



Horten Næringsforum/ Horten Kommune  
8. november 2023

Arbeidslivet trenger erfarne folk

Olav Eikemo  
Senter for seniorpolitikk



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

Ledere: 58,8 år

Et gjennomsnitt av befolkningen: 59,4 år

Halvparten av 60+ere oppfatter *ikke* seg selv som eldre arbeidstakere



NORSK  
SENIORPOLITISK  
BAROMETER



---

# Agendapunkter

1. Kort om SSP
2. Arbeidslivet trenger erfarne folk
3. Hvordan kan virksomhetene sikre tilgangen på arbeidskraft og kompetanse?



# Senter for seniorpolitikk – en del av trepartssamarbeidet



KOMMUNAL- OG  
DISTRIKTSDEPARTEMENTET



KUNNSKAPSDEPARTEMENTET

ARBEIDS- OG  
INKLUDERINGSDEPARTEMENTET



**NITO** NORGES INGENIØR- OG  
TEKNOLOGORGANISASJON





---

## SSPs samfunnsoppdrag

Som ***arbeidslivets nasjonale kompetansesenter*** jobber vi for:

- å synliggjøre seniorer som en viktig ressurs for norsk arbeidsliv
- at flere virksomheter integrerer seniorperspektivet i personalpolitikk og ledelse
- økt interesse for å arbeide lenger
- økt forståelse i samfunnet for betydningen av at flere jobber lenger



# Aktiviteter og tiltak

- Fremskaffer og deler kunnskap. FoU, bransjekartlegging, spørreundersøkelser og analyser
- Informasjon og kompetanseutvikling. Seniorpolitikk.no, foredrag, kurs, e-læring og seminarer (webinarer) etc.
- Samarbeidsprosjekter med partene i arbeidslivet
- Inkluderende arbeidsliv og HR og personalpolitikk med et seniorperspektiv





---

# Agendapunkter

1. Kort om SSP
2. Arbeidslivet trenger erfarne folk
3. Hvordan kan virksomhetene sikre tilgangen på arbeidskraft og kompetanse?





# Flere eldre i jobb - en dyd av nødvendighet

Stavanger Aftenblad Meninger Sport Kultur

Bli abonnent

Søk

## Flere seniorer i arbeid sikrer velferdsstaten

DEBATT: Perspektivmeldingen er helt klar på at arbeidslivet må øke.



# Aftenposten

Levealdersjustering: Så mye lenger må du jobbe øker

Søndag 29. oktober 2023

Grunnlagt 1860 av Christian Schibsted

○○○

Kan bli krise i næringslivet

## Vil ha flere seniorer i jobb

De neste årene blir det flere pensjonister enn nyutdannede.

- Vi er bekymret, sier Nina Melsom i NHO.

Nyheter • side 10-11



Øystein Berthelsen (66) skal snart pensioneres. Han er ikke alene, og det gir norsk næringsliv et stort problem.

## Netanyahu: - Dette er steg to i krigen

- Vi utfører massive luftangrep for å støtte bakkestyrkene våre, sa Israels statsminister lørdag kveld.

Nyheter • side 4 og 6-9



## Kampen om markedsrettighetene

Skistyret er splittet. Utøverne føler seg ignorert. Lucas Braathen legger opp. Hva skjer nå?

Sport • side 26-27



ntes å øke i samme tempo framover ifølge

fra Statistisk sentralbyrå. Forventet gjenstående levetid for en et siste tiåret. Framover ventes økningen å være omtrent 1,1

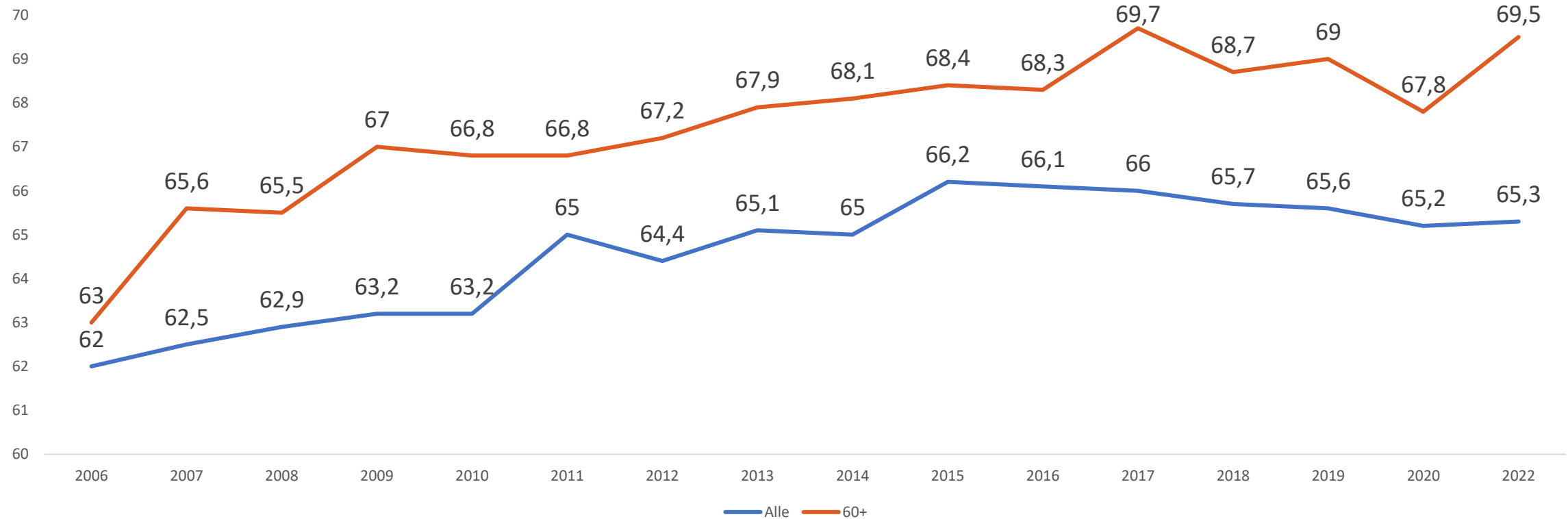
onist betyr det at du i stor grad må bruke den økte levealderen til å e deg en like god pensjon relativt til lønna di som eldre leste også flere år med god helse når levealderen øker.





# Ved hvilken alder kunne du tenke deg å tre helt ut av arbeidslivet hvis du selv kunne velge helt fritt?

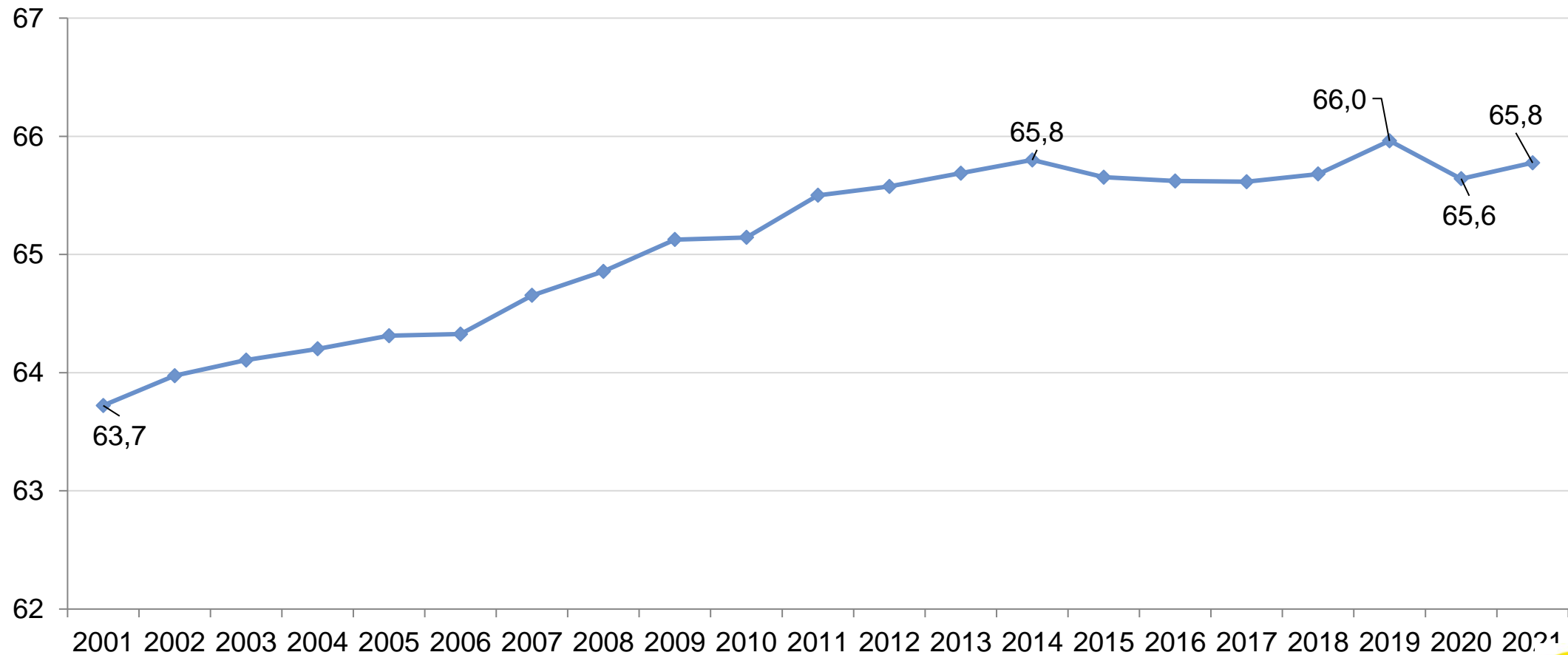
## Gjennomsnittlig ønsker avgangsalder





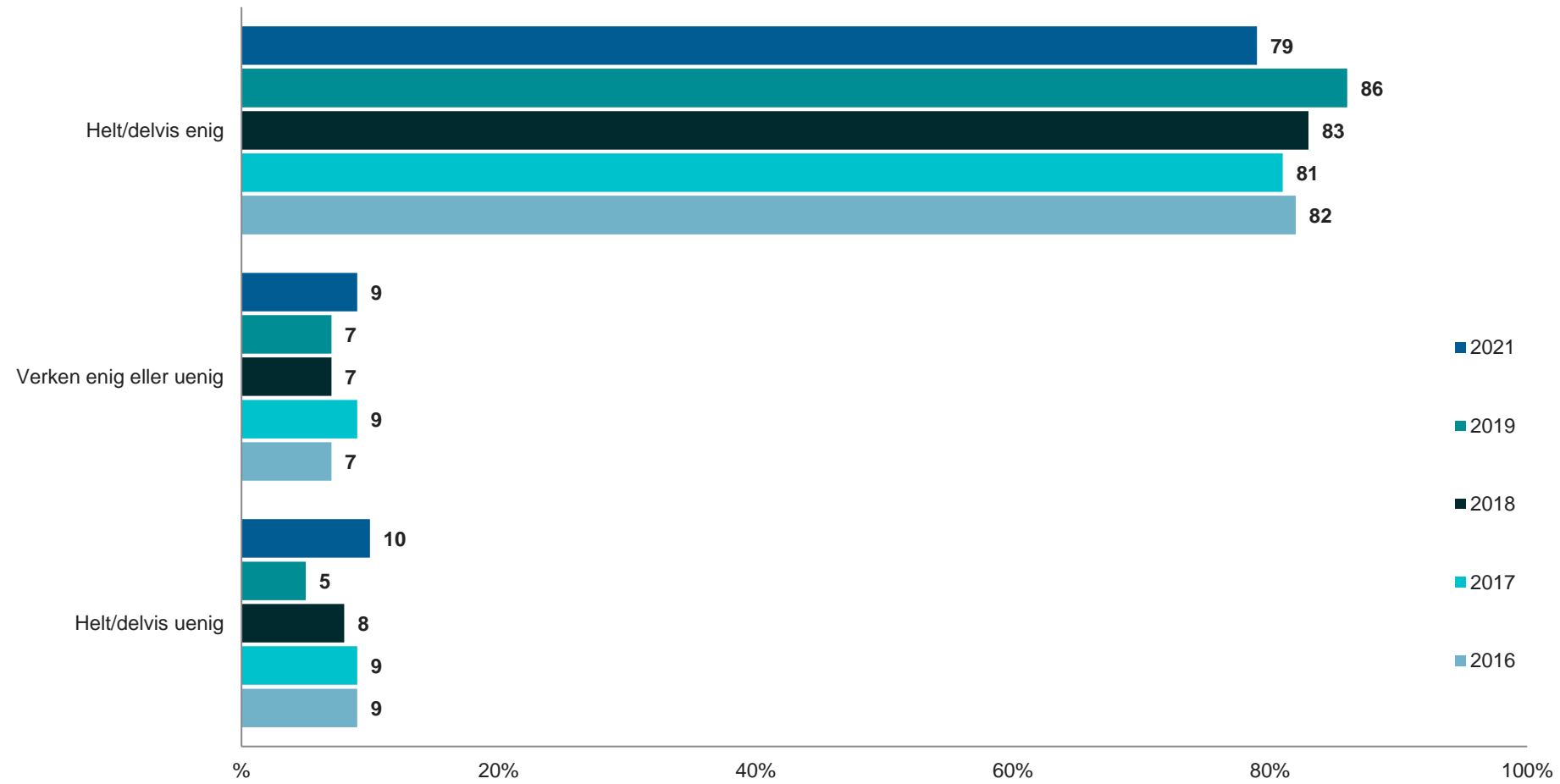
## Faktisk gjennomsnittlig avgangsalder: «Flatt» siden 2014

\* forutsatt at man var i jobb ved 50 år. Inkluderer kun arbeidstakere (ikke selvstendig næringsdrivende).





## Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år (2016-2021)

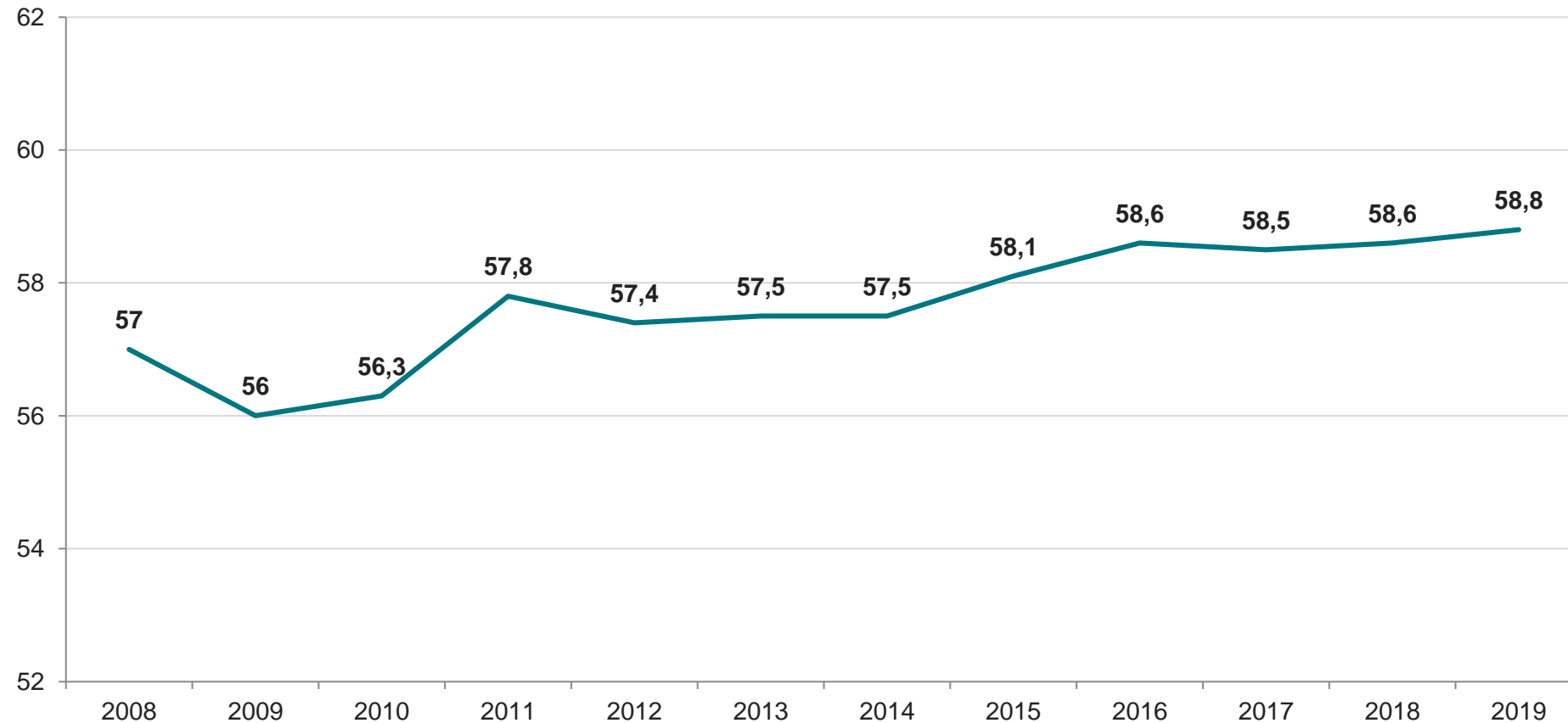


Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2021, ledere.



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

Norsk seniorpolitisk barometer, ledere, 2019





# Er vi her?

**E24** Norges største næringslivsavis

## Bjørn Risa vil ikke an over 40 – Mariann (3 økonomisjef

Han skulle ikke ha mer vekst, men økte inntekten Bjørn Risa 16 millioner kroner for å gi de ansatte i



## Arbeidstilsynet felt for diskriminering av arbeidssøker

Arbeidstilsynet må betale 45.000 kroner etter å ha diskriminert en arbeidssøker på grunn av alderen hennes.



Aller Media og Dagbladet har gitt alle ansatte som fyller eller har fylt 60 år i løpet av året tilbud om sluttpakke. God seniorpolitikk, mener Aller-sjef Dag Sørsdahl. Foto: Mariam Butt / NTB

Seniorpolitikk

## Aller Media tilbyr sluttpakke til alle ansatte over 60 år

Aller Media og Dagbladet har gitt alle ansatte som fyller eller har fylt 60 år i løpet av året tilbud om sluttpakke. God seniorpolitikk, mener Aller-sjefen.







# Eller er vi her?

■ VISMA ENTERPRISE

## - Seniorer er et konkurransefortrinn

Visma Enterprise snakker ikke bare om det, men gir seniorene gull verdt. «Mange ansatte har lang historikk og en svært vanvittig kompetanse,» sier Lene Gjævert.

Av Berit Solli, 20. mai 2022



Vismas Kjell Kristoffersen, Lene Gjævert, Thea Mesel Ringøen og seniorrådgiver Jon Fjeldstad fra Senter for seniorpolitikk. (Foto: Mette Bugge)

■ NHO-DIREKTØR PÅ NRK RADIO

## Seniorene må med for å løse oppgavene

“Skal vi klare å tilby det tjenestenivået som nordmenn er blitt vant til, er det avgjørende at vi får folk mellom 55 og 70 år til å stå i jobb,” sier Devold.

Av Berit Solli, 27. mars 2023



Administrerende direktør i NHO Reiseliv Kristin Krohn Devold ble intervjuet om eldre arbeidstakere på NRK Helgemorgen søndag 26. mars. (Foto: NHO)

# Aftenposten

Foto: Paal Audestad



Kan bli krise i næringslivet

## Vil ha flere seniorer i jobb

De neste årene blir det flere pensjonister enn nyutdannede. - Vi er bekymret, sier Nina Melsom i NHO.

Nyheter • side 10-11

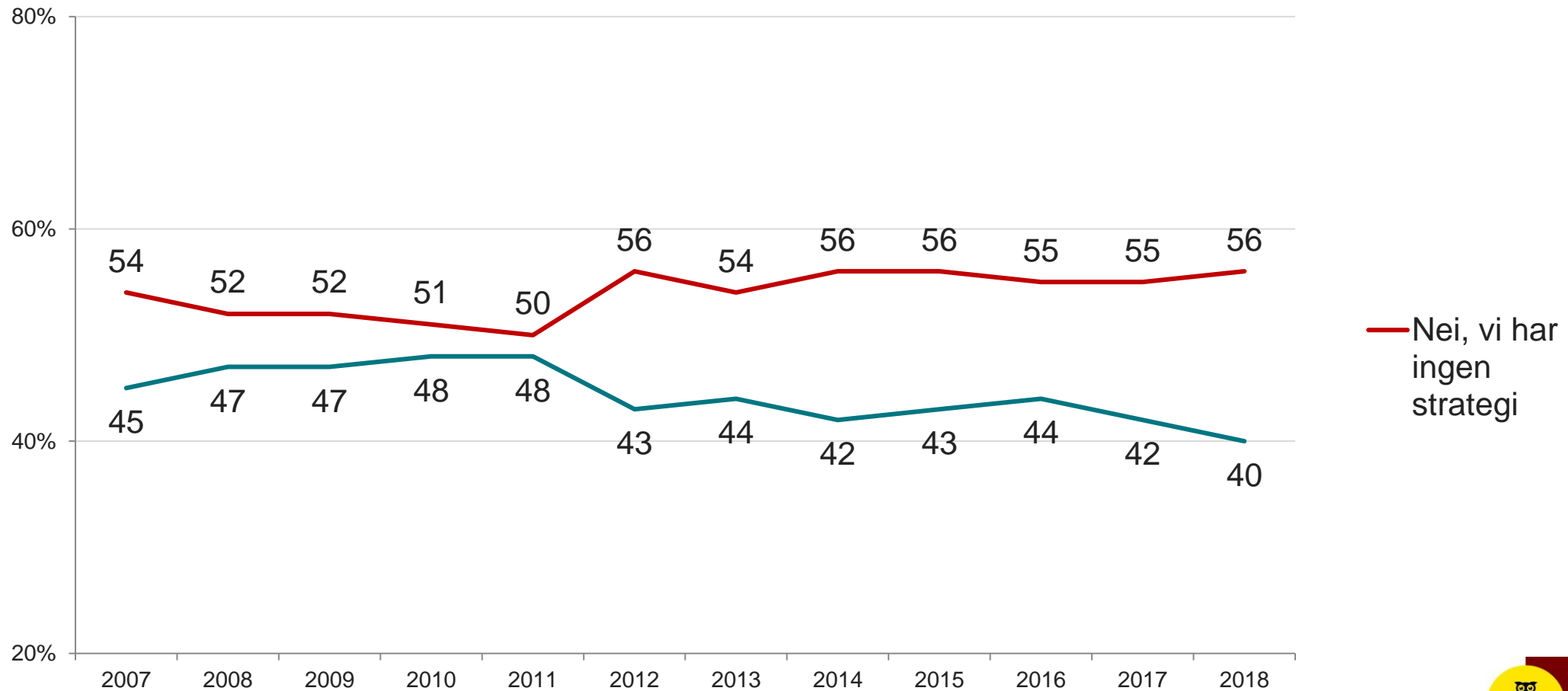
Bestill på ap.no/abo

Øystein Berthelsen (66) skal snart pensjoneres. Han er ikke alene, og det gir norsk næringsliv et stort problem.



# 6 av 10 virksomheter følger ikke med i timen

Spørsmål: Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere?







Hvor ofte har du opplevd at de forholdene jeg nå skal lese opp skjer i arbeidslivet? Andeler som svarer «svært ofte», «ofte» eller «av og til»

	Total (gj.sn.)	Sektor	
		Privat	Offentlig
Eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering	<b>25 %</b>	27 %	14 %
Eldre får sjeldnere være med på kurs og opplæring i arbeidstiden	<b>18 %</b>	20 %	9 %
Yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres	<b>62 %</b>	64 %	52 %
Eldre får mindre lønnsøkninger enn yngre	<b>18 %</b>	20 %	8 %



---

## Positive holdninger, men få eller ingen spor i personalpolitikken

1. Ledere i Norge mener at seniorenene presterer like godt som yngre, men foretrekker helst de under 30.
2. Sjansen for å bli kalt inn på jobbintervju synker drastisk når man nærmer seg 60.
3. Seniorenene forbigås også ved forfremmelser, deltar sjeldnere på kurs, og blir nedprioritert ved innføring av ny teknologi.
4. Fortsatt har et mindretall av arbeidsgiverne en strategi for å beholde og videreutvikle seniorer i arbeidsstyrken.



# Og hva er fakta om eldre arbeidstakere?



Eldre har mer overskudd til å jobbe enn yngre som har små barn og en hverdag som er vanskelig å få til å gå opp. Utbrentet skjer nok oftere tidligere i livet enn sent, mener headhunter Pål S. Øverby. (Foto: Shutterstock)

## Eldre arbeidstakere føler seg mindre slitne enn yngre

Mange norske ledere mener de eldre medarbeiderne er slitne. Men de tar feil. De eldste føler seg oftere fulle av energi enn det de yngre gjør, ifølge ny forskning.

Ny forskning på Göteborg tyder på at 70-77-åringene trolig

er friskere og klarere i toppen enn 70-79-åringene på 1970-tallet var. (Foto: Rocketclips, Inc. / Shutterstock / NTB scanpix)

## Eldre er blitt friskere i toppen siden 1970-tallet

Finansfokus  
Finansforbundets medlemsmagasin

Arbeidsliv Bank Forsikring



20. DESEMBER 2019

### Seniorer er ikke mindre produktive

Twitter Skriv ut LinkedIn Facebook

Forbundsleder Vigdis Mathisen er oppgitt over at verdien av seniorennes arbeidsinnsats systematisk snakkes ned til og med i regjeringens egne offentlige utredninger. Hun mener at vi i stedet bør fremsnakke hvor stor og viktig ressurs seniorenne er i arbeidslivet.

Tekst: Svein Åge Eriksen Foto: Sverre Chr. Jarild

I mange sammenhenger er det opplest og vedtatt at eldre arbeidstakere er mindre produktive enn yngre. Når dette i tillegg blir fastslått som en «sannhet» i to av regjeringens offentlige utredninger, så er det mange som tror at dette faktisk er sant. Men så feil er det altså mulig å ta. Eldre arbeidstakere er en stor og viktig ressurs. Hele samfunnet er helt avhengige av at langt flere står lenger i arbeid, sier forbundsleder Vigdis Mathisen i Finansforbundet.

## Gammel og god

Eldre arbeidstakere er ikke mindre produktive enn yngre, snarere tvert om.

DN+ 1 min Publisert: 29.05.15 – 21.56 Oppdatert: 5 år siden



Eldre arbeidstakere ser ut til å være bedre rustet til å unngå å gjøre de feilene man absolutt ikke bør gjøre, skriver Kari Østerud. Dette underbygges av forskning utført ved en Mercedes-Benz-fabrikk. Foto: (Foto: Bloomberg)



## Og det er kanskje ikke så vanskelig?

1. Ledere er godt fornøyd med de seniorenene de har ansatt
2. Ledere ønsker at bedriftens seniorer skal jobbe lenge
3. De eldste gleder seg mest til å gå på jobben
4. De eldste sier at de mestrer arbeidsoppgave sine best
5. Og de eldste er ikke så slitne som mange liker å tro





## Alder forteller ingen ting om dine arbeidsprestasjoner!

- Arbeidsevne og arbeidsprestasjoner – er ikke det samme. Arbeidsevnen kan svekkes noe med alderen, mens arbeidsprestasjonene er mindre berørt av alder.
- Arbeidsprestasjoner påvirkes av arbeidsevne og helse, negative holdninger i arbeidslivet og generelt i samfunnet, familiesituasjon, livsstil, omsorgsforpliktelser, osv.
- Arbeidsprestasjoner er avhengig av kompetanse, læringsmuligheter på jobben, motivasjon, lederens holdninger og atferd, forventinger fra ledelse og kolleger, type arbeidsoppgaver.
- Ved bruk av ulike mestringsstrategier opprettholder mange eldre arbeidstakere gode arbeidsprestasjoner selv om arbeidsevnen skulle bli svekket.





# Myter og stereotypier kan begraves for godt

”Eldre arbeidstakere...  
...har v...  
...har mindre kompetanse”  
...har vanskeligere å lære seg”  
...er lite  
...er alt for gamle å ansette  
...fortrenger yngre ansatte

A blurred photograph of several people walking in a modern, brightly lit hallway with a grid-patterned floor.

**Fortrenger eldre arbeidstakere de yngre i arbeidsmarkedet?**

*En kunnskapsoppsummering, utført på oppdrag for Senter for seniorpolitikk  
April 2022*



---

# Agendapunkter

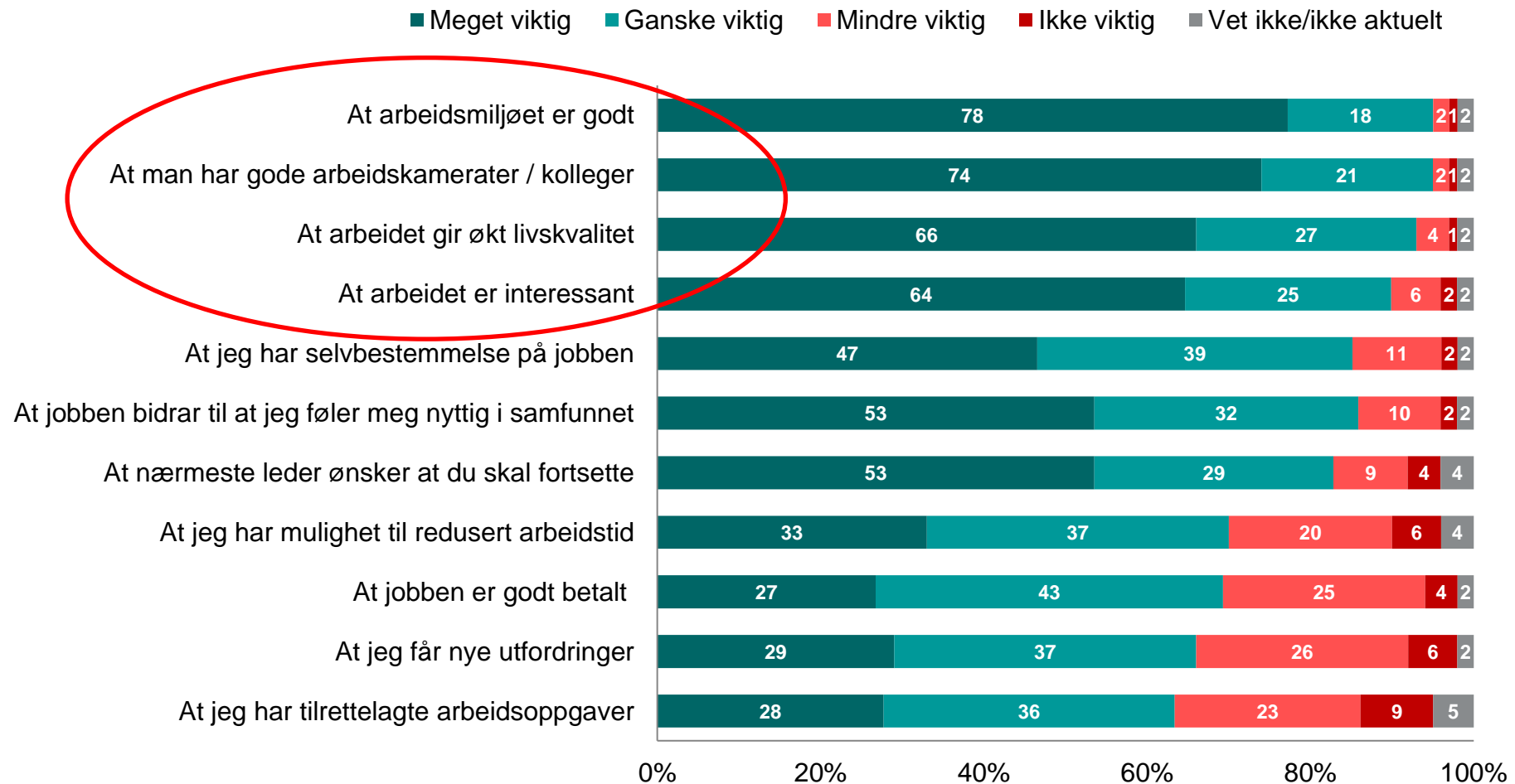
1. Kort om SSP
2. Arbeidslivet trenger erfarne folk
3. Hvordan kan virksomhetene sikre tilgangen på arbeidskraft og kompetanse?





# Hvor viktige er følgende grunner for deg for at du skal fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon?

Norsk seniorpolitisk barometer, yrkesaktiv befolkning, 2020. Filter: Under 62 år (92 %)





## Jobbe lenger – hva påvirker?

Arbeid eller pensjon – hva påvirker valget? Forskning kort oppsummert:

Arbeidsplassens  
betydning

Hvordan er det  
på jobben?

Individuelle faktorer

Helse og  
familieforhold,  
preferanser for «Det  
gode liv»

Pensjonsordninger

Stimulere til  
avvikling eller  
fortsatt arbeid?

# Arbeidsplassens betydning – i praksis



## Ledelse, personal- og arbeidsgiverpolitikk:

- Lederopplæring
- Personalpolitikk med et seniorperspektiv

## Arbeidsmiljøutvikling:

- Organisering av arbeidet, arbeidstid, fleksibilitet og ulike arbeidsmiljøfaktorer.

## Seniorennes eget ansvar:

- Etter- og videreutdanning
- Jobbskifter

## Kompetanseutvikling og livslang læring:

- Eldre må involveres i utvikling av nye arbeidsprosesser og ny teknologi

## Inkluderings- og anti-diskrimineringsarbeid:

- Kunnskap og bevissthet om aldersstereotyper.
- Økt kontakt mellom unge og eldre på arbeidsplassen



## Om det å være senior. Hva kan vi gjøre? Er det noe som «virker» over alt?

1. Balanse mellom oppgaver og ressurser
2. Selvbestemmelse/autonomi
3. Gjenbruk (på nytt sted?) og/ eller fornyelse av seniorennes kompetanse
4. Organisering av arbeidet – riktig kompetanse på rett sted
5. Ledelse – det å bli sett og verdsatt
6. Forbyggende arbeidsmiljøarbeid



Tove Midtsundstad,  
Anne Inga Hilsen og  
Kerstin Nilsson

### **Bransjespesifikk seniorpolitikk**

Utfordringer, erfaringer  
og forslag til løsninger



# Bedre kunnskaper om senkarrieren

INKLUDERING, KARRIEREUTVIKLING OG  
KARRIEREPLANLEGGING: HVA VET VI OM HR-  
PRAKSISER RETTET MOT SENIORER I ARBEIDSLIVET  
I NORGE?



OSLOMET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

AFI FOU-RESULTAT 2020.03

## Re-inkludering i arbeid av langtidsledige seniorer med høy kompetanse

– erfaringer fra et pilotprosjekt i Bærum kommune

Robert Salomon, Grete Wangen og Kjetil Frøyland

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET

OSLOMET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

AFI-RAPPORT 2023-07

## Hvordan opplever aldersgruppen 55+ å søke ny jobb?

Anne Grethe Solberg

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET

OSLOMET

VELFERDSFORSKNINGSINSTITUTTET NOVA

NOVA RAPPORT NR 3/23

## Veier ut av arbeidslivet

### Senkarrierer og yrkesavgang

KATHARINA HERLOFSON, TALE HELLEVIK, AXEL WEST PEDERSEN  
OG PER ERIK SOLEM (RED.)

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# Det individuelle ansvaret for utvikling i hele yrkeslivet

Hovedaktører:

1. Seniorens selv
2. Arbeidsgiveren
3. Tillitsvalgte



**Utvikling og kompetansepåfyll....!**



---

## Hvordan velger du utvikling?

### 3 kunnskapsbaserte råd for yrkesmessig fornying:

1. Ha god og realistisk innsikt i din egen kompetanse, dine personlige egenskaper og hva du er god på. Prioriterer kompetansepåfyll.
2. Du byr på deg selv og overrasker både deg selv, lederen din og kollegaene dine med jevne mellomrom. Du sier ja til nye utfordringer; også før du blir spurt.
3. Du steller godt med nettverket ditt, både det private og det profesjonelle. Der finnes både motivasjon og inspirasjon til å jobbe videre med din egen utvikling.





# Arbeidsplassens ansvar for utvikling i hele yrkeslivet

## 3 viktige aktører:

1. Seniorene selv
2. Arbeidsgiveren
3. Tillitsvalgte



Utvikling av personalpolitikk, arbeidsmiljø og ledelse:

- Er seniorperspektivet ivaretatt?



## Seniorpolitisk veileder


I denne veiledningen vil du finne informasjon om hvordan en kan utvikle en god seniorpolitikk i en virksomhet, beskrevet i tre trinn.






A woman with short blonde hair and glasses, wearing a teal patterned top and a blue scarf, is sitting at a desk and reading a pink document. A pencil holder with colorful pencils is on the desk to her left. The background shows a brightly lit office or classroom.

1. Kartlegging og analyse av dagens praksis



A man in white medical scrubs is leaning over a desk, looking at a blue folder or document. He has a stethoscope around his neck. The background is a clinical setting.

2. Utvikling

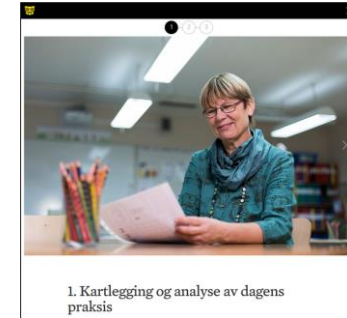


An older woman with short white hair and glasses, wearing a black blazer over a grey top, is sitting at a desk and working on a silver laptop. She is looking at the screen with a slight smile.

3. Implementering og evaluering



# Trinn 1: Kartlegging og analyse



Kartlegging og analyse av nåsituasjonen:

– Hvilke områder kan vurderes? Hvor bør vi begynne?

- Alders- og kompetansesammensetning i virksomheten
- Dagens praksis: Strategi- og virksomhetsplaner, rekruttering, pensjoneringsatferd, kompetanseplaner, lønnspolitikk, omstillingsbehov, utviklingsarbeid, økonomiske forhold m.m.
- Medarbeidernes ønsker og behov: Kartlegginger og **medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv**



# Medarbeidersamtale med et seniorperspektiv

## Seniorperspektiv: Utviklingsmuligheter med litt lengre tidshorisont

1. Arbeidsoppgaver og ansvar
2. Kompetansebehov og -ønsker
3. Karriereønsker
4. Hva kan **lederen** bidra med for at dette kan skje?

MAL FOR MEDARBEIDERSAMTALE

**Medarbeidersamtale – med et seniorperspektiv**

Medarbeidersamtaler er et personlig politisk virkemiddel som mange virksomheter har tatt i bruk. Samtalene gjennomføres forskjellig, både når det gjelder innhold, omfang og hyppighet, men ofte gjennomføres samtalen en eller to ganger i året. Et gjennomgangsmal i ulike konsept for medarbeidersamtaler er et fokus på dagen i dag, året som er gått og året som kommer.

Ved å bringe et seniorperspektiv inn i samtalen, utvides gjerne tidshorisonten til å fokusere på flere år framover, slik at både medarbeider og leder kan sikre at det legges et grunnlag for en god senkarriere.

Hensikten med samtalen er å ha dialog om viktige sider ved arbeidet; oppgaver, ansvar, kompetanse, utviklingsbehov og -muligheter, gjensidige tilbakemeldinger og grunnlag for en videre karriere. Fokus er rettet mot en ønsket jobbferdighet som er realistisk for både medarbeider og virksomheten. I tillegg til å bli enige om en bærekraftig jobbferdighet for medarbeideren, handler denne samtalen også om å identifisere hvordan du som leder positivt kan påvirke hverdagsen til medarbeideren din, gjennom aktiv personaledelse.

Livserfaringer og jobberfaringer betraktes på bredt grunnlag og vurderes i forhold til nåværende arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, samt eventuelle nye oppgaver. I løpet av samtalen er det viktig at leder kommuniserer betydningen av å beholde vedkommende i arbeid, også i tilfellene hvor medarbeideren er godt voksen.

Noen virksomheter gjennomfører egne seniorer samtaler eller «mellomsamtaler» ved en gitt alder, og dette sikrernet kan også benyttes ved ulike anledninger.

Vi anbefaler at det settes av 60–90 minutter til hver enkelt samtale.

Mal for Medarbeidersamtale

Medarbeider: \_\_\_\_\_

Virksomhet/ avdeling: \_\_\_\_\_

Leder: \_\_\_\_\_ Dato: \_\_\_\_\_

**1. Arbeidsoppgaver**

1a. I hvilke situasjoner opplever du størst grad av arbeids glede?

\_\_\_\_\_

1b. Hvilke arbeidsoppgaver trives du best med å utføre?

\_\_\_\_\_

1c. Hvilke arbeidsoppgaver opplever du som mest krevende?

\_\_\_\_\_

1d. Opplever du at du har for lite eller for mye ansvar i jobben i dag?  
Oppfølging: Hvordan kan jeg som leder bidra til at du får mer/mindre ansvar?

\_\_\_\_\_

1e. Er det noe du ønsker å endre på i forbindelse med din jobbsituasjon?

\_\_\_\_\_

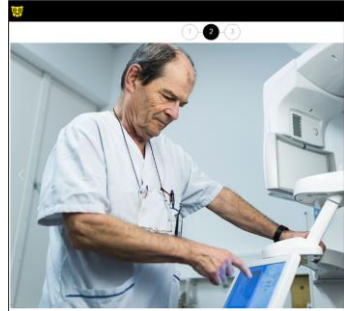
1f. Hvordan kan jeg som din leder bidra til at du har det bra på jobben hver dag?

\_\_\_\_\_



## Trinn 2: Utvikling

- Utarbeid **mål** for hva dere ønsker å oppnå
- Vurder **strategier** og hvilke **tiltak** på virksomhetsnivå og for den enkelte medarbeider svarer til våre utfordringer? Hva kan bidra til måloppnåelse?
  - Kompetanse, kompetanseutvikling og livslang læring
  - Ledelse og lederopplæring
  - Organisering av arbeid
  - Rekruttering
  - Seniorperspektiv ved omstilling og nedbemanning
  - Kartlegge helsebelastende arbeidsoppgaver
  - Kultur, holdninger til arbeid og pensjon
  - Inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid



### Eksempler på mål:

- Øke andelen 50+ som rekrutteres
- Øke andelen seniorer som deltar i ulike kompetansetiltak
- Redusere andelen av medarbeidere som må avslutte yrkeskarrieren før normal pensjonsalder



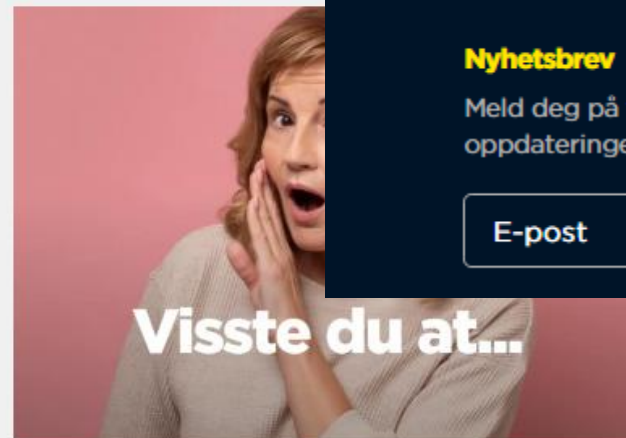
# Seniorpolitisk veileder

Hvordan kan din virksomhet utvikle en god seniorpolitikk?



■ **BUSSELEDER OG BRANSJEOPPSUMMERING** 29. MAI 2023

## Buss kjører veteranturnus



### Nyhetsbrev

Meld deg på vårt nyhetsbrev og få oppdateringer rett til din e-post!

E-post

OK

■ **BARNEHAGER** 29. MAI 2023

## ...1 av 5 barnehageansatte er over 50 år?



## Vi trenger et seniorløft i hele arbeidslivet– hvordan komme i gang?

**Sett seniorpolitikk på agendaen** - i ledermøter, samarbeidsråd ol. hvor ledere og tillitsvalgte møtes og tar beslutninger.

**Anerkjenn at seniorenne har kompetanse og ressurser** som dere trenger og kan ha stor glede av – si det!

**Inkluder også de eldste i utvikling** av ny teknologi og ny arbeidsmåter – da blir det kompetanseløft til alle!

**Slipp også eldre arbeidssøkere til rekrutteringsprosessen** – vær forberedt på å bli positivt overrasket!