne betraktet som lojal og stabil arbeidskraft, som hadde verdifull kompetanse og dermed var å anse som en ressurs i opplæringssammenheng (Ibid.). Den samme studien viste også at eldre arbeidstakere flest slett ikke alltid er negative til omstillinger og alle endringer som kommer i kjølvannet av dette. Faktisk var det slik at flertallet som hadde fått utvidet arbeidsområde, nye kollegaer eller hadde måttet ta i bruk ny teknologi hadde opplevd dette som positivt – stikk i strid med ledernes oppfatninger. Det de var mest negative til var, naturlig nok, økt arbeidsmengde, som gjaldt en fjerdedel av de omstilte og, kanskje noe overraskende, å få nye ledere/ledelse, som var tilfelle for 6-7 prosent av de som hadde vært gjennom omstillinger i løpet av de siste to årene (Ibid).

Negative holdninger kan, foruten å ha en uheldig innvirkning på Eldres læring og utvikling generelt, føre til at eldre arbeidstakere presses ut før tiden, og da særlig i tilknytning til omstillings- og nedbemanningsprosesser. Fafos studie av AFP-pensjoneringen i privat sektor i 2000/2001 viste da også at snaut en av fem av AFP-pensjonistene direkte relaterte sin egen avgang til innføring av ny teknologi på arbeidsplassen, hvorav nesten halvparten av sa at dette hadde hatt svært stor betydning for deres avgangsbeslutning (Midtsundstad 2002 s. 114). Lignende tall gjenfinnes i en undersøkelse gjennomført blant et representativt utvalg eldre arbeidstakere/pensjonister i det statlige tariffområdet i 2002, nevnt over. Her knyttet drøyt en tredjedel egen AFP-avgangen til det forhold at arbeidsgiver ikke lenger hadde behov for dem, innføring av ny teknologi og/eller utdatert kompetanse, og over halvparten av disse igjen oppga at disse faktorene hadde hatt svært stor betydning for egen pensjonering. Ser vi på innføring av ny teknologi og kompetanse hver for seg svarte henholdsvis en femtedel at innføring av ny teknologi som de var tvungne å tilpasse seg hadde betydning for egen pensjonsbeslutning, hvorav en tredjedel av disse tilla dette svært stor betydning, mens snaut en fjerdedel oppga at de hadde måttet oppgradere sin kompetanse for å kunne fortsette, hvorav halvparten sa at dette hadde hatt svært stor betydning. Vektleggingen av disse forholdene betydning for tidligpensjoneringen kunne gjenfinnes både hos menn og kvinner og hos akademiker og ledere så vel som arbeidere og lavere funksjonærer (Midtsundstad 2005a s. 120).

I tillegg til at negative holdninger kan innvirke direkte på tidligavgangen ved at enten en selv eller arbeidsgiver ønsker pensjonering, kan selve omstillingsprosessen, om medbestemelsesretten og informasjonsplikten ikke respekteres, bidra til at flere ønsker og neste omgang frivillig velger å gå av. To studier av Lahn fra 1996 og 1999, viste for eksempel at de eldste arbeidstakerne sjeldnere enn yngre opplevde at omstillinger har gitt positivt utbytte for arbeidsmiljøet. Dette kan tyde på at de eldste (over 55 år) er noe mindre omstillingsvillige. Det kan, som Solem (2001) antyder, ha sammenheng med at eldre legger større vekt på selvstendighet i arbeidet. De vil dermed være mindre underdanige, og er dermed kanskje ikke like villige til å finne seg i pålagte omstillinger som de har liten innflytelse over. Medvirkning i omstillingsprosesser synes dermed å være viktig for å vinne oppslutningen fra godt voksne medarbeidere (Ibid.).

Ut fra et lønnsomhetsperspektiv er det ikke bare kostbart for arbeidsgiver om omstillingen øker den frivillige AFP-avgangen (se avsnitt 5.3), det kan også være svært kortsiktig å bevisst "skyve" eldre ut, da de gjerne besitter særlig bedriftsspesifikk kunnskap og erfaring. I tillegg har eldre arbeidstakere gjerne andre kjennetegn, som sosiale ferdigheter, menneskekunnskap, evne til konflikthåndtering, problemløsning, god vurderingsevne og selvstendighet, og dette kan være likeså viktig for en god jobbutførelse, som de unges "ferske" og oppdaterte kompetanse. Da markedet i de fleste bransjer svinger og behovet for arbeidskraft kan variere fra år til år, kan dermed et for kortsiktig lønnsomhetsperspektiv i omstillings- og nedbemanningsprosesser, fort føre til at bedriften mister verdifull, og ikke så lett erstattbar, kompetanse og erfaring. Dette kan koste virksomheten dyrt på sikt, om de ikke har en svært bevisst politikk med hensyn på overføring av kompetanse mellom generasjonene.

## 5.4 Lavere arbeidsgiveravgift, høyere pensjonspremier

Av lønn og annen godtgjøring til arbeidsgiver er det først og fremst arbeidsgiveravgiften, den sjettede ferieuka og tjenstepensjonsordningene, som kan bidra til at eldre og yngre arbeidstakere "koster" bedriften ulikt. En tredjedel av eldre arbeidstakere i statlig sektor i 2002 hadde da også ledere som anså dem som mer kostbar arbeidskraft enn yngre ansatte, uten at vi konkret vet hva de la i dette (Midtsundstad 2005a). Som gjennomgangen under viser er dette en "sannhet med klare modifikasjoner".

### 5.4.1 Arbeidsgiveravgiften

Enhver som har noen tilsatt i sin tjeneste plikter å svare arbeidsgiveravgift av lønn og annen godtgjøring som utbetales.<sup>iv</sup> Avgiften varierer fra 14.4 prosent i sentrale strøk til 0 prosent i Finnmark og Nord-Troms.<sup>v</sup> For eldre arbeidstakere (62 år og eldre) ble arbeidsgiveravgiften satt ned med 4 prosentpoeng med virkning fra 1.7. 2002, som en del av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2001-2005 (IA-avtalen). Formålet var å gjøre det mer attraktivt for virksomheter å beholde og rekruttere eldre arbeidstakere (jf. delmål 3 i IA-avtalen). Ordningen innebærer at en arbeidstaker, *62 år eller eldre, med inntekt på 300 000 kr vil kunne koste arbeidsgiver 12.000 kroner mindre per år enn en yngre arbeidstaker på samme lønnsnivå.*

Tiltaket har allerede hatt positiv effekt: Enkelt kommuner har for eksempel avsatt innsparingene som følge av redusert arbeidsgiveravgift til en pott til særskilte tiltak for å holde på eldre arbeidstakere. Det dreier seg om alt fra muligheten til redusert arbeidstid per dag eller flere feriedager uten tilsvarende lønnsreduksjon til penger til individuelle eller

virksomhetsspesifikke tilretteleggingstiltak. Dette gjelder for eksempel Nedre Eiker kommune i Buskerud, som har avsatt beløpet de sparer i redusert arbeidsgiveravgift til slike tiltak.

#### 5.4.2 En ekstra ferieuke

Alle arbeidstakere har rett til feriepenger fra arbeidsgiver tilsvarende 12,0 prosent av feriepengegrunnlaget.<sup>vi</sup> Arbeidstaker over 60 år har i tillegg rett til en ekstra ferieuke (jf. Ferieloven).<sup>vii</sup> Dette innebærer økte kostnader for arbeidsgiver tilsvarende 2,3 prosent av feriepengegrunnlaget. For en arbeidstaker med en årslønn på 300 000 kr vil det si at arbeidskostnadene øker med snaut 5400 kr per år. I tillegg kommer eventuelt utgifter til vikar eller overtid. Denne utgiftsposten vil naturlig nok variere avhengig av om en velger å kompensere gjennom overtid eller vikar, hvilken vikarordning en har og/eller vikartjeneste en kjøper og hva slags type arbeidskraft det er snakk om. Som tidligere nevnt vil det heller ikke være nødvendig å sette inn en vikar eller benytte overtid i alle tilfeller hvor en ansatt er borte en uke. Det vil være svært avhengig av type arbeid.

#### 5.4.3 Tjenestepensjon og premiekostnader

Mange arbeidsgivere har sosiale ordninger eller velferdsgoder for sine ansatte, ut over det lovverket pålegger, som tjenestepensjon, gruppelivsforsikring, betalt sykepenger for inntekt ut over 6 G m.v. Alle ansatte i kommuner, fylkeskommuner og stat og rundt halvparten av alle arbeidstakere i privat sektor, har for eksempel en tjenestepensjonsordning, såfremt de oppfyller regelverkets bestemmelser knyttet til arbeidstid og minstealder (Hippe mfl. 2005)<sup>viii</sup>. De fleste arbeidstakere i privat sektor med tjenestepensjon har, som ansatte i offentlig sektor, en såkalt ytelsesbasert pensjonsordning etter Lov om foretakspensjon (LOF). Ytelsesnivået, inkludert folketrygden, gir de offentlige ansatte rett til en pensjon fra 65 år tilsvarende 66 prosent av sluttlønnen (+1/4 G for enslige og 10 % av G for gifte), forutsatt 30 års opptjenings-tid fram til pensjonsalderen,<sup>ix</sup> mens ytelsesnivået for ansatte i privat sektor varierer fra 60 til 70 prosent (se for eksempel Veland 2004). Fra 1.1.2001 har det også vært mulig for virksomheter i privat sektor å opprette en innskuddsbasert pensjonsordning (Lov om innskuddspensjon i arbeidsforhold – LOI). I 2005 var det om lag 130 000 arbeidstakere som hadde en slik ordning, og andelen er økende (Veland og Midtsundstad 2006). Innskuddspensjonen sikrer at det spares et fast prosentandel av inntekten til pensjon hvert år, og den samlede ytelsen ved pensjonering vil avhenge av hvor mye som avsettes til sparing per år, antall år det spares samt avkastningen på sparekapitalen. Med Lov om obligatorisk tjenestepensjon (OTP), vil i tillegg de nærmere 500 000 arbeidstakerne i privat sektor som i dag er uten tjenestepensjon få rett til slik pensjon (se for eksempel Hippe m.fl. 2005), gjeldende fra 1.1.2006. De fleste av disse er sysselsatt i bransjer som kjennetegnes av lavt lønnsnivå, som hotell og restaurant og varehandel (Ibid.). Arbeidsgiver kan i henhold til OTP velge å opprette enten en innskuddspensjon, etter LOI, eller ytelsesbasert pensjon, etter LOF. Det er likevel grunn til å tro at flertallet velger en innskuddsordning, da dette gir mer forutsigbare pensjonsutgifter for bedriften. Dette bekreftes også av en nylig gjennomført undersøkelse blant bedrifter innenfor Norsk Industri. I så fall vil flertallet av arbeidstakerne i privat om noen år ha innskuddsbaserte pensjoner (Veland og Midtsundstad 2006).

*Det er likevel i første rekke de ytelsesbaserte tjenesteordningene som bidrar til kostnadsforskjeller mellom eldre og yngre arbeidstakere, da premien som må innbetales for å sikre lovet pensjonsnivå, øker med økende alder. Selv om det er innført nye regler (lineær opptjening) for å redusere denne aldersbestemte økningen i premieinnbetalingen i ytelsesordningene, er det fortsatt slik at premiene øker med økende alder, om enn mindre enn*

tidligere. For eksempel vil det med en lineær ordning være slik at en arbeidstaker som har en opptjeningstid på 30 år ved fylte 60 år har en opptjening på 30/37 av full pensjon av lønnsnivået på det tidspunktet. Forutsatt at lønnsnivået ikke reguleres, vil den gjenstående delen av premiereserven dermed utgjøre 19 prosent, mens gjenværende del i den gamle ordningen, som tommefingerregel, utgjorde så mye som 40 prosent av den samlede finansieringen til alderspensjonen ved fylte 60 år (jf. Clausen og Hersoug 2003). Viktig er det også å være klar over at veksten i premiekostnader ikke er knyttet til alderen på den ansatte alene, men til en viss grad også vil kunne avhenge av hvor lenge vedkommende har vært medlem av pensjonsordningen.

Det er derfor primært *i bedrifter med ytelsesbaserte ordninger i privat sektor at eldre arbeidstakers tjenstepensjon vil kunne koste mer enn de yngre*. Det samme vil til en viss grad gjelde for offentlige virksomhet med egen pensjonskasse, slik en for eksempel finner i enkelte av de store kommunene,<sup>x</sup> selv om store fellesskap, som for eksempel i Oslo kommune, også her vil ”skjule” kostnadene relatert til det enkelte individ og den enkelte etat/arbeidsplass (se for eksempel Econ 2003). I offentlig sektor ellers er premiene aldersnøytrale, slik at det ikke er noen kostnadsforskjeller mellom yngre og eldre arbeidstakere for den enkelte virksomhet. Innføring av OTP fra 1.1.2006, vil heller ikke endre dette i vesentlig grad, da det, som tidligere nevnt, er rimelig å forvente at de aller fleste virksomheter velger å opprette en innskuddsbasert tjenstepensjonsordning. Innskuddsbaserte ordninger må derfor forventes å dominere i privat sektor om en 3-4 år (se for eksempel (Veland og Midtsundstad 2006). Argumentet om at arbeidstakere vil koster mer pensjonsmessig med alderen, er derfor i dag kun gyldig for rundt halvparten av alle arbeidstakere i privat sektor, som grovt anslått utgjør om lag en fjerdedel av alle arbeidstakere i Norge. Dette vil primært være virksomheter innen industri, transport og bank og forsikring, hvor halvparten eller flere har tjenstepensjonsordning. I tillegg vil det til en viss grad gjelde den fjerdedelen av arbeidstakerne i kommunal sektor som jobber i kommuner med egen pensjonskasse.

Uansett synes kostnadselementet knyttet til pensjon ikke alltid å være utslagsgivende for arbeidsgiver når de vurderer hvem som bør gå og hvem som bør bli, for eksempel i forbindelse med en nedbemanningsprosess. Vår undersøkelse blant bedrifter i privat sektor i 2000/2001 viste for eksempel at arbeidsgiverne til over halvparten av de eldre arbeidstakerne som hadde rett til tjenstepensjon og AFP i henhold til LO og NHOs ordning (som dekker mange av de gruppene som også har rett til tjenstepensjon i privat sektor), frivillig valgte å fortsette premieinnbetalingen til tjenstepensjonsordningen for sine ansatte når de gikk av med AFP. Rundt en fjerdedel hadde i tillegg arbeidsgivere som tilbød dem gavepensjon på toppen av AFP-pensjonen.

Det blir hevdet at det isolert sett ikke betyr all verden om en arbeidsgiver tilbyr én arbeidstaker å stå i tjenstepensjonsordningen etter avgang med AFP, da bedriften likevel måtte ha betalt denne premien hvis vedkommende hadde fortsatt i arbeid (Clausen og Hershoug 2003). Om den aktuelle AFP-pensjonisten må erstattes av en ny arbeidstaker for å opprettholde arbeidsstokken, vil det imidlertid innebære en stor merkostnad for bedriften. Det samme vil gjelde om arbeidsgiver tilbyr gavepensjon.<sup>xi</sup> Beløpet som gis som gavepensjon varierer naturlig nok fra virksomhet til virksomhet, men som oftest gis det et tillegg som sikrer en samlet pensjonsytelsen fra fylte 62 år tilsvarende ytelsen fra tjenstepensjonsordningen fra fylte 67 år (se Midtsundstad 2002). Regner vi på kostnadene vil det for eksempel innebære at arbeidsgiver må yte rundt 55 000 kr ekstra i årlige tillegg til AFP-pensjonen for en person med 300 000 kr i lønn, og samlet hele 275 000 kr over fem år. I tillegg kommer kostnader ved regulering av løpende pensjon.<sup>xii</sup> Det er også slik at tilbøyeligheten til å gå av tidligst mulig

med AFP øker når ansatte får tilbud om å stå i tjenstepensjonsordningen etter AFP-pensjonering og/eller tilbud om gavepensjon i tillegg til AFP, kontrollert for andre relevante forhold (Ibid.).

Oppsummerer vi vil det derfor for svært mange arbeidsgivere være mer økonomisk lønnsomt å beholde en 62-åring i arbeid noen år til enn å erstatte vedkommende med en yngre arbeidstaker. Særlig vil dette gjelde i de tilfellene hvor bedriften har en innarbeidet praksis med å tilby fortsatt tjenstepensjonsopptjening og/eller gavepensjon i tillegg til AFP-ytelsene (dvs. at det i disse tilfellene nærmest oppfattes som en rettighet). I neste avsnitt gjennomgår vi nærmere kostnadene ved frivillig AFP-avgang og/eller AFP som del av en nedbemanningsstrategi.

## 5.5 Før tidspensjonering er ikke nødvendigvis "gratis"

Om lag åtte av ti arbeidstakere, 62 år og eldre, har rett til avtalefestet pensjon (AFP) (Midtsundstad 2004). Det gjelder alle arbeidstakere i offentlig sektor og alle i tariffbundne virksomheter i privat sektor. Selv om AFP er en frivillig førtidspensjonsordning viser forskning at så mange som en fjerdedel av de som "velger" å gå av med AFP ikke har gjort dette frivillig. De ønsket i utgangspunktet å jobbe ett til to år lenger (Midtsundstad 2002 og 2005a).

Slik finansieringssystemet for AFP-ordningene i dag er organisert i deler av arbeidslivet kan det for mange virksomheter som må nedbemanne også framstå som mer lønnsomt å "presse" eller "lokke" eldre til å gå av tidlig, enn å betale dyre sluttpakker for yngre arbeidstakere. I tillegg må en anta at eldre arbeidstakere som har mulighet til å velge førtidspensjon har en lavere toleranseterskel overfor omstillinger og endringer som oppleves som negative, da de ikke lenger *må* jobbe for å oppbevare en inntekt, men har mulighet til å gå av med AFP. Som tidligere nevnt viste to undersøkelser fra henholdsvis privat sektor (Midtsundstad 2002) og blant statsansatte og pensjonister (Midtsundstad 2005a og b), at en ikke ubetydelig andel begrunner avgangen med at arbeidsgiver ikke hadde behov for dem lenger, innføring av ny teknologi på arbeidsplassen og/eller krav om kompetanseoppgradering mot slutten av yrkeskarrieren. Dette bekreftes også dels av de statlige lederne, som oppgir at naturlig avgang gjennom AFP i stor grad benyttes når statlige virksomheten har behov for å nedbemanne. Studiene viser da også at pensjonering med AFP er høyere i virksomheter som nedbemannet eller har behov for nedbemanning enn i andre virksomheter, selv når det kontrolleres for andre relevante forklaringsfaktorer (Midtsundstad 2002 og 2005a).

### 5.5.1 Fem ulike AFP-ordninger

Det finnes fem ulike AFP-ordninger i Norge i dag knyttet til de ulike tariffområdene; staten, KS' tariffområde, NAVO-området, Finansnæringen og LO og NHO-området. Ordningene dekker om lag 65 prosent av alle arbeidstakere og 80 prosent av dem i de aktuelle aldersgruppene (Midtsundstad 2004). Ordningene gir for ansatte i privat sektor en AFP-ytelse tilsvarende den folketrygdpensjon en ville fått fra fylte 67 år pluss et AFP-tillegg tilsvarende 11 400 kr.<sup>xiii</sup> I offentlig sektor gjelder dette kun for 62-, 63- og 64-åringene og AFP-tillegget er 20 400 kr.<sup>xiv</sup> Fra fylte 65 år har de statsansatte rett til full tjenstepensjon.<sup>xv</sup>

Det som i første rekke skiller ordningene, og er særlig interessant i denne sammenheng, er *retten til statsstøtte og om og hvordan utgiftene til AFP-pensjonene fordeles mellom ordningenes medlemsbedrifter* (finansieringen av ordningene). Statsstøtten gis i dag bare til

virksomheter i privat sektor; NHO-LO; NAVO-bedriftene og Finansnæringen, i henhold til Lov om statstilskutt til ordninger for avtalefestet pensjon (Ot.prp. 60 (1998-1999)).<sup>xvi</sup> Statens direkte støtte til AFP-ordningen utgjorde 679 mill kr i 2003 (NOU 2004:1). Støtten tilsvarer 40 % av pensjonskostnadene for 64-, 65- og 66-åringene, og utgjør for eksempel drøyt en fjerdedel av de samlede AFP-kostnadene i LO-NHO-ordningen (eks. AFP-tillegget og arbeidsgiveravgift).<sup>xvii</sup> Kommuner, fylkeskommuner og virksomheter innen det statlige tariffområdet mottar ikke et slikt direkte statsbidrag.

Når det gjelder den enkelte virksomhets øvrige utgifter til AFP, betaler de enkelte statlige etatene og virksomhetene ingenting direkte til SPKs AFP-ordningen når en av deres ansatte AFP-pensjoneres. I de øvrige fire ordningene er det ulike grad av egenbetaling. I LO og NHOs AFP-ordning betaler hver virksomhet et fast beløp per ansatt hvert kvartal, litt ulikt for heltids- og deltidsansatte.<sup>xviii</sup> I tillegg må de betale 25 prosent av de faktiske pensjonsutgiftene når en av deres ansatte blir AFP-pensjonert inkludert full arbeidsgiveravgift av pensjonen. Det vil si at arbeidsgiveravgiften ikke er 4 prosentpoeng lavere i dette tilfellet (jf. 5.4.1). I henholdsvis Finansnæringens og NAVOs ordninger betaler bedriftene hele kostnaden ut over statsstøtten om en av deres ansatte skulle gå av med AFP (100 % egenrisiko) pluss full arbeidsgiveravgift av beløpet. Alle NAVO-virksomheter er likevel ikke medlemmer av NAVOs AFP-ordning. Det gjelder for eksempel flere tidligere statlige virksomheter, som fortsatt er medlemmer i SPKs eller KLPs ordninger. Alle ordningene i Helseforetakene (fellesordningen, pensjonsordningen for sykehusleger og sykepleierordningen), er for eksempel forsikret i KLP. Helseforetakene har imidlertid selv valgt en 100 % egenrisiko-ordning, tilsvarende NAVOs AFP-ordning (se under).<sup>xix</sup>

Fram til du fyller 65 år dekkes AFP i kommunal sektor av arbeidsgiver eller gjennom en utligningsordning. Fra du fyller 65 år dekkes den av tjenestepensjonsforsikringen. I kommunene har en fra 2004 kunnet velge mellom tre ulike finansieringsordninger. En ordning hvor alle utgifter utjevnes mellom medlemskommunene, en ordning hvor 50 prosent av utgiftene bæres av den enkelte bedrift og de øvrige 50 prosentene dekkes gjennom utligningsordningen (50 % egenrisiko), og til slutt en ordning med 100 prosent egenandel eller egenrisiko.

### 5.5.2 Arbeidsgivers kostnader - regneeksempler

For å illustrere nærmere hva arbeidsgivers direkte kostnader (egenandelen) ved de ulike finansieringsordningene kan være, og dermed hva arbeidsgiver eventuelt kan spare ved at de ansatte utsetter sin AFP-avgang, har vi laget noen regneeksempler for henholdsvis bedrifter tilsluttet LO og NHOs AFP-ordning og ordningen som gjelder i kommunesektoren. I disse regneeksemplene har vi ikke lagt inn den årlige G-regulering, som selvsagt vil øke kostnadene og dermed innsparingene noe, men vi har tatt hensyn til arbeidsgiveravgiften på 14.1 prosent (se avsnitt 5.4.1). Statstilskuddet fordeles også jevnt over alle årene, selv om den teknisk sett bare gis for 64-, 65- og 66-åringene, da dette er vanlig praksis i ordningene. Vi forutsetter videre at den lønn og arbeidsgiveravgift som den eldre arbeidstakeren mottar ved eventuell fortsatt yrkesaktivitet økonomisk motsvarer det arbeid arbeidsgiver da får.<sup>xx</sup> Regneeksemplene er gjort for en arbeidstaker med gjennomsnittlig lønn tilsvarende 300 000 kr over yrkesløpet, som har full opptjening i folketrygden ved avgang, dvs. 40 år i 2005.<sup>xxi</sup> Videre er beregningene gjort med utgangspunkt i grunnbeløpet i folketrygden som gjelder fra 1.5.2005 (kr. 60 699).

Som vi kan lese av tabell 1 kan en arbeidsgiver tilsluttet LOs og NHOs ordning spare minst 53 000 kroner per år om en person utsetter avgangen med ett år, det dobbelte om avgangen ut-

settes med to år osv. Videre vil de grovt sett spare minst 43 000 kroner om en person velger å ta ut 20 prosent pensjon første året og deretter full AFP og 85 000 kroner eller mer om vedkommende tar ut delpensjon 20 % over to år og deretter full AFP. Har bedriftene i tillegg en tjenstepensjonsordning og som praksis å fortsette premieinnbetalingene til ordningen ved AFP-avgang, vil mulig innsparingsbeløp bli enda høyere, uten at vi har regnet konkret på det her.

*Tabell 1. Oversikt over AFP-ytelse per år, samlede AFP-ytelser, samlede arbeidsgiverkostnader og hva arbeidsgivere som er medlemmer av LO og NHOs AFP-ordning kan spare om arbeidstaker velger delpensjon og/eller utsatt avgang.<sup>xxiii</sup> Vi tar utgangspunkt i en arbeidstaker med inntekt på 300 000 kr over 40 år. Statsbidraget på 40 % er jevnt fordelt over alle årene. (Beløpene er rundet av til nærmeste hundre kroner).*

	Årlig brutto pensjonsytelser 62-67 år (inkludert AFP-tillegget)	Samlet brutto pensjonsytelse fram til fylte 67 år (inkl. AFP-tillegget)	Samlede direkte kostnader for arbeidsgiver (25% egenandel + arbeidsgiveravg ift-statstilskuddet)	Arbeidsgiver sparer av direkte kostnader i forhold til full AFP fra 62 år
Full AFP fra 62 år	177 600	888 000	263 900	0
Full AFP fra 63 år	177 600	710 400	211 100	52 800
Full AFP fra 64 år	177 600	532 800	158 300	105 500
Full AFP fra 65 år	177 600	355 200	105 500	158 300
Full AFP fra 65 år	177 600	177 600	52 800	211 100
Pensjon fra 62 år: del-AFP 20 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	35 500			
Deretter	177 600			
Samlet		745 900	221 600	42 300
Pensjon fra 62 år: del-AFP 20 % i to år, deretter full AFP				
Første år	35 500			
Deretter	177 600			
Samlet		608 800	179 400	84 500
Pensjon fra 62 år: del-AFP 40 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	71 000			
Deretter	177 600			
Samlet		781 400	195 400	68 500
Pensjon fra 62 år: del-AFP 40 % i to år, deretter full AFP				
Første år	71 000			
Deretter	177 600			
Samlet		603 800	151 000	112 900

I kommunesektoren vil innsparingen selvfølgelig avhengig av hva slags finansieringsordning den enkelte kommune har valgt (se over). Ved en 100 % utligningsordning er det ingenting direkte å hente økonomisk for den enkelte kommune ved forebygging og forhindring av tidligavgang med AFP, da innsparingene fordeles på hele fellesskapet. Den blir på grunn av utligningen mer eller mindre "usynlig" for den enkelte kommune. Selv om en reduksjon i den

samlede pensjoneringen, selvfølgelig, vil redusere de samlede bidrag som er nødvendig for å finansiere ordningen.

I regneeksemplene gjengitt i tabell 2 og 3 har vi beregnet innsparingene ved henholdsvis en 50 % egenrisikordning og en 100 % egenrisikordning.<sup>xxiii</sup> Som vi ser av tabellene vil kommuner som har en 50 % egenrisikordning spare minimum 106 000 kr for hvert år arbeidstakeren utsetter AFP-avgangen (framtil fylte 65 år), mens en kommune som har valgt en 100 % egenrisikordning vil kunne spare litt over 212 000 kr for hvert år. Tilsvarende vil kommuner med en 50 % egenrisikordning spare minst 74 500 kr om arbeidstakeren velger å ta ut 20 prosent pensjon første året i stedet for full AFP, mens en kommune som har en 100 % egenrisikordning vil spare 170 000 kr eller mer. Tilsvarende vil en kommune med en 50 % egenrisikordning spare nærmere rundt 56 000 kr om en 62-åring velger 40 % pensjon i stedet for full AFP første året, mens kommuner med 100 % egenrisikordning sparer det dobbelte – minimum 112 000 kr. Det er med andre ord snakk om svært store beløp, som alternativt kunne vært brukt på seniortiltak.

*Tabell 2. Oversikt over AFP-ytelse per år, samlede AFP-ytelser, samlede arbeidsgiverkostnader og hva arbeidsgivere i KS' tariffområde som er medlemmer av KLP kan spare om en arbeidstaker med en årslønn på 300.000 kr velger delpensjon og/eller utsatt avgang. Gitt en 100 % selvriskordning. (Beløpene er rundet av til nærmeste hundre kroner).<sup>xxiv</sup>*

	Årlig brutto pensjonsytelse 62-65 år (inkludert AFP-tillegget)	Samlet brutto pensjonsytelse fram til fylte 65 år (inkludert AFP-tillegget)	Samlede kostnader for arbeidsgiver fram til 65 år (inkludert arbeidsgiveravgift)	Arbeidsgiver sparer i forhold til full AFP fra 62 år
Full AFP fra 62 år	186 100	558 300	637 000	0
Full AFP fra 63 år	186 100	372 200	424 700	212 300
Full AFP fra 64 år	186 100	186 100	212 300	424 700
Full AFP fra 65 år <sup>xxv</sup>				637 000
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	31 100			
Deretter	186 100			
Samlet		409 400	467 100	168 900
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i to år, deretter full AFP				
To første årene	37 200			
Deretter	186 100			
Samlet		260 500	297 300	339 700
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i tre år				
	37 200	111 700	127 400	509 600
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	74 400			
Deretter	186 100			
Samlet		446 600	509 600	111 700
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i to år, deretter full AFP				
De to første årene	74 400			
Deretter	186 100			
Samlet		335 000	382 200	223 300
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i tre år				
	74 400	223 300	254 800	335 000

Tabell 3. Oversikt over AFP-ytelse per år, samlede AFP-ytelser, samlede arbeidsgiverkostnader og hva arbeidsgivere i KS' tariffområde som er medlemmer av KLP kan spare ved bruk av delpensjon og/eller utsatt avgang, gitt en 50% selvriskoordning. (Beløpene er rundet av til nærmeste hundre kroner).<sup>xxvi</sup>

	Årlig pensjonsytelse	Samlet pensjonsytelse fram til fylte 65 år	Samlede kostnader for arbeidsgiver fram til 65 år	Arbeidsgiver sparer i forhold til full AFP fra 62 år
Full AFP fra 62 år	186 100	558 300	318 500	0
Full AFP fra 63 år	186 100	372 200	212 300	106 200
Full AFP fra 64 år	186 100	186 100	106 200	212 300
Full AFP fra 65 år				318 500
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	37 200			
Deretter	186 100			
Samlet		409 400	233 600	74 400
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i to år, deretter full AFP				
To første årene	37 200			
Deretter	186 100			
Samlet		260 500	148 600	148 900
Avgang 62 år: del-AFP 20 % i tre år				
Første år	37 200			
Deretter	186 100	111 700	63 700	223 300
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i ett år, deretter full AFP				
Første år	74 400			
Deretter	186 100			
Samlet		446 600	254 800	55 800
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i to år, deretter full AFP				
De to første årene	74 400			
Deretter	186 100			
Samlet		335 000	191 100	111 700
Avgang 62 år: del-AFP 40 % i tre år				
Første år	74 400			
Deretter	186 100	223 300	127 400	167 500

## 5.6 Samfunnsøkonomiske kostnader og kostnader som fordeles på forsikringsfellesskapet

De samfunnsmessige konsekvensene ved omstillinger og endringer i næringslivet vil naturlig nok være større enn for den enkelte bedrift. Om omstillinger innebærer utstøting i form av høyere langtidsfravær og flere tidligpensjonister vil dette selvfølgelig øke det offentlige trygdeutgifter betydelig, i tillegg vil det kunne gi økte utgifter til så vel helsevesenet som trygdeetat og Aetat ved at disse får flere personer å behandle/følge opp. I tillegg vil flere tidligpensjonister bidra til å redusere antall arbeidstakere i arbeidsstyrken. Sistnevnte oppleves ikke som et stort problem i de fleste sektorer i dag, men vil med de ventede endringene i alderssammensetningen kunne gi mangel på arbeidskraft i framtida, og da kanskje særlig innen helse- og omsorgssektoren (jf. bl.a. NOU 2004:1). I tillegg kommer selvfølgelig kostnader som ikke så lett lar seg kvantifisere, knyttet til tap av velvære og livskvalitet – følelsen av å være ubrukelig - som kan følge av utstøting og utestegning fra arbeidfellesskapet. Enkelte undersøkelser har vist at måten pensjoneringen skjer på, om den er frivillig eller ikke, kan ha store følger for hvordan den enkelte opplever sin pensjonisttilværelse (Blekesaune og Øverbye 2001).

Ved utgangen av september 2005 var 10,6 prosent av den norske befolkning fra 18 til 67 år varig uføretrygdet – det vil si 308 000 personer, hvorav drøyt 109 100 i aldersgruppen 50-59

år og 114 100 blant 60-67-åringene (RTV 2006). I aldersgruppen 50-59 år ble snaut 6600 personer varig uføretrygdet i løpet av perioden 1. – 3. kvartal 2005 og drøyt 5 800 i aldersgruppen 60-67 år. Veksten har vært på 1,2 prosent for 50-59-åringene og 4,5 prosent for 60-67-åringene fra september 2004 til september 2005. Utgiftene til uføretrygd i 2005 var på 33, 4 milliarder kroner, og de har økt med 7,7 prosent fra 2004 til 2005.<sup>xxvii</sup>

Når det gjelder utgiftene til uførepensjon for den enkelte virksomhet dekkes disse av folketrygden, om bedriften ikke har en tjenstepensjonsordning med uføreforsikring. For dem som har en tjenstepensjonsordning som dekker uførhet, bæres likevel ikke kostnadene direkte av den enkelte virksomhet, men utlignes på fellesskapet. Dette er vanlig i så vel de offentlige som de private ordningene. Dette betyr likevel ikke at dette ikke koster den enkelte virksomhet noe når arbeidstakere blir uføre, men når kostnadene fordeles på hele fellesskapet, blir de, som nevnt over, mer eller mindre usynlige. I kommunal sektor må for eksempel også den enkelte virksomhet selv bære kostnadene knyttet til reguleringen av løpende uførepensjoner. I tillegg vil det være slik at høye uførerater for fellesskapet på sikt vil måtte gjenspeile seg i premien som den enkelte arbeidsgiver må betale for å finansiere uførepensjonsordning. Denne premien vil imidlertid være den samme uavhengig av om virksomheten relativt sett ”produserer” mange uførepensjonister eller få. I 2005 utgjorde for eksempel uførekostnadene for virksomheter forsikret i Kommunal Landspensjonskasse (KLP) en tredjedel av de samlede premiekostnadene for den enkelte virksomhet (KLP 2006).

KLP har videre beregnet at en ansatt som uførepensjoneres som 40-åring vil koste tjenstepensjonsfellesskapet hele 1,1 mill i nødvendige avsetninger for å sikre framtidig pensjon, mens en 60-åring vil koste 400 000 kr (forutsatt 300 000 kr i inntekt og en 66 % ordning). I tillegg kommer nødvendige reguleringskostnader som årlig vil tilsvare 44 000 kr for en 40 åring og 16 000 kroner for en 60-åring, forutsatt 4 % lønns- og G-regulering. Ser man i tillegg på de samfunnsøkonomiske kostnadene knyttet til den enkeltes antatte produksjonsverdi vil disse være langt større enn de finansielle, som dekkes av folketrygden og tjenstepensjonsordningen (som samlet utgjør rundt 200 000 kroner årlig for en med inntekt på 300 000 kr og en 66 % ordning, hvorav folketrygden dekker 145 000 kr og tjenstepensjonsordningen 55 000 kr). De samfunnsøkonomiske kostnadene ble beregnet å utgjøre så mye som 400 000 kr per uførepensjonist per år (Ibid.).

## 5.7 Oppsummering kapittel 5

Arbeidsgiveravgiften for alle arbeidstakerne 62 år og eldre er 4 prosentpoeng lavere enn for andre ansatte. Som eksempel kan dermed arbeidsgiver spare 12 000 kr årlig ved å ha ansatt en 62-åring med 300 000 kr i lønn, framfor en yngre arbeidstaker på samme lønnsnivå. Alternativt har virksomheten 12 000 kr mer per år å bruke til særskilte tilretteleggingstiltak for denne 62-åringen. Staten bidrar slik sett til å finansiere en satsning på seniortiltak i alle virksomheter (forutsatt at de betaler arbeidsgiveravgift).

Alle arbeidstakere over 60 år har rett til en ekstra ferieuke. Dette koster arbeidsgiver om lag 5 400 kr mer per år for en arbeidstaker med en årslønn på 300 000 kr, da de har 2,3 % høyere feriepengesats. Må arbeidstaker i tillegg erstattes med en vikar eller gjennom overtid, vil kostnadene for den ekstra ferieuka kunne beløpe seg til rundt 10 000 – 15 000 kr, gitt at overtid betales bedre og vikarer som regel har en noe høyere timesats enn den fast ansatte arbeidstakeren. I tillegg vil kostnader til tjenstepensjon m.v. løpe som vanlig

Snaut halvparten av alle arbeidstakere i privat sektor har en ytelsesbasert tjenstepensjonsordning, som er slik at premiekostnadene øker med økende alder. Pensjonspremien disse virksomhetene må betale for eldre arbeidstakere er dermed høyere enn for yngre. Når en arbeidstaker uførepensjoneres har det likevel lite å si økonomisk, da arbeidsgiver i de fleste tilfeller uansett må betale premien fram til pensjonsalderen.<sup>xxviii</sup> Om en eldre arbeidstaker går av med AFP eller slutter av andre grunner, vil arbeidsgiver derimot kunne spare store beløp i pensjonsutgifter, hvis de da ikke praktiserer en ordning med fortsatt opptjening i tjenstepensjonsordningen etter avgang med AFP, slik arbeidsgiverne til minst halvparten av arbeidstakerne med tjenstepensjon og AFP-rett i privat sektor i dag gjør.

Om lag åtte av ti arbeidstakere over 60 år arbeider i en virksomhet med AFP-ordning, og har dermed mulighet til å førtidspensjonere seg som 62-åringer, om de tilfredsstillende de individuelle kravene til pensjonsopptjening og tjenestetid i ordningen. Selv om ytelsesnivået er tilnærmet det samme i de fem eksisterende AFP-ordningene, varierer arbeidsgivers kostnader betydelig, da ordningene har svært ulik finansiering, og bare ordningene til NHO-LO, NAVO og Finansnæringens ordning mottar statstøtte på 40 % for 64-76-åringen. For virksomheter i staten, for kommunalt ansatte lærere og kommuner som har valgt en 100 % utligningsordning for de ansatte koster ikke AFP-pensjonering noe ut over den medlemsavgift de må betale for den enkelte ansatte. De tjener dermed heller ingenting direkte ved å påvirke de ansatte til å utsette AFP-avgangen, selv om reduksjon av tidligpensjonsratene alltid vil lønne seg, da de på sikt vil bidra til reduserte felleskostnader og dermed også nødvendig innbetaling til utligningsordningen fra den enkelte virksomhet. I virksomheter tilsluttet Finansnæringens AFP-ordning, NAVOs AFP-ordning, i Helseforetakene og i kommuner som har valgt en 100 % egenrisikoorndning, er det imidlertid store summer å spare hvis arbeidsgiver klarer å motivere den ansatte til å jobbe ut over 62 år. Utsetter en ansatt med 300 000 kr i lønn i kommuner med 100 % egenrisiko-ordning AFP-avgangen med ett år, kan kommunen spare minst 212 000 kr, og legger de til rette for uttak av del-AFP kan de spare minimum 112 000 kr per år om den ansatte heller velger en kombinasjon av 40 prosent AFP og 60 prosent arbeid, og minst 170 000 kr per år om vedkommende velger 20 prosent AFP i kombinasjon med 80 % arbeid. I virksomheter tilsluttet LO-NHOs AFP-ordningen, hvor egenandelen er 25 prosent og de mottar statstilskudd for 64-, 65- og 66-åringene, vil en virksomhet også kunne spare minst 53 000 kr hvis en arbeidstaker med pensjonsgrunnlag tilsvarende 300 000 kr over 40 år utsetter AFP-avgangen med ett år. Om de i tillegg har en praksis med fortsatt tjenstepensjonsopptjening etter AFP-avgang blir beløpene enda større. Konklusjonen må dermed bli at det for svært mange bedrifter vil lønne seg å bruke penger på forebygge AFP-pensjonering.

Eldre har bedre helse enn noen gang. Likevel er det slik at langtidsfraværet er høyere for eldre enn yngre arbeidstakere. For kortidsfraværet produseres det i dag ingen samlet sykefraværstatistikk fordelt etter alder, men det antas at kortidsfraværet er lavere for eldre enn yngre arbeidstakere. Eldre har også av naturlige grunner lave sykefravær enn yngre knyttet til blant annet svangerskap og syke barn. Kortidssykefravær koster likevel ikke noe for arbeidsgiver i form av sykepengene, ut over innbetalinger til tjenstepensjon og andre forsikringsordninger og lønn ut over 6G, om arbeidstakerne har rett til dette, da det er staten som betaler sykepengene opptil 6G ved alt sykefravær ut over 16 dager. I tillegg kan det for arbeidsgiver påløpe ekstrautgifter knyttet til overtid og vikarbruk. Uansett er det slik at langtidsfraværet, selv i eldre aldersgrupper hvor langtidsfraværet er høyere, bare berører en mindre andel av de ansatte. Høyt sykefravær, og dermed høye sykefraværskostnader, er slik sett ikke noe allment kjennetegn ved eldre arbeidstakere, som skulle tilsi at arbeidsgiver av den grunn burde foretrekke yngre framfor eldre.

Internasjonal forskning viser at eldre arbeidstakere på de fleste områder, jevnt over er like produktive som yngre arbeidstakere. Unntaket er jobber som stiller krav til reaksjonstid, fysisk styrke og utholdenhet. Eldre arbeidstaker jobber imidlertid gjerne smartere, og kan dermed kompensere for svekkelsen i disse egenskapene. Innen yrker hvor erfaring og utvikling av ekspertise fremmer arbeidsprestasjonene, som for eksempel salg, ledelse, saksbehandling og rådgivning, kan en dessuten forvente at arbeidet utføres bedre med alderen. Arbeidsgiver kan dermed forvente å få like mye, og av og til mer, arbeid igjen ved å ha ansatt en eldre som en yngre arbeidstaker.

I tillegg viser forskningen at eldre ikke nødvendigvis er mindre omstillingsvillige enn yngre. De stiller likevel ofte strengere krav til omstillingsprosessen. Det kan derfor være lønnsomt for virksomheten å følge arbeidslivets spilleregler på dette området og legge vekt på medvirkning, medbestemmelse og informasjon. Hvis ikke kan verdifull kompetanse, de kanskje helst ville beholdt, gå tapt, og omstillingsprosessen på sikt koste mer økonomisk i form av økt tidligpensjonering, enn man i utgangspunktet hadde regnet med.

# 6

## HUMANASPEKTET

Har seniorer behov for andre elementer enn andre aldersgrupper i forhold til de menneskelige sidene ved omstillinger, det vi kan kalle humanaspektet? Disse sidene kan være viktig for å lykkes med å få til en god omstillingsprosess. Elementer i humanaspektet kan være: Ærlighet, åpenhet, trygghet, tydelighet, individuell behandling. Det finns mye forskning om betydningen av humanaspektet for å sikre en god og vellykket prosess. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er om seniorer har behov for andre elementer enn andre aldersgrupper.

Den følgende gjennomgangen er basert på litteratursøk i nasjonale og internasjonale litteraturdatabaser, i tillegg til søk på hjemmesidene til en rekke av de norske forskningsmiljøene, så som Fafo, NOVA, AFI, NHH og Econ. Begrepet *humanaspektet* er vanskelig å finne i litteraturen. Vi konsentrerte derfor søket om elementer som kunne være viktig for seniorer fortsatt ville være i arbeidslivet.

Innledningsvis var det også behov for å forsøke å tydeliggjøre hva som menes med omstillinger. Mange forbinder omstilling med nedbemanning, men omstillinger er ikke et entydig begrep (Hilsen et al. 2004). Omstillinger har lenge vært vanlig i både privat og offentlig sektor. Det var kanskje mer vanlig før at omstillinger bestod av enkelthendelser og større omorganiseringer, mens det nå er mer vanlig at endringer skjer mer som løpende prosesser, uten tydelig start og slutt. I følge Hilsen et al. (2004) kan omstillinger være preget av store, rykkvise endringer, eller den kan være en mer gradvis prosess. Grad av kontinuitet i omstillingsprosessen krever økende grad av medvirkning, men det skaper også økende grad av medvirkning. Medvirkning fra de ansatte er viktig for at endringsprosessene skal lykkes, jo mer de ansatte tas med, jo mer utvikler de også eierskap til de endringene som innføres. Det er spesielt tre områder som er viktig for å få til en god omstillingsprosess. Dette er *prosesskongruens* som går ut på at prosessen må speile de prinsippene som den nye organisasjonen ønsker å uttrykke (hvis målet er samarbeid så må samarbeid prege den måten som omstillingen gjøres på). Det handler om å *informere*. Dette vil kunne skape trygghet og oppheve ansattes følelse av hjelpsløshet og usikkerhet. Å dele informasjon virker positivt, selv når innholdet i informasjonen er at man ikke vet noe sikkert. *Medvirkning* i prosessen er sentralt for å få til en god omstilling. Medvirkning betyr at de ansatte tas med i prosessen, og ikke bare inviteres til å diskutere løsningen når den er på plass.

Det at man nå ser en tendens til at endringsprosesser er mer kontinuerlige, vil kanskje også forklare hvorfor det var så vanskelig å finne spesifikk informasjon om humanaspektet ved omstilling som sådan. Omstilling for seniorer i arbeidslivet kan derfor også tolkes som de prosesser som preger overgangen fra det å være en "yngre" arbeidstaker til det å bli en "eldre" arbeidstaker i et eksisterende arbeidsliv. Når er man egentlig "eldre"? Humanaspektet ved denne typen omstillinger vil derfor kunne være å se på *elementer som går på endringer i arbeidsinnhold*. Når man leser i litteraturen om omstilling og seniorer så kan man også få et inntrykk av at et hovedfokus ligger på faktorer knyttet til det å fortsette eller ikke å fortsette i arbeidslivet. Hva er det som gjør at seniorer blir i arbeidslivet og hva er det som gjør at de søker seg vekk fra arbeidslivet? ("Push", "Jump", "Pull"). For å bedre forstå humanaspektet ved seniorer og omstilling så kan det derfor være fruktbart å se på de *elementer som trekkes frem som viktige for at senioren fortsatt skal være i arbeidslivet*.

I en litteraturstudie fra Sverige (Nilsson 2003) peker man på at et individs muligheter og ønsker om å fortsatt være i arbeidslivet har sitt utgangspunkt i *individets helse*. En god fysisk, psykisk og sosial kapasitet og evne, skaper de grunnleggende forutsetningene for et fortsatt arbeidsliv. Dette støttes også av en studie (Kivimaki et al. 2003) hvor man så på hvordan helsen var for arbeidstakere før og etter en nedbemanningsprosess i en kommunal virksomhet. Her viste det seg at de som ikke fikk jobb etter nedbemanningsprosessen var eldre arbeidstakere som også hadde dårligere helse før nedbemanningen. De som fikk jobb et annet sted var yngre og hadde bedre helse før reduksjonen av arbeidsplasser. En annen studie (Isaksson et al. 2003) belyste de helsemessige effektene på eldre arbeidstakere som fortsatt ble igjen etter en nedbemanningsprosess. Her viste det seg at selv om arbeidsbyrden økte, og engasjementet for organisasjonen minsket, var det i hovedsak ingen store endringer i nivået på engstelse og kroppslige plager.

*Samfunnets holdninger, sosiale forsikringer og økonomiske incitament* anses også for å være en grunnleggende forutsetning for å bli værende i arbeidslivet. Er det en kultur i samfunnet som sier at det er akseptabelt at man er i arbeid til man er 65/67 år, eller er det akseptabelt at man slutter å bidra til den sosiale velferden ved en tidligere alder? Hva slags pensjons-systemer finnes det, og når kan man aktivere denne? Hvis den økonomiske kompensasjonen for å gå ut av arbeidslivet er omtrent like stor som når man arbeider, så vil det kanskje ikke lenger være så forlokkende å være i lønnet arbeid.

*Arbeidstilfredstillelse, motivasjon og læring* er andre faktorer som kan påvirke de eldres lyst og mulighet til fortsatt å være i arbeid, men det samme er de holdninger og verdivurderinger som finnes i den organisasjonen man arbeider i. Blir de eldres erfaring og kunnskap sett på som en ressurs? Er det etterspørsel etter den kompetansen som de eldre har, eller har utviklingen gått for fort? Det er derfor viktig å ha muligheter for å utvikle sin kompetanse – og at denne også blir tilrettelagt for eldre. Dette har ingenting med at de eldre er dummere enn de yngre, men det har å gjøre med at læringsprosessen er annerledes enn for de yngre.

Det å ha en mest mulig sikker arbeidsplass anses også for å være en viktig faktor for fortsatt å være en del av arbeidslivet. Hvis du først har mistet arbeidet, kan det ofte være spesielt vanskelig for eldre å komme tilbake til lønnet arbeid (Nilsson 2003). De som formidler arbeid har også vanligvis en forretningsfilosofi som går på å først og fremst jobbe med de som er nærmest arbeidsmarkedet. En eldre person kan derfor få en lavere prioritet ettersom disse oftere kan ha redusert helse, men kanskje også lavere formell utdanning. I følge forfatteren kan også de eldre ha en ulempe ved at de sannsynligvis ikke har så mange virksomme år igjen i arbeidsmarkedet. Man kan få et inntrykk av at debatten om "eldre i arbeidslivet" mest handler om at de eldre trengs som en arbeidskraft for at man skal kunne klare å opprettholde velferden i fremtiden – men i følge Björklöf (Björklöf, 2003) kan det være vel så viktig å få med at de eldre trenger arbeidet – som en kilde til kraft og glede og kan invitere til meningsfull aktivitet sammen med andre.

Tikkanen et al (Tikkanen et al. 2002) gjennomførte en europeisk studie hvor de så på hvordan eldre arbeidstakere taklet det å være i arbeidsmiljøer som hele tiden var i stadig endring. De fant at forholdene for eldre arbeidstakere, i små og mellomstore bedrifter, var mer gunstig enn først antatt. De eldre arbeidstakerne deltok på samme linje ved læring på arbeidsplassen. I undersøkelsen fant de også at arbeidsgiverne hadde ulike synspunkter på eldre arbeidstakere og deres læringsaktiviteter - og deres forståelse av å investere i personalpolitikk/-personalavdelinger var heller liten. Til tross for dette, viste studien at det også er gode sjanser

å få tilbake de midler som man har investert på opplæring og utvikling av sine eldre arbeidstakere. Det ble påvist mer engasjement og motivasjon til å lære, samtidig som man fikk et forbedret sosialt miljø i de gruppene hvor man hadde en godt blandet alderssammensetning. Hilsen og Ennals (2005a og 2005b) viser også et interessant eksempel der aldersblandede arbeidsgrupper kan bidra til noe positivt. I deres studie utviklet man et dataverktøy som skulle være tilrettelagt spesielt for eldre arbeidstakere. Det som er spesielt interessant her er at utviklingen av dette dataverktøyet skjer i et samarbeid mellom yngre og eldre. Man kombinerer de eldres erfaringskompetanse med de yngres kompetanse på dataverktøy.

I Rogaland ble det i 2002 gjennomført et forsknings- /utviklingsprosjekt hos Aker Elektro (Skaftun & Dahle 2002), hvor man gjennom intervjuer og gruppearbeider fikk belyst flere viktige temaer som for eksempel: Håndtering av endringsprosesser/omstillingsevne, mulighet for læring og kompetanseutvikling, og virksomhetens håndtering av senior arbeidstakere. Det var her flere som hevdet at individuell håndtering betydde mer enn alder. Det handlet mest om å bli tatt *med*, å bli hørt på, å føle at en kunne bidra med noe, samt å det bli verdsatt. Flere av de eldre arbeidstakerne hadde også opplevd det å ikke være verdt å satses på. De hadde opplevd å bli bortplassert og fratatt tidligere mer meningsfulle arbeidsoppgaver. Lojalitetsfølelsen overfor arbeidsgiveren kunne forvitne helt ved mer kynisk holdning fra arbeidsgiver, skiftende eierinteresser, nedbemanningsprosesser, outsourcing av deler av selskapet etc. Flere opplevde allikevel at det var relativt gode muligheter for å skaffe seg en ny karriere i bedriften, og at bedriften la til rette for de som ønsket og evnet det. Arbeidstakerne mente at de fikk den opplæring de trengte ved innføring av ny teknologi, men de følte på enkelte områder at bedriften kunne bli flinkere i forhold til hvordan kunnskap og kompetanse ble tatt i bruk. Det kunne være skjevfordelinger. Seniorene ønsket gjerne å dele av sine erfaringer med yngre eller nye medarbeidere, men dette ble organisert på en slik måte at det ble vanskelig å gjennomføre. I ferdigstillingsfasene av prosjekter ble seniorer oftere benyttet enn yngre og mer uerfarne ansatte. Dette kan, i følge forfatterne, føre til at de yngre arbeidstakerne føler at de ikke får arbeidsoppgaver som er utfordrende nok – og på sikt føre til at de ikke ville jobbe der lenger. I forsknings-/utviklingsprosjektet utarbeidet man 9 ”utfordringer” som bedriften skulle jobbe videre med:

1. Skape mulighet for nye utfordringer og nye arbeidsmetoder
2. Implementering av seniorpolitikk i lederutviklingsprogrammet
3. Lederne må bry seg om alle sine ansatte
4. Skapes fleksibilitet med tanke på arbeidstidsordninger i slutfasen av arbeidslivet
5. Bedriften må utvikle en politikk der de ansatte ikke blir ”oppbrukt”
6. Skape en fleksibel jobborganisasjon som gjør at man styrker den enkelte ansattes opplevelse av mestring
7. Lederne må legge til rette for et miljø der man ”utfordrer” hverandre?
8. Sikre gode kollegiale nettverk for den enkelte

Hva gjør virksomhetene for å ivareta sine seniorer ved omstillinger? I følge Solem (Solem 2001) så er det slik at de eldre sjeldnere opplever at samarbeidsforholdene er dårligere ved omstillingsprosesser og de er sjeldnere utsatt for kritikk, vold og erting. Det kan derfor tyde på at noen eldre skjerner seg, eller blir skjernet for, de mest konfliktfylte arenaene i virksomheten. Hvis dette er riktig, hevder forfatteren, så tyder det på at eldre blir satt litt på siden og ikke helt blir regnet med. Forfatteren referer også til en nordisk levekårsundersøkelse (fra 1989-90) som sier at eldre ansatte sjeldnere opplever at det er mulig å få råd, støtte og veiledning fra kollegaer og ledere. Dette er en av de få aldersforskjellene de finner, og

hovedkonklusjonen er at det er en påfallende stor likhet i arbeidsforhold og arbeidsmiljø mellom yngre og eldre i samme arbeidsgruppe. Forfatteren henviser også til undersøkelser gjort ved Arbeidsforskningsinstituttet (Lahn 1996 og 1999), som viser små forskjeller i hvor ofte ulike aldersgrupper utsettes for omstillinger på jobben, men likevel slik at de eldste synes noe mer skjermet mot slike omstillinger.

Samtidig opplever de eldste sjeldnere at omstillingene har gitt positivt utbytte for arbeidsmiljøet. Dette kan igjen tyde på noe mindre *omstillingsvillighet* blant de eldre. I følge Solem så øker opplevelsen av selvstendighet i arbeidet med alderen, og tendensen til mindre omstillingsvillighet kan også ses i sammenheng med at de eldre også legger større vekt på sin selvstendighet i arbeidet. De kan på den måten være mindre underdanige og ikke ha så lett for å finne seg i pålagte omstillinger som de har liten innflytelse over.

*Medvirkning* i omstillingsprosesser synes viktig for oppslutningen fra godt voksne medarbeidere (Ingebretsen & Lindbom 2000). Omstillingsevnen eller omstillingsberedskapen kan svekkes ved at eldre ikke blir gitt de samme utfordringer som yngre og ikke blir vist tillitt eller involveres i omstillingsprosesser. På mange måter har eldre gode muligheter for å tilegne seg bedre kompetanse på omstilling enn de yngre. Aldringen, i seg selv, består jo av endring og omstilling. (Solem 2001 s.44), med ref til Daatland & Solem 2000).

Solem (Solem 2001) hevder at det å øke arbeidslivets interesse for eldre arbeidskraft gjennom *holdnings- eller informasjonskampanjer* kan være vanskelig å få til. I alle fall hvis dette ikke følges opp med andre tiltak. Slike tiltak kan være rettet mot arbeidsmiljø, arbeidsbetingelser og organisatoriske endringer, mot økonomiske insentiver eller lovregulering. Holdningskampanjer vil antagelig ikke ha vesentlig virkning hvis de utelukkende handler om å opplyse om lederes positive egenskaper. I stor grad er dette erkjent allerede. Ett viktig unntak er de negative oppfatningene som ledere kan ha om eldres lære- og omstillingsevne. Ved å endre på disse oppfatningene vil man kunne gi de eldre økte muligheter for videreutvikling på arbeidsplassen. For å motvirke tendenser til stereotyper, som skjærer all eldre over en kam, vil det være viktig å understreke de store individuelle variasjonene som finnes – på godt og vondt – også blant eldre arbeidskraft.

*Familiesituasjonen og fritidsinteresser* kan også være viktige faktorer som kan påvirke at man blir i arbeidslivet eller ikke. Hvis de eldre føler at familielivet er mer stimulerende enn arbeidet så vil dette kunne føre til at de søker seg bort fra arbeidslivet. Arbeidsmiljøet der man jobber er også viktig. Hvis det er dårlig fysisk, psykisk og sosial arbeidsmiljø så kan dette øke slitasjen på kroppen ytterligere. Fysiske vanskelige forhold, mangel på mulighet til å hente seg igjen. Stress, høye krav og liten kontroll, utfrysing og andre arbeidsmiljøproblemer har ingen gunstig effekt på det å være lenger i arbeidslivet.

Finnes det studier som sier noe om at arbeidsplassen bør utformes spesielt for de eldre? I en amerikansk undersøkelse (Kupritz 2003a) fant de indikasjoner på at det kan være nødvendig å foreta endringer i design for at eldre arbeidstakere skal få like muligheter til å gjøre sine arbeidsoppgaver like effektivt som sine yngre kollegaer. En annen studie (Kupritz 2003b) indikerer at det kan være viktig å utforme arbeidsplassen på en slik måte at man også tar hensyn til de eldres private behov.

Finnes det studier som sier noe om *arbeidstid* og effekt på eldre arbeidstakere i et humanperspektiv? I en svensk studie av Isaksson (Isaksson 2003) ble det gjort fokusgruppeintervjuer av arbeidstakere fra helsevesenet. Det ble etterlyst bedre arbeidsvilkår og økt fleksibilitet i

forhold til arbeidstid og pensjoneringsalder. I en undersøkelse fra Danmark (Huset Mandag Morgen 2004) kommer det også frem at nedsatt arbeidstid vil være en viktig faktor som kan bidra til at eldre arbeidstagere vil fortsette å arbeide.

I den samme undersøkelsen finner man at *støtte* (oppbakking) fra arbeidsplassen og mulighet til å kunne *formidle sine erfaringer* på arbeidsplassen er faktorer som de fleste eldre arbeidstakerne i undersøkelsen finner det viktig å ta hensyn til når de skal avgjøre om de blir på arbeidsplassen eller ikke.

De fleste eldre arbeidstagerne vil heller ikke bli sett på som en *ensartet gruppe*. De ønsker først å fremt å bli behandlet som individer og ikke som seniorer. Forfatterne bak rapporten foreslår også at man kanskje bør slutte å bruke begrepet ”Seniorer”. De er redd for at de eldre da kan bli sett på som om de var en særlig problemgruppe i arbeidslivet – fordi, i det store og hele, så stemmer de ønsker som eldre arbeidstakere har, godt overrens med andre aldersgruppers ønsker. Flere av de eldre arbeidstakerne er også selv kritisk til ”seniorpolitikk” da dette kan bidra til å sette dem i bås (oss – dem etc.), og noen av dem mener også at ”seniorpolitikk” lett handler mer om ”avvikling” enn ”utvikling”. Det de eldre arbeidstakerne etterspør er: Støtte og alminnelig respekt fra deres ledelse og arbeidsplassen, de ønsker holdningsendringer – ikke særordninger. De vil også at denne respekten vises i den praktiske hverdagen og ikke bare i festtaler og artikler.

I den danske rapporten ønsker de å fremheve betydningen av at man må ha en *balansegang mellom ”ytre” og ”indre” arbeidsverdier*. Det ene kan ikke eksistere uten det andre. De ”ytre” faktorer er faktorer som man ofte tar for gitt (økonomi, arbeidstid etc.), mens de mest fremtredende ”indre” faktorer er – gode kollegaer, selvstendighet i arbeidet, faglig kvalitet, støtte fra arbeidsplassen, muligheter til å bringe deres erfaringer videre, normer, uskrevne regler og sedvaner for tilbaketrekning på den enkelte arbeidsplass. Hvis det ikke er en riktig balansegang mellom disse faktorene så vil dette kunne bidra til en tidligere avgang fra arbeidslivet for de eldre arbeidstakerne. Forfatterne mener også at endringer i kultur, normer og holdninger er noe av det vanskeligste å få til – derfor mener de også at man bør satse ekstra kraftig på slike tiltak.

I rapporten ”Arbeidsmiljø og yrkesavgang” (Solem & Mykletun 1996) pekes det på noen fremtredende *psykososiale* og *organisatoriske* sider som kan være medvirkende årsak til yrkesavgang. Dette kan for eksempel være mangel på variasjon i arbeidet, mindre muligheter for å veksle mellom det å kunne jobbe på egenhånd og det å samarbeide med andre. De viser også til at mas og jag ikke ser ut til å ha en økende effekt på yrkesavgangen – men at dette trolig (i følge forfatterne) kan være fordi at de eldre ”skjermes” fra konflikter, og/eller at de eldre selv trekker seg noe tilbake ved omstillingsprosesser. Dette kan også være utrykk for negative holdninger til eldres arbeidskapasitet og en slags forberedelse på at de eldre snart skal slutte. Dette kan igjen bidra til at eldre arbeidstakere, i samme grad som yngre, ikke blir tatt med på nye utfordrende oppgaver og heller ikke inkludert i opplæring og videreutdanning. De kan i mange tilfeller være under avskrivning i stedet for å være gjenstand for nyinvestering. I det store og helse handler det om å ha en langsiktig integrering av eldre arbeidstakere i nye utfordringer og opplæring, og regne dem med som en ressurs for virksomheten. Rapporten forteller også om at det er en sammenheng mellom aktiviteter i foreninger og yrkesavgang. Forhold utenfor jobben kan derfor ha betydning for hvordan man klarer seg i jobben – men det kan også være slik at om man føler at man mestrer jobben så får man også mer overskudd til aktiviteter utenfor.

En artikkel av Yeatts et al. (1999) beskriver faktorer på individnivå og organisasjonsnivå som man mener påvirker eldre arbeidstakeres *evne til og muligheter for å tilpasse seg endringen* i en jobbsituasjon. I artikkelen gjør de også rede for en konseptuell modell som kan bidra til økt forståelse for hvilke faktorer som er viktige å ta hensyn til. I hovedsak går denne modellen ut på at det i en normalsituasjon eksisterer en likevekt mellom krav fra arbeidsgivere (kunnskap, evne, mulighet) og krav fra ansatte (behov, verdier, interesse) for at resultatet skal bli en relativ tilfredsstillelse for arbeidsgiveren og arbeidstakeren. Når det skjer endringer i en jobbsituasjon så endres denne balansen – og det er derfor de faktorer som fører til at balansen gjenoprettes som vil være viktig for at den ansatte skal velge å fortsatt være ansatt.

Forfatterne peker på at endrede arbeidsplasser ofte bærer preg av at det er nødvendig å jobbe i ”team”. ”Tradisjonelle” arbeidsplasser er ofte basert på individualitet og at enhver arbeidstaker skal være ekspert innenfor en avgrenset del av bedriftens prosesser. En ”moderne” arbeidsplass er derimot i større grad organisert i ”arbeidsteam” som vil være ansvarlige for hele prosessen og for utførelsen av spesifikke arbeidsoppgaver. Det forventes derfor at hver enkelt ”team”-medlem kan utføre alle de individuelle arbeidsoppgavene og dele kunnskapen og erfaring med de andre ”team”-medlemmene. For eldre arbeidstakere, som har brukt mye av sitt arbeidsliv i mer tradisjonelt ledede ansettelsesforhold, vil det derfor kunne være mest nødvendig å forbedre sine kunnskaper, evne, og mulighet for å kunne beherske de *nye måtene å jobbe på*. For eldre arbeidstakere, og kanskje spesielt for de som har hatt ensformige arbeidsoppgaver, kan det også være vanskelig å gi slipp på arbeidsrutiner som fungerte bra i den tidligere arbeidssituasjonen. Hvis man har ensformige arbeidsoppgaver over lengre tid utvikler man også en individuell sneverthet. Man vil da ofte ha vanskeligheter med å forstå hvordan man skal bruke nye verktøy og teknikker – og derfor vil man også kunne ha problemer med å forstå hvordan implementering av ny kunnskap kan bedre virksomhetens gjennomføringsevne. Det er mer sannsynlig at ansatte som behersker flere egenskaper, og som har en bredere kunnskapsbase, vil kunne ha lettere for å omstille seg.

Arbeidsplasser som har vært gjennom en endringsprosess vil ofte være mer allsidige. Det kan være mer variasjon innen hver arbeidsoppgave, man deltar mer i avgjørelser som har med arbeidet å gjøre, og man har et mer ”globalt” perspektiv (et systemperspektiv) i forhold til hvordan hver jobb bidrar til sluttproduktet. Dette kan være en utfordring spesielt for de eldre arbeidstakerne som ikke ønsker økt ansvar, og for de som verdsetter mest den ”ekspert”-rollen som de kan ha hatt i et tradisjonelt arbeidsmiljø.

Noen endringer på en arbeidsplass kan bære preg av mer fysisk arbeide, mer reising, mer utendørs arbeide, mer helsefarlige arbeidsforhold. Ved slike radikale endringer kan det være at de eldre arbeidstakere ofte vurderer sin arbeidsevne til ikke å holde mål, eller de vil synes at kravene blir såpass store at de ikke finner det bryet verdt.

Forfatterne peker også på at de som er positive til endringer ofte har en bedre tilpassningsevne, og at en *positiv holdning* er mer vanlig blant de som fra før har klart å tilpasse seg endrede arbeidsforhold tidligere. For eldre arbeidstakere kan det også være en *skepsis* til endringsprosesser på grunn av frykt for å miste privilegier, status og sosiale nettverk. Når man hører at ledelsen har planer om omstilling, så er det, i følge forfatterne, ganske vanlig, og naturlig, at man føler en viss engstelse og motstand mot endringene. Forfatterne mener at dette spesielt kan være aktuelle følelser for eldre arbeidstakere som har arbeidet lenge på et sted. Det er også slik at motstand mot endring kan minskes hvis man er flink til å informere så tidlig som mulig om planlagte endringer, slik at de ansatte selv kan vurdere behovet for endring. Det vil være veldig viktig for de ansatte å ha en klar oppfatning om hva

som er de *rasjonelle argumentene for endringene*. Det er vel så viktig å få konkret informasjon om hvilke praktiske konsekvenser en endringsprosess vil kunne ha på den enkeltes arbeidssituasjon og for organisasjonen som helhet. Forfatterne henviser også til en referanse (Mullan & Gorman 1972) som beskriver hvordan man ved å inkludere de ansatte i forkant av endringsprosessen og underveis kan *forebygge og redusere usikkerhet* ved omstillingsprosesser. For eldre arbeidstakere kan det være spesielt viktig å ha fleksible arbeidsforhold og økonomiske insentiver for at man skal bli værende i arbeid. Dette kan for eksempel være at man har mulighet for å redusere antall dager i uken man arbeider, at man kan jobbe deltid, at man kan jobbe hjemmefra, eller at man kan dele jobben med andre. Økonomiske insentiver kan ofte være økt lønn for økt ansvar og kompetanseheving. Forfatterne hevder videre at forskning viser at eldre lærer best i eget tempo, og at det kan være en fordel om lærerne også er eldre som de selv. De mener også at utdanning og trening bør skje i god tid før eventuelle endringer på arbeidsplassen. Arbeidstakere er også mer mottakelig for endringer hvis ledelsen viser sympati og at de anstrenger seg for dem. Spesielt er det viktig at ledelsen har god kunnskap om de utfordringene som de ansatte må gjennom ved endringsprosessene. Det har også vist seg å være viktig å ha spesielle trenings- og utdanningsopplegg for ledere – hvor de blant annet må lære seg å se på eldre arbeidstakere med nye øyne. Hvis de eldre får støtte fra arbeidsplassen – for eksempel ved at teamkollegaer synliggjør det bidraget som de eldre gjør for teamet – så vil dette ha en positiv effekt på evnen til omstilling. *Organisasjonens praksis i forhold til personalpolitikk* vil kunne ha stor betydning. Hvis organisasjonens filosofi bærer preg av en forståelse om at de ansattes bidrag er best ved en tidlig alder og at den senere blir dårligere – så vil dette føre til at de eldre vil søke seg bort fra arbeidsplassen. Hvis organisasjonen derimot har en filosofi som går på det at alle ansatte er en ressurs for organisasjonen bare de får mulighet til utdanning, arbeidstrening og god ledelse – så er det gode muligheter for at de eldre blir værende i organisasjonen.

# 7

## SENIORER ER SOM FOLK FLEST – EN FORSØKSVIS KONKLUSJON

### 7.1 Hovedkonklusjoner

#### Lite kunnskap om seniorer og omstilling

Hovedinntrykket, når man ser på forskningen, er at det finnes omfattende litteratur *om* omstilling og *om* seniorer i arbeidslivet, men lite forskning som spesifikt ser på seniorer i omstilling.

Forskningsgjennomgangen demonstrerer dertil hvor poenngløst det er å bruke sekkebetegnelsen *omstilling* hvis man ønsker konkret kunnskap, da begrepet omfatter en rekke til dels svært forskjellige prosesser. For å kunne si noe om konsekvenser av omstilling må en derfor først gjøre klart hva som legges i begrepet. Det er også forskjell på å se på ulike typer omstillinger og ulike typer omstillingsprosesser. Uavhengig av hva slags endring det gjelder, har måten omstillingen gjennomføres på store konsekvenser for arbeidstakerne. Selv en omstilling med nedbemanninger kan gjennomføres på måter som sikrer bred medvirkning i prosessen, godt samarbeid mellom ledelsen og fagforeningen og en forholdsvis positiv opplevelse av omstillingen hos de ansatte. På samme måte kan selv en ubetydelig endring gjennomføres på måter som skaper motstand, mistriivsel og forsuring av arbeidsmiljø. Forskning viser at medvirkning og en god prosess er særlig viktig for eldre ansatte, og har stor betydning for konsekvensene av omstillingen.

Når det gjelder forskning om omstilling og seniorer er det vanskelig å si om alder i seg selv er den utslagsgivende variabelen, eller om det snarere er andre forhold som slår ut, så som utdanning, typer jobber og lignende. Mange av de bildene vi har av seniorer i omstilling er gjerne aggregert inntrykk på bakgrunn av statistiske analyser. Enkeltstudier av omstillingsprosesser viser gjerne at andre forhold også kan være utslagsgivende. Dette underbygger forskningens påpeking av at vi blir mindre like med årene, og at seniorer som gruppe er mindre like enn yngre aldersgrupper. Dermed er det heller ikke lett å finne noe ensartet bilde av hva som skjer med seniorer i omstillinger. Generell forskning på omstilling gjelder sannsynligvis like mye for seniorer som andre aldersgrupper i arbeidslivet, og det som er bra for de fleste andre arbeidstakere er også bra for seniorer flest.

Hvis man skal hente ut to hovedforhold som er særlig viktig for seniorer i omstillinger, må det være betydningen av medvirkning og kompetanseutvikling. Aktiv medvirkning er nødvendig for positive omstillinger, og særlig viktig for eldre arbeidstakere. Løpende kompetanseutvikling er sentralt for mestring av omstilling og forebygging av utstøtning fra arbeidslivet, og er dermed kanskje det viktigste seniorpolitiske tiltaket i dagens arbeidsliv.

#### Myter og fakta

Det finnes en del myter om eldre arbeidstakere, som er mer eller mindre løst basert på kunnskap. Slike myter kan i seg selv påvirke ledere, kolleger og den enkelte seniors oppfatninger og handlinger. Det er derfor viktig å imøtegå en del av de dårligere begrunnede bildene av yrkesaktive eldre. Basert på kunnskapsoversikten i denne rapporten kan vi trekke frem følgende konkrete punkter:

1. Seniorer er den mest stabile arbeidskraften. 50-åringer er langt mer stabil arbeidskraft enn 30-åringer. Turnoveren er mer enn dobbelt så høy blant arbeidstakere i 30-årene enn blant arbeidstakere i 50-årene, viser tall fra Kommunenes Sentralforbund.

2. Det er ikke slik at eldres arbeidsevnene er dårligere enn yngres. Internasjonal forskning viser at eldre arbeidstakere på de fleste områder, jevnt over er like produktive som yngre arbeidstakere. Unntaket er jobber som stiller krav til reaksjonstid, fysisk styrke og utholdenhet. Eldre arbeidstaker jobber imidlertid gjerne smartere, og kan dermed kompensere for svekkelsen i disse egenskapene. Innen yrker hvor erfaring og utvikling av ekspertise fremmer arbeidsprestasjonene, som for eksempel salg, ledelse, saksbehandling og rådgivning, kan en dessuten forvente at arbeidet utføres bedre med alderen. Arbeidsgiver kan dermed forvente å få like mye, og av og til mer, arbeid igjen ved å ha ansatt en eldre som en yngre arbeidstaker.

3. Eldre er ikke nødvendigvis mindre omstillingsdyktige enn yngre. Blant annet i en undersøkelse blant statsansatte fant Midtsundstad (2005) at tre av fire statsansatte mellom 58 og 65 år synes det er positivt med omstillinger som innebærer at de må forholde seg til ny teknologi. – Kanskje myten om eldres vegring mot endringer står for fall. Seniorer stiller likevel ofte strengere krav til omstillingsprosessen. Det kan derfor være lønnsomt for virksomheten å følge arbeidslivets spilleregler på dette området og legge vekt på åpenhet, medvirkning og medbestemmelse. Hvis ikke kan verdifull kompetanse, de kanskje helst ville beholdt, gå tapt, og omstillingsprosessen på sikt koste mer økonomisk i form av økt tidligpensjonering, enn man i utgangspunktet hadde regnet med.

4. Erfaringskompetanse er verdifull. I en NOVA rapport (Ingebretsen & Lindbom 2000) som bygger på en intervjuundersøkelse med 40-60 åringer, fant man at medarbeidere midt i livet sitter inne med mye spesifikk fagkompetanse og metakompetanse når det gjelder overblikk og kunnskap om organisasjoner og samarbeidsrelasjoner. En tydeliggjøring av denne kompetansen kan bidra til at bedrifter og virksomheter ser verdien av å ivareta og utvikle denne særegne kompetansen. De fleste som deltok i undersøkelsen var interessert i å utvikle seg og lære, og de var ofte målrettet med tanke på hva de trengte og hvordan de vil lære.

5. Både utvikling og utveksling av erfaring og kunnskap er viktig for å bevare nødvendig kompetanse i virksomheten. Undersøkelser viser at virksomheter som ikke verdsetter seniorkompetansen før den er borte, kan oppleve at viktige oppgaver stopper opp fordi de som behersket oppgavene har sluttet (Göranzon 1990).

## 7.2 Kunnskapshull

Utredningen demonstrerer at det er en rekke forhold rundt seniorer og omstilling vi ikke har tilstrekkelig kunnskap om. Her skal det forsøksvis skisseres en rekke områder der vi trenger mer forskning.

1. Selv om det finnes mye forskning om omstilling, er det noen områder som er dårlig dekket i forskningen. Vi vet for lite om effektene av omstilling for arbeidstakere som ikke mister jobber ved nedbemanninger og masseoppsigelser, og vi mangler tilstrekkelig kunnskap om arbeidstakerkonsekvenser av kontinuerlige endringsprosesser og utviklingsarbeid, sett fra et spesifikt omstillingsperspektiv.

2. Vi har få studier av reelle omstillingsprosesser som har et spesifikt seniorperspektiv. Slike undersøkelser kunne både gå konkret inn i enkelt-case og de vil kunne belyse problemstillingen gjennom oversiktsstudier og store datasett.
3. Vi vet lite om kjønnsforskjeller når det gjelder seniorer og omstilling. Bidrar strukturelle forskjeller på manns- og kvinnearbeidsplasser til ulike utstøtningsmønstre eller er det forskjeller i eldre menn og kvinners prioriteringer, motivasjon, utdanning og yrke som gir ulike avgangsmønstre i kjølvannet av omstillinger? Det finnes en rekke mulige forklaringsmodeller, med fokus på alt fra helse, utdanningsnivå, karrieremønstre til familieforpliktelser og livssituasjon, som kan ha betydning for menn og kvinners avgangsmønstre i arbeidslivet. Vi vet mye om hvordan disse faktorene påvirker det generelle avgangsmønstret, men lite på hvordan dette gir seg utslag i ulike omstillingsprosesser.
4. Vi vet lite om sammenhengen mellom seniorer, omstilling og digital kompetanse. Vi vet at innføring av ny teknologi fører til aldersutstøtning i arbeidslivet, men ikke hva som eventuelt kan gjøre for å forebygge slik utstøtning. Tilgjengelig forskning om seniorer og ny teknologi understreker betydningen av en god prosess, både en god læringsprosess og en god innføringsprosess. Hvordan kan vi ta i bruk denne kunnskapen i forbindelse med omstillinger, slik at forskningen understøtter endret praksis og hindrer aldersutstøtninger?
5. Forskningen understreker betydningen av god ledelse, både når det gjelder forskning om omstillinger og forskning om seniorer i arbeidslivet. Til gjengjeld vet vi lite om hvordan vi kan motivere ledere til å agere annerledes. Seniorpolitikk er stort sett et forsømt kunnskapsfelt i eksisterende lederutdanninger, og det ligger store utfordringer i å heve kunnskapsnivået hos ledere på dette feltet, slik at aldersutstøtning i arbeidslivet bedre kan forebygges.
6. Den norske modellen med partssamarbeidet som et problemløsningsfelleskap i arbeidslivet er lite reflektert i forskningen om seniorer og omstilling. Hvordan kan for eksempel partene spille en aktiv rolle for å sikre et arbeidsliv som ikke er aldersutstøtende, - selv ikke under omstillinger? Vi har et lov- og avtaleverk som understreker medvirkning og samarbeid som sentralt, men vi har fortsatt få studier som viser hvordan samarbeidsprosesser og partssamarbeidet påvirker arbeidstakernes situasjon, særlig for de eldre arbeidstakerne. Selv om det finnes omfattende forskning på partssamarbeid og bedriftsutvikling, ser disse i liten grad på arbeidsmiljø- og arbeidstakerkonsekvenser. En mulig forskningstilnærming kan være å hente inn erfaringer med omstillingsprosesser som ser ut til å ha klart å kombinere vellykket bedriftsutvikling med godt arbeidsmiljø. Slike studier kan belyse spørsmål som sammenhengen mellom krav til effektivitet og hensyn til arbeidstakernes situasjon. Hva er forholdet mellom disse kravene? Er det slik at en omstilling som er bra for arbeidstakerne også gavner bedriftens produktivitet og effektivitet? Hvilke roller har arbeidstakerne og deres representanter spilt i vellykkede omstillinger? Hva kjennetegner tillitsforholdet mellom partene i disse prosessene og hvordan var tillitsvalgtes vurdering av nødvendigheten for omstillingene? Hvordan ble fagforeningene involvert, og hva var ledelsens begrunnelser og opplevelser av partssamarbeid om omstilling? Hvis slik forskning kunne kombineres med et seniorperspektiv, ville den bidratt til å fylle et stort hull i vår kunnskap om omstillingskonsekvenser for seniorer og for tidligpensjoneringen.
7. Forskning på "livet utenfor arbeidslivet" er foreløpig svakt dekket. De finnes studier av tidligpensjonister og deres levevilkår, og forskningen indikerer at eksisterende bilder av

en aktiv og lykkelig pensjonisttilværelse kan trenge justeringer. Ikke alle opplever at pensjonistlivet svarer til forventningene, og enkelte studier av tidligpensjonistene indikerer at ensomhet, isolasjon og sosial tilbaketrekning kan være negative konsekvenser man ikke har vurdert risikoen for i forkant. Hvis vi skal forebygge unødvendig tidligpensjonering som følge av ”jump-faktorer”, trenger vi bedre kunnskap om hva som faktisk venter tidligpensjonistene utenfor arbeidslivet. Bedre kunnskap om dette kan understøtte mer realistiske og velbegrunnede valg, og dermed hindre at tidligavgang blir det automatiske valget for arbeidstakere som gjerne kunne og ville arbeide noen år lenger.

Denne utredningen trekker frem et forskningsfelt som viser seg å være dårlig dekket. Seniorer og omstilling er en svært aktuell problemstilling, og befolkningsutviklingen understreker viktigheten av å fremskaffe mer forskning på feltet. Vi håper denne rapporten kan bidra til å systematisere noe av den kunnskapen som foreligger og samtidig peke på hvor forskningsutfordringene ligger i årene fremover.



## LITTERATURLISTE

- Björklöf, A., Gustafsson, T. Thorsén, L., (2003): *50+ en tillgång i arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet. Sammendrag tilgjengelig på internett:  
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/publikationer/samm/samm.asp?ID=1375>
- Blekesaune, M. og Pedersen, A. W. (2006): *Sykefravær: Innfallsporten til permanent trygding?* I Hammer, T. og Øverbye, E. (red): Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Clausen, J.R. & Hersoug, T. (2003): *Bedriftens pensjonshåndbok*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Daatland, S.O., Solem, P. E. (2000): *Aldring og samfunn. En innføring i sosialgerontologi*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Dahl, G. (2005): *Uførepensjonisters bakgrunn*. Notat 2005/16. Oslo Statistisk sentralbyrå.
- Dahl, S-Å. (1991): *Rekruttering og trygd*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- 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.
- Econ (2003): *Sykefravær og tidligpensjonering i Oslo kommune*. Rapport 03-059. Oslo: Econ.
- Greenhalgh, L. (1982): *Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment*. Journal of Applied Behavioral Science, 18, pp.155-170.
- Greenhalgh, L., Sutton, R. (1991): *Organisational effectiveness and job insecurity*. In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (eds.). Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk. London: Sage Publishers, pp. 151-171.
- Grimsmo, A., & Hilsen, A.I. (2000): *Arbeidsmiljø og omstilling*. AFIs Skriftserie nr. 7. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Göranzon, B. (1990): *Det praktiska intellektet: datoranvändning och yrkeskunnande*. Stockholm: Carlssons.
- Hilsen, A.I. & Ennals, R. (2005a): *An Action Research Approach to Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers*. ICS, International Congress Series, Elsevier.
- Hilsen, A.I. & Ennals, R. (2005b): *Age, mobility, and knowledge: an action research approach*. AI & Society.
- Hilsen, A.I., Steinum, T. & Gjerberg, E. (2004): *Utredning om omstilling*. AFI-notat 3/04. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

- Hippe, J. M., Bergan, R., Veland, G. og Midtsundstad, T. (2005): *Obligatorisk tjenestepensjon*. Fafo-rapport 470. Oslo: Fafo.
- Holter, Ø.G., Karlsen, B. & Salomon, R. (1998): *Omstillinger i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Huset Mandag Morgen (2004): *De nye seniorer: deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet: Seniorforandringsprojektet*. København, Ældre Sagen, ISBN: 87-89084-62-4. <http://www.aeldresagen.dk/informationpage.asp?id=93DA0BA1-2587-4BA1-BD78-DB59482D820D>.
- Idébanken - <http://www.idebanken.org/uploads/9FFF11FA96C34A3F.pdf>
- Ingebretsen R., Lindbom, C., (2000): *Midt i livet og midt i arbeidslivet. Erfaringer fra en intervjuundersøkelse med 40-50-åringer*. NOVA Rapport 19/2000.
- Isaksson, K., and Johansson, G. (2003): *Managing older employees after downsizing*. Scandinavian journal of management, Vol 19, Issue 1, pp. 1-15.
- Kivimaki, M.; Vahtera, J.; Elovainio, M.; Pentti, J.; Virtanen, M. (2003): *Human costs of organizational downsizing: Comparing health trends between leavers and stayers*. American Journal of Community Psychology, Vol 32, Issue: 1-2, pp. 57-67.
- KLP 2006 – foredrag av Sjefsøkonom Tom Eek i KLP forsikring på KLPs januarkonferanse i 2006 – se <http://www.klpkonferanse.tv/>
- Kupritz, V. (2003a): *The effects of physical design on routine work activities*. Journal of Architectural and Planning Research, Vol 20, Issue 2, pp. 110-121.
- Kupritz, V. (2003b): *Accommodating privacy to facilitate new ways of working*. Journal of Architectural and Planning Research, Vol 20, Issue 2, pp. 122-135.
- Lahn, L. C. (1996): *Aldring og arbeidsmiljø*. Notat 4/96. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Lahn, L. C. I samarbeid med Johansen, G.M., Karlsen, B. & Aas, A (1999): *Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling*. AFIs rapportserie nr. 5/99. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Lov av 21. desember 2005 nr. 124. om obligatorisk tjenestepensjon. <http://www.lovdata.no/all/tl-20051221-124-0.html#4>
- Midtsundstad, T. (2005): *Ikke nødvendigvis sliten. En analyse av AFP-pensjonering i staten*. Søkelys på arbeidsmarkedet nr. 2 2005.
- Midtsundstad, T. (2005): *Ikke nødvendigvis sliten. En analyse av tidligpensjonering og bruk av AFP i staten*. Fafo-rapport 482. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, Tove (2004): *Hvor mange har rett til AFP?* Fafo-notat 2004:4. Oslo Fafo.

Midtsundstad, T. (2002): *AFP-pensjonisten. Sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse og bruk av AFP i privat sektor*. Fafo-rapport 385. Oslo: Fafo.

Mullan, C. & Gorman, L (1972): *Facilitation adaption and change: A case study in retraining middle-aged and older workers aer lingus*. Industrial Gerontology, 12, 20-39.

Nilsson, K. (2003): *Förlängt arbetsliv: en litteraturstudie av faktorer för betydelse för förlängt arbetsliv som alternativ til tidlig pensionsavgång*. Arbetslivsinstitutet, ISBN 91-975085-1-9. URL: [http://www.arbetslivsinstitutet.se/pdf/040429\\_kerstin\\_nilsson.pdf](http://www.arbetslivsinstitutet.se/pdf/040429_kerstin_nilsson.pdf)

NOU 2004:1 Modernisert folketrygd.

Nyen, T., Hagen, A.. og Skule, S. (2004): *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003*. Fafo-rapport 434.

Ot.prp. 60 (1998-1999) Om lov om endringer i lov 23. desember 1988 nr 110 om statstilskott til ordninger for avtalefestet pensjon og lov 28. februar 1997 nr 19 om folketrygd.

RTV (2006), [http://www.trygdeetaten.no/tall\\_mrog\\_mrfakta/pdf/tabell1\\_03kvt05.pdf](http://www.trygdeetaten.no/tall_mrog_mrfakta/pdf/tabell1_03kvt05.pdf)

Røed, K. and E. Fevang (2005), Organizational Change, Absenteeism and Welfare Dependency. Memorandum No. 20/2005. Oslo: Department of Economics, University of Oslo.

SINTEF Unimed, 2000. One sickness day costs the company 1700 kroner and increases the workload on colleagues. Internett Press release June 2000. SINTEF Unimed.

Skaftun, J., Dahle, I. (2002): *"Godt voksen i ungdommens tidsalder": et forsknings- og utviklingsprosjekt om eldre arbeidstakere, læring og omstilling på arbeidsplassen*. Rapport RF, Stavanger, Rogaland Research, Volume: 2002/396.

Solem, P. E. (2001): *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*. NOVA-rapport 4/01. Oslo: NOVA.

Solem, P.E., Mykletun, R. (1996): *Arbeidsmiljø og yrkesavgang*. Rapport nr 2 / 1996. NHI – Norsk Gerontologisk Institutt. ISBN 82-992997-6-4.

SSB (2006), <http://www.ssb.no/emner/03/01/helsetilstand/>

Statskonsult (1999): *En omstillingsprosess – erfaringer fra Posten Norge BA*. Rapport 1999:9

Stene, E. M. (1992): *Bank i bordet. Strukturendringer i banknæringen og omstillingsproblemer for de ansatte*. Fafo-rapport nr.141. Oslo: Fafo.

Storaas, G. (2005): *Avtalefestet pensjon, en verdig løsning? : en studie om hvorfor eldre trygdefunksjonærer velger uttak av Avtalefestet pensjon (AFP)*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Tikkanen, T., Lahn, L. C., Withnall, A., Ward, P., Lyng K., (2002): *Working life changes and training of older workers*. VOX rapport, Trondheim, ISBN 82-7724-039-2.

Trygstad, S., T. Lorentzen og E. Løken (2005): *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990 - 2004*. Underveisnotat. Fafo-notat 2005:20. Oslo: Fafo.

Veland, G., Midtsundstad, T. Og Hippe, J.M. (2005): *Utviklingen av offentlige tjenestepensjoner. En gjennomgang av sentrale utviklingstrekk*. Fafo-rapport 492. Oslo: Fafo.

Veland, G. (2004): *Fornyelse av folketrygden. Det kompliserte samspillet mellom folketrygd og tjenestepensjon*. Fafo-rapport 457. Oslo: Fafo.

Veland, G. (2006): *Tjenestepensjonens inntektsmessige betydning*. Fafo-rapport under publisering. Oslo: Fafo.

Warr, P. (1998): *Age, competence and learning at work*. In Å. Kilbom (ed.): Ageing of the workforce. Rapport 1998: 24. Solna: Arbetslivsinstitutet.

WHO (1993): *Ageing and working capacity*. Technical Report Series; 835, Geneva; World Health Organization.

Yeatts, D. E.; Folts, W. E.; Knapp, J. (1999): *Older worker's adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century*. Educational Gerontology, Volume: 25 Issue: 4, pp.: 331-347.

---

<sup>i</sup> Unntaket er kommunesektoren, hvor KS utgir statistikk over alt sykefravær fordelt på alder (PAI-registeret).

<sup>ii</sup> I disse tilfellene kan arbeidstakeren selv eller arbeidsgiveren søke om at trygden dekker utgiftene til sykepenger i arbeidsgiverperioden. Det samme gjelder for en arbeidstaker som har en sykdom som medfører risiko for gjentatte sykefravær i en begrenset periode. Blir søknaden innvilget, får avgjørelsen virkning fra den dag trygdekontoret mottok søknaden (Lov om folketrygd § 8-20).

<sup>iii</sup> Folketrygden utbetaler bare full lønn opp til 6G (G=grunnbeløpet i folketrygden).

<sup>iv</sup> Det samme gjelder den som engasjerer noen til å utføre et oppdrag, når oppdraget ikke er å anse som et ledd i selvstendig næringsvirksomhet for oppdragstaker. Plikten til å betale arbeidsgiveravgift gjelder selv om beløpet fritas for innberetningsplikt på grunn av beløpets størrelse.

<sup>v</sup> Siden innføringen av den geografiske differensieringen av arbeidsgiveravgiften i 1975 har landet vært delt inn i ulike arbeidsgiveravgiftssoner. Satsene har variert i forhold til arbeidstakers bostedsadresse, 173 kommuner i sentrale strøk har 14,1 pst. (sone 1), 121 kommuner 10,6 pst. (sone 2), 32 kommuner 6,4 pst (sone 3), 82 kommuner 5,1 pst. (sone 4) og 26 kommuner i Finnmark og Nord-Troms har ingen arbeidsgiveravgift (sone 5). Etter pålegg fra ESA er imidlertid satsene nå endret. Sone V beholdt likevel 0-satsen og de aktuelle deler av fiskeri- og landbruksnæringen beholdt den tidligere differensieringen av satsene. For øvrige virksomheter (unntatt transportnæringen) ble differensieringen videreført innenfor et fribeløp på 270 000 kroner per år etter reglene for bagatellmessig støtte. For den del av lønnskostnadene som ikke ble skjermet av fribeløpet, ble det i sonene III og IV gitt en overgangsperiode på tre år med gradvis opptrapping av høyeste sats frem til 14,1-sats nås i 2007.

<sup>vi</sup> Som arbeidsvederlag regnes ikke utbetalinger som gjelder dekning av utgifter til bilhold, kost, losji o l.

<sup>vii</sup> Lov om ferie. Jfr. lov 16. juni 1972 nr. 43. - Jfr. tidligere lover 19. juni 1936 nr. 8 § 23, 14 nov 1947 nr. 3.

---

<sup>viii</sup> Arbeidsgiverorganisasjonen NAVO organiserer ulike typer virksomheter: statlige helseforetak, børsnoterte selskaper, virksomheter med privat eierskap og virksomheter med ulike former for offentlig hel- eller deleierskap. Mange av disse var tidligere en naturlig del av den offentlige forvaltningen, men er nå selvstendige virksomheter. Om lag 60 prosent av NAVO-virksomhetene har pensjonsordning som tilsvarer det offentlige bruttogarantisystemet, det vil si en pensjonsordning som i prinsippet garanterer 66 prosent av sluttlønn i pensjon, forutsatt full opptjening (30 år). De øvrige, om lag 40 prosent, har pensjonsordning etter lov om foretakspensjon. Hovedforskjellen mellom de offentlige tjenstepensjonsordningene og de private ordningene etter lov om foretakspensjon (LOF) og lov om innskuddspensjon i arbeidsforhold (LOI) knytter seg til lov- eller avtalefesting, arbeidstakerinnflytelse, finansiering, rettigheter ved jobbskifte og selve ordningens karakter (jf. tabell S1, som gir en summarisk oversikt over de grunnleggende forskjellene).

<sup>ix</sup> Samt at de står i jobben fram til pensjoneringsstidspunktet. Hvis ikke reduseres verdien av pensjonen ved at kravet om opptjening øker fra 30 til 40 år. Det vil si at om du jobber i staten fra du er 25 til 55 år – og så går over i annen stilling i privat sektor vil du ikke ha rett på full tjenstepensjon fra staten med 30/40 av full pensjon.

<sup>x</sup> Selvstendige kommunale kasser utgjør i følge statistikk fra Norske Pensjonskasser forening fra utgangen av 2003 26% av det kommunale pensjonsmarkedet når Helseforetakene og sykepleierordningene medregnes i N (Econ 2004).

<sup>xi</sup> I enkelte tilfeller kan imidlertid gavepensjon erstattes av sluttvederlag, og finansieres i så tilfelle i fellesskap av virksomhetene tilsluttet ordningen – se for eksempel LO-NHOs sluttvederlagsordning, hvor det heter: ”Er førtidspensjoneringen et virkemiddel i en nedbemanningsprosess - et alternativ til oppsigelse, har arbeidstakeren krav på sluttvederlag - om bedriften bekrefter at stillingen ikke vil bli besatt på nytt.” <http://www.lo-nho-ordningene.no/slv/>

<sup>xii</sup> Hvis vi også trekker inn AFP-tillegget på 11 400 kr per år, vil gavepensjonen kunne utgjøre 43 600 kr årlig.

<sup>xiii</sup> Den enkelte må ha fylte 62 år, må være ansatt og reell arbeidstaker på søketidspunktet, arbeidsforholdet må minst utgjøre 20 % av full stilling på månedsbasis og må ha vært tilsatt i bedriften de siste 3 årene eller ha vært omfattet av AFP-ordningen de siste 5 årene. I tillegg må arbeidstakeren ha en pensjonsgivende inntekt som på årsbasis overstiger grunnbeløpet i folketrygden + hatt en tilsvarende inntekt året før uttaksåret. Videre må vedkommende ha hatt minst 10 års opptjening i folketrygden etter fylte 50 år og til og med året før uttaksåret, samt i de 10 beste årene fra og med 1967 tom året før uttaksåret ha hatt en gjennomsnittlig pensjonsgivende inntekt på minst 2G.

<sup>xiv</sup> AFP-tillegget er høyere i offentlig sektor enn i privat sektor, da det skattelegges.

<sup>xv</sup> I offentlig sektor får du fram til 65 år en pensjon som er like stor som alderspensjonen du ville ha fått fra folketrygden ved fortsatt arbeid fram til 67 år + et årlig tillegg på 20 400 kroner. Samlet pensjon begrenses til 70 % av tidligere inntekt. Fra du fyller 65 år og fram til fylte 67 år vil du ha krav på den høyeste av denne pensjonen og en pensjon beregnet etter KLPs vanlige regler.<sup>1</sup>

<sup>xvi</sup> Ot prp nr 60 (1998-99) Om lov om endringer i lov 23. desember 1988 nr 110 om statstilskott til ordninger for avtalefestet pensjon og lov 28. februar 1997 nr 19 om folketrygd.

<sup>xvii</sup> Litt varierende fra ordning til ordning, avhengig av hva som er uttaksraten for AFP på ulike alderstrinn i den aktuelle ordningen.

<sup>xviii</sup> I 2005 betaler alle medlemsbedriftene 25 prosent av kostnadene ved egne AFP-pensjonister. Opprinnelig var egenandelen 10 prosent. Resten finansieres gjennom en fellesordning, hvor hver enkelt bedrift bidrar med kr 155 for ansatte som jobber mellom 1 og 19 timer per uke, 190 kr for de som jobber 20-29 timer per uke og 210 kr for de som jobber 30 timer eller mer per uke. Disse satsene gjald fra og med 2. kvartal 2005.

<sup>xix</sup> Videre har de statlige helseforetakene valgt full egenrisiko for tidligpensjon (AFP 65-66 og 85-års regelen) for fellesordningen og for pensjonsordningen for sykehusleger. For sykepleierordningen har helseforetakene 100% utjevning for tidligpensjon (AFP 65-66 og 85-års regelen).

---

<sup>xx</sup> Vi har heller ikke trukket inn i regnestykket eventuell gevinst/tap som følge av at den eldre arbeidstakeren erstattes av en yngre arbeidstaker med eventuelt lavere lønn og/eller lavere/høyere produktivitet, da dette vil kunne variere enormt mellom ulike yrkesgrupper.

<sup>xxi</sup> Vi forutsetter dermed at vedkommende har 13 år med opptjening i folketrygden etter innføring av ny pensjonsprosent for beregning av tilleggspensjon (42 prosent per poengår) og 23 års opptjening ut fra gammel sats (45 prosent per poengår).

<sup>xxii</sup> Det er her ikke tatt hensyn til kostnader som følge av reguleringen av pensjonene i forhold til økning av grunnbeløpet i folketrygden i perioden. Vi forutsetter også at vedkommende har 40 års opptjening i folketrygden og en jevn inntekt på 300 000 kr over alle årene.

<sup>xxiii</sup> En takk til Knut Bratland i KLP som har tatt seg tid til å kontrollregne mine beregninger for kommunesektoren.

<sup>xxiv</sup> Det er her ikke tatt hensyn til kostnader som følge av reguleringen av pensjonene i forhold til økning av grunnbeløpet i folketrygden i perioden. Vi har heller beregnet kostnadene ved pensjonering fra fylte 65 år, da arbeidstaker får den ytelsen som gir den høyeste pensjonsytelsen av en beregning i henhold til folketrygdytelsen eller opptjent tjenestepensjon.

<sup>xxv</sup> Da ytelsen fra og med fylte 65 år vil avhenge av om det for den enkelte er mest lønnsomt å ta ut AFP-pensjon eller tjenestepensjon, har vi her ikke beregnet årlig brutto ytelse, samlet pensjonsytelse og samlede kostnader for arbeidsgiver. Innsparingene til forskjell fra avgang som 62-åring er likevel tatt med da de vil tilsvare de samlede kostnadene fram til fylte 65 år for en som får av som 62-åring.

<sup>xxvi</sup> Det er her ikke tatt hensyn til kostnader som følge av reguleringen av pensjonene i forhold til økning av grunnbeløpet i folketrygden i perioden. Vi har heller beregnet kostnadene ved pensjonering fra fylte 65 år, da arbeidstaker får den ytelsen som gir den høyeste pensjonsytelsen av en beregning i henhold til folketrygdytelsen eller opptjent tjenestepensjon.

<sup>xxvii</sup> Justert for endringer i grunnbeløpet er veksten på 4,3 prosent.

<sup>xxviii</sup> Selv om det også nå er mulig å velge uførepensjonsordninger uten fortsatt premieoppbygning til alderspensjonen. Dette er likevel trolig lite utbredt i dag.