

Rapport 2009-084

**Redusert arbeidstid
for seniorer med
rett til AFP**

Redusert arbeidstid for seniorer med rett til AFP

Utarbeidet for
Senter for seniorpolitikk

Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	1
1 INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Problemstillinger.....	9
1.3 Seniorpolitiske virkemidler.....	9
1.4 Metode / gjennomføring	11
1.4.1 Litteraturgjennomgang.....	11
1.4.2 Dybdeintervjuer	11
1.5 Seniorene i casestudien.....	12
1.5.1 Seniorene i FADs forsøk i staten	12
1.5.2 Seniorene i kommunene.....	14
1.5.3 Avgrensning.....	14
1.6 Leserveiledning.....	16
2 FADS FORSØK MED REDUSERT ARBEIDSTID I STATEN.....	16
2.1 Forsøksvirksomhetene	16
2.2 Incentiver og konsekvenser for forsøksdeltakerne	16
2.3 Forsøksdeltakernes avtaler om redusert arbeidstid.....	16
2.4 Forsøksdeltakernes faktiske uttak av den reduserte arbeidstiden	16
2.5 Hva bruker forsøksdeltakerne den økte fritiden til?	16
3 TRE KOMMUNER MED SENIORPOLITISKE VIRKEMIDLER.....	16
3.1 Bærum kommune.....	16
3.1.1 Seniorpolitiske virkemidler.....	16
3.1.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene	16
3.2 Sandnes kommune	16
3.2.1 Seniorpolitiske virkemidler.....	16
3.2.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene	16
3.3 Sørums kommuner.....	16
3.3.1 Seniorpolitiske virkemidler.....	16
3.3.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene	16
3.4 Oppsummering.....	16
4 SENIORER OG ARBEIDSOPPGAVER	16
4.1 Viktig å jobbe opp mot / sammen med andre	16
4.2 Viktig at arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende.....	16
4.3 For mye rutinejobb kan medført at seniorene slutter	16
4.4 Stor betydning at arbeidsoppgavene oppfattes som viktige for samfunnet	16
5 BELASTNINGER I ARBEIDET.....	16
5.1 En del seniorene tar på seg for mange/mye oppgaver	16
5.2 En fordel å ikke ha eneansvar	16
5.3 Viktig å kunne påvirke egen arbeidssituasjon	16
5.4 Viktig å slippe å ta med arbeidet hjem	16
5.5 Mange ønsker ikke lederansvar og/eller synes slikt ansvar er tungt..	16
5.6 Kontakt med publikum kan gi ekstra belastning	16
6 BELASTNING AV OMSTILLING/OMORGANISERING	16

6.1	Omstilling er utfordrende, men ikke nødvendigvis så ille som forventet	16
6.2	Stadig nye administrative datasystemer er utfordrende	16
6.3	Omstilling kan bidra til at arbeidet blir mer spesialisert og rutinepreget	16
6.4	Enkelte seniorer får mindre kompetanseoppbygging enn før?	16
6.5	Kompetanseoppbygging oppleves ikke lenger som like viktig	16
6.6	Oppsummering: Omstillinger	16
7	SENIOR OG ARBEIDSMILJØ	16
7.1	Seniorene sitter med betydelig erfaringskompetanse som ikke organisasjonen alltid ser	16
7.2	Seniorene kan ha større fleksibilitet enn andre grupper arbeidstakere	16
7.3	Arbeidsmiljøet preges i større grad av fagskiller enn et generasjonsskille	16
7.4	Seniorene har fått et mer konkurransepreget arbeidsmiljø der yngre arbeidstakere ”vinner”	16
7.4.1	Yngre medarbeidere får de mest interessante arbeidsoppgavene ..	16
7.4.2	Seniorene taper i de lokale lønnsforhandlingene	16
7.5	Viktig å bli verdsatt for det arbeidet seniorene gjør	16
7.5.1	Verdsatt av kollegaer	16
7.5.2	Verdsatt av lederne og organisasjonen	16
8	TILTAK FOR Å FÅ SENIORER MED RETT TIL Å TA FULL AFP TIL Å STÅ LENGER I ARBEID	16
8.1	Årsaker til å velge full AFP eller fortsatt stå i jobb	16
8.1.1	Egen helse og/eller helsen til ektefelle/samboer er en grunnleggende betingelse	16
8.1.2	Økonomi betyr noe	16
8.1.3	Pensjoneringsbeslutning koordineres med ektefelle/samboer	16
8.1.4	AFP gir mulighet til å prioritere fritidsaktiviteter og familie/ barnebarn	16
8.1.5	Arbeid er viktigere for de som bor alene	16
8.1.6	Negative sider ved pensjonisttilværelsen	16
8.2	Seniortiltak med redusert arbeidstid	16
8.2.1	Viktig lærdom fra FADs forsøk med redusert arbeidstid	16
8.2.2	Dagens AFP-ordninger i stat og kommune	16
8.2.3	Effekt av FADs forsøk med redusert arbeidstid	16
8.3	Oppsummering – Viktigste funn fra studien	16
8.4	Refleksjoner om andre seniortiltak	16
8.4.1	Sikre god kunnskap om hva som venter ved tidligpensjonering ...	16
8.4.2	Bruk av bonus/økonomiske incentiver	16
8.4.3	Bruk av tilretteleggingstilskudd	16
8.4.4	Bruk av ”prøvepensjonering”?	16
	REFERANSER	16

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

Tre statlige etater har gjennomført et forsøk med 20 prosent redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon til seniorer som har rett til full avtalefestet pensjon (AFP). Econ Pöyry har på oppdrag for Senter for seniorpolitikk intervjuet 32 seniorer i forsøket og 9 seniorer i tre kommuner som har erfaring med redusert arbeidstid og andre seniorpolitiske virkemidler. Seniorene som har deltatt i forsøket er svært fornøyde med den reduserte arbeidstiden. De har fått større overskudd og fått bedre tid til å "hente seg inn". For mange seniorer er imidlertid utfordrende arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø de viktigste grunnene til å fortsette i jobb. De fleste seniorene vi har intervjuet ville ha fortsatt i jobb også uten muligheten til å få redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon, slik at tiltaket i begrenset grad påvirker den enkeltes valg mellom AFP og fortsatt yrkesaktivitet.

Bakgrunn

Myndighetene og partene i arbeidslivet har de siste årene iverksatt en rekke seniorpolitiske tiltak for å øke avgangsalderen for seniorer. Noen har vært rettet mot enkeltbransjer eller -yrkesgrupper, mens andre har vært mer generelle, som for eksempel avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen).

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) finansierte et toårig forsøk med redusert arbeidstid i fire statlige etater fra 1. august 2007 til 31. juli 2009. Forsøket var rettet mot seniorer som var 62 år eller eldre, og som hadde rett til full avtalefestet pensjon (AFP).

Problemstilling

Formålet med denne casestudien er å framskaffe kunnskap om redusert arbeidstid som seniorpolitisk virkemiddel for ansatte som kan gå av med AFP innen statlig sektor. Vi har i tillegg trukket inn erfaringer fra kommuner som har brukt redusert arbeidstid og andre seniorpolitiske virkemidler.

På oppdrag for *Senter for seniorpolitikk* har vi intervjuet 32 seniorer i Skatteetaten, Vegvesenet og Fylkesmannsembetene. I tillegg har vi intervjuet 9 seniorer i tre kommuner som har erfaring med redusert arbeidstid og andre seniorpolitiske virkemidler. Vi har gjennomført dybdeintervjuer for å få kunnskap om hvordan seniorene tenker om fortsatt arbeid vs pensjon og hvilke momenter som inngår i deres beslutningsprosess.

Avgrensning

Seniorene var på intervjutidspunktet over 63 år gamle, og kunne ha valgt full AFP. De har høy formell utdanning og/eller spisskompetanse, funksjonær-/saksbehandlerstillinger med til dels utfordrende arbeidsoppgaver preget av lite rutine, og de har små fysiske belastninger i arbeidet. Vår informantgruppe er dermed atypisk sammenlignet med seniorer i andre deler av norsk arbeidsliv.

I FADs forsøk er det den reduserte arbeidstiden som fremstår som det viktigste elementet i tiltaket. Muligheten til redusert arbeidstid for seniorer er imidlertid ikke unik for forsøksdeltakerne, siden alle seniorer over 62 år i staten (med visse unntak) kan søke om inntil 40 prosent AFP. Det er dermed langt på vei en generell mulighet til å velge redusert arbeidstid med en delvis økonomisk kompensasjon i form av AFP. Nivået på AFP-pensjonen avhenger av den enkelte seniors pensjonsopptjening, lønnsnivå og alder.

Det unike i FADs forsøk er således ikke mulighet til redusert arbeidstid fra 62 år, men størrelsen på den økonomiske kompensasjonen. Den reelle økonomiske kompensasjonen i FADs forsøk, utover den kompensasjonen seniorene uansett kunne fått ved å ta ut delvis AFP, varierer fra et par prosent av inntekten for de som tjener minst, til om lag 10-12 prosent for de som tjener mest.

Redusert arbeidstid kan ha en direkte eller indirekte effekt på en seniors arbeidssituasjon og pensjoneringstidspunkt, men det er også mange andre forhold som spiller inn. Det er dermed utfordrende å isolere betydningen av redusert arbeidstid fra effekter av andre forhold.

Å jobbe redusert tid burde i utgangspunktet redusere seniorenes arbeidsbelastning. Kortere tid på jobb gir bedre tid til å "hente seg inn". Redusert arbeidstid kan imidlertid ha en negativ effekt hvis seniorene ikke får tilsvarende færre og/eller lettere arbeidsoppgaver. I tillegg til større press og stress den tiden de er på jobb, kan eventuelt pålagt eller frivillig ekstraarbeid/overtid til sammen gi en større belastning, enn hvis senioren ikke hadde redusert arbeidstid i utgangspunktet.

Konklusjoner og anbefalinger

Deltakelse i forsøket

Den enkelte senior som fikk tilbud om å delta i forsøket kunne velge å delta eller ikke. Erfaringen fra FADs forsøk var at noen seniorer takket nei fordi de fryktet at de ville miste interessante arbeidsoppgaver. Seniorene vi intervjuet gir noe støtte til dette, men samtidig er det få som gir uttrykk for at dette har vært noe stort problem. Redusert arbeidstid har dermed hatt få negative konsekvenser når det gjelder arbeidsoppgaver.

Etatene som deltok i forsøket ble kompensert økonomisk for tapte arbeidstimer for at etatens arbeidsoppgaver skulle bli løst uten økt bruk av overtid eller på annen måte gi økt belastning for andre tilsatte. Erfaringen fra forsøket er imidlertid at kompensasjonen ikke nødvendigvis ble brukt til å skaffe nye ressurser til erstatning for den reduserte arbeidstiden. Konsekvensen er at en del av forsøksdeltakerne ikke har blitt avlastet i tilstrekkelig grad for arbeidsoppgaver da de fikk redusert arbeidstiden.

Manglende avlastning av arbeidsoppgaver har i sin tur ført til at en stor andel av forsøksdeltakerne ikke har tatt ut all den reduserte arbeidstiden som de fikk i forsøket. Blant annet har en del unnlatt å ta ut et betydelig antall timer i opparbeidet fleksitid og ferie-/seniordager. En grunn til dette er at seniorer over 62 år ifølge hovedtariffavtale og lokale avtaler allerede har rett til 13-19 fridager i året ut over det som gjelder for yngre ansatte. Reduksjonen på 20 prosent i arbeidstiden har kommet i tillegg til dette. Den samlede effekten av disse forholdene er at den reelle arbeidstiden for mange har vært betydelig høyere enn de 80 prosentene som de skulle hatt hvis intensjonen i forsøket hadde blitt fulgt.

Skal redusert arbeidstid med lønnskompensasjon ha effekt på pensjoneringsalderen, er en lærdom fra forsøket at det også må legges til rette for at arbeidsmengden blir redusert. Her har alle, dvs. kollegaer, ledelsen og den enkelte senior, et selvstendig ansvar for å legge til rette for at arbeidsmengden tilpasses den reduserte arbeidstiden. Mye tyder på at en fast fridag i uken er den beste betingelsen for at den reduserte arbeidstiden blir tatt ut.

Årsaker til å bli i jobben

Seniorene i denne undersøkelsen har alle hatt mulighet til å gå av med full AFP. Vi spurte seniorene om hvorfor de valgte å stå i jobb etter fylte 62 år, og hva som vil være årsaken til å gå av med tidligpensjon når den dagen måtte komme.

Tilbakemeldingen er at den viktigste grunnen til å gå av er egen helse og/eller helsen til ektefelle/samboer. Er denne dårlig er det grunn til å tro at AFP eller uførepensjon er den åpenbare konsekvensen.

En annen grunn til å stå i jobb er økonomi. Spesielt blant de kvinnelige seniorene finner vi en del som ikke hadde full opptjening i pensjonskassen ved fylte 62 år. Flere av disse hadde dermed et sterkt økonomisk incentiv om å ikke gå av med AFP. Det var imidlertid få kvinner som brukte økonomi som sitt viktigste argument for stå lenger i jobb, siden også arbeidsoppgaver og -miljøet ble trukket frem som en viktig forklaring for at de fortsatt var i jobb.

De fleste seniorene vi har intervjuet trekker dermed frem at arbeidsoppgavene er den viktigste grunnen til at de har valgt å jobbe etter fylte 62 år. De gir uttrykk for at de ville ha gått av med pensjon hvis de opplevde at arbeidsoppgavene var uinteressante. Hva som oppfattes som interessante arbeidsoppgaver varierer imidlertid betydelig mellom seniorene. Det er derfor viktig at eventuelle endringer i arbeidsoppgaver gjøres i dialog med seniorene, slik at de ikke kun sitter igjen med de minst interessante oppgavene. Dette vil lett kunne undergrave effekten av arbeidstidsreduksjonen.

Et gjennomgående trekk fra intervjuene er at seniorene vektlegger betydningen av å jobbe opp mot og/eller sammen med andre. I tillegg er det viktig at arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende. Intervjuene tyder på at for mye rutinejobbing kan medføre at seniorene i de tre etatene velger å ta AFP. Flere av dem trekker også frem at det er motiverende at arbeidsoppgavene oppfattes som viktige for samfunnet.

Belastninger i arbeidet

I forskningen om tidligpensjonering blir slitenhet og belastninger av arbeidet trukket fram som viktige årsaker til å gå av. Siden seniorene vi har intervjuet i liten grad har fysisk arbeid, fokuserte vi i denne studien på eventuelle psykiske belastninger og stress i jobben. En del seniorer opplever at de tar på seg for mange oppgaver. I hvilken grad ansvaret for dette ligger hos arbeidsgiver eller arbeidstaker varierer imidlertid. I noen tilfeller kan en arbeidsgiver ha tatt for lite ansvar for å få endret en forsøksdeltakers arbeidssituasjon, men det synes også som om en del seniorer selv ikke klarte eller ønsket å gi fra seg arbeidsoppgaver da arbeidstiden ble satt ned.

For å redusere en seniors belastning av arbeidet trekker en del frem fordelene av å ikke ha eneansvar for en oppgave. Det å kunne påvirke egen arbeidssituasjon og blant annet slippe å ta med arbeidet hjem, trekkes også frem av mange som en lettelse. Selv om en del seniorer har lederansvar og trives med det, er det mange som gir uttrykk for at de ikke ønsker slikt ansvar som eldre arbeidstakere. Det å gi ledere alternative karriereveier kan dermed være et viktig seniortiltak. En del trekker også frem at kontakt med publikum kan gi ekstra belastninger.

Omstilling og omorganisering er krevende for de fleste arbeidstakere – uavhengig av alder. Også en rekke av seniorene vi intervjuet ga uttrykk for dette. Samtidig formidlet flere at endringene ikke nødvendigvis er så ille som forventet. En type endring som seniorene trekker frem som spesielt utfordrende, er stadig nye administrative datasystemer, og at nye systemer kan bidra til at arbeidet blir mer spesialisert og rutinepreget.

Kompetanseutvikling

Endret oppgavefordeling, nye retningslinjer for saksbehandling, og nye rutiner og datasystemer gir behov for regelmessig kompetanseheving. Generelt rapporteres det fra seniorene at det skjer mindre kompetanseoppbygging internt i etatene i dag enn for noen tiår siden. Det skyldes i stor grad at de ansatte tidligere ofte hadde liten formell kompetanse når de begynte i etaten, i motsetning til i dag da nyansatte ofte har høy formell kompetanse.

Skal seniorene føle seg like verdsatt som yngre medarbeidere, må de få samme mulighet for kurs og kompetanseoppbygging som yngre. Tilbakemeldingen fra seniorene vi intervjuet er at de i hovedsak får delta på de kursene som er aktuelle for dem. Det skyldes trolig at de fleste kursene som arrangeres i dag er knyttet til nye retningslinjer og/eller nye datasystemer som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. Enkelte seniorer rapporterer imidlertid om tilfeller der ledelsen foretrekker yngre arbeidstakere.

En rekke seniorer gir imidlertid uttrykk for at de ikke lenger er så opptatt av kompetanseoppbygging. Skal ledelsen prioritere mellom ansatte, anser en del at alder er en "legitim" begrunnelse for å prioritere yngre/nyansatte. I tillegg anser en del av seniorene at det å lære for eksempel nye datasystemer er krevende, og at det ikke er like aktuelt for dem som for yngre – særlig hvis de tror at de kan klare seg i jobben med eksisterende kunnskap/systemer frem til de går av med pensjon. Seniorer synes således mindre motivert og interessert i å lære seg nye ferdigheter som den stadige endringen i teknologiske og organisatoriske løsninger ofte krever.

Verdsetting

For seniorene, som for andre arbeidstakere, er det viktig å bli verdsatt, både av nærmeste leder og av organisasjonen. Seniorene mener selv at de sitter med betydelig erfaringskompetanse som ikke organisasjonen alltid ser. I tillegg kan de ofte ha større fleksibilitet enn andre grupper arbeidstakere.

Seniorene i de tre etatene gir generelt tilbakemelding om at arbeidsmiljøet i større grad preges av fagskiller enn et generasjonsskille. Mange trekker imidlertid frem at de har fått et mer konkurransepreget arbeidsmiljø der yngre arbeidstakere ofte "vinner" – blant annet ved fordelingen av de mest interessante arbeidsoppgavene. I tillegg er det mange seniorer som trekker frem at eldre arbeidstakere ofte taper i de lokale lønnsforhandlingene.

Tanker om tidligpensjonering

Når seniorene ble spurt om hva som er det mest positive med full AFP trekker de frem mulighetene til å prioritere fritidsaktiviteter. Mange seniorer har hobbyer som de ønsker å bruke mer tid på. Mange trekker også frem mulighet til å prioritere familie/venner - ikke minst kontakt med barnebarn. Redusert arbeidstid er naturligvis en måte å møte dette ønsket på, men det er et spørsmål om 20 prosent reduksjon er et reelt alternativ for de som har et sterkt ønske om å prioritere fritidsaktiviteter og familie/barnebarn.

Flere av seniorene vi intervjuet bodde alene. For en del av disse er arbeidsplassen en viktig arena for å realisere seg selv. De gir uttrykk for at arbeidsoppgavene og -miljøet har stor betydning for deres livskvalitet og ønsker dermed å stå i jobb frem til pensjonsalder.

Vi spurte også seniorene om hva som var det mest negative ved pensjonisttilværelsen. Eksempler som "redd for å bli sittende i en stol", "sitte hjemme og tvinne tommeltotter" og "helt overlatt til deg selv!" ble trukket frem. Disse tilbakemeldingene illustrerer at mange "frykter" pensjonisttilværelsen og at det er en viktig grunn til at de ikke allerede har gått av med AFP. Det er også mange som forteller om tidligere kollegaer som angrer på at de tok tidligpensjonering.

Seniorpolitiske virkemidler

Det kan stilles spørsmål ved om det vil være riktig av en arbeidsgiver å spre negative forestillinger om pensjonisttilværelsen for å påvirke seniorer til å stå lengre i jobb, men samtidig bør en arbeidsgiver bidra til at seniorer har tenkt igjennom hva pensjonisttilværelsen innebærer. Bevisst bruk av dette i seniorkurs og medarbeidersamtaler kan være aktuelle strategier.

Et annet seniorpolitisk tiltak er et tilretteleggingstilskudd som kan brukes til en rekke formål som ikke følger av arbeidsgiversansvaret/arbeidsmiljøloven. Det kan være til fritid (bruk av vikar) etterutdanning/kurs, studietur, sykkel, hjemme-PC, hjelpemidler og lignende. Fordelen med et slikt tilskudd er at tilretteleggingen skreddersys til den enkelte seniors arbeidssituasjon i tett dialog med nærmeste leder. Det at de har et økonomisk handlingsrom til å gjøre reelle tilrettelegginger, gir et grunnlag for en mer målrettet og konstruktiv samtale enn hva mange seniorer opplever i sine "tradisjonelle" medarbeidersamtaler.

I kommunene brukes ulike former for bonus. Selv om erfaringen fra disse kommunene er at flertallet av seniorene fortrekker ulike former for arbeidstidsreduksjon, tror vi at det er en fordel at seniorene kan velge mellom en meny av tiltak. Det bidrar til at man kan utnytte variasjonene i de ansattes behov og preferanser bedre og således få flere ekstra arbeidsår per krone tiltakene koster arbeidsgiver.

En rekke av senioren vi intervjuet fortalte om kollegaer som angret på sin tidligpensjonering. Det ble også fortalt om enkelte på AFP som hadde kommet tilbake i jobb. En utfordring for de som angrer på sin pensjonsbeslutning er at det kan være krevende å komme tilbake i arbeidslivet, siden de må søke etter jobb på nytt. Et mulig tiltak for å bøte på denne hindringen kan være å gjøre det enklere å komme tilbake i jobb etter å ha gått over på 100 prosent AFP enn det er i dag. Kanskje kan en ordning med ”prøvepensjonering” være en løsning?

1 Innledning

Myndighetene og partene i arbeidslivet har de siste årene iverksatt en rekke seniorpolitiske tiltak for å øke avgangsalderen for eldre arbeidstakere. Noen tiltak har vært rettet mot fysiske og psykososiale belastninger i arbeidssituasjonen, mens andre har vært økonomiske incentiver. Forskingen kan imidlertid si lite om effekten av de enkelte tiltakene.

En grunn til at det har vært vanskelig å identifisere effekter av enkelttiltak, er at man i virksomheter som har gjort konkrete satsinger, har gjort en rekke ting samtidig. Da blir det vanskelig å si hvilket av de gjennomførte tiltakene som faktisk har hatt effekt. Forskingen har dermed gitt oss de ”innlysende” svarene, men kan som regel ikke si hva vi skal gjøre for å få senere avgang fra arbeidslivet.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) finansierte et toårig forsøk med redusert arbeidstid i fire statlige etater fra 1. august 2007. Forsøket var rettet mot seniorer som var 62 år eller eldre, og som dermed hadde rett til full AFP¹. På oppdrag for Senter for seniorpolitikk har vi intervjuet 32 seniorer i de berørte etatene. I tillegg har vi intervjuet 9 seniorer i tre kommuner som har erfaring med både redusert arbeidstid som tiltak og andre seniorpolitiske satsinger. Formålet i casestudien har vært å belyse redusert arbeidstid som et seniorpolitisk virkemiddel.

1.1 Bakgrunn

Avgang før den formelle pensjonsalderen skjer både gjennom AFP og gjennom uførepensjon. Forskingen tyder på at arbeidsmiljøfaktorer spiller en rolle for avgang i begge ordningene, men at arbeidsmiljøfaktorer, kanskje særlig fysisk arbeidsmiljø og slitasje, er særlig viktige for å forklare overgang til uførepensjon – i og med at mange seniorer går ut av arbeidslivet lenge før de oppnår pensjonsalder.

Informantgruppen i denne casestudien er seniorer med rett til AFP. Selv om arbeidsmiljøfaktorer også kan ha betydning for pensjoneringsbeslutningen i denne gruppen, spiller trolig økonomiske incentiver en viktigere rolle, siden eventuelle tiltak må ”konkurrere” med den økonomiske kompensasjonen som ligger i AFP-ordningen.

Forskingen om avgangårsaker har funnet en rekke andre forhold som også påvirker en pensjoneringsbeslutning. Den enkeltes helse spiller selvstendig inn, men virker også inn via faktoren yrke, siden et gitt helseproblem har ulike konsekvenser for muligheten til å fortsette i jobb i ulike yrker.

Forsking om tidligpensjonering har også funnet at arbeidstakerens opplevelse av å være ønsket på arbeidsplassen kan spille en selvstendig rolle for når arbeidstakerne ønsker å gå av med pensjon. Dette peker på at ledelsens signaler til eldre arbeidstakere om de er ønsket eller ikke, kan være viktige for avgangstidspunktet. Nedbemanning og omorganiseringer i bedriften øker også sannsynligheten for at flere ansatte vil gå over på tidligpensjon, gjerne i form av AFP.

¹ Avtalefestet pensjon er fremforhandlet av partene i arbeidslivet og gjelder dermed ikke alle arbeidstakere. AFP gjelder imidlertid for hele offentlig sektor og i sektorer som er regulert av tariffavtaler mellom partene i arbeidslivet.

1.2 Problemstillinger

Formålet med casestudien er å framskaffe kunnskap om redusert arbeidstid som seniorpolitiske virkemiddel for seniorer innen statlig sektor som kan gå av med AFP. Vi har i tillegg trukket inn erfaringer fra kommunesektoren som både har gjennomført redusert arbeidstid og andre senior politiske virkemidler som for eksempel tilrettelegging, bonus, og lignende.

1.3 Seniorpolitiske virkemidler

Myndighetene og partene i arbeidslivet har de siste årene iverksatt en rekke seniorpolitiske tiltak for å øke avgangsalderen for seniorer. Noen har vært rettet mot enkeltbransjer eller -yrkesgrupper, mens andre har vært mer generelle, som for eksempel avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen).

Hvilke tiltak og strategier som har effekt på avgangsalder, avhenger av hvilken type arbeidsplass og hvilke typer ansatte det er snakk om. Dessuten er det selvsagt også slik at det optimale tiltaket avhenger av hva som er kilden til et eventuelt problem med lav avgangsalder. I en bedrift der mange går av tidlig som følge av en fysisk krevende arbeidssituasjon, vil det beste tiltaket være et annet enn i en bedrift der mange går av tidlig fordi det er et dårlig samarbeidsklima blant ansatte eller mellom ansatte og ledelsen.

I en kvalitativ studie blant 13 statlige virksomheter i Danmark, som alle hadde arbeidet med seniorpolitikk eller utarbeidelse av en seniorpolitikk, ble følgende forhold vektlagt av de intervjuede som viktige for å fremme en senere pensjonering blant eldre arbeidstakere (Jørgensen m.fl., 2006)². Å:

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

² Punktene er hentet fra Midtsundstad 2006

Forskningen har identifisert en rekke faktorer som viktige for at ansatte skal fortsette i jobb. Solem (2007) har i rapporten *Seniorer i arbeidslivet – Kunnskap om aldring og arbeid* gått igjennom en rekke studier som er gjennomført de siste årene om seniorer og arbeid. Han oppsummerer med blant annet følgende tiltak som kan øke arbeidets attraktivitet for seniorer;

- Interessante arbeidsoppgaver
- Variasjon i arbeidsoppgavene
- Innflytelse over eget arbeid
- Inkludering i opplæring og omstilling
- Inkludering i arbeidets utfordringer, «jag og mas»
- At en blir verdsatt av sin nærmeste overordnede
- Fleksibilitet, tilpasning av arbeidstid og lettelse av belastninger

Utgangspunkt for denne casestudien er *FADs forsøk med redusert arbeidstid* som ble gjennomført i Skatteetaten, Statens vegvesen og fylkesmannsembetene gjennom en toårs periode, med start 01.08.2007³. I utvalgte fylker i disse etatene fikk alle heltidsansatte som var 62 år eller eldre i 2007 tilbud om 20 prosent redusert arbeidstid med full lønsmessig kompensasjon. Etatene ble også kompensert økonomisk for den reduserte arbeidstiden.

Econ Pöyry fikk i mai 2007 i oppdrag av FAD å følgevaluere FADs forsøk med redusert arbeidstid. I januar 2009 forelå Rapport 2009-017 *Evaluering av forsøk med redusert arbeidstid for seniorer – Midtveiseevaluering*. Sluttevalueringen skal etter planen foreligge vinteren 2010.

I FADs forsøk er det den reduserte arbeidstiden som fremstår som den viktigste elementet i tiltaket. Det er ikke den reduserte arbeidstiden som er unikt eller spesielt ved tiltaket, siden alle seniorer over 62 år i staten kan søke om inntil 40 prosent AFP hvis de oppfyller minstekravene som er satt i avtaleverket (se avsnitt 2.2). Erfaringsmessig har de aller fleste seniorer i staten opparbeidet en slik rettighet. Det eksisterer således allerede muligheter til redusert arbeidstid for seniorer med en viss økonomisk kompensasjon for statsansatte.

Det unike i FADs forsøk er dermed den økonomiske kompensasjonen, som varierer med den enkelte seniors opptjening i pensjonskasser og lønnsnivå. Den reelle økonomiske kompensasjon, sammenlignet med å ta 20 prosent AFP, varierer dermed fra et par prosent for de som tjener minst, til om lag 10-12 prosent for de som tjener mest.

Det å måle betydningen av den økonomiske kompensasjonen er imidlertid svært utfordrende. I denne studien er det derfor betydningen av den reduserte arbeidstiden som vies størst oppmerksomhet.

I tillegg til FADs forsøk har vi gjennomført intervjuer med seniorer i tre kommuner som de siste årene har satset på *ulike seniorpolitiske virkemidler*. I tillegg til tilbud om redusert arbeidstid har kommunene tiltak knyttet som for eksempel tilrettelegging og økonomiske incentiver som bonus.

³ I tillegg deltok prestene i den norske kirke. Prestene inngår imidlertid ikke som informanter i denne studien.

En rekke kommuner har et spekter av ulike tilbud til seniorer. Ett av tilbudene er redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon til ansatte som er fylt 62 år. Det varierer litt mellom kommunene om arbeidstidsreduksjonen som det gis full lønnskompensasjon for er på 80 prosent eller 90 prosent, om også ledere kan få dette tilbudet og hvordan arbeidstidsreduksjonen kan tas ut. Noen kommuner har tilbud om 10 prosents redusert arbeidstid for 62-åringene, økende til 20 prosent arbeidstidsreduksjon med full lønnskompensasjon for de som er 64 år eller eldre. Andre kommuner har 20 prosents arbeidstidsreduksjon med full lønn for alle heltidsansatte som er fylt 62 år.

Et fellestrekk for kommunenes tiltak for å stimulere dem over 62 år til å stå i jobb, er at arbeidstakeren kan velge mellom ulike tilbud. Mange kommuner tilbyr også en ren økonomisk kompensasjon for å stå i jobb etter 62 år, uten at det er nødvendig å redusere arbeidstiden for å få den. Dette skjer i form av en årlig bonus som eller ekstra lønnstillegg som gis til seniorer som står i jobb. Gjennomgående er den økonomiske gevinsten i denne bonusen eller lønnstillegget langt mindre enn den økonomiske gevinsten som ligger i lønnskompensasjonen for den reduserte arbeidstiden som ytes ved full lønnskompensasjon. Likevel er det en del som velger denne muligheten.

Enkelte kommuner har dessuten ordninger som øremerker budsjettressurser til seniorer, men der arbeidstakeren har stor valgfrihet med hensyn til hvordan disse midlene skal brukes – til for eksempel fridager (midlene brukes til å finansiere vikarer), til faglig utvikling i form av kurs eller lignende, samt til å finansiere tiltak som kan lette arbeidssituasjonen.

De konkrete tiltakene blir presentert nærmere i kapittel 2 og 3.

1.4 Metode / gjennomføring

I denne casestudien har vi gjennomført en litteraturgjennomgang av forskning om seniorpolitiske virkemidler og gjennomført 41 dybdeintervjuer med seniorer som har rett til å ta tidligpensjonering. I arbeidet har vi også trukket betydelig veksler på kunnskapen som er ervervet gjennom vår følgeevaluering av forsøket, blant annet flere kvantitative spørreundersøkelser som er gjennomført med alle senioren som deltar i forsøket.

Nedenfor presenteres datainnsamlingen i denne casestudien.

1.4.1 Litteraturgjennomgang

Det har de siste 10-årene blitt utarbeidet en rekke studier nasjonalt og internasjonalt om både betydningen av redusert arbeidstid og av seniorpolitiske virkemidler. Vi har systematisk gjennomgått tilgjengelig materiale og brukt denne kunnskapen i vårt arbeid.

1.4.2 Dybdeintervjuer

Vi har gjennomført 32 intervjuer med seniorer i de tre statlige etatene som inngår i FADs forsøk og 9 intervjuer med seniorer i de tre kommunene. I tillegg har vi gjennomført ett intervju med personalansvarlig e.l. i hver av kommunene. Sistnevnte intervjuer var spesielt viktig for å få identifisert kommunens seniorpolitikk, de konkrete tiltakene og erfaringene som kommunen har hatt. Intervjuene ble gjennomført ved personlig oppmøte på informantenes arbeidsplass.

1.5 Seniorene i casestudien

Før vi startet med rekrutteringen av informanter fra FADs forsøk vurderte vi en rekke kriterier for valg av informanter. Vi ønsket en spredning langs dimensjoner som etat, alder, kjønn, sivilstatus, hierarkisk plassering, utdanningsnivå og om ektefelle/samboer er yrkesaktiv.

Rekruttering av seniorer ble imidlertid mer utfordrende enn først antatt, noe som medførte at vi gjennomførte visse justeringer underveis. For eksempel er kjønnsfordelingen skjev i casestudien, i og med at også arbeidsplassene er kjønnsdelte. Av de 32 seniorene fra forsøket er 11 kvinner. Kun et par av seniorene var ledere⁴ med personalansvar, men mange har 1 fag- og/eller prosjektansvar.

Vi endte opp med følgende fire informantgrupper⁵:

- 6 seniorer i Vegdirektoratet i Oslo som hadde takket nei til å delta i forsøket
- 8 seniorer i Skattetaten i Rogaland
- 8 seniorer som ville tatt full AFP hvis de ikke hadde deltatt i forsøket⁶
- 10 seniorer hos Fylkesmannen i Oslo og Akershus

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semi-strukturert intervjuguide bestående av en del felles spørsmål knyttet til arbeidssituasjon, erfaring med seniorpolitiske virkemidler og pensjonering, men også enkelte spørsmål som skulle fange opp egenskaper i den enkelte informantgruppe. Intervjuguiden i kommunene ble tilpasset den enkelte kommunes virkelighet. I tillegg til å kartlegge en del aspekter på tvers av alle seniorene la vi dermed til rette for å gå i dybden i forhold til eventuelle egenskaper ved den enkelte kommune.

1.5.1 Seniorene i FADs forsøk i staten

Alle seniorene vi intervjuet var på intervjutidspunktet over 63 år. Årsaken til dette var at seniorene måtte være 62 år eller eldre i 2007 for å få tilbud om å delta i FADs forsøk.

Da FADs forsøk ble planlagt høsten 2006, ble det lagt opp til at forsøket skulle gjennomføres som et kvasi-eksperiment, ved at enkelte avdelinger/enheter i det ytre apparatet i de aktuelle etatene ble valgt ut til å delta i forsøket, mens de resterende avdelingene/enhetene skulle fungere som kontrollgrupper. I eksperimenter er rekruttering/seleksjonen til forsøksgruppen og kontrollgruppen essensiell. Hvis det ikke er tilfeldig hvem som inngår i de to gruppene, kan man heller ikke slutte at identifiserte forskjeller (eller fravær av forskjeller) skyldes forsøket. Forklaringene kan ligge i selve seleksjonen.

⁴ En grunn til dette er at enkelte av lederne ble utelatt fra å delta i forsøket.

⁵ Vi la opp til 8 intervjuer i hver av de fire informantgruppene, men det viste seg at vi fikk betydelig problemer med å få gjennomført nok intervjuer i direktoratet. Derfor ble to ekstra intervjuer gjennomført hos fylkesmannen.

⁶ Disse ble identifisert ut fra hva de hadde svart på Econs spørreundersøkelse som ble gjennomført høsten 2008 i forbindelse med vår midtveisevaluering av forsøket. Fire av dem var ansatt hos Vegvesenet, tre i Skattetaten og en i et fylkesmannsembete. Disse arbeidet i andre fylker enn Oslo/Rogaland (som var utgangspunktet i de tre andre informantgruppene).

I FADs forsøk kan seleksjonsproblematikken knyttes til valg av forsøksfylker/-enheter og hvem som inngår i forsøket. I Rapport 2009-017 har vi problematisert seleksjonsutfordringene i forsøket, men i en casestudie som denne er ikke disse utfordringene like interessante. Det er imidlertid viktig å være klar over at informantene skiller seg fra seniorer i andre deler av norsk arbeidsliv på flere måter. Vi beskriver det nærmere i det følgende.

Seniorene i forsøket er nå over 63 år og kunne ha tatt full AFP

Alle seniorene i forsøket er over 63 år og kunne ha tatt full AFP hvis de ønsket. De har dermed hatt et annen handlingsrom enn yngre seniorer, i og med at seniorer under 62 år ikke har rett til tidligpensjon. Seniorene vi har intervjuet er dermed selekterte i den forstand at de allerede har valgt å fortsette å jobbe etter fylte 62 år. Seniorer vi har intervjuet er dermed trolig mer jobbmotiverte og mer fornøyde med for eksempel arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet enn hva gjennomsnittet av yngre seniorer ville vært. Hvis søkelyset skulle rettes mot seniorpolitikk ovenfor seniorer som er yngre enn 62 år burde vi valgt en annen informantgruppe.

Seniorene i forsøket skulle være i full stilling våren 2007

Forsøket var forbehold seniorer som våren 2007 var i hel stilling⁷. Seniorer som allerede hadde delvis AFP (maksimalt 40 prosent) fikk dermed ikke tilbud om å delta. Selv om vi er kjent med at praksis avvek i enkelte tilfeller, fordi man lokalt vurderte at en forskjellsbehandling mellom to ansatte som var "like på alt annet" ville være urimelig, er seniorene selekterte i den forstand at de aller fleste ikke hadde valgt å ha delvis AFP før forsøkets ble igangsatt⁸.

De fleste seniorene har høy formell utdanning og/eller spisskompetanse

De fleste seniorene vi har intervjuet har minst 3 års utdanning på høyskole/universitet. Enkelte har riktignok lavere formell utdanning, men disse har isteden gjennom etatskoler og/eller interne kurs opparbeidet høy spisskompetanse innenfor sine arbeidsoppgaver. Midtsundstad (2006) skriver om betydningen av utdanning for pensjoneringsbeslutningen: "De høyere utdannede har ofte mindre fysisk krevende jobber, og dermed mindre sannsynlighet for å pådra seg dårlig helse enn de med lavere utdanning. Dessuten har høyt utdannede gjerne større kontroll over egen arbeidssituasjon. Noe som forskningen har vist er vesentlig for å «holde ut» i jobben." Vår informantgruppe er dermed noe atypisk, sammenlignet med seniorer i andre deler av norsk arbeidsliv.

⁷ Rammen for forsøket var at ansatte skulle jobbe 80 prosent av full stilling. Hvis for eksempel et kontor hadde en kantinedarbeider på 50 prosent ville deltakelse av en slik person forstyrre analysen, siden vedkommende ikke ville fått redusert arbeidstid - men økt arbeidstid på grunn av forsøket - hvis vedkommende fikk delta i forsøket. En annen grunn til en slik begrensning kan også være at enkelte arbeidsgivere ikke hadde hatt mulighet til å gi vedkommende flere/andre arbeidsoppgaver - enten fordi behovet ikke er tilstede og/eller fordi de ikke har rammer/stillingshjemler til at vedkommende kan få en full stilling.

⁸ Man kan for eksempel tenke seg to seniorer med helt like arbeidsoppgaver, der den ene hadde tatt 20 % AFP fra mars 2007, mens den andre fylte 62 år i juni 2007 og hadde planlagt 20 % AFP fra vedkommende rundet 62 år. Siden informasjonen ble gitt mai/juni 2007 ville man ved et strengt regime kun gitt til sistnevnte, mens praksis var at også en del i førstnevnte gruppe fikk mulighet til å gjøre om inngått avtale om 20 % AFP. Det har imidlertid vært noe varierende praksis mellom etatene og enkeltenheter når det gjelder hvordan denne problemstillingen er blitt håndtert. Det er også eksempler på at enkelte fikk tilbud, fordi man lokalt ikke hadde fått med seg denne begrensningen. Når tilbudet først var gitt ble det vurdert som umulig å trekke dette tilbake.

De fleste seniorene har utfordrende arbeidsoppgaver preget av lite rutine

De fleste seniorene har faglig utfordrende arbeidsoppgaver der opparbeidet kunnskap og erfaring er viktig i arbeidet. Mange har også spisskompetanse og/eller arbeidsoppgaver som få andre har på arbeidsplassen. De fleste har også lite rutinepregede oppgaver, kanskje med et vis unntak fra noen av seniorene i Skatteetaten.⁹

Alle seniorene har funksjonær-/saksbehandlerstillinger og lite fysiske belastninger

Mye av seniorpolitikken er rettet mot seniorer som får belastningsskader på grunn av tunge løft og lignende. Alle seniorene vi har intervjuet i denne casestudien har funksjonær-/saksbehandlerstillinger og er dermed i liten grad utsatt for fysiske belastninger utover de som følger av ”vanlig” kontorarbeid. Enkelte har riktignok noe fysiske belastninger ved at de står i informasjonsskranker, reiser ut på tilsyn e.l. Fysiske belastningsskader, som vi for eksempel kjenner fra industri og helsevesenet, er imidlertid i liten grad representert blant de seniorene vi har intervjuet.

Mange av seniorene i forsøket har arbeidet mer enn 80 prosent av full stilling

En stor andel av forsøksdeltakerne har ikke tatt ut all den reduserte arbeidstiden som de fikk i forsøket. I tillegg til at de ikke nødvendigvis har tatt ut avtalte fridager fra forsøket har de opparbeidet fleksitid, spart opp feriedager osv. Noe ble overført fra 2008 til 2009, men mange sitter også igjen med betydelig fleksitid og ferie-/seniordager som kan tas ut etter at forsøket avsluttes 01.08.2009. Den reelle reduserte arbeidstiden er dermed for mange betydelig lavere enn de 20 prosentene som fulgte av forsøket.

1.5.2 Seniorene i kommunene

De tre seniorene som vi intervjuet i hver av de tre kommunene – Bærum, Sørum og Sandnes – ble valgt ut i dialog med vår kontaktperson i kommunen. Vi intervjuet seniorer som hadde erfaringer med kommunens seniortiltak og de hadde alle rett til gå av med AFP. Sistnevnte ble valgt som kriterium fordi vi ønsket samme avgrensning på alder som i våre intervjuer med seniorer i FADs forsøk.

Alle seniorene i kommunen hadde funksjonærstillinger. Dette ble lagt som en premiss av oss for at informantene skulle være mest mulig sammenlignbare med seniorene i de tre statlige etatene. Et par av informantene var ledere, mens resten var ordinære saksbehandlere.

1.5.3 Avgrensning

Vår studie trekker opp betydelig flere dimensjoner som er viktig for seniorer, enn hva som følger av selve forsøket med redusert arbeidstid. Vi vil imidlertid i den grad det er relevant problematisere forhold som har direkte sammenheng med forsøket.

⁹ Definisjonen av hva som er rutinepreget kan diskuteres. En del av oppgavene knyttet til f.eks. den årlige likningen hos Skatteetaten kan oppfattes som rutinepreget. Siden det kan være stor variasjon mellom enkeltsaker, oppleves imidlertid ikke nødvendigvis saksbehandlingen som rutinepreget, selv om håndteringen følger klart spesifiserte retningslinjer/rutiner.

For å fokusere rapporten på det som er utgangspunkt i denne casestudien – seniorer som har rett til AFP i staten – har vi belyst de aspekter som anses som spesielt relevant for denne gruppen seniorer. Som redegjort for tidligere avviker gruppen seniorer vi har intervjuet en del fra hva vi finner i andre sektorer og bransjer. Utfordringene seniorene i de tre etatene står ovenfor vil dermed også skille seg fra hva seniorer står ovenfor i andre deler av arbeidslivet. Vi vil også trekke frem betydning av at seniorene vi har intervjuet har rett til full AFP. Hadde vi intervjuet yngre seniorer ville trolig andre aspekter blitt trukket frem, mens en del av det vi har med, ville vært tonet ned.

De funn vi trekker frem er dermed ikke nødvendigvis representative for seniorer, verken i de tre etatene eller i norsk arbeidsliv. Til det er antall informanter for lavt. Casestudier, som er intensivt opplegg, gir imidlertid særlige fordeler når det gjelder å undersøke faktiske hendelser og fenomener i et helhetsperspektiv og avdekke meningen bak det som kartlegges.

Å gå i dybden på denne måten gir gode muligheter til å se de kontekstuelle aspektene ved seniorers arbeidssituasjon. Man får også lettere et godt bilde av kronologien av hendelser – noe som gir støtte til å vurdere årsaksforhold. Ambisjonen i denne casestudien er dermed å avdekke mønstre, som kan brukes til å generere ansatser til nye typer forklaringer. Denne studien kan dermed belyse allmene problemstillinger som arbeidsgivere med seniorer i større eller mindre grad står ovenfor.

Inntrykket fra intervjuene er at seniorennes vurderinger og opplevelser av det å være i jobb, og hva som er utfordrende og belastende i arbeidet, varierer vel så mye blant seniorene som hos yngre arbeidstakere. Enkelte aspekter ser imidlertid ut til å bli mer fremtredene med arbeidstakers alder. Det er det er sistnevnte vi retter søkelys på i denne studien.

Det er også viktig å ha i bakhodet at man fra drøftingen utover i rapporten ikke kan konkludere at våre vurderinger gjelder alle seniorer vi har intervjuet. Selv om vi for eksempel nedenfor problematiserer belastningen av å være leder er det åpenbart at en del seniorer ønsker å være leder og takler utfordringene av en slik rolle på en meget god måte. Vår søkelys er rettet mot de mer generelle trekk ved seniorene.

Redusert arbeidstid kan ha en direkte eller indirekte effekt på én seniors arbeidssituasjon, men det er også mange andre forhold som spiller inn. Det er dermed utfordrende å isolere betydningen av redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon i en studie som denne.

Det er åpenbart at det å jobbe redusert i utgangspunkt bør gi seniorene mindre arbeidsbelastninger. De er mindre tid på jobb og får dermed bedre tid til å "hente seg inn". Redusert arbeidstid kan imidlertid ha en negativ effekt hvis seniorene ikke får færre og/eller enklere arbeidsoppgaver. I tillegg til større press og stress den tiden de er på jobb, kan eventuelt pålagt eller frivillig ekstraarbeid/overtid til sammen gi en større belastning, enn hvis senioren ikke hadde redusert arbeidstid i utgangspunktet.

En rekke av de forhold vi tar opp har imidlertid ikke direkte sammenheng med forsøket. For eksempel har seniorennes opplevelse og vurdering av eventuelle omstillinger de siste årene liten sammenheng med eventuelle effekter av den reduserte arbeidstiden. Det er heller ikke grunn til å tro at en "dårlig" leder skulle bli bedre av at en underordnet seniorer skulle få redusert arbeidstid.

Man kan argumentere for at eventuelle negative forhold ved arbeidsplassen blir lettere å takle hvis man har redusert arbeidstid, men trolig vil en slik sammenheng ha forholdsvis liten betydning for om en senior velger å arbeide eller gå av med pensjon.

Det er imidlertid en utfordring i vår studie at så mange av senioren jobbet mer enn 80 prosent. Som drøftet avsnitt 2.4 har mange av forsøksdeltakerne spart opp feriedager, opparbeidet fleksitid m.v. til forsøket opphører 01.08.2009. Dette skal mange av forsøksdeltakerne ta ut i løpet av høsten 2009. Den reelle reduserte arbeidstiden er dermed for mange betydelig lavere enn de 20 prosentene som fulgte av forsøket.

1.6 Leserveiledning

Vi skal i de følgende kapitlene belyse FADs forsøk med redusert arbeidstid i staten. I den grad vi har interessante funn fra vår midtveisevaluering av forsøket (Rapport 2008-017) synliggjør vi også disse utover i kapitlene.

I kapittel 2 presenterer forsøksvirksomhetene. Vi drøfter incentiver og konsekvenser for forsøksdeltakerne, forsøksdeltakernes avtaler om redusert arbeidstid og faktiske uttak av den reduserte arbeidstiden, mens vi i kapittel 3 presenteres de tre kommunene, deres seniorpolitiske virkemidler og erfaringer med virkemidlene.

I kapittel 4 ser vi nærmere på seniorer og arbeidsoppgaver og hva som er viktige årsaker til at de fortsatt er i arbeid selv om de kunne gått av med AFP. I kapittel 5 ser vi nærmere på belastninger av arbeidet, mens vi i kapitel 6 ser på belastninger av omstillinger. I kapittel 7 ser vi nærmere på betydningen av arbeidsmiljøet.

I kapittel 8 drøfter vi ulike tiltak for å få seniorer med rett til å ta full AFP til å stå lenger i arbeid. Vi ser på årsak til å velge full AFP eller fortsatt stå i jobb og synliggjør de viktigste erfaringene fra FADs forsøk. Vi sammenligner også ordninger med redusert arbeidstid mellom statlig og kommunal sektor. Vi avslutter rapporten med noen refleksjoner til andre seniortiltak. Vi drøfter kort ulike måter å sikre senior kunnskap om hva som venter ved tidligpensjoner, bruk av bonus/økonomiske incentiver og en mulig ordning med ”prøvepensjonering”.

2 FADs forsøk med redusert arbeidstid i staten

Forsøket som er utgangspunkt for denne casestudien ble gjennomført i Skatteetaten, Statens vegvesen, fylkesmannsembetene og bispedømmene¹⁰ gjennom en toårsperiode, med oppstart 01.08.2007 og avslutning 31.07.2009. Forsøket ble utviklet av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) i nært samarbeid med hovedsammenlutningene LO Stat, YS Stat, Akademikerne og Unio.

Formålet med forsøket var å undersøke om redusert arbeidstid innebærer at seniorer utsetter pensjoneringstidspunktet. Forsøket ble lagt opp ved at alle heltidsansatte, som var 62 år eller eldre i 2007 i utvalgte fylker fikk tilbud om 20 prosent redusert arbeidstid med full lønnsmessig kompensasjon. Ansatte som var 62 år eller eldre i 2007, i de fylkene som ikke fikk tilbud om å delta i forsøket, fungerte som kontrollgruppe. Forsøket ble dermed gjennomført som et tilnærmet eksperiment.

Etatene som deltok i forsøket ble kompensert økonomisk for antall tapte arbeidstimer (dvs. lønn pluss arbeidsgiveravgift) for at etatens arbeidsoppgaver skal bli løst uten økt bruk av overtid eller økt belastning på andre tilsatte.

2.1 Forsøksvirksomhetene

Forsøksvirksomhetene som ble valgt ut av FAD blir beskrevet kort nedenfor:

Skatteetaten

Skatteetatens overordnede mål er å sikre at pliktig skatt og avgift blir korrekt fastsatt og innbetalt. Samtidig skal etaten sørge for riktig og oppdatert folkeregister. Etaten forvalter blant annet folkeregistersystemet, skattesystemet, merverdiavgiftssystemet og arveavgiftssystemet. Skatteetatens enheter i fylkene Rogaland, Nordland, Oppland, Sør-Trøndelag og Østfold deltok i forsøket.

Den 1. januar 2008 ble Skatteetaten omorganisert i regionale skattekontor. Det betyr at de lokale likningskontorene, skattefogdkontorene og fylkesskattekontorene ble samlet i én organisasjon regionalt. Etaten er nå delt inn i fem regioner som hver dekker tre til fem fylker. Omorganiseringen har ikke hatt direkte betydning for gjennomføringen av selve forsøket, siden det ikke ble endringer av forsøksdeltakere.

Statens vegvesen

Statens vegvesen har ansvaret for planlegging, bygging, drift og vedlikehold av riks- og fylkesvegnettet, og for tilsyn med kjøretøy og trafikanter. Etaten utarbeider også føringer og retningslinjer for vegutforming, vegtrafikk, trafikantopplæring og kjøretøy, og har ansvar for fergetilbudet på riks- og fylkesvegene.

I forsøket deltar alle enheter i fylket Nordland, i Region nord, og alle enheter i fylkene Vestfold og Aust-Agder i Region sør. I tillegg fikk alle tilsatte i Vegdirektoratet tilbud om å delta. Hovedkontoret til direktoratet er i Oslo.

¹⁰ I det opprinnelige forsøket finansiert av FAD inngikk Vegvesenet, Skatteetaten og Fylkesmannsembetene. I etterkant ble også prestene i bispedømmene inkludert i forsøket. Informantene i dette oppdraget har vært avgrenset til de tre etaten som inngikk i det opprinnelig forsøket.

Fylkesmannsembetene

Fylkesmannen er Kongens og Regjeringens representant i fylket og skal arbeide for at Stortingets og Regjeringens vedtak, mål og retningslinjer blir fulgt opp. Fylkesmannen skal formidle, tilpasse og iverksette statlige mål og satsingsområder, og fremme fylkets interesser overfor sentrale myndigheter. En av hovedoppgavene er å ivareta folks rettssikkerhet. Det betyr at Fylkesmannen skal påse at rettigheter og plikter av så vel økonomisk som juridisk karakter blir ivaretatt overfor innbyggerne i fylket.

I forsøket deltar 9 av de 18 fylkesmannsembetene. Følgende kontorer deltar; Fylkesmannen i Oslo og Akershus, Østfold, Oppland, Vestfold, Aust-Agder, Rogaland, Hordaland, Sør-Trøndelag og i Nordland.

2.2 Incentiver og konsekvenser for forsøksdeltakerne

Det var frivillig for den enkelte senior som fikk tilbud om å delta om de ønsket å inngå i forsøket. 277 seniorer deltok i forsøket ved oppstart 1. august 2007. FAD ønsket færrest mulige føringer på hvordan reduksjonen i arbeidstid kunne tas ut (daglig, ukentlig, årlig, fleksibelt el). Den enkelte ansatte har dermed i stor grad hatt mulighet til å velge hvordan de ville ta ut den reduserte arbeidstiden.

Alle arbeidstakere i staten som har minst 10 års medlemskap i offentlige tjenstepensjonsordninger etter fylte 50 år har rett til avtalefestet pensjon (AFP¹¹). I tillegg må inntekten i gjennomsnitt ha vært på mer enn to ganger grunnbeløpet i folketrygden for de 10 beste årene i perioden fra 1967, og inntekten må overstige grunnbeløpet i folketrygden de to siste årene før pensjonering (se Statens Personalhåndbok)¹².

Med arbeidsgivers samtykke kan arbeidstakere med stillingsdel på 60 prosent eller mer ta ut delvis AFP. Vilkåret er at man fortsetter å arbeide minst 60 prosent av heltidsstilling – dvs. ta ut maksimalt 40 prosent AFP. Dette betyr at det ikke er muligheten til å få redusert arbeidstid som er det *unike* i FADs forsøk, men den økonomiske kompensasjon.

For AFP-pensjonister i alderen 62-64 år består pensjonen av grunnpensjon, tilleggspensjon/sært tillegg, samt et skattepliktig AFP-tillegg på 1.700 kroner per måned, eller 20.400 kroner per år. AFP-pensjonen kan ikke overstige 70 prosent av tidligere pensjongivende inntekt. Ved fastsettingen av tidligere pensjongivende inntekt holdes de to siste årene før pensjonering (inkludert pensjoneringsåret) utenom, og en regner gjennomsnittet av de tre beste av de fem siste årene før dette, målt ved opptjente pensjionspoeng.

¹¹ Partene i arbeidslivet ble 3. juni 2009 enige om at reglene for offentlig tjenstepensjon (bruttoordningen) og AFP i offentlig sektor skal videreføres med nødvendige tilpasninger til innføring av fleksibel alderspensjon i folketrygden fra 2011, og med de tilpasninger som følger av Stortingets vedtak fra mai 2005. "Regjeringen er innstilt på å fremme forslag for Stortinget om endringer i de lovbestemte offentlige tjenstepensjonsordningene i tråd med innholdet i enighetsdokumentet" (Statsministerens brev til Riksmeklingsmannen 3.juni 2009). Hvilke økonomiske implikasjoner og incentiver som dette har for AFP-ordning i fremtiden er foreløpig ikke avklart.

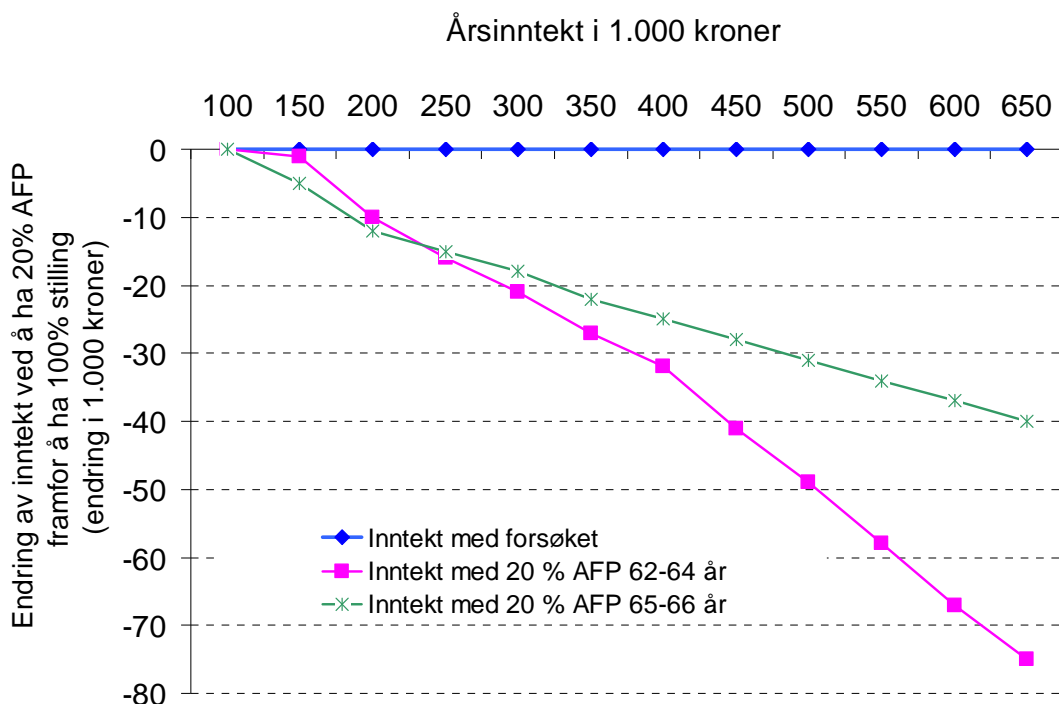
¹² Alle senioren vi intervjuet hadde rett til AFP, men noen hadde ikke full opptjening.

Fra fylte 65 år tar Statens Pensjonskasse over administreringen av AFP for statsansatte, og pensjonen beregnes etter reglene for tjenstepensjonsordningen i staten, dersom dette er mer gunstig enn pensjon etter AFP-reglene. For en person med 30 års medlems tid i full stilling betyr det normalt at pensjonen blir 66 prosent av pensjonsgrunnlaget. Det betales ikke ut AFP-tillegg fra fylte 65 år dersom pensjonen beregnes etter reglene for tjenstepensjonsordningen.

AFP- perioden medregnes i opptjeningen til alderspensjon i folketrygden, men de som tar ut AFP får ikke godskrevet pensjonspoeng for de to årene de er 65 og 66 år. Ansatte som tar ut AFP blir utmeldt av tjenstepensjonsordningen, og får dermed ikke godskrevet tjenestetid i SPK. Alderspensjonen vil dermed bli redusert dersom man ikke har full opptjeningstid ved uttak av AFP. For forsøket betyr dette at en senior hadde større økonomisk gevinst av å delta i forsøket sammenlignet med å ta full eller delvis AFP, jo mindre opptjening de hadde.

Seniorer med full opptjening hadde imidlertid også en økonomisk gevinst av å delta i forsøket. I Figur 2.1 viser vi de økonomiske konsekvensene for forsøksdeltakerne, ved å sammenlikne inntekt i forsøket med inntekt dersom de hadde tatt 20 prosent AFP isteden. Siden de økonomiske konsekvensene avhengig av om vedkommende er mellom 62-64 år eller 65-66 år viser vi begge alternativene nedenfor.

Figur 2.1 Endring av inntekt ved å ha 20 prosent AFP fremfor å være i full stilling



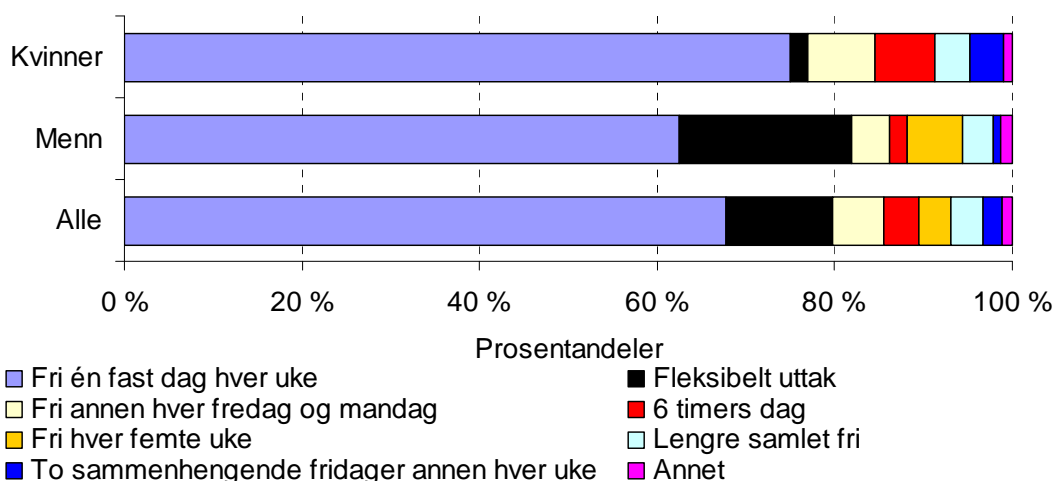
Som vi kan se av Figur 2.1 betyr deltakelse i forsøket forholdsvis lite økonomisk for de med lav lønn. Med 200.000 kroner i inntekt er forskjellen mellom 20 prosent AFP og forsøket om lag 10.000 kroner, som gir et inntektstap på 5 prosent ved å ha 20 prosent AFP. For en senior som tjener 500.000 kroner ser vi at inntektstapet vil være om lag 30.000 kroner for de som er 65-66 år og nesten 50.000 for de som er 62-64 år, en reduksjon på henholdsvis 6 og 10 prosent.

Det overnevnte illustrerer at incentivet for å delta i forsøket i realiteten ikke er 20 prosent økonomiske kompensasjon, siden forskjellen mellom de to ordningene er betydelig mindre. Den reelle økonomiske kompensasjon varierer dermed fra et par prosent for de som tjener minst, til om lag 10-12 prosent for de som tjener mest.

2.3 Forsøksdeltakernes avtaler om redusert arbeidstid

I FADs forsøk har seniorenne fått 20 prosent arbeidstidsreduksjon med full lønnskompensasjon. FAD ønsket færrest mulige føringer for hvordan reduksjonen i arbeidstid skulle tas ut (daglig, ukentlig, årlig, fleksibelt el) - noe også etatene har fulgt opp. I følgeevalueringen av forsøket kartla vi hvordan seniorenne har avtalt å ta ut arbeidstidsreduksjonen. I Figur 2.2 viser vi hvilke ordninger som forsøksdeltakerne har inngått med sin arbeidsgiver.

Figur 2.2 *Hvilken avtale forsøksdeltakerne har knyttet til uttak av redusert arbeidstid – Rapportering fra FAD pr. okt. 2008. N=248*



Kilde: Econ-Rapport nr. 2009-017

Som vi kan se har om lag to tredjedeler av forsøksdeltakerne valgt å ta fri én fast dag hver uke, som regel fredag eller mandag. Rundt 10 prosent har valgt fleksibelt uttak. Et interessant fenomen er at så få har valgt 6 timers dag. Vi kan riktignok se visse kjønnsmessige forskjeller, ved at andelen er en del høyere blant kvinner enn blant menn, men den er likevel lav (rundt 8 prosent av kvinnene). Som vi kan se tar flere menn enn kvinner ut fleksibelt uttak.

Våre 32 informanter fra de tre etatene skiller seg lite fra hva alle seniorenne i forsøket har valgt som arbeidstidsordning. De aller fleste har i utgangspunktet avtalt å ta fri én dag i uken. Mange har imidlertid en viss fleksibilitet, noe som gjør at de samler opp fridager og tar dem ut i forbindelse med lenger ferier el. lignende.

2.4 Forsøksdeltakernes faktiske uttak av den reduserte arbeidstiden

Alle seniorer over 62 år i staten har uavhengig av forsøket redusert arbeidstid, siden arbeidstakere over 60 år i følge ferieloven har krav på 1 uke ekstra ferie. Medregnet den femte ferieuken for statsansatte, gir dette til sammen seks ukers ferie. I tillegg har seniorenne i staten gjennom tariffavtalen og lokale avtaler rett til ytterligere fridager. Det er en viss variasjon mellom de tre etatene, men alle seniorenne har i forsøksperioden hatt rett til ytterligere 8-14 dager fri i året. Disse dagene har som hovedregel kommet i tillegg til den redusert arbeidstiden i forsøket, selv om det har vært noe ulike praksis lokalt.

Mange seniorer i forsøket har derfor hatt problemer med å ta ut arbeidsreduksjonen på 20 prosent. Det gjelder spesielt de som har inngått avtale om fleksible ordninger. Blant disse er det en rekke tilfeller der de ”skyver” den redusert arbeidstiden foran seg til den blir så stor at det er svært utfordrende å ta den ut. For mange oppleves det som umulig å ta lengre ferier i de periodene av året da kollegaene som hovedregel er på jobb. Da gjenstår sommermånedene og høytidsukene, og disse kan seniorenne allerede ta fri vha. ferie-/seniordager og fleksitid som alle seniorer i staten opparbeider.

Det kan derfor se ut til at det å ha en fast fridag i uken bidrar til at seniorenne i større grad tar ut den reduserte arbeidstiden. Det fleste har valgt mandag eller fredag, men noen har isteden valgt onsdag. Flere anser at sistnevnte bryter opp arbeidsuken best, og dermed bidrar til størst reduksjon av en eventuell arbeidsbelastning.

En klar fordel med å ha en fast fridag er at den reduserte arbeidstiden er enklere å forholde seg til for kollegaene og dermed også enklere for seniorenne å ”overholde”. Seniorenne gir imidlertid uttrykk for at selv om de har avtalt en fast dag, praktiseres ordningen med en viss fleksibilitet. De fleste har derfor ved særskilte behov/situasjoner flyttet fridagen til en annen dag. Det er imidlertid også eksempler på at senioren mistet den aktuelle fridagen hvis de ble pålagt av ledelsen og/eller hvis de selv valgte å jobbe på fridagen. Her har det vært noe ulik praktisering mellom enhetene som deltar i forsøket.

Selv om seniorenne tar ut den redusert arbeidstiden gjennom en fast fridag er det imidlertid ikke slik at de nødvendigvis har 20 prosent redusert arbeidstid sett under ett. Årsaken er at en del av disse seniorenne opparbeider fleksitid de dagene de jobber, som de ikke tar ut, og/eller at de ikke tar ut alle senior-/feriedagene som de har krav på.

Både blant de med fleksibelt uttak og de med fast fridag finner vi dermed en rekke seniorer som i realiteten ikke har hatt 80 prosent av full stilling. Det viser både den kvantitative kartleggingen med alle seniorenne høsten 2008 og seniorenne vi har intervjuet i denne casestudien.

Ved årsskiftene 2007 til 2008 og 2008 til 2009 vet vi at en rekke seniorer tok ut deler av ferien i lønn¹³. Vi vet også at en del fikk overført feriedager til neste år, som i utgangspunktet kan gjøres med maksimalt 14 dager. Det er også en rekke eksempler på forsøksdeltakere som fikk slettet ”oppsparte” fri-/ferie-/seniordager og/eller fleksitiden ved årsskiftet.¹⁴

Også flere av seniorenene vi intervjuet rapporterer om det samme. Det gjelder særlig blant de som har leder- og/eller prosjektansvar. Det er blant annet eksempler på forsøksdeltakere som det siste året har jobbet over 100 prosent. Riktignok kan de ha jobbet noe mindre enn de gjorde før forsøket ble igangsatt, men dette illustrerer at mange av seniorenene ikke har hatt 80 prosent arbeidstid av en full stilling.

FAD la i sine føringer vekt på at forsøksdeltakerne ikke skulle jobbe overtid. I vår midtveisevaluering høsten 2008 fant vi at om lag 10 prosent av forsøksdeltakerne hadde blitt pålagt overtid de siste 2 månedene. Andelen var riktignok lavere enn blant de ansatte i kontrollgruppen (dvs. seniorer som ikke deltar i forsøket), men dette har åpenbart vært en utfordring i forsøket. Istedenfor overtid er det også mange som har opparbeidet betydelig fleksitid.

Siden få av forsøksdeltakerne i realiteten har hatt 80 prosent av full arbeidstid, hvis man tar hensyn til at seniorenene i staten allerede har 13-19 ekstra feriedager, er det utfordrende å vurdere hva den redusert arbeidstiden har betydd for seniorenene.

Selv om mange ikke har tatt ut 20 prosent fritid, men betydelige mindre, er muligheten til ekstra fritid ved behov et gode som seniorer vi har intervjuet setter stor pris på. De vet at de har rett til mer fritid hvis de skulle føle behov for det, noe som kan være en vel så viktig dimensjon psykisk, som at fritiden faktisk tas ut. Ikke overraskende er dermed seniorenene som deltar i tiltaket generelt fornøyd med å ha fått redusert arbeidstid.

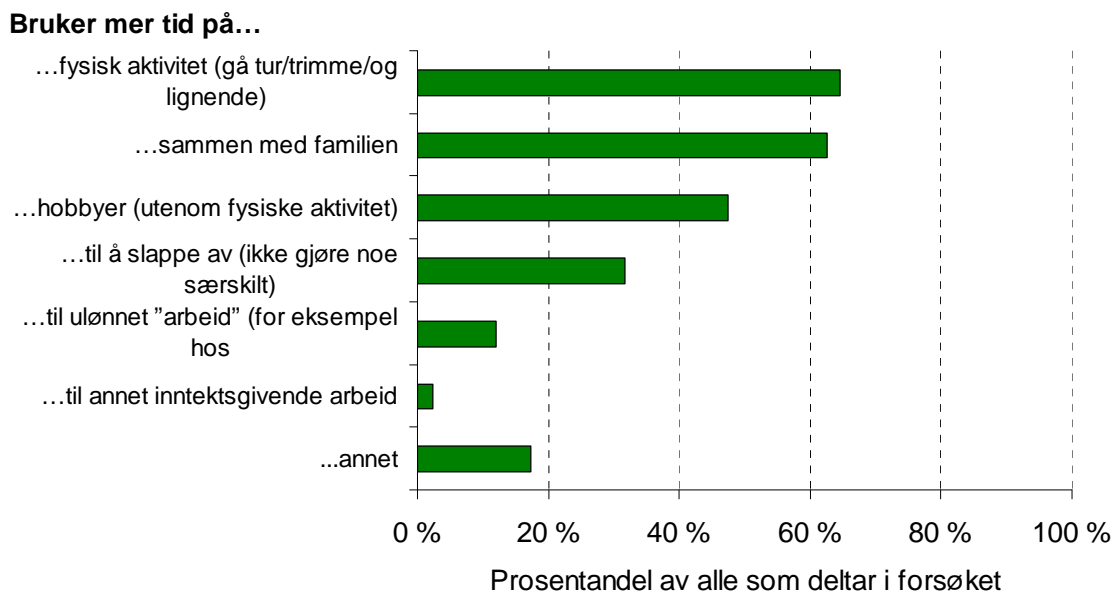
2.5 Hva bruker forsøksdeltakerne den økte fritiden til?

I spørreundersøkelsen høsten 2008 spurte vi også forsøksdeltakerne om hva de bruker den økte fritiden til. Vi satte opp seks svaralternativer og deltakerne kunne sette så mange kryss de ville. I Figur 2.3 vises resultatet.

¹³ Praksis varierer mellom enhetene i forsøket. Noen seniorer har fått lov til å ta ut feriedager i form av lønn, mens det i andre enheter ikke ble åpnet for en slik praksis.

¹⁴ I staten har man ikke mulighet til å overføre mer enn 45 timer fleksitid ved et årsskifte. Det er heller ikke mulig å overføre oppsparte fridager fra forsøket til et nytt år.

Figur 2.3 Hva bruker forsøksdeltakerne arbeidstidsreduksjonen til (flere svar mulig - november 2008) - N=249



Kilde: Econ-Rapport nr. 2009-017

Vi kan se at fysisk aktivitet, dvs. tur, trimme og lignende, er den aktiviteten som de fleste trekker frem. Om lag to tredjedeler av seniorene svarer dette. Det å være sammen med familien er også viktig. Hobbyer, utover fysisk aktivitet, trekkes også frem av en del. Rundt en tredjedel svarer også "å slappe av". Relativt få utfører ulønnet arbeid, for eksempel hos interesseforeninger/-organisasjoner, mens ytterst få har annet inntektsgivende arbeid. Seniorene vi intervjuet i casestudien bekrefter i stor grad inntrykket fra spørreundersøkelsen.

3 Tre kommuner med seniorpolitiske virkemidler

Som en del av casestudien har vi også gjennomført intervjuer av arbeidstakere i tre kommuner, som har rett til å gå av med AFP og har fått tilbud om redusert arbeidstid, tilrettelegging og/eller bonus for å stå lengre i jobb. Kunnskapen fra kommuneintervjuene er primært brukt som en referanseramme i vår analyse av FADs forsøk med redusert arbeidstid og er ikke vurdert inngående i denne studien.

I dialog med oppdragsgiver vurderte vi en rekke kommuner, før vi landet på kommunene; Bærum, Sandnes og Sørum. Disse ble valgt fordi de har høstet betydelig oppmerksomhet og anerkjennelse for sin seniorpolitikk. Kommunenes seniorpolitiske virkemidler presenteres kort nedenfor.

3.1 Bærum kommune

3.1.1 Seniorpolitiske virkemidler

Bærum kommune har over flere år satset på seniortiltak. Kommunen har flere overordnede seniortiltak for dem som er fylt 62 år. Tiltakene ble iverksatt 1. juli 2007 og skal etter planen evalueres etter to år. Ansatte som er 62 år eller eldre kan velge *ett* av følgende tre tiltak.¹⁵

A. Bonus

Den ansatte får hvert år etter fylte 62 år utbetalt en bonus på 20.000 kroner. Bonusordningen kommer i tillegg til eventuelle lønnsjusteringer i løpet av året. Bonusbeløpet er ikke pensjonsgivende.

B. Redusert arbeidstid

Når den ansatte fyller 62 år, kan den ansatte redusere arbeidstiden fra 100 til 80 prosent med full opprettholdelse av lønn. Arbeidstidsreduksjonen skal skje i form av en fridag per uke. Kommunen mener at tilbudet om redusert arbeidstid ikke er forenlig med å være leder i kommunen. Lederne kan imidlertid velge bonus eller ordningen med utvidet tjenestefri med lønn (se nedenfor). Deltidsansatte kan heller ikke velge tiltaket.

C. Tjenestefri med lønn

Når den ansatte fyller 62 år, utvides mulighetene til tjenestefri med full lønn. Fra 62 år til 64 år vil dette være 10 arbeidsdager. Antall dager med tjenestefri med full lønn øker til 15 dager etter fylte 64 år.

De økonomiske incentivene av de generelle tiltakene i Bærum kommune er oppsummert i Tabell 3.1 nedenfor. Vi viser verdien av tiltakene for ansatte med ulik årslønn.

¹⁵ For undervisningspersonell er det et eget sett med tiltak som ligner disse tiltakene.

Tabell 3.1 Bærum kommune: Økonomiske incentiver for arbeidstakere som er fylt 62 år. Kroner per år der ikke annet er angitt.

		Årslønn					
		250 000	300 000	350 000	400 000	450 000	500 000
A Bonus per år etter 62	Økonomisk verdi	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	- % av inntekten v heltid	8 %	7 %	6 %	5 %	4 %	4 %
B 100 % lønn, 80% jobb	Økonomisk verdi	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
	- % av inntekten v heltid	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
C 62-64 år: 10 dagers fri med lønn	Økonomisk verdi	11 300	13 500	15 800	18 000	23 300	22 500
	- % av inntekten v heltid 1)	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Fra 65 år: 15 dagers fri med lønn	Økonomisk verdi	16 800	20 100	23 500	26 800	30 200	33 500
	- % av inntekten v heltid 1)	6,7 %	6,7 %	6,7 %	6,7 %	6,7 %	6,7 %

1) Beregnet ut fra en forutsetning om 7,5 timers arbeidstid per dag og 1.650 arbeidstimer per år.

Den økonomiske verdien av seniorbonusen er den samme (20.000 kroner) for alle ansatte, enten de har høy eller lav lønn. Målt i prosent av inntekten er den dermed bonusandelen høyest for de med lavest lønn.

Muligheten for å ha 80 prosents stilling og likevel ha full lønn, representerer en økonomisk verdi tilsvarende verdien av 20 prosent av full stilling. I prosent av inntekten er verdien av denne fordelten 20 prosent for alle ansatte, men i kroner varierer verdien fra 50.000 kroner for en ansatt med årslønn på 250.000 kroner opp til 100.000 kroner for en ansatt med 500.000 kroner i årslønn, forutsatt at arbeidstaker erstattes av andre med lik lønn.

Det tredje tiltaket er å ha fri 10 dager med lønn (for de som er mellom 62 og 64 år) og 15 dager for de som er 65 år og eldre. Ut fra forenklete forutsetninger anslår vi at dette representerer en reduksjon i årlig arbeidstid med opprettholdelse av full lønn på 5 prosent for dem mellom 62 og 64 år og knapt 7 prosent for dem som er fylt 65 år. For den yngre aldersgruppen seniorer tilsvarer dette en økonomisk fordel på 12.500 kroner for den laveste inntektsgruppen i tabellen, til 25.000 for den høyeste inntektsgruppen (årslønn 500.000 kroner).

Av tabellen framgår det at seniorbonusen har en langt lavere økonomisk verdi enn redusert arbeidstid. Bonus er et tiltak som er relativt mer gunstig for lavtlønte enn det er for høytlønte. Både ordningen med 20 prosents redusert arbeidstid for heltidsansatte med full lønn og tjenestefri i 10 (/15) dager per år er målt i prosent av inntekten like lønnsomt for alle.

Den økonomiske verdien av tiltakene for den ansatte er klart størst for tiltaket 80 prosents arbeidstid men 100 prosents lønn.

De generelle seniortiltakene tilbys ansatte fram til stillingens aldersgrense (særaldersgrense) som ofte er 65 år eller lavere. Ansatte som står lenger i jobb enn særaldersgrensen, vil således ikke få tilbud om tiltakene.

Som ledd i senior/personalpolitikken har kommunen også et *selektivt tiltak* som kalles "tillitstid". Det er et seniortiltak rettet mot ansatte fylt 55 år og som står i fare for å bli sykmeldt. Ansatte som faller inn under kriteriene har mulighet for å få redusert arbeidstid med 20 prosent med full lønn for å hindre sykmelding i maksimalt ett år. Dette er et selektivt tiltak som den ansatte må søke om å få.

3.1.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene

Seniortiltakene er utviklet i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner. Kommunen har vært litt "paternalistisk" når det gjelder uttak av den redusert arbeidstiden, idet man ikke vil gi seniorenne mulighet for å samle opp fridager, noe man antar ikke gir samme effekt på den ansattes helse og velbefinnende.

Kommunen har generelt en positiv vurdering av tiltakene. Kommunen registrerer at flere som anses å være "på vei mot AFP", likevel fortsetter i jobb når de får tilbudet. Kommunen har opplevd redusert uttak både av AFP og uførepensjon de senere årene. Denne nedgangen i overgang til pensjon kan ha kommet av økt etterspørsel etter arbeidskraft generelt som følge av oppgangskonjunkturen fram til 2008. Kommunen tror imidlertid at også seniortiltakene har bidratt til redusert tilbøyelighet til pensjonering.

Kommunen jobber en del med å informere om pensjonskonsekvensene av redusert stilling. Det synes som om eldre kvinner øker stillingsbrøken etter hvert som de blir eldre av pensjonsgrunner. Mange oppdager at de har små pensjonsrettigheter på grunn av mye deltid og omsorgsoppgaver tidligere i livet.

Blant dem med 100 prosent stilling, velger i størrelsesorden 3 av 4 ordningen med 80 prosents arbeidstid og 100 prosent lønn. Omtrent 10 prosent velger tjenestefri med lønn og ca 15 prosent velger bonusordningen. Av dem med mindre enn 100 prosent stilling, valgte 1 av 3 ordningen med tjenestefri og 2 av 3 bonustiltaket. Den økonomiske verdien av bonus og tjenestefri er av samme størrelsesorden.

Lærerne var i utgangspunktet ikke omfattet av de generelle seniortiltakene, men er senere inkludert i disse. Erfaringene er at få ansatte i undervisningssektoren velger alternativene tjenestefri med lønn eller bonus. Omtrent 8 av 10 lærere velger alternativet med 20 prosent redusert arbeidstid med full lønn.

Kommunen ønsker ikke å gå inn for flere individrettede seniortiltak, da man anser at forhandlingene og evt. forskjeller mellom seniorenne vil skape støy i organisasjonen. I tillegg vil mer omfattende bruk av individtilpasing gi merarbeid for lederne.

3.2 Sandnes kommune

3.2.1 Seniorpolitiske virkemidler

Sandnes kommune har i flere år forsøkt å endre holdningene blant seniorene til når man "kan" eller er forventet å pensjonere seg. Kommunen har valgt å definere dem over 50 år som seniorer. Ved fylte 50 år skal tema som angår forhold som kan påvirke arbeidssituasjonen med det mål å beholde medarbeiderne i jobb, være en del av medarbeider-samtalene. Man forsøker også å jobbe aktivt gjennom lederne for å sette fokus på seniorpolitikken, og seniorpolitikk er et av temaene i kommunens lederutviklingsprogram. Generelt anser kommunen at seniorsamtalen mellom den enkelte medarbeider og nærmeste leder, er den viktigste arenaen for utforming av tiltak skreddersydd for hver enkelt senior.

Sandnes kommune har hatt en rekke overordnede seniortiltak med økonomiske og andre incentiver til å stå lenger i jobb, for dem som er fylt 62 år. Fra 1/1-2008 ble tiltakene forsterket (økte beløp) og utvidet. Seniorene kan velge mellom følgende tre ulike tiltak.

A. Bonus

Seniorer over 62 år kan få bonus på 18.000 kroner for hvert år de jobber etter fylte 62. Ordningen gjelder også deltidsansatte med minst 50 prosent stilling, som får bonus proporsjonal med stillingsprosenten. Senioren kan ta ut bonus for 25.000 kroner per år hvis man sier fra seg andre tiltak.

B. Tilrettelegging

Seniorer kan få tilrettelegging av arbeidsplassen på 35.000 kroner årlig. Beløpet brukes ofte til økt fritid (finansierer vikarer), men også til etterutdanning/kurs, studietur, sykkel, hjemme-PC, hjelpemidler og lignende¹⁶. Man kan både ha 18.000 kr. i bonus og utløse tilretteleggingstiltak for 35.000 kr. Senioren kan dessuten velge å droppe bonusen og isteden få tiltak for 53.000 kroner per år.

C. Redusert arbeidstid

Ordningen med redusert arbeidstid med full lønn omfatter bare personer som jobber full tid. Den reduserte arbeidstiden avhenger av alder; henholdsvis 90 % jobb (62 år), 85 % jobb (63 år) og 80 % jobb (64 år og mer). Hvis man har mer enn 20 prosent AFP, kan man ikke delta i ordningene. Ansatte i alle stillinger kan benytte tiltakene. Ledere tar i praksis ikke ut redusert arbeidstid med full lønn (det anses ikke forenlig med lederrollen). Redusert arbeidstid med full lønn kom først som eget tiltak fra 2008.

Lærerne har egne ordninger som ikke omtales her.

I praksis står dermed 4 alternativer åpne for den ansatte. Den økonomiske verdien av disse er oppsummert i Tabell 3.2 nedenfor.

¹⁶ Personalseksjonen i kommunen følger opp at eventuelle tilskuddet som er skattepliktig rapporteres på korrekt måte til Skatteetaten.

Tabell 3.2 Sandnes kommune: Økonomiske incentiver for arbeidstakere som er fylt 62 år. Kroner per år der ikke annet er angitt.

		Årslønn					
		250 000	300 000	350 000	400 000	450 000	500 000
1 Bonus per år fra 62 og tilretteleggings-tilskudd	Økonomisk verdi bonus	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
	Øk verdi tilrettelegging	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
	Øk verdi i alt	53 000	53 000	53 000	53 000	53 000	53 000
	- % av inntekt	21 %	18 %	15 %	13 %	12 %	11 %
2 Bare tilrettelegging, ikke bonus	Økonomisk verdi	53000	53000	53000	53000	53000	53000
	- % av inntekten v heltid	21 %	18 %	15 %	13 %	12 %	11 %
	% redusert arbeidstid	17 %	14 %	12 %	11 %	9 %	8 %
3 Bare bonus, ikke tilrettelegging	Økonomisk verdi	25000	25000	25000	25000	25000	25000
	- % av inntekten v heltid	10 %	8 %	7 %	6 %	6 %	5 %
4 100 % lønn og redusert arbeidstid	62 år, øk verdi	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000	50 000
	62 år, % av heltidsinntekt	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
	63 år, øk verdi	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000
	63 år, % av heltidsinntekt	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
	64+, øk verdi	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
	64+, % av heltidsinntekt	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %

Bonus og tilretteleggingstilskuddet gis som et fast beløp, og blir dermed relativt til inntekten mindre viktig når inntekten stiger. Velger man bare bonus, får man mindre penger enn man får ved å bruke pengene til tilrettelegging.

Incentivet ved arbeidstidsreduksjonen øker med alderen og i økonomisk verdi også med inntektsnivået. Kombinasjonen av tilrettelegging og bonus er det mest "regressive", det vil si det tiltaket som i prosent av inntekten er minst til fordel for høytlønte.

3.2.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene

Kommunen innførte seniortiltak i 2002. Informanten vår formidler at det tidligere var en generell forventning om at de ansatte skulle gå av ved 62 år, men at dette nå er endret. Man har hatt et mål om at 80 prosent av de ansatte skulle fortsette frem til 65 år, og det har de klart. Man ønsker å forlenge yrkeskarrierene ytterligere. Også personer med inntil 40 prosent AFP var omfattet av seniorpolitikken tidligere, men disse er nå tatt ut av ordningen.

De fleste senioren velger kombinasjonen bonus og tilrettelegging i 100 prosent stilling. Det er særlig i de "tunge" yrkene at senioren velger tiltak som gir mer fritid. I administrative yrker er det flere som ønsker bonus, blant annet fordi leder ikke kan velge redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon. En del av lederne bruker imidlertid tilretteleggingstilskudd til for eksempel studietur. Med unntak av lederne er det dermed svært få seniorer som tar ut bare bonus.

3.3 Sørums kommune

3.3.1 Seniorpolitiske virkemidler

Sørums kommune har en rekke satsinger innenfor seniorpolitikk og mener at helheten er viktig. Av mer konkrete tiltak i kommunens retningslinjer for seniorpolitikk er blant annet årlig utviklingssamtale for ansatte over 55 år, kurstilbud om løfteteknikk og riktige arbeidsstillinger, kollegabaserte veiledningsgrupper for personell med tungt fysisk /psykisk arbeid, fadderordninger og jobbrotasjon. Av overordnede og konkrete tiltak er det særlig to som vi trekker frem:

A) Ekstra lønnstillegg for 62+'ere

En ordning med individuelle ekstra lønnstillegg på 10.000 kroner per år for dem som er fylt 62. Man får ytterligere 10.000 dersom man står ut 63 år osv. Tillegget "gis til dem man vil beholde", men i praksis får nesten alle dette tillegget. Står man til man fyller 67 år, får man dermed et tillegg på 50.000 kroner. Tillegget er pensjonsgivende, og slår dermed også ut i økte pensjoner (i motsetning til bonus som ikke er pensjonsgivende inntekt). Lønnstillegget gis proporsjonalt med stillingsbrøken for deltidsansatte. Lærere er ikke omfattet av ordningen fordi de allerede har en ordning med redusert leseplikt fra 55 år. Tiltaket ekstra lønnstillegg for dem som er fylt 62 år ble innført i 2001.

B) Redusert arbeidstid for seniorer

Når den ansatte fyller 62 år, kan den ansatte redusere arbeidstiden fra 100 til 90 prosent med full opprettholdelse av lønn. Dette tiltaket ble innført i 2007. Nesten alle takker ja (en leder har takket nei). Reduksjonen kan tas som ½ dag i uka, en dag annenhver uke, eller i forbindelse med ferier. Lange fraværperioder er problematisk for arbeidsgiver, og det er forslag om å snevre inn mulighetene for å ta mange fridager tjent opp i denne ordningen i forbindelse med ferier. Tiltaket kan ikke kombineres med delvis AFP. Tiltaket er generelt og tilbudet om redusert arbeidstid gis til alle.

De økonomiske incentivene er oppsummert i Tabell 3.3 nedenfor.

Tabell 3.3 Oppsummering : Økonomiske incentivene i Sørums kommune

		Årslønn						
		250 000	300 000	350 000	400 000	450 000	500 000	
A	Seniortillegg	Økonomisk verdi v/62 år	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
		- % av inntekten v heltid	4 %	3 %	3 %	3 %	2 %	2 %
		Øk verdi v/65 år	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
		- % av inntekten v heltid	16 %	13 %	11 %	10 %	9 %	8 %
B	100% lønn, 90% jobb	Økonomisk verdi	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000	50 000
		- % av inntekten v heltid	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %

Note: For seniortillegget kommer i tillegg økt alderspensjon siden seniortillegget regnes som lønn og dermed er pensjonsgivende.

Incentivet ved redusert arbeidstid er 10 prosent lavere enn i de øvrige kommunene og i det statlige forsøket.

I tillegg til de to ordningene framhevet informanten vår satsingen på seniorkurs. Kurset går over to dager for alle ansatte som fyller 60 år (tidligere 58). Mange, kanskje særlig "slitere" føler kurset som en verdsetting, og det har gitt positive tilbakemeldinger. Innholdet er foredrag og individuell informasjon fra KLP om hva de faktisk får i pensjon. Mange, særlig kvinner i omsorgssektoren med korte yrkesløp og mye deltid, får da vite at de har små pensjonsrettigheter, noe som motiverer dem til å jobbe lenger.

3.3.2 Kommunens erfaringer med virkemidlene

Kommunen anser at seniortiltakene har gitt resultater. De satte seg mål at 60 prosent av de som fylte 62 år skulle stå i jobb til 65 år. Dette målet ble nådd og er nå skjerpert til 90 prosent. De anser at seniorpolitikken har bidratt til dette.

Informanten anser at seniorer generelt ønsker mer fritid, fremfor økonomiske incentiver. Kommunen har ikke vurdert ytterligere individuelle tiltak. I den grad det er aktuelt kan dette håndteres i individuelle lønnsforhandlinger.

3.4 Oppsummering

Tiltakene og tenkningen rundt seniortiltakene i de tre kommunene har både likhetstrekk og forskjeller. Alle har mulighet til å velge mellom en økonomisk bonus (evt. ekstra lønnstillegg) og ulike former for redusert arbeidstid. Alle kommunene mener tiltakene har hatt effekt i form av utsatt pensjonering og endringer i holdningene til når de ansatte skal gå av med pensjon. Det synes å være gjennomgående at de fleste velger tiltak som innebærer at de jobber mindre, men det er et ikke ubetydelig mindretall som velger ren bonus eller lønnsøkning. Dette gjelder spesielt seniorer som ønsker å jobbe 100 prosent, særlig ledere, men trolig også andre grupper ansatte.

At de fleste velger redusert arbeidstid framfor økte lønns/bonusutbetalinger kan ikke uten videre ses som uttrykk for rene preferanser, siden den økonomiske verdien som ligger i tiltakene er langt høyere hvis man velger tiltak som innebærer redusert arbeidstid enn tiltak som innebærer økte utbetalinger. Blant ansatte i administrative stillinger, der den fysiske slitasjen er mindre, synes behovet for redusert arbeidstid å være mindre, og flere i disse gruppene synes å velge bonusordninger.

En fellesnevner for de kommunale tiltakene er at de i varierende grad åpner for pengemessig kompensasjon. Den økonomiske konsekvensen av bonus el.l. er klart mindre enn den kompensasjonen som ligger i redusert arbeidstid til full lønn. Likevel mener vi denne typen stimulans er viktig fordi dette forhindrer at en del arbeidstakere "lures" til å redusere sin arbeidstid selv om de egentlig ikke trenger dette for å fortsette i jobb. Det så vi i FADs forsøk der en stor andel av seniorenne ville jobbet 100 prosent hvis ikke den reduserte arbeidstiden hadde blitt innført.

At seniorenne kan velge mellom en meny av tiltak, gjør at man kan utnytte variasjonene i de ansattes behov og preferanser bedre og således få flere ekstra arbeidsår per krone tiltakene koster kommunen.

4 Seniorer og arbeidsoppgaver

De fleste seniorene vi har intervjuet trekker frem at arbeidsoppgavene er en viktig grunn til at de har valgt å jobbe etter fylte 62 år. De gir uttrykk for at de ville ha gått av med pensjon hvis de opplevde at arbeidsoppgavene var uinteressante, selv om en del av dem også trekker frem økonomiske argumenter.

Det er imidlertid ikke så rart at de aller fleste av de vi intervjuet i utgangspunktet finner sitt arbeid interessant. Hadde de vært misfornøyde er det grunn til å tro at de fleste ville ha bytte arbeidsplass tidligere i sin yrkeskarriere.

Hva som oppfattes som interessante arbeidsoppgaver varierer imidlertid betydelig mellom seniorene. For å beholde seniorer i jobb er det derfor viktig at eventuelle endringer i arbeidsoppgaver gjøres i dialog med seniorene, slik at de ikke kun sitter igjen med de minst interessante oppgavene.

4.1 Viktig å jobbe opp mot / sammen med andre

Selv om det naturligvis er stor variasjon blant våre informanter når det gjelder arbeidsoppgaver og motivasjon, er det mange som trekker frem betydningen av å jobbe tett sammen med andre i egen organisasjon. En del arbeider riktignok mye alene i det daglige og trives med det, men de fleste gir uttrykk for at de ville ha sluttet dersom de ikke hadde hatt interaksjon/samarbeid med andre. En del trekker også frem kontakt med publikum/brukere som positivt.

Positivt ved å jobbe: Det er mange faktorer. Det er godt å ha noe å bryne hjernen på. Å snakke med andre, få andre impulser. Man føler seg mer levende da.

Får fortsatt mange gode tilbakemeldinger på den jobben jeg gjør. Nært samarbeid med noen av mine kollegaer: én sier for eksempel veldig tydelig at han setter pris på meg. Mange koselige kollegaer.

Mange spennende saker som kommer til kontoret. Mange tar kontakt og skal ha råd og veiledning.

Vi kommer ut og treffer folk. Det foregår alltid noe som er interessant.

4.2 Viktig at arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende

De fleste av seniorene vi intervjuet hadde svært lang karriere i etaten. Mange hadde høy utdannelse, enten formell eller gjennom diverse interne kurs/opplæring. For de fleste var dermed arbeidet ikke bare en måte å tjene penger – men også en måte realisere seg selv på. Følgende sitater illustrerer dette;

Det er de faglige problemstillingene jeg er glad i.

Arbeidet er varierende, interessant og bra arbeidsmiljø.

Lærer en masse. Veldig stort fagspekter.

Saker som kommer i forbindelse med konkrete henvendelser. Spesielt de sakene som er vanskelig. Det er spennende.

Saksbehandling er spennende. Det å få det til. Å blir ferdig og få rett likning.

Bare det å finne riktig svar er utfordrende. Vi må gi riktig svar.

Synes det er utfordrende. Krever en del å finne feil i et regnskap. Krever innsikt og erfaring.

Det er dermed viktig at ledelsen legger til rette for at seniorene opplever at de har utfordringer i arbeidet, ikke minst etter at de fyller 62 år og dermed har mulighet til å gå av med pensjon.

4.3 For mye rutinejobb kan medført at seniorene slutter

Seniorene vi intervjuet hadde i liten grad rutinepreget oppgaver. En del seniorer i Skatteetaten har riktignok samme arbeidsoppgaver over lengre perioder, ikke minst fordi arbeidet for mange styres av årssyklusen for selvangivelsen. Selv om enkelte gir uttrykk for at arbeidet til tider kan bli preget av rutiner, er det få som trekker frem at rutinepregede oppgaver er et stort problem.

Jeg trives med at det er utfordrende. Hadde det bare vært rutinesakene hadde jeg nok vurdert å gå av.

Jobben er interessant fordi den er uforutsigbar. Du føler deg levende, at jeg ikke dør hen i en krok med kjedelig arbeidsoppgave. Det hadde vært noe helt annet med rutinejobb som punching, sentralbord...

Jeg trives med oppgavene. Hvis det var en rutinejobb ville jeg ikke blitt her så lenge.

Det eneste at jeg en del ganger sitter med det samme over en lengre periode. Det blir litt slitsomt.

Arbeidet er utfordrende, fordi ingen saker er like. Men samtidig er det en del rutine. Når man har gjort det i 12 år, blir en del rutine i det også. Men det dukker alltid opp nye problemstillinger.

For de fleste seniorene er dermed variasjon i arbeidet svært viktig for at de fortsatt er i jobb. De må føle at de anvender den erfaringen og kompetansen de har opparbeidet gjennom en lang karriere i etaten, på en utfordrende måte.

4.4 Stor betydning at arbeidsoppgavene oppfattes som viktige for samfunnet

De tre etatene som inngår i denne casestudien har alle sentrale samfunnsoppgaver. For seniorene blir det å delta i dette arbeidet også vurdert som en viktig årsak til å fortsette i arbeid etter fylte 62 år.

De fleste seniorenne som vi intervjuet i Vegvesenet er ansatt i direktoratet, som både jobber opp mot departement, og er en viktig premissleverandør for arbeidet i ytre etat. De ansatte hos Fylkesmannen og Skatteetaten er også sentralt plassert i den forstand at de skal implementere og/eller følge opp at statlige føringer blir gjennomført. Hos fylkesmannen kan det innbefatte bidrag til/ansvar for store reformer innen den offentlige forvaltningen. I Skatteetaten er ikke nødvendigvis reformene like store, men etatens oppgaver oppfattes av de ansatte som viktige for samfunnet;

Oppgavene er kanskje ikke så veldig spennende og interessant, men det er jo det også. Men spennende å avdekke de som tar seg til rette i samfunnet. Det gir en godhetsfølelse og få has på slike personer.

Følger tett det som skjer i samfunnsdebatten. Det er spennende. Det er ikke kjedelig,

Nå er vi midt i verden. Mye av det vi jobber med kommer på den politiske agendaen. Så lenge vi slipper mediasirkuset rundt dette oppleves jobben som meningsfull og moro.

At man gjør et godt og nødvendig arbeid.

Tilsyn i kommuner er spennende. Spennende å se om vi når full barnehagedekning i fylket.

Spennende å jobbe med noe samfunnet er opptatt av. Skole er og vil alltid være interessant.

De fleste av seniorenne vi intervjuet la dermed vekt på den viktige funksjonen som etaten og arbeidet deres hadde for samfunnet. F.eks. saksbehandleren hos fylkesmannen som i mange år har arbeidet med barnehager og som har hatt som mål ”å bidra til full barnehagedekning”. Nå ser vedkommende at målet er svært nært – noe som gir en ekstra motivasjon for å fortsette i jobben litt til – ”Vil se at vi kommer i mål”.

For de ansatte i Vegdirektoratet er rollen i forhold til departement og den politiske dagsorden viktig. De føler at de er ”der det skjer” og kan bidra til arbeidet som gjøres.

5 Belastninger i arbeidet

I dette kapitlet drøfter vi ulike aspekter som seniorene har trukket frem som belastende ved arbeidet. Siden seniorene vi har intervjuet i liten grad har fysisk arbeid, har vi ikke gått nærmere inn på fysiske belastninger i denne studien. Vi har isteden fokusert på andre belastninger, som for eksempel i hvilken grad arbeidet er mentalt slitsomt og om det er stressende.

Seniorene i forsøket og kontrollgruppen fikk i midtveisevalueringen høsten 2008 tre spørsmål som gikk direkte på vedkommendes helse. De skulle vurdere i hvilken grad de blir fysisk og psykisk slitne av arbeidet sitt, og i hvilken grad arbeidet har gitt belastninger som har ført til sykefravær. I undersøkelsen så vi på hvordan deltakerne vurderte situasjonen i juni 2007, dvs. før forsøket ble igangsatt, med situasjonen i november 2008. Nedenfor oppsummeres tilbakemeldingene:

Vi fant at endringen er forskjellig mellom de to gruppene. I kontrollgruppen er det noen flere som opplever negative helsebelastninger i 2008 enn i 2007, mens det i forsøksgruppen er omvendt. Spesielt anser forsøksdeltakerne at de blir mindre fysisk slitne av arbeidet.

Kilde: Econ-Rapport 2009-017

Den reduserte arbeidstiden ser dermed til å ha noe betydning for hvordan forsøksdeltakeren opplever helsen. Selv om de fleste seniorene vi intervjuet var i god fysisk form er det imidlertid mange som trekker frem at det skjer noe med helsen rundt de seksti. Nedenfor følger en del utsagn om dette:

Merker at jeg blir sliten. Det var jeg ikke før. Alltid jobbet mer enn full jobb. Trøtt i hue når jeg sitter på toget hjem.

Etter fylte 60 har du ikke det samme pågangsmotet, orket, som du hadde før.

Det er mer slitsomt enn det var før – selvsagt. Man merker det på kroppen. Jeg er sliten på ettermiddagene. Jobben er ikke spesielt mentalt belastende, det er mer det at du er på jobben hele dagen.

Blir trøtt i hodet. Merket det fra jeg passerte de 60.

Alderen setter litt preg på arbeidssituasjonen. Så jeg merker jo alderen litt. Rent fysisk har jeg ikke merket stor forskjell.

Selv om overnevnte illustrerer at en del seniorer opplever at alderen tynger, er det ikke slik at dette nødvendigvis påvirker arbeidet. Det er imidlertid viktig at både ledelsen og den enkelte senior er bevisst at en del eldre arbeidstakere kan påregne endringer som igjen kan ha betydning for arbeidssituasjonen. Tilrettelegging gjennom tilpassing/-endring av arbeidsoppgaver som kan bidra til å redusere belastningen kan være en nøkkelfaktor for at seniorer står lenger i arbeid.

Ettersom aspekter ved arbeidssituasjonen kan påvirke avgangsmønsteret, spurte vi i midtveiseevalueringen om seniorenes muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen, -tempo og -oppgaver har endret seg på grunn av den reduserte arbeidstiden. Nedenfor oppsummeres våre funn:

Vi fant at det ikke har skjedd dramatiske endringer i arbeidssituasjonen fra juni 2007 til november 2008, verken for forsøksdeltakerne eller for senioren i kontrollgruppen. Den største endringen finner vi for forsøksdeltakerne når det gjelder tempo. Forsøksdeltakerne mener at de i mindre grad må arbeide i et for høyt tempo, samtidig som de i større grad mener at arbeidet er utfordrende på en positiv måte. De mener også at de i mindre grad har for mye å gjøre i arbeidet.

Nesten 90 prosent av forsøksdeltakerne anser at de etter forsøket har fått mer overskudd til å yte maksimalt den tiden de er på jobb. Samtidig rapporterer imidlertid over halvparten at den reduserte arbeidstiden har gitt mer tidspress.

Kilde: Econ-Rapport 2009-017

Vi skal nedenfor trekke frem ulike aspekter som kan øke eller lette belastningen av arbeidet.

5.1 En del senioren tar på seg for mange/mye oppgaver

I midtveiseevalueringen ba vi senioren som deltar i forsøket om beskrive arbeidsbelastningen sin nærmere. Vi konkluderte på følgende måte:

Selv om en del av forsøksdeltakerne fikk redusert sin arbeidsbelastning i de individuelle avtalene som lå til grunn for deltakelse i forsøket, vet vi at dette ikke ble gjort for alle deltakerne. Hos en del av forsøksenhetene har det heller ikke blitt rekruttert faste vikarer. Enkelte forsøksdeltakere kan dermed ha vært nødt til å gjøre mer enn hva som er mulig i en redusert arbeidstid.

I hvilken grad ansvaret for dette ligger hos arbeidsgiver eller arbeidstaker har vi ikke kunnet avgjøre. I noen tilfeller kan en arbeidsgiver ha tatt for lite ansvar for å få endret forsøksdeltakers arbeidssituasjon, men vi ser ikke bort fra at en del seniorer heller ikke klarte eller ønsket å gi fra seg arbeidsoppgaver.

Kilde: Econ-Rapport 2009-017

Det overnevnte oppsummeringen bekreftes i stor grad av de senioren vi har intervjuet. En rekke av senioren gir uttrykk for at de har for mye å gjøre. De har tatt det opp med ledelsen, men opplever at ledelsen/organisasjonen ikke tar nok hensyn. Resultatet er at de jobber mer enn 80 prosent.

Egentlig kan jeg styre arbeidsdagen, siden det er jeg som fordeler oppgaver. Men vi er for få, så da blir det vanskelig å ta på seg "litt mindre i perioder". Jeg tar derfor på meg for mye. Ikke så lett å presse andre til å jobbe ekstra. Tar det på meg isteden.

Må i hovedsak gjøre det samme på kortere tid.

Arbeidsbelastningen har gått opp etter at jeg begynte i forsøket. Har mange våkenetter.

En del av de som har mye å gjøre, gir imidlertid også uttrykk for at de har tatt på seg dette frivillig, fordi oppgavene er så ”spennende”.

Jobben passer veldig godt for meg nå. Det er jo mye saker. Men jeg liker å ha en del å gjøre. Jeg stresser ikke.

Sakene kommer, jeg har lite mulighet til å styre det selv. Man må jo tilpasse det. Det kan hende at man planlegger å ta fri, så er det alltid ett eller annet som dukker opp så man ikke får tatt, eller må skyve på fridagene.

Det er imidlertid en del seniorene som forteller at de i dialog med nærmeste leder har fått tilpasset sine arbeidsoppgaver.

Støtte fra kolleger og leder? Absolutt. Det er andre som har satt foten ned for arbeidsmengden min mer enn jeg har gjort selv.

5.2 En fordel å ikke ha eneansvar

Seniorer trekker også frem betydningen av å ikke ha eneansvar for oppgaver. Sammenslåingen av enheter i Skatteetaten ble for eksempel trukket frem som positivt av flere av seniorene fordi det gir mulighet til at samme arbeidsoppgaver fordeles på flere, og de ansatte kan overta oppgaver for hverandre. Organisasjonen blir dermed ikke like sårbar ved for eksempel fravær og/eller lange restanselister.

5.3 Viktig å kunne påvirke egen arbeidssituasjon

Seniorene i denne casestudien har i liten grad et fysisk krevende arbeid, noe som betyr at belastningen i all hovedsak er mental. Selv om en del seniorer rapporterer om stress i perioder, gir de fleste uttrykk for at arbeidssituasjonen stort sett fungerer bra. De legger imidlertid stor vekt på muligheten av å kunne påvirke egen arbeidssituasjon, både saker, mengde og tempo.

Sakene kommer nå inn i arkivet. Og så tar vi de fortløpende. Alle har et fellesansvar for å få gjort jobben. Ingen pålegges konkrete saker. Det er bra.

Får beskjed om sakene fra sjefene. Når jeg ferdig ber jeg om mer. Går greit. Ikke noe press.

Jobben har blitt mindre stressende etter hvert. Hvis du har en lang restanseliste er det ubehagelig. Men de har vært flinke her til å ta hensyn (til alderen hans). Jeg har fått mindre stress over tid. Og det setter jeg stor pris på.

Vi får i utgangspunktet tildelt saker, men greier vi ikke - melder vi fra om det. Og det er greit. Har ikke haugevis av saker som venter på meg. Det er en fellesoppgave at de blir gjort.

Viktig å ikke sitte alene med sakene. Vi har etter hvert fått bedre rutiner på dette – så nå er ikke presset like stort.

Ja, jeg er i nedtrappingsfase. Takker ikke ja til mer enn jeg makter. Kan ta tak i mye mer enn det jeg gjør.

Det overnevnte illustrerer betydningen av at senioren ikke utsettes for et for stort press i det dagelige. Det å fordele oppgavene på en slik måte at de ansatte i fellesskap har ansvar for restanselisten, og ikke den enkelte arbeidstaker, kan bidra til at arbeidssituasjonen oppleves som god.

5.4 Viktig å slippe å ta med arbeidet hjem

Enkelte av senioren trekker også frem betydningen av at de ikke tar med seg arbeidet hjem. Da kan de avslutte dagen med bedre samvittighet, og de slipper å tenke på arbeidet i fritiden.

Nå er jeg ferdig når jeg går fra jobb. Det var ikke situasjonen før, da hadde jeg alle sakene som lå å ventet på meg. Det er en herlig følelse slik det er nå.

Det å være ferdig med jobben når jeg drar hjem. Det er veldig bra. Slipper å trekke med meg jobben hjem. Tenker ikke på den i helgen, som jeg gjorde før.

Var mer stressa før forsøket. Var mer plaget om natta tidligere. Har ikke like mange tanker om jobb om natta lenger. Det har nok ”redda blodtrykket mitt”.

Det å slippe å ta med arbeidet hjem ble ikke minst trukket frem av senioren i Skatteetaten. Der er det i perioder relativt lange restanselister. Det å ikke føle et personlig ansvar oppleves dermed som viktig.

Mange av senioren vi har intervjuet, trives imidlertid så godt med arbeidsoppgavene at de også bruker fritiden til å jobbe. For eksempel lese tidsskrifter, lære datasystemer og lignende. Enkelte seniorer ”lever og ånder” for jobben og ser dermed ikke problemer ved å ”ta med arbeidet hjem”.

5.5 Mange ønsker ikke lederansvar og/eller synes slikt ansvar er tungt

Da forsøket med redusert arbeidstid ble innført i 2007 skulle i utgangspunktet alle seniorer som var 62 år eller eldre pr. 01.01.07 i de utvalgte enhetene/fylkene få tilbud om å delta i forsøket. Det viste seg imidlertid at ledere på enkelte steder ikke fikk tilbud med den begrunnelse at de ikke kunne fungere som ledere i redusert stilling. Av den grunn har vi også intervjuet få ledere i vår studie. Det er imidlertid flere som har hatt lederansvar tidligere og/eller har vært aktuelle som ledere. Nedenfor følger enkelte refleksjoner om lederansvar;

Valgte å ikke søke som leder siden jeg ville ha 80% stilling. Så det som vanskelig å ha en slik rolle og jobbe 80 prosent.

Er ikke leder – ønsker ikke det.

Jeg har personalansvar – tja, er ikke så begeistret for den biten. Det er jeg som har medarbeidersamtaler – det er ikke det morsomste!

Jeg har tidligere hatt lederansvar, men har takket nei til å ha det mer. Synes det er bra å slippe personalsaker.

Nå har jeg en ny stilling - pga alder. Helt selvvalgt. Jeg følte at tiden var moden for å gå av som leder. Jeg mener det er en plikt å åpne for fornyelse. Alder og lang fartstid begynte å prege meg.

Lederrollen er stort ansvar. Litt for tungt ansvar av og til. Det blir verre med årene.

Søkte ikke stilling med lederansvar – følte jeg var for gammel. (men ble lovet samme lønnstrinn og ble rådgiver isteden)

Jeg har hatt personalansvar mesteparten av mitt yrkesaktive liv. Har ikke hatt ønske om å ha det her.

Det overnevnte illustrerer at en del av seniorene vi intervjuet ser på lederansvar som en belastning. Vi har riktignok intervjuet noe få seniorer som er ledere, og som ikke ønsker noen endring, men et klart flertall av de vi har intervjuet har gitt uttrykk for at de bevisst har valgt bort dette.

Dette betyr naturligvis ikke at seniorer ikke vil eller bør ha lederansvar. Det kan imidlertid indikere at en del seniorer opplever dette som en ekstra belastning og at alternative karriereveier for ledere kan være en viktig tilnærming for at seniorer skal stå lenger i arbeid.

5.6 Kontakt med publikum kan gi ekstra belastning

Selv om en del av seniorene har gitt uttrykk for at kontakt med publikum/brukere er en utfordrende og spennende del av jobben er det andre som opplever at dette er en ekstra belastning. Det kan illustreres med følgende sitater;

Noen påstår at å sitte på kontor ikke er slitsomt. Men når du har med mennesker å gjøre, kan det være slitsomt. Er sliten i hodet på slutten av dagen!

De gangene det er konfrontasjoner med publikum er slitsomme.

Har ikke lenger telefonkontakt. Det trives jeg med.

Jeg ønsket å slippe tilsyn fra 2005. Og det ble akseptert. Det er et styr. Jeg har drevet med det i veldig mange år.

Telefonvakt synes jeg er slitsomt. Ikke minst hvis jeg gjør det hele dager (som vakta varer). Ofte vanskelig å forstå hva de som ringer er ute etter. Det er ikke som i gamle dager, selv om jeg også da hadde direkte kontakt med brukerne.

6 Belastning av omstilling/omorganisering

Omstilling og omorganisering er krevende for de fleste arbeidstakere – uavhengig av alder. En del studier viser imidlertid at det kan være spesielt utfordrende for eldre arbeidstakere. Arbeidstakernes rettigheter i staten kan imidlertid bidra til disse kan være mindre utsatt enn vi for eksempel finner i enkelte deler av privat sektor.

Midtsundstad (2007) har sett på flere studier fra inn- og utland som har vist at omstillinger og endringer, for eksempel bruk av ny teknologi og krav om kompetanseoppgradering, kan ha betydning for pensjoneringsatferd. Her har ledelsen en stor mulighet til å påvirke, siden problemene i hovedsak oppstår om endringene håndteres på en mangelfull eller uprofesjonell måte.

”Selv om det er vanskelig å trekke klare konklusjoner, kan det se ut til at omstilling rammer eldre mer negativt enn yngre (Hilsen, Midtsundstad og Langvik (2006). I denne sammenheng vektlegges blant annet Eldres lave utdanningsnivå, da høyt utdannede gjerne kommer bedre ut av omstillingsprosesser enn de med mindre formell kompetanse (Ibid.). Det kan derfor være særlig viktig for seniorer å delta i kompetanseutviklende tiltak i jobbsammenheng, for å kunne mestre omstillingsprosesser på best mulig måte. Kompetanse går da også igjen, som sentralt i den litteraturen som kopler studier av omstilling med seniorer” Midtsundstad (2007).

Andre studier trekker fram positive sider ved Eldres omstillingsevne. For eksempel eldre arbeidstakers lojalitet til arbeidsgiver, samarbeidsevne og evne til konfliktløsning. ”Noe av det som det synes å være mest overdrevne negative oppfatninger om, er Eldres evne til å lære og Eldres omstillingsevne” (Solem 2007). Når svekket lærings- og omstillingsevne knyttes så sterkt til aldring kan arbeidsgivers holdning bidra til at seniorene utdefinerer som en viktig ressurs under eventuelle endringer.

”En kan også lett komme inn i selvoppfyllende profetier med onde sirkler der forventninger om dårlig evne til læring møtes med lite stimulering, dårlig tilrettelegging og svak selvoppfatning, noe som i neste omgang kan skape eller forsterke læringsproblemer” (Solem 2007).

Alle de tre etatene i studien har de siste årene vært gjennom betydelige omstillinger/omorganiseringer, og de fleste skal gjennom større endringer i årene fremover. Skatte-etaten har de siste årene redusert antall likningskontor og mange ansatte har måtte bytte arbeidssted og arbeidsoppgaver. I tillegg gikk etaten ved årsskiftet 2008/2009 fra å ha en fylkesorganisering til å ha fem regioner.

Vegvesenet gikk fra fylkesorganisering til fem regioner i 2003. Det har også siden vært gjennomført endringer som har hatt betydelig implikasjoner for de ansatte i etaten. Fra årsskifte 2009/2010 fører også den nye oppgavefordelingen til at en del oppgaver innenfor vei overføres til fylkeskommunene.

Også fylkesmannsembetene har de siste årene hatt store endringer. I tillegg til at selve embetes rolle har vært oppe til diskusjon av politikerne/forvaltningen ble embetene utvidet i 2003 ved at fylkeslegen, statens utdanningskontoret m.v. fusjonert inn i embetet. Utover dette har også Fylkesmannen i Oslo og Akershus, som de fleste av våre informanter har som arbeidsplass, påvirket av at en rekke av seniorene har erfaring fra mindre kontor, i og med at det tidligere var fylkesvise kontor (dvs. både ett i Oslo og ett i Akershus).

6.1 Omstilling er utfordrende, men ikke nødvendigvis så ille som forventet

Ikke så overraskende trekker en rekke av seniorene frem at omorganisering og omstillinger er utfordrende;

Omorganiseringen medførte at mange av de eldre sluttet. Det skjer hver gang.

Mange som har sluttet, mange er omplassert. En del finner ikke plassen sin i den nye organisasjonen.

Veldig mange har gått av ved 62 år. Skyldes nok mye omstillingen. Og de fleste som deltar i forsøket, de slutter når forsøket opphører.

Masse omorganiseringer, slitsomt, lei av det. Masse prat og møter.

Alle omstillinger avstedskommer ting som man kanskje ikke hadde forutsett. Og det har det gjort her også. Spesielt at så mange flyttet inn i et så stort bygg. Vi mistet mye av det gode sosiale forholdet vi hadde hatt tidligere, før var vi på mindre kontorer.

Høyere trivsel før. Omorganiseringen gir reduserte budsjetter, innsparing på ulike forhold. Mindre muligheter. Vi merker budsjettssituasjonen. Mange kollegaer slutter – en kombinasjon av dårlig lønn og mye stress knyttet til omorganisering. Mye usikkerhet, mye flytting. Nye kollegaer, endring av arbeidsoppgaver.

Omorganiseringen er et lite puff for å slutte. Ikke minst hvis det er store endringer.

Selv om en rekke av seniorene var skeptiske til omstillinger/omorganiseringer er det mange av de vi intervjuet som gir uttrykk for at det ikke var "så ille" som forventet. Selv om denne skepsisen nok er et allment fenomen i arbeidslivet, er det grunn til å tro at yngre arbeidstakere kanskje er noe mer omstillingsvennlig enn eldre arbeidstakere.

Vi fryktet endringene mye mer enn vi hadde grunn til.

Synes det var veldig uvant etter at vi flyttet. Uvant med så mange mennesker. Så litt vanskelig i starten. Men nå har jeg vent meg til det. Så nå gleder jeg meg til jobben igjen.

Opplevd det forskjellig. Mange har vært på små kontor med 20 personer - til å komme hit der det er 450 ansatte. Men jeg er mer omstillingsvillig. Synes dette er spennende, men mange gruet seg. Var søvnløse.

Nå er det mye mer variert. Og mye mer utfordringer. Fornøyd med endringen som kom med sammenslåingen.

6.2 Stadig nye administrative datasystemer er utfordrende

En rekke studier viser at stadig nye administrative datasystemer er belastende – ikke minst for seniorer. For eksempel skriver Bogen og Midtsundstad (2007) følgende; ”Vårt inntrykk, gjennom samtaler med ansatte i kommunene, er at det fortsatt er slik at mange og særlig kvinner ikke bruker IKT-verktøy i sin fritid, det er det mann og barn som gjør”. Dette kan naturligvis ha sammenheng med manglende interesse og/eller tid, og trenger ikke nødvendigvis å ha sammenheng med å være senior, men kan likevel være viktig som forklaring på at en del seniorer opplever nye administrative datasystemer som utfordrende.

En del av seniorenene vi intervjuet gir uttrykk for at de stadig nye datasystemene sliter på motivasjonen. Det er nok tvilsomt om alder i seg selv har noe å si for hvordan man opplever nye datasystemer. Det er nok heller slik at en del seniorer ikke har opparbeidet like stor endringskompetanse som yngre kollegaer, når det gjelder ny teknologi. Det er også grunn til å tro at generasjonsforskjeller i bruk av teknologi også utenfor arbeidet, som for eksempel mobiltelefon, PC/internett, kamera osv., kan bidra til at seniorer opplever nye datasystemer som belastende. En annen mulighet er at de har opplevd mange nye systemer opp gjennom tidene, og bare er gått lei av det.

Man blir kanskje seinere i hue med alderen når det gjelder teknologi. Nye administrative systemer, mye av det.

Hvis jobben kommer til å bestå hovedsakelig av tasting på maskin er jeg ikke like lysten på å fortsette. Det kommer stadig mer systemer.

En del vil slutte i forkant av endringene som vi vet kommer. Det vil jeg også. Men det viktigste er ikke selve omstillingen, jeg ønsker å slutte. Men det er også litt praktisk for alle parter.

Jeg slites av å være med på alt det nye som skjer. Jeg er ikke lenger like motivert. Men å sitte på bakbeina å si at jeg ikke vil være med på det – det går ikke. Da må jeg i tilfelle bare slutte.

Stadig nye saksbehandlings- og arkivsystemer. Men det er jo ikke det som egentlig teller, det er menneskene.

En viktig moment som flere seniorer trekker frem er at de ikke har så mange år igjen av sin yrkeskarriere. Det å lære systemer for ”fremtiden” oppleves ikke som like relevant – ikke minst fordi en del frykter mye frustrasjon underveis. For en del seniorer kan dermed innføring av nye administrative datasystemer være en brekkstang for å gå av men AFP.

6.3 Omstilling kan bidra til at arbeidet blir mer spesialisert og rutinepreget

De store omstillingene som etatene har vært gjennom de siste årene er initiert fra politisk nivå, men det har også vært en rekke mindre justeringer initiert på lavere nivå i etatene. Det er naturligvis mange grunner til at etatene har gjennomført omstillinger. Noen kan være gjennomført ut fra at etaten har fått endrede rammebetingelser, nye oppgaver, krav til saksbehandling mv., mens andre er motivert ut fra et krav/ønske om effektivisering. I mange av omstillingene har også (nye) datasystemer inngått som en forutsetning for endringene.

Som nevnt over opplever en del seniorene at omstillingene de siste årene har vært positive. En rekke av dem har fått mer spennende og varierte arbeidsdager og er fornøyd med å inngå i et større og bredere kompetansemiljø. Samtidig er det en del som opplever at endringene har vært negative;

ROS (Reorganisering av Skatteetaten) er lagt opp slik at du blir spesialist. Man skal ikke jobbe like bredt som før. Vi får ikke brukt all kunnskapen vi har opparbeidet. Av og til litt vanskelig å se hvem som har ansvar for hva.

Arbeidet blir stadig mer rutinepreget.

Litt ensformig i perioder. Holder ofte på med mye at det samme i en periode, før jeg så jobber med noe annet en periode osv.

Jobben har blitt mer ensformig. Synes det var kjekkere før – da hadde vi flere ulike oppgaver som skulle håndteres løpende. Nå er det mange saker som likner på hverandre.

Mer og mer likt. Det var mer variert før. Data har gjort det litt mer rutinepreget.

Selv om mange av seniorene anser at endringene har vært positive, er det altså et faktum at en del har fått et mer ensformig og rutinepreget arbeid. Mange – ikke minst i Skatteetaten – jobbet tidligere på små kontorer der de i løpet av et år kom borti ”det meste”. Nå opplever mange at arbeidet har blitt mer spesialisert, og det er mer rutiner og systemer som legger premisser for saksbehandlingen og for hvilke saker som skal prioriteres.

6.4 Enkelte seniorer får mindre kompetanseoppbygging enn før?

Endret oppgavefordeling, nye retningslinjer for saksbehandling, og nye rutiner og datasystemer gir seniorene, som yngre arbeidstakere, behov for regelmessig kompetanseheving. I tillegg til opplæring i det daglige tilbyr etatene derfor også målrettede kurs/opplæring til de ansatte med jevne mellomrom. Kurs/opplæring kan dreie seg om nytt regelverk eller for eksempel nye systemer. I tillegg kan det være aktuelt med ekstern kompetanseheving.

Generelt rapporteres det fra seniorenne at det skjer mindre kompetanseoppbygging internt i etatene i dag enn for noen tiår siden. Det skyldes i stor grad at de ansatte tidligere ofte hadde liten formell kompetanse når de begynte i etaten, i motsetning til i dag da nyansatte som regel har minst 3 år på høyskole/universitet og kanskje også relevant yrkeserfaring. Tidligere hadde etatene også egne etatskoler. Disse hadde en viktig rolle i kompetanseoppbyggingen, men er nå lagt ned.

For at seniorenne skal føle seg like verdsatt som yngre medarbeidere, er det viktig at de får samme mulighet for kurs og kompetanseoppbygging. Tidligere studier viser imidlertid at seniorer ikke får tilbud om kompetanseoppbygging i samme omfang som yngre medarbeidere.

Tilbakemeldingen fra seniorenne vi intervjuet er at de i hovedsak får delta på de kursene som er aktuelle for dem. Det skyldes trolig at de fleste kursene som arrangeres i dag er knyttet til nye retningslinjer og/eller nye datasystemer som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene.

På embetet (fylkesmannen) er det heller ikke noe problem å sende folk på kurs. Det gjelder meg og. Det er viktig å ikke sakke akterut.

Ja – stort sett. Men kunne jo alltid hatt litt mer kompetanse. Er det kurs – som er relevant - så søker jeg alt som er relevant. Blir ikke nektet å delta. Det var mer kurser før. Nå er det ikke så mange lengre.

Jeg føler jo fra tid til annen at jeg kunne trenge mer kompetanse, f. eks. i forhold til den tekniske utviklingen. Men i vårt fag er direktoratet gode på å oppdatere oss, drive kompetanseutvikling. Alle nyter godt av det. Behovet blir dekket.

Enkelte seniorer gir imidlertid uttrykk for at de ikke får delta på relevante kurs. Om det skyldes at vedkommende er senior eller om det er andre grunner er vanskelig å vurdere. Det å oppleve at man blir forbigått og nedprioritert kan imidlertid virke negativt, uavhengig av hvor godt et eventuelt avslag blir begrunnet.

Ser at jeg prioriteres sist når ikke alle kan sendes på kurs. Man havner lett utenfor som senior. Har tatt det opp – da får jeg beskjed om at de har ikke nok plasser. De bruker ikke argumenter om at jeg er senior. ”Du har så god erfaring, at du har ikke bruk for kurset” sier de isteden.

6.5 Kompetanseoppbygging oppleves ikke lenger som like viktig

En rekke seniorer gir imidlertid uttrykk for at de ikke lenger er så opptatt av kompetanseoppbygging. Skal ledelsen prioritere mellom ansatte anser en del at alder er en ”legitim” begrunnelse for å prioritere yngre/nyansatte foran seniorer. I tillegg anser en del av seniorenne at det å lære for eksempel nye datasystemer er krevende, og at det ikke er like aktuelt for dem som for yngre – særlig hvis de tror at de kan klare seg i jobben med eksisterende kunnskap/systemer frem til de går av med pensjon.

Endringene har medført at jeg ikke alltid har dybdekunnskapen lenger - Men heller ikke det er noe problem. Kanskje ville jeg se annerledes på det hvis jeg var yngre. Kanskje alderen kommer inn der, man innser hva man ikke trenger å bry seg med.

Har stort sett nok kompetanse. Men en del av de yngre tar videreutdanning, noe jeg ikke trenger. Jeg kunne søkt, men siden det var begrensede plasser – så ga jeg beskjed om at jeg ikke ønsket å delta. Man forventet også at man skulle bruke litt av fritiden, og det vil ikke jeg i min alder.

Jeg har sluttet å søke på videreutdanning.

Det er viktig å se seniorennes svar i sammenheng med at de alle er over 63 år. De fleste har dermed kun noen få år igjen av sin yrkeskarriere. Som de overnevnte sitatene illustrerer, ser enkelte av seniorenne på de siste årene som en ”nedtrapping”. Da oppleves det ikke som like relevant å tilegne seg kunnskap som primært er viktig for en fremtidig karriere i etaten.

6.6 Oppsummering: Omstillinger

Uavhengig av om omstillinger/omorganiseringer slår spesielt ut for seniorer, illustrerer informasjonen fra intervjuene at kommunikasjon er viktig. Det er viktig at ledelsen er bevisst hvilke prosesser og følelser som slike endringer kan skape hos seniorenne. Det å kommunisere og bidra til at seniorenne får riktige forventninger til endringene kan være et viktig bidrag til at de negative aspektene minimeres.

Bevissthet fra ledelsen om hvilke utfordringer de ansatte står ovenfor i forbindelse med omstillinger er derfor viktig. Det gjelder naturligvis alle ansatte uavhengig av alder. Det er imidlertid grunn til å tro at seniorer er spesielt sårbare. Vi vil trekke frem følgende forhold;

- Yngre arbeidstakere kan i større grad stille betingelser enn eldre arbeidstakere. De kan for eksempel true med å slutte hvis de ikke får ønskede arbeidsoppgaver, ansvar osv. For seniorer er nok ikke det like aktuelt. Selv om alder ikke skal tillegges vekt ved ansettelser (jf. arbeidsmiljøloven), er det grunn til tro at både arbeidsgiver og seniorer påvirkes av seniorer har en svakere mobilitet.
- Seniorer over 62 år i staten har et alternativ til jobb, nemlig AFP. En stor del av seniorenne i staten har full opptjeningstid og kan dermed velge å slutte, for eksempel på grunn av omstillinger. En rekke av seniorenne vi intervjuet fortalte om kollegaer som hadde valgt å ta AFP på grunn av endringer, og flere av dem vurderte selv å gjøre det i forbindelse med endringer som de vet kommer i tiden fremover. Seniorer som kunne ha jobbet til de fylte 67 (evt.70) år, kan dermed komme i en situasjon der de velger å slutte flere år før de egentlig ønsket.
- Selv om mye tyder på at yngre arbeidstakere kan være mer motivert for forandring, selv om dette også kan ha sammenheng med arbeidsgivers holdning og forventning av eldre arbeidstakere. En rekke av seniorenne vi intervjuet ga uttrykk for at nye datasystemer og endrede saksbehandlingsrutiner oppleves som belastende, selv om det også er eksempler på seniorer som ikke opplever det slik. Det er åpenbart at en organisasjon ikke kan unnlate å innføre nye systemer fordi de har seniorer som er skeptiske, men kanskje kan enkelte tilpassinger gjøres. For eksempel at seniorenne kan fortsette med oppgaver som ikke er like utsatt for de nye systemene e.l. Alternativt at man tilrettelegger opplæringen og oppfølgingen

på en måte som sikrer en best mulig overgang. Da vil involvering av senioren underveis være en sentral strategi for å sikre best mulig prosesser.

- En del organisasjoner bruker sluttpakker/tidligpensjonering som ”løsning” i forbindelse med en omstilling/nedbemanning. Det skjer både i offentlig og privat sektor. I slike prosesser kan eldre arbeidstakere oppleve seg som ”uønsket”. Det er imidlertid få eksempler på at senioren vi har intervjuet har fått et slikt tilbud, men det er likevel et tema som mange av senioren vi intervjuet berørte.

Det er naturligvis ikke aktuelt å la være å gjennomføre omstillinger/omorganiseringer av hensyn til seniorer i organisasjonen, men det er grunn til å tro at ledelsen bør være spesielt bevisste på hvordan slike endringer kan påvirke denne gruppen. Bruk av individuelle tilpassinger og lignende kan bidra til at en eventuell omstilling ikke får så stor negativ betydning som den kan få dersom ledelsen ikke har en bevisst holdning til problemstillingen.

7 Senior og arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet er svært viktig for seniorene, som det også er for yngre arbeidstakere. Ikke minst betyr arbeidet og arbeidsmiljøet mye for seniorer som lever alene. Mange med ektefeller/samboere trekker imidlertid også frem betydning av å ha en jobb å gå til. I en slik sammenheng blir kollegaer og det sosiale miljøet svært viktig.

De fleste seniorene vi intervjuet ga uttrykk for at de hadde et godt arbeidsmiljø, selv om det selvfølgelig også var seniorer som var kritiske. Flere ga uttrykk for at de allerede ville ha sluttet dersom de hadde opplevd arbeidsmiljøet som dårlig. Vi fikk blant annet følgende refleksjoner:

Har et fast holdepunkt i livet. Det sosiale nettverket rundt seg.

Det virker som det er mange over 62 år her. Det er nok fordi vi trives.

Komme på jobben. Vite at de du møter de du synes det er hyggelig å jobbe sammen med.

Arbeidsmiljøet er en av de tingene som gjør at man holder ut. Et veldig hyggelig arbeidsmiljø. Vi er gode kollegaer. Vi tar godt var på de nye.

Arbeidsmiljøet er viktig – at man går på jobben, møter kolleger, har et sosialt liv.

Veldig variert arbeidsstokk. Mange ulike fagbakgrunner. Har en god blanding av fagfolk. Veldig variert miljø. Veldig trivelig på jobben. Åpne og gode diskusjoner. Vi tør ta en skikkelig diskusjon. Har det bra.

Det å komme ut. Og møte kjekke kollegaer, føle at man er til nytte i arbeidet.

De fleste vi intervjuet jobbet i enheter med flere hundre kollegaer, men siden de ikke hadde noen arbeidsrelasjon til disse, betydde et stort miljø svært lite. Det er de nære kollegaene som betyr noe. Når seniorene vurderer arbeidsmiljøet, begrenses det primært til å dreie seg om de kollegaene som de forholder seg til i det daglige. For noen kan det være så mange som 10-15 kollegaer i avdelingen/enheten, men for mange kan antallet være betydelig lavere.

Det kan virke som at det viktigste for seniorene er at de i arbeidsmiljøet finne noen få kolleger som de jobber og spiser lunsj sammen med. En del trekker i tillegg frem det positive ved å kunne dra på turer/kino o.l med noen av de nære kollegaene. Det er imidlertid få seniorer som trekker frem betydningen av å være en del av en stor organisasjon.

7.1 Seniorene sitter med betydelig erfaringskompetanse som ikke organisasjonen alltid ser

Seniorene vi intervjuet har i de fleste tilfeller lang fartstid i etaten og har dermed i mange tilfeller opparbeidet betydelig mer breddekunnskap om etaten og dens oppgaver, enn yngre og/eller nyansatte medarbeidere. Dette er kompetanse som en del av seniorene mener at organisasjonen ikke alltid ser og utnytter.

Som illustrert annet sted i rapporten anser de fleste seniorenne at de har spennende og utfordrende arbeidsoppgaver og at de får brukt sin kompetanse. Mange opplever også at de er ressurspersoner internt. Samtidig opplever en del at ledelsen verdsetter de ”yngres” kompetanse betydelig høyere enn seniorennes. Noen anser også at en del av lederne (som ofte er betydelig yngre) mangler ”historien” og forståelsen for ”hvorfor ting er som de er.”

Vi som er gamle har bakkekontakt. Mer forståelse av hvordan det er i praksis der ute. De nye har ikke den erfaringen.

Jeg er også ressursperson for en del av kollegaene.

Var fadder for en trainee. Det var veldig spennende ansvar.

Vi eldre burde være faddere for de nye.

Det overnevnte illustrerer at det er viktig at ledelsen viser gjennom handling at seniorennes kompetanse er viktig for organisasjonen.

7.2 Seniorene kan ha større fleksibilitet enn andre grupper arbeidstakere

Enkelte av intervjuobjektene trekker frem at seniorer i mange tilfeller kan ha større fleksibilitet enn andre grupper arbeidstakere. Dette ble blant annet trukket frem av seniorer i Vegdirektoratet.

Så er jeg så gammel at jeg tar ansvar, så det har blitt litt mye en periode. Arbeidsmoralen er ikke like høy hos de unge.

Jobben kan være litt stressende. Ikke noe plass for småbarnsforeldre. Må være fleksibel. Det kan komme store arbeidsmengder fra departement. Spørsmål som må besvares raskt – for eksempel svare i løpet av helga. Kan være lange dager når jobben krever det. Men vi har også gode muligheter til å ta fri når vi har tid til det. Det viktigste er at folk er fleksible. Det er ikke lett å fungere i jobben hvis man bare kan jobbe 8-16. Jobber jo generelt veldig selvstendig.

7.3 Arbeidsmiljøet preges i større grad av fagskiller enn et generasjonsskille

I intervjuene var vi opptatt av å finne ut om arbeidsmiljøet var preget av et generasjonsskille – om alder hadde betydning for hvordan seniorenne oppfattet arbeidsmiljøet. Inntrykket fra intervjuene er imidlertid at dette er et forholdsvis lite problem.

Mange av seniorenne vi intervjuet jobbet med oppgaver som hadde lang tradisjon i etaten og de jobbet opp mot kollegaer med tilsvarende lang erfaring. Enkelte av arbeidsplassene var imidlertid delt etter alder. Hovedforklaringen var at ulike faggrupper er rekrutterte fra ulike generasjoner. For eksempel har juristene kommet inn som en sterkere faggruppe hos fylkesmannsembetene de siste årene. Denne gruppen rekrutteres primært blant relativt nyutdannede, samtidig som denne yrkesgruppen har forholdsvis høy turnover. Skillet i arbeidsmiljøet kan dermed i like stor grad skyldes fagbakgrunn som alder.

En del seniorene ga imidlertid uttrykk for at det i enkelte sosiale sammenhenger kunne være et generasjonsskille. Skillet ble synlig for eksempel på interne samlinger, julebord og lignende. Av den grunn var det flere seniorer som valgte å ikke delta i slike tilstelninger, uten at dette i og for seg ble sett på som noe stort problem.

7.4 Seniorene har fått et mer konkurransepreget arbeidsmiljø der yngre arbeidstakere ”vinner”

Som vi har berørt tidligere, har etatene vært eksponert for en rekke endringer de siste årene. I tillegg til organisatoriske endringer, har de blitt pålagt nye oppgaver, samtidig som andre oppgaver er blitt nedprioritert og/eller overført til andre etater. I tillegg bidrar stadig endrede retningslinjer/føringer og ny teknologi til at seniorene opplever en mer omskiftelig arbeidssituasjon enn hva som var situasjonen for et par tiår siden. Disse endringer kan igjen påvirke arbeidsmiljøet.

Når seniorene ble bedt om å reflektere over endringer i arbeidsmiljøet de siste årene, er det et gjennomgående trekk at de mener miljøet har blitt mer konkurransepreget. Noe kan forklares med de store omstillingene og endringer i arbeidssituasjonen som har skjedd, men seniorene trekker også frem betydningen av de lokale lønnsforhandlingene som statlig sektor har innført.

Vi har fått for unge sjefer. Vi taper ikke minst i de lokale lønnsforhandlingene.

Det er mer albuer nå enn tidligere. Yngre mennesker er flinkere til å selge seg selv.

Folk er for opptatt av å sikre seg selv. De skal markere seg.

Holde kjeft - da får du økt lønn.

Sleiphet innafor husets vegger.

I dette mer konkurransepregede arbeidsmiljøet anser en rekke seniorer at de blir taperne. De yngre medarbeiderne har i større grad ”rett” formell utdanning og de er mer drevende i forhandlinger.

Et poeng som også trekkes frem er at seniorene i årene frem til de fyller 62 år ofte ikke har noe annet valg enn å akseptere ledelsens beslutninger. De kan ikke på samme måte som yngre arbeidstakere ”true med” å finne en annen jobb – i og med at det å finne nytt arbeid anses som svært vanskelig. Ledelsen vil dermed ikke oppleve slike trusler som reelle.

Fra fylte 62 år kan seniorene i staten riktignok ”true med” AFP, men i en del situasjoner oppleves heller ikke dette som en reell trussel. Det skyldes blant annet at en del av omstillingene i etatene de siste årene har gitt grunnlag for nedbemanning og/eller rekruttering av ny kompetanse. ”Frivillig” avgang for en senior med AFP kan dermed løse en ledelsesutfordring i en del tilfeller, siden enheten ikke nødvendigvis har optimal bemanning for de oppgavene som de skal løse. I enkelte tilfeller kan avgang for en senior dermed hindre oppsigelse av ansatte med kortere ansiennitet, selv om nok det vanligste i staten er at man tilpasser og justerer arbeidsoppgavene til de ansatte som allerede er ansatt.

Samtidig er det mange seniorer som nettopp trekker frem fordelene av at de ved fylte 62 år vet at de kan slutte uten at det får dramatiske økonomiske konsekvenser (hvis de har full opptjening).

Jeg synes arbeidsoppgavene er spennende. Ellers ville jeg ha gått av med AFP.

Det fine er at jeg kan gå av når jeg vil.

Hvis jeg får en dårlig sjef, eller blir det et dårlig arbeidsmiljø vil jeg slutt tvert. Da trenger jeg ikke å være her.

Det var imidlertid få seniorer som ga uttrykk for at de hadde brukt trusselen om å slutte. Det å vite at de kunne gjøre det ga dem imidlertid en "frihet" som de ikke hadde før de kunne gå av med AFP. Vi kan heller ikke se bort fra at ledelsen i en del tilfeller har oppfattet dette som en "trussel", selv om det ikke er sagt eksplisitt av noen av partene. Dette illustrerer at en seniors forhandlingsmulighet overfor arbeidsgiver varierer med om vedkommende har rett til AFP eller ikke.

7.4.1 Yngre medarbeidere får de mest interessante arbeidsoppgavene

Selv om senioren i hovedsak rapporterer at de får den kompetanseutvikling de ønsker, varierer tilbakemelding noe mer når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver. En rekke av senioren gir uttrykk for at ledelsen foretrekker yngre medarbeidere når nye (og spennende) oppgaver skal fordeles.

Feilen er at vi har fått for unge sjefer. Vi har hoppet over en generasjon. De som er nå er i 30-årene - De ser bare sin generasjon. Tror nok også at de yngre generelt får de mest spennende oppgavene.

Men sjefen ville nok ha inn flere yngre – og han synes nok at jeg var for gammel. Også en annen senior i teamet ble skjøvet ut på sidelinjen. Sånn behandles senioren.

Det jeg kanskje kan merke de siste årene, er at det er andre enn meg ledelsen tenker på hvis det dukker opp noe nytt og spennende. Kanskje. Men det har ikke plaget meg, siden jeg har nok av spennende ting å gjøre.

Det kan imidlertid se ut at til tilbakemeldingen varierer mellom informantgruppene. De fleste av senioren i Vegdirektoratet og Fylkesmannen sitter med spisskompetanse, som det er få andre i enheten som besitter, mens det i Skatteetaten i større grad er overlapp mellom de ansatte. Det er derfor senioren i Skatteetaten som primært gir uttrykk for at yngre medarbeiderne får de mest interessante arbeidsoppgavene. Forfordeling av arbeidsoppgaver oppleves likevel ikke som et stort problem, siden de fleste opplever å ha "spennende arbeidsoppgaver" likevel.

7.4.2 Senioren taper i de lokale lønnsforhandlingene

Selv om senioren vi intervjuet i all hovedsak opplever at de blir verdsatt for det arbeidet de gjør, er det relative mange som gir uttrykk for at de taper i de lokale lønnsforhandlingene sammenliknet med yngre kollegaer. Følgende sitater illustrerer dette;

Lønssystem og personal er dårlig. Vi har ingen personalpolitikk. En kollega hadde medarbeidersamtale og spurte hvorfor ikke hun ble seniorrådgiver, samtidig som hun stadig måtte lære opp de nye (som var mye yngre). Hun fikk vite at grunnen var at man må ha flaks for å rykke opp. Mangel på verdsetting og respekt. Spesielt dårlige de siste fem årene.

Lokale lønnsforhandlinger, delegert langt ned i organisasjonen, mye mer enn før. Det er en viktig endring. Det har ført til at de ansatte kjemper for mer lønn for seg selv – det har gått ut over arbeidsmiljøet. Smiser med sjefen. Tidligere var det bedre miljø (alle mot sjefen, solidaritet).

Ikke når det gjelder lønn – der henger jeg etter. Mange år siden jeg fikk lønnstillegg lokalt. Grunnen til det er at en del av mine kollegaer har lang utdanning. Disse blir foretrukket og de krever også mer lønn. Og da starter de med høyere lønn enn det jeg har. Var dårlig betalt når jeg startet, og det er jeg blitt igjen nå. Det er bittert.

Jeg opplever at jeg får verbal verdsetting fra sjefen på arbeidet jeg gjør, men ikke verdsetting i form av personlige lønnstillegg i lokale forhandlinger.

De unge har høy utdanning og får dermed mye mer i lønn enn meg. Synes det er sårt at de uten erfaring skal tjene mye mer enn meg. Jeg får ikke lønnstillegg lokalt. Det har vært tema mange ganger. I juletider fikk jeg imidlertid 2 ekstra lønnstrinn, men fortsatt tjener de unge og nyansatte mye mer enn meg.

Fått så mye ros opp gjennom tiden, men får jo ikke lønnstillegg, og da er det bare et spill. Rosen er bortkastet. Tok opp hvorfor jeg ikke fikk lønnstillegg. Fikk beskjed om at jeg hadde jobbet så bra så lenge, men fikk egentlig ingen begrunnelse.

Men avdelingsledelsen er ikke like tydelige på at de verdsetter mitt arbeid. Derfor har jeg også sakkert akterut når det gjelder lønn.

Lang fartstid verdsettes ikke i lønn

Viktig å få vite at jeg har noen verdi. Det må de vise for meg.

En forklaring på at seniorene taper, er at de allerede har en del goder (ekstra feriedager). Riktignok har enkelte av etatene økonomiske incentiver for at seniorene skal stå lenger i arbeid, men disse er ikke alltid pensjonsgivende – dvs. de har ikke betydning for fremtidig pensjonsutbetaling. Ordinære lokale lønnstillegg vil dermed ha betydelig større økonomisk effekt for seniorene over tid.

Føringene fra FAD i forbindelse med forsøket var at seniorene ikke skulle bli tapere i de lokale lønnsforhandlingene. I spørreundersøkelsen med deltakerne høsten 2008 (Econ Rapport 2009-017) har en del av seniorene gitt uttrykk for at deltakelse i forsøket har redusert mulighetene for lokale lønnstillegg. Dette trekkes også frem av flere av de seniorene vi intervjuet.

7.5 Viktig å bli verdsatt for det arbeidet seniorene gjør

Som vi har problematisert annet sted i denne rapporten, er arbeidsoppgavene viktig for at seniorene har valgt å fortsette å arbeide etter fylte 62 år. I tillegg legger mange vekt på at etaten og de selv utøver en viktig rolle for samfunnet.

Seniorene legger også vekt på at det er viktig å føle at arbeidet de gjør blir verdsatt. Det er en rekke måter det kan gjøres på. I tillegg til lokale lønnstillegg, som er drøftet ovenfor, trekker mange frem betydningen av tilbakemeldinger på det arbeidet som gjøres. I tillegg til å bli verdsatt av kollegaer, er det ikke minst viktig at nærmeste leder og organisasjonen ser den enkeltes arbeidsinnsats.

7.5.1 Verdsatt av kollegaer

En rekke av seniorene trekker frem betydningen av samarbeidet og dialog med kollegaer. Mange sitter med spisskompetanse i enheten som brukes aktiv av kollegaer. På tilsvarende måte bruker seniorene sine kollegaer som diskusjonspartner i sine saker. Det å gi tilbakemelding på hverandres bidrag trekkes frem som en viktig motiveringsfaktor ved å jobbe.

Det er mye samarbeid i jobben, og mye støtte oss imellom.

7.5.2 Verdsatt av lederne og organisasjonen

I tillegg til tilbakemelding fra kollegaer er naturligvis opplevelsen av å bli verdsatt av ledelsen viktig. Forskning viser at seniorene kan tape interesse og motivasjon for jobben, blant annet som følge av manglende oppmuntring og støtte i arbeidet (Bogen og Midtsundstad 2007). Det kan i første rekke skyldes holdninger og adferd hos nærmeste leder, men kan også følge av få og/eller begrensede utfordringer i arbeidet.

Følgende sitater fra seniorene illustrerer dette:

Å vite at man gjør en god jobb. Treffe kollegaer. At ledelsen setter pris på deg.

Jeg føler at jeg blir verdsatt for den kompetansen jeg har.

Føler at jeg blir verdsatt for den jobben jeg gjør. Lederne verdsetter også det jeg gjør.

Ja, jeg opplever at jeg blir verdsatt av lederen min

Men har ikke ledelse som går rundt med mye ros, men det har jeg ikke bruk for heller.

Ja, men de springer ikke rundt og roser hele tiden. Men jeg føler at de setter pris på at jeg er her. At jeg får gjort noe. At jeg har kompetanse til å gjøre en god jobb. Ellers ville jeg ha sluttet.

Bogen og Midtsundstad (2007) skriver videre ”at eldre ansatte selv snarere etterlyser mer oppmerksomhet og påskjønnelse fra nærmeste leder enn økonomiske påskjønnelser.”. Som drøftingen i avsnitt 7.4 viser, betyr imidlertid den anerkjennelsen som seniorene får gjennom lokale lønnstillegg en del for å føle seg verdsatt. Kanskje er ikke selv økonomien i tillegget det viktigste, men det at man får et synlig tegn fra ledelsen av man gjør en god jobb?

En del seniorer rapporterer imidlertid at ”ledelsens interesse og kunnskap om feltet er for dårlig”. Ofte føler de at de har betydelig høyere fagkompetanse og krav til kvalitet, enn det ledelsen har. De fleste seniorenene gir likevel tilbakemelding om at deres kompetanse og bidrag blir verdsatt. De roses kanskje ikke så ofte av ledelsen i det daglige, men samtidig trekker en del frem at det heller ikke ” så viktig” at det gjøres så ofte. De vet at de gjør en god jobb.

8 Tiltak for å få seniorer med rett til å ta full AFP til å stå lenger i arbeid

Denne casestudien har vært rettet mot seniorer som har hatt mulighet til å gå av med AFP, men som har valgt å fortsette i jobb. Alle har også fått tilbud om redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon. Blant de som takket ja til redusert arbeidstid, vet vi at mange ville ha vært i full stilling uten tiltaket, men vi vet også at noen ville vært AFP-pensjonist i dag. Vi vet imidlertid også at en del seniorer takket nei til redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon.

I dette kapitlet skal vi drøfte årsaker til å fortsette i jobb etter fylte 62 år og årsaker til å gå av med AFP, på grunnlag av intervjuene I tillegg vil vi oppsummere viktig lærdom fra FADs forsøk med redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon og drøfte tiltaket i lys av dagens AFP-ordning som gjelder innen statlig og kommunal sektor. Til slutt vil vi gi noen refleksjoner om andre seniortiltak som kan være aktuelle overfor denne gruppen seniorer, dvs. seniorer som har mulighet til å gå av med AFP.

8.1 Årsaker til å velge full AFP eller fortsatt stå i jobb

Seniorene i casestudien har alle hatt mulighet til å gå av med full AFP. Vi spurte dem om hvorfor de valgte å jobbe etter fylte 62 år, og hva kunne være årsaken til å velge tidligpensjonering.

8.1.1 Egen helse og/eller helsen til ektefelle/samboer er en grunnleggende betingelse

Når senioren ble spurt om hvilke tanker de hadde om når de ville pensjonere seg, ble egen eller ektefelles/samboers helse ofte angitt som en avgjørende faktor. Helsen er for mange den enkeltfaktoren en pensjoneringsbeslutning står og faller på.

Seniorene vi intervjuet hadde generelt god helse. Arbeidsoppgavene gir dem dessuten få fysiske belastninger. Det at de har få helseplager er en viktig bakgrunn for at de fremdeles jobber. Skulle de bli syke i fremtiden, oppleves AFP som den naturlige løsningen, men det avhenger naturligvis av hvor store helseplager vedkommende får.

Mange av senioren var også opptatt av ektefelles eller samboers helse. Flere ga uttrykk for at hvis ektefellen skulle bli syk, vil de føle en forpliktelse til å bidra mer på hjemmefronten, og dermed gå av med AFP. I en slik situasjon er det forholdsvis lite en arbeidsgiver kan gjøre.

Det er også utfordrende for en arbeidsgiver å kunne påvirke arbeidstakers helse. Noen av senioren vi intervjuet hadde plager som kunne gi ekstra utfordringer i arbeidet, men for de fleste hadde eventuelle sykdommer/skader ingen sammenheng med jobben. I kapittel 6 drøftet vi en del forhold som kan gi arbeidstaker belastninger, og som senioren selv, ledelsen og/eller organisasjon kan gjøre noe med. Når det gjelder mer alvorlig sykdom/plager er det grunn til å tro at AFP eller uførepensjonen oppfattes som det åpenbare konsekvensen.

8.1.2 Økonomi betyr noe

Spesielt blant de kvinnelige seniorene, finner vi en del som ikke hadde full opptjening i pensjonskassen ved fylte 62 år. Flere av disse hadde dermed et sterkt økonomisk incentiv om å ikke gå av med AFP. Det var imidlertid få kvinner som brukte økonomi som sitt viktigste argument for stå lengre i jobb, siden også jobben og arbeidsmiljøet ble trukket frem som en viktig forklaring for at de fortsatt var i jobb.

Det kan hende at noen kunne tenke seg AFP, men ikke har nok opptjening – kvinner.

Føler meg betydningsfull. Og økonomi – at jeg får mer penger enn jeg hadde hatt i pensjon.

For seniorer med full opptjening var det imidlertid få som ga uttrykk for at de var i jobb på grunn av økonomien. De setter naturligvis pris på at de har bedre økonomi enn de ville hatt ved tidligpensjonering, men spennende arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø og lignende trekkes frem som de viktigste årsakene for å stå i jobb.

Blant de fleste seniorene vi har intervjuet ser det dermed ut til at økonomiske incentiver ikke ville vært av avgjørende betydning for at de skulle stå lenger i arbeidet, men et tilleggsargument i en situasjon hvor andre forhold er utløsende. På spørsmål om de ville fortrukket bonus eller redusert arbeidstid som et eventuelt incentiv, svarte også de fleste at de ville valgt redusert arbeidstid. Men da med full lønnskompensasjon som det var i FADs forsøk.

Hvis det ikke var full lønnskompensasjon, ville imidlertid en del gå tilbake til full stilling. Det økonomiske spiller altså en viss rolle. På den andre siden har, som drøftet tidligere, mange jobbet betydelig mer enn 80 prosent sett under ett. I en slik situasjonen er det naturlig at de ikke ønsker redusert lønn.

En rekke av seniorene trakk frem betydningen av lokale lønnstillegg. Det kan imidlertid virke som om den anerkjennelsen lønnstillegg signaliserer verdsettes høyere enn det pengene skulle tilsi. Kanskje er ikke selve økonomien i tillegget det viktigste, men det at man får et synlig tegn fra ledelsen om man gjør en god jobb.

I så fall kan en mer aktiv bruk av lokale lønnstillegg ovenfor seniorer være en mer effektiv – og kanskje et billigere tiltak - enn for eksempel bonus forbeholdt seniorer. Ikke minst fordi sistnevnte spiller på at arbeidstaker kun er blitt ”gammel”, mens lokale lønnstillegg gis på grunn av godt arbeid, og ikke alder. Lokale lønnstillegg er et klart signal om at vedkommende gjør en god jobb - at vedkommende er en viktig del av organisasjonen. De føler seg dermed i større grad verdsatt.

8.1.3 Pensjoneringsbeslutning koordineres med ektefelle/samboer

For seniorene som er gifte/samboende koordineres ofte pensjoneringstidspunktet med den andre part. En del ektepar/samboere ønsker å gå av med pensjon samtidig, slik at de kan ha lengre ferieturer, være på hytta og lignende. Mange av seniorene vi har intervjuet forteller om slike planer.

Kona jobber – det har også betydning. Det er viktig å gå av ca. samtidig.

En del seniorer legger imidlertid vekt på at begge parter kan ha godt av å ikke være sammen ”24 timer i døgnet”. Selv med en pensjonert ektefelle/samboer er det derfor en del seniorer som fortsatt ønsker å jobbe. Så her er det åpenbart stor individuell variasjon.

En arbeidsgiver som ønsker å bidra til at en senior med ektefelle/samboer står lenger i arbeid, må derfor i en del tilfeller ikke bare påvirke egen arbeidstaker, mens også forholde seg til hva vedkommendes ektefelle/samboer gjør. Det er åpenbart en utfordring for arbeidsgiver.

8.1.4 AFP gir mulighet til å prioritere fritidsaktiviteter og familie/barnebarn

Når senioren ble spurt om hva som er det mest positive ved å gå av med pensjon, trekker de frem mulighetene til å prioritere fritidsaktiviteter. Mange seniorer har hobbyer som de ønsker å bruke mer tid på. Mange trekker også frem mulighet til å prioritere familie/venner - ikke minst kontakt med barnebarn. En del seniorer har barnebarn i andre deler av landet. Det å kunne stå helt fritt til å prioritere fritid/familie fremstår for mange som viktig.

Du har jo friheten til å gjøre som du, reise osv.

Redusert arbeidstid er naturligvis en måte å møte dette ønsket på, men det er et spørsmål om 20 prosent reduksjon eller mindre, som det har vært for mange, er et reelt alternativ for de som har et sterkt ønske å prioritere fritidsaktiviteter og familie-/barnebarn sterkere. AFP gir mulighet til maksimalt 40 prosent redusert arbeidstid, men denne løsningen velger relativt få av seniorenene i disse tre statlige etatene (ca. 10 prosent av all seniorenene over 62 år¹⁷).

8.1.5 Arbeid er viktigere for de som bor alene

Flere av seniorenene vi intervjuet bodde alene. For en del av disse er arbeidsplassen en viktig arena for å realisere seg selv. De gir uttrykk for at arbeidsoppgavene og -miljøet har stor betydning for deres livskvalitet og ønsker dermed å stå i jobb frem til pensjonsalder.

Har ingen ektefelle. Frykter at jeg vil kjede meg litt. Gjør allerede det nå av og til når jeg er hjemme på fridagen min.

Sannsynligheten for å stå lenger i arbeid er dermed trolig størst blant enslige seniorer. Skal en arbeidsgiver målrette innsatsen mot denne gruppen kan kanskje tiltak som binder seniorenene sterkere sosialt til jobben, være et viktig tiltak for en del disse seniorenene. Vi tenker for eksempel på sosiale tiltak som julebord, ”danskebåttur” e.l. Det vil imidlertid være viktig at slike tiltak skjer på seniorenenes premisser (jf. at en del opplever at de yngre kollegaene tar for stor plass på interne sosiale arrangement).

¹⁷ Se figur 3.1 i Econ Rapport 2009-017

8.1.6 Negative sider ved pensjonisttilværelsen

Vi spurte senioren om hva som var det mest negative ved (en framtidig) pensjonisttilværelse. Følgende oppsummerer en del av tilbakemeldingene.

Jeg er redd for å bli sittende i en stol.

Må finne på noe annet som er positivt for meg og mine omgivelser. Kan ikke sitte hjemme og tvinne tommeltotter.

At man kan rote seg inn i ensomhet. En grønn sak for seg selv. Må jo hele tiden sørge for at man har kontakt med andre i samme situasjon. At man kommer seg ut og er sosial.

Hvis du ikke har fritidsinteresser og et kontaktnett, da kan pensjonisttiden bli ensformig.

Å gå av helt – det ville vært krevende. Helt overlatt til deg selv!

Men ser at kunne bli litt ensomt å være hjemme på fulltid, selv om jeg ser at det er mye tilbud til eldre.

Det overnevnte illustrerer at mange ”frykter” pensjonisttilværelsen og at det er en viktig grunn til at de ikke allerede har gått av med AFP.

Det kan nok stilles spørsmål ved om det vil være riktig av en arbeidsgiver å spre negative forestillinger om pensjonisttilværelsen for å påvirke seniorer til å stå lengre i jobb, men samtidig bør en arbeidsgiver bidra til at seniorer har tenkt igjennom hva pensjonisttilværelsen innebærer.

I tillegg til at seniorkurs/medarbeidersamtaler og lignende må inkludere objektiv informasjon om rettigheter og økonomiske konsekvenser av tidligpensjonering, kan en strategi være å fokusere på både de positive erfaringene som en del seniorer har med å stå i jobb og negative erfaringer som en del seniorer opplever etter å ha tatt AFP. Vi kommer tilbake til eventuelle tiltak i avsnitt 8.4.

8.2 Seniortiltak med redusert arbeidstid

Nedenfor skal vi oppsummere viktig lærdom fra FADs forsøk med redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon for statsansatte. Vi skal i tillegg drøfte tiltaket i lys av dagens AFP-ordning som gjelder innen statlig sektor, og hvordan tilsvarende tiltak praktiseres innen kommunal sektor, men med noe annerledes rammebetingelser.

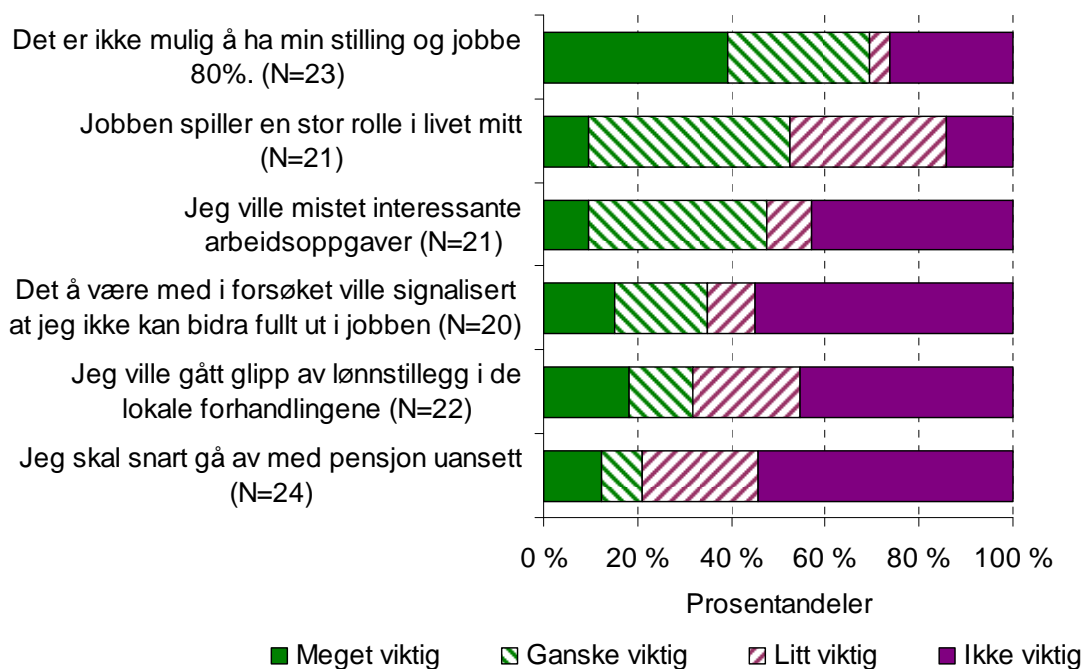
8.2.1 Viktig lærdom fra FADs forsøk med redusert arbeidstid

Noen seniorer takket nei til å delta i forsøket fordi de fryktet at de ville miste interessante arbeidsoppgaver

En del seniorer som fikk tilbud om å delta i forsøket takket nei, det gjaldt spesielt mange ansatte i Vegdirektoratet. Vi intervjuet derfor seks av dem i denne studien for å få mer kunnskap om årsakene til at de valgte å si nei.

I spørreundersøkelsen som Econ Pöyry gjennomførte i forbindelse med midtveis-evalueringen høsten 2008 svarte 24 seniorer i Vegvesenet. Seniorenne skulle med utgangspunkt i seks ulike utsagn svare på hvor viktig hvert av dem var for at de takket nei.

Figur 8.1 Årsaker til å takke nei til deltakelse i forsøket i Vegvesenet



Kilde: ECON-rapport nr. 2009-017

Som vi kan se av Figur 8.1 svarte flest seniorer i Vegvesenet at det "ikke er mulig å ha min stilling og jobbe 80 prosent". Om lag tre fjerdedeler sa at dette var ganske eller meget viktig. Om lag halvparten svarte at "jobben spiller en stor rolle i livet mitt". En del fryktet også at de ville miste interessant arbeidsoppgaver, det å delta i forsøket ville signalisere at de ikke kan bidra fullt ut i jobben og at de ville gå glipp av lønnstillegg. Få takket nei fordi "de snart skulle gå av med pensjon uansett."¹⁸

I intervjuundersøkelsen spurte vi våre seks informanter om

- Hvilke betraktninger gjorde de seg og hva var viktig for avgjørelsen?
- Hvordan tenker de nå, var det en riktig avgjørelse?
- Ville andre tiltak/endringer i arbeidet passet dem bedre?

Seniorene vi intervjuet støtter i stor grad opp om de begrunnelsene som ble trukket frem i spørreundersøkelsen (jf. Figur 8.1) Følgende tilbakemeldinger illustrerer dette:

Blir jeg borte mer, blir jeg ikke tatt seriøst.

Grunnen til at jeg ikke ønsket redusert arbeidstid er at oppgavene ikke ville blitt gjort av andre: Jeg måtte uansett ha gjort oppgavene, men på kortere tid. Det ville bare ha blitt stress.

¹⁸ Deltakerne som takket ja fikk ingen føringer i forhold til hvor lenge de måtte delta i forsøket. Det var fullt mulig å gå ut i permisjon etter et par uker som deltaker i forsøket.

Seniorene i Vegdirektoratet som takket nei til å delta i forsøket, anser at de har spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. De fryktet at redusert arbeidstid kunne føre til at de ikke ble tatt seriøst, samtidig som en regelmessig fridag gir utfordringer, i og med at mange arbeider i prosjekter og/eller med oppgaver som krever betydelig interaksjon med kollegaer. Dette gjør det vanskelig å kombinere med redusert arbeidstid.

Kona mi hadde 50% i noen år, men jobbet 90%. Og det er flere her som har deltid, men jobber mer. Og du får ikke betalt for det. Derfor er redusert arbeidstid oppskrytt. Skal det lykkes må man være i en jobb som du er ferdig med når du går fra jobb. Det var grunnen til at jeg ikke ville gå inn i forsøket – i tillegg til lønnsutviklingen som jeg tror ville stoppet opp.

Eventuell økonomisk kompensasjon til arbeidsgiver må brukes for å redusere/endre arbeidsbelastningen til de som er i redusert stilling

Etatene som deltok i forsøket ble kompensert for antall tapte arbeidstimer (dvs. lønn pluss arbeidsgiveravgift) for at etatens arbeidsoppgaver skal bli løst uten økt bruk av overtid eller økt belastning på andre tilsatte. Erfaringen fra forsøket er imidlertid at kompensasjonen dels ble brukt til å lønne vikarer, men også til å kompensere forsøksdeltakerne for manglende uttak av feriedager, samt overtid til forsøksdeltakere og andre ansatte. Enkelte steder er pengene brukt til konsulentbistand som ikke nødvendigvis er knyttet til de arbeidsoppgavene som falt fra på grunn av forsøket. Det er også kommet signaler om at pengene ”stoppet opp” i hierarkiet (for eksempel på regionsnivå og ikke kom ut i den berørte enheten).

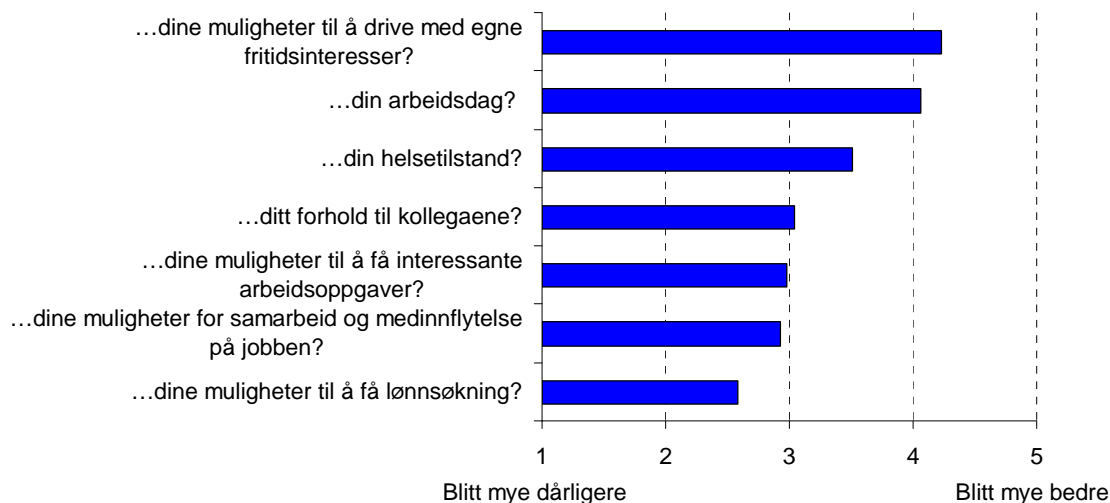
Dette illustrerer at den økonomisk kompensasjon til arbeidsgiverne ikke ble brukt som planlagt. Konsekvensen er at en del av forsøksdeltakerne ikke har blitt skjermet for arbeidsoppgaver i forbindelse med at de fikk redusert arbeidstid. Skal statlige arbeidsgivere få en slik kompensasjon ved liknende tiltak i fremtiden, bør man fra sentralt hold legge sterkere føringer på pengene skal gå til det de er ment til.

Deltakelse i forsøket har hatt få negative konsekvenser på arbeidssituasjon og -miljø

I midtveisevalueringen høsten 2008 spurte vi forsøksdeltakerne om den reduserte arbeidstiden hadde påvirket deres situasjon på ulike områder. De skulle svare på skala 1= ”Blitt mye dårligere” på grunn av forsøket til 5= ”Blitt mye bedre” på grunn av forsøket¹⁹. I Figur 8.2 ser vi nærmere på hvordan forsøksdeltakerne vurderer eventuelle endringer i arbeidssituasjon, helse og trivsel.

¹⁹ Se kapittel 5 i Econ Rapport 2009-017 for mer informasjon om vår tilnærming til disse spørsmålene.

Figur 8.2 *Hvordan opplever forsøksdeltakerne at forsøket med redusert arbeidstid og full lønn har påvirket..*



Kilde: Econ-Rapport 2009-017

Som vi kan se av figuren, anser seniorene at egen arbeidsdag og mulighetene til å drive egne fritidsinteresser har blitt betydelig bedre på grunn av den reduserte arbeidstiden, samtidig som de anser at mulighetene til å lønnsøkning har blitt noe dårligere. Generelt anser forsøksdeltakerne også at helsetilstanden har blitt noe bedre på grunn av den reduserte arbeidstiden.

Seniorene vi intervjuet i casestudien bekrefter i stor grad dette. De er alle fornøyd med å ha redusert arbeidstid

Forsøket har vært kanonbra. Har skjøvet vekk tanken om pensjonering.

4 dagers uke har gjort meg så godt, så jeg vil ikke tilbake til 5 dagers uke.

Fridagen gir bedre muligheter til å gjøre en del av det jeg tidligere måtte gjøre om kvelden.

Forsøket har i liten grad hatt negativ betydning for deltakernes forhold til kollegaer, og det er få som rapporterer om at den reduserte arbeidstiden har bidratt til at de har fått færre interessante arbeidsoppgaver. Heller ikke når det gjelder samarbeid og medinnflytelse på jobben har den reduserte arbeidstiden betydd noe særlig.

Vi spurte også forsøksdeltakere om den reduserte arbeidstiden har gitt dem et større overskudd til å yte maksimalt den tiden de er på jobb. I vår midtveisevaluering høsten 2008 anser nesten 90 prosent av forsøksdeltakerne at de har fått mer overskudd til å yte maksimalt den tiden de er på jobb. Dette trekkes også frem av mange av seniorene vi har intervjuet:

Å ha kortere uker er viktig. Hvis jeg måtte jobbe 5-dagers uke, hadde jeg gått av med AFP. Når du blir eldre går fritida fortere, du får ikke gjort så mye på fritida som før. Så du har behov for mer fri når du blir eldre.

Tror at forsøket betyr veldig mye. Vi eldre er ikke like raske i hodet som tidligere. Vi trenger litt mer slakk innimellom. Det har forsøket bidratt til. Tror at mange hadde sluttet hvis forsøket ikke hadde kommet.

I midtveisevalueringen svarte imidlertid over halvparten av forsøksdeltakere at den reduserte arbeidstiden har gitt mer tidspress, mens i underkant av 10 prosent rapporterte om mindre tidspress. Økt tidspress kan skyldes flere forhold. Selv om en del av forsøksdeltakerne fikk redusert sin arbeidsbelastning i den avtalen som lå til grunn for deltakelsen i forsøket, vet vi at det i mange tilfeller ikke ble gjort slike avklaringer på forhånd. Hos en del av forsøksenhetene har det heller ikke blitt rekruttert faste vikarer, som vi har problematisert ovenfor.

Det må legges til rette for at arbeidsmengden bli redusert

Skal redusert arbeidstid ha effekt, er en lærdom fra forsøket at det også må legges til rette for at arbeidsmengden blir redusert. Her har alle, dvs. kollegaer, ledelsen og den enkelte senior, et selvstendig ansvar for å legge til rette for at arbeidsmengden tilpasses bedre til arbeidstiden.

Fast fridag i uken vil trolig best bidra til uttak av den redusert arbeidstiden

Som vi har drøftet tidligere har mange seniorene i forsøket ”slitt” med å ta ut arbeidsreduksjonen på 20 prosent. Det gjelder spesielt de som har inngått avtale om fleksible ordninger. Det kan derfor se ut til at det å ha en fast fridag i uken bidrar til at seniorene i større grad tar ut den reduserte arbeidstiden. Selv med faste fridager er det likevel ikke nødvendigvis slik at de har 20 prosent redusert arbeidstid sett under ett. Årsaken er at en del av disse seniorene opparbeider fleksitid de dagene de jobber, som de ikke tar ut, og/eller at de ikke tar ut alle senior-/feriedagene som de har krav på.

Bør ledelsen påse at arbeidstiden blir redusert?

De fleste forsøksdeltakerne har i realiteten jobbet mer enn 80 prosent. Selv om FAD la vekt på at forsøksdeltakerne ikke skulle jobbe overtid, vet vi at enkelte har blitt pålagt overtid. Vi vet også at en del seniorer mer eller mindre frivillige har tatt på seg oppgaver som gir dem økt tidspress. I hvilken grad dette skyldes ledelsen eller den enkeltes seniors valg har naturligvis betydning for hvilket tiltak som bør iverksettes. Det er imidlertid grunn til å spørre om ledelsen bør ha et sterkere ansvar for å påse at arbeidstiden virkelig blir redusert.

For en del seniorer og arbeidsgivere er det kanskje ønskelig med stor grad av fleksibilitet. For dem kan en ”opsjon” om redusert arbeidstid være nok i seg selv. Seniorene vet at de har rett til mer fritid hvis de ønsker eller har behov for det, men kan jobbe fulltid hvis de ønsker det. En slik løsning kan være gunstig både for seniorene og arbeidsgiverne – ikke minst fordi kostnaden og belastningen for arbeidsgiver kan bli lavere enn hva som var tilfelle i FADs forsøk.

For en del seniorer kan imidlertid det å stå i full stilling bidra til at vedkommende blir så sliten/lei at de vil ta AFP når de er i midten av 60 årene, istedenfor å stå til 67 år. En grunn til at man satser på redusert arbeidstid er å redusere belastningen av å jobbe. Håpet er at man ved et slikt tiltak gjør arbeidsdagen lettere, som igjen kan bidra til at vedkommende står lenger i arbeid, enn hvis vedkommende fortsatte i full stilling. Skal man oppnå en slik effekt er det imidlertid grunn til å vurdere om ledelsen bør påse at den reduserte arbeidstiden tas ut.

8.2.2 Dagens AFP-ordninger i stat og kommune

Alle arbeidstakere i staten som har minst 10 års medlemskap i offentlige tjenstepensjonsordninger etter fylte 50 år har rett til AFP (se avsnitt 2.2). Med arbeidsgivers samtykke kan en senior som er fylt 62 år ta ut maksimalt 40 prosent AFP. I praksis kan dermed de fleste i denne alderen ta redusert arbeidstid med delvis lønnskompensasjon. Det unike i FADs forsøk er derfor *ikke* muligheten til å få redusert arbeidstid, men størrelsen på den økonomiske kompensasjonen.

Den økonomiske kompensasjonen i AFP varierer med den enkelte seniors opptjening i pensjonskasser og lønnsnivå. For en del av seniorene i forsøket er den økonomiske gevinsten ved forsøket forholdsvis liten sammenlignet med å ta 20 prosent AFP, mens den for andre kan være forholdsvis stor. Den reelle økonomiske kompensasjonen for de med full opptjening varierer fra et par prosent for de som tjener minst, til om lag 10-12 prosent for de som tjener mest.

FADs forsøk ga seniorer over 62 år mulighet for 20 prosent arbeidstidsreduksjon med full lønnskompensasjon. I Bærum kommune fikk alle over 62 år det samme tilbudet, mens Sørums kommuner tilbyr 10 prosent arbeidstidsreduksjon. Sandnes kommune har differensiert sin arbeidstidsreduksjon etter alder; henholdsvis 10 prosent ved 62 år, 15 prosent ved 63 år og 20 prosent når senioren er 64 år og eldre. Alle ordningene er med full lønnskompensasjon.

Det er en viktig forskjell mellom statlig og kommunal sektor når det gjelder hvem som bærer kostnaden ved førtidspensjonering. For ansatte i staten er det Statens pensjonskasse som finansierer ordningen og ikke den enkelte etat. Dette betyr at statlige virksomheter ikke har økonomiske insitamenter til å legge til rette for at ansatte ikke velger å gå av med AFP. Snarere tvert i mot, siden virksomhetene normalt belastes kostnadene ved en tilrettelegging selv, mens de ikke belastes noen kostnader dersom ansatte går over på AFP.

Det er naturligvis mulig å argumentere for at statlige arbeidsgivere også blir påført kostnader ved tidligpensjon, for eksempel ved at de må rekruttere nye arbeidstakere, gjennomføre opplæring av den/de som skal overta arbeidsoppgaver, ansettelseskostnader og lignende. Slike kostnader er imidlertid ikke alltid like enkle å tallfeste, og i den grad de er synlig i budsjett og regnskap knyttes de som hovedregel ikke til eventuell tidligpensjonering.

Norske kommuner og private bedrifter kan selv velge forvaltning av sin pensjonsordning, så lenge den er innenfor rammene av gjeldende tariffavtaler m.v. De kan inngå avtale med et vanlig livsforsikringsforetak eller for eksempel opprette egne pensjonskasser.

Noen kommuner har egne pensjonskasser. Det gjelder for eksempel kommunene Sandnes og Bærum. Kommuner med egen pensjonskasse betaler alle kostnadene knyttet til AFP selv, inklusive kostnadene knyttet til tjenstepensjonsordningen. Kommuner med egen pensjonskasse er derfor de som har mest å spare på å legge til rette for redusert overgang til AFP.

For kommuner som er med i et forsikringsfellesskap utjevnes alle kostnader knyttet til tjenstepensjon og til AFP 65-66 år innenfor fellesskapet, og utjevningen skjer uavhengig av kjønn og alder på de ansatte. En liten kommune i et stort fellesskap får dermed tilnærmet ingen gevinst av å redusere disse kostnadene, ut over at den slipper reguleringspremie på tjenstepensjonsrettighetene til personer som har gått over på AFP. Når det gjelder kostnadene knyttet til AFP 62-64 år, må de kommunene som er tilsluttet ordningene i livsforsikringsforetak betale kostnadene knyttet til egne ansatte selv. Også de kommunene som er tilsluttet KLPs fellesordning kan velge denne løsningen, men de har også mulighet for å velge enten full utjening av kostnadene for AFP 62-64 år på fellesskapet, eller utjevning av 50 prosent av kostnadene.

Når man skal vurdere de økonomiske insitamentene som AFP gir virksomhetene, er det dermed viktig å skille mellom arbeidsgiver og virksomhet. Dette er tydeligst i staten, der staten er arbeidsgiver, mens virksomhetene som har ansvaret for personalpolitikken ikke belastes kostnader, verken knyttet til at de ansatte opparbeider pensjonsrettigheter, eller til AFP av egne ansatte. De har dermed ingen økonomiske insitamenter til å sørge for at disse kostnadene blir lave, mens de normalt må bære kostnadene ved seniorpolitiske tiltak.

Situasjonen er ofte den samme i kommunene: Pensjonskostnadene belastes kommunen sentralt, mens kostnadene ved seniorpolitiske tiltak belastes den enkelte virksomheten i kommunen. Det er imidlertid enkelte kommuner som har prøvd å bøte på dette.

Som et ledd i arbeidet med å redusere omfanget av tidligpensjonering i Oslo kommune vedtok bystyret i budsjettet for 2005 å innføre egenandelsbelastning for nye tidligpensjonstilfeller. Krav om egenandel/refusjon fra virksomhetene er knyttet til den enkelte virksomhets omfang av varig- og midlertidig uførepensjon (engangsbeløp) i Oslo Pensjonsforsikring AS (OPF) og uttak av AFP 62 – 64 (refusjon av den enkeltes pensjon). For bevilgede førtidspensjoner, i henhold til reglement om førtidspensjon, og uttak av AFP 65 – 66 og eventuell særaldersgrense kreves ingen egenandel. Førstnevnte refunderes allerede av virksomhetene selv, mens de to sistnevnte er inkludert i kommunes tjenstepensjonsordning.

Den høyeste gevinsten av å redusere antallet på AFP finner vi dermed i kommuner med egen pensjonskasse. Årsakene er at disse må betale alle kostnader knyttet til egne AFP-pensjonister og tjenstepensjon. Lavest er gevinsten for kommuner som er med i KLPs fellesordning og som har valgt full utjevning av alle AFP-kostnadene. Det skyldes at alle kostnadene til AFP her veltes over på fellesordningen.

Virksomheter i staten får ingen gevinst dersom omfanget av antall på AFP går ned. Hadde statlige arbeidsgivere hatt selvstendig ansvar for egne ansatte, ser vi ikke bort fra at statlige virksomheter på selvstendig grunnlag ville ha implementert egne seniortiltak knyttet til for eksempel redusert arbeidstid – på tilsvarende måte som vi finner i kommune-Norge.

Arbeidstakers valg har imidlertid ingen sammenheng med hvordan pensjonsordningen finansieres av arbeidsgiver. For en senior vil fordelene ved en ordning med redusert arbeidstid veies mot de andre alternativene som vedkommende står ovenfor. Her spiller naturligvis både AFP-ordningen og eventuelle andre valgmuligheter inn.

8.2.3 Effekt av FADs forsøk med redusert arbeidstid

Sluttevalueringen av FADs forsøk blir først ferdig vinteren 2010, men i vår midtveis-evaluering høsten 2008 har vi sett på status så langt, dvs. om lag ett år inn i det toårige forsøket.

Vi spurte blant annet forsøksdeltakerne om hva de trodde situasjonen ville vært hvis de ikke hadde deltatt i forsøket. Erfaringsmessig er hypotetiske spørsmål problematiske, men gir likevel en pekepinn på hvordan situasjonen vurderes. Nedenfor oppsummeres våre vurderinger fra midtveisevalueringen:

Svarene tyder på at omtrent halvparten av forsøksdeltakerne ville vært i full stilling. En del ville vært i reduserte stillinger, mens kun rundt 10 prosent ville hatt full AFP-pensjon. I utgangspunktet er det sistnevnte gruppe som er den primære målgruppen for forsøket med redusert arbeidstid. Det at nesten halvparten sier at de ville vært i full stilling uten forsøket illustrerer at forsøket har et betydelig "dødvectap" ved at tiltaket gis generelt til alle, også de som uansett ville stått i jobb. I tillegg til at staten overfører ekstra midler til forsøksenhetene, reduseres gjennomført arbeidsinnsats med 20 prosent. Det er imidlertid først i effektanalysen i rapporteringen i 2009 at vi vil vurdere den samfunnsøkonomiske nytten av denne ordningen.

Gjennomsnittlig pensjoneringsalder for senioren som har sluttet i de fire virksomhetene siden 01.08.2007 indikerer isolert sett at forsøket har hatt effekt på pensjoneringsalder. Antallet som slutter er imidlertid for lavt til å konkludere om effekten på avgangsalder på nåværende tidspunkt.

Et annet mål på effekt er andelen som har sluttet. Isolert sett tyder erfaringene frem til årsskiftet 2008/2009 at forsøket har hatt effekt i og med at en lavere andel forsøksdeltakere har sluttet enn seniorer i kontrollgruppen. Selv om det er grunn til å tro at noe av effekten kan forklares med utfordringer med rapporteringen av sluttet, ikke minst fra Skatteetaten, er forskjellen mellom forsøksdeltakerne og kontrollgruppen såpass robust at vi foreløpig kan konkludere at forsøksdeltakerne har utsatt sitt pensjoneringstidspunkt.

Kilde: ECON-rapport nr. 2009-017

I casestudien intervjuet vi åtte seniorer som i midtveisundersøkelsen hadde svart at de ville vært i full AFP "i dag" (dvs. nov 2008) hvis de ikke hadde fått muligheten til å delta i forsøket. I utgangspunktet er det denne gruppen som er den primære målgruppen for forsøket med redusert arbeidstid, i og med at resterende seniorer svarte at de ville arbeidet også uten at forsøket ble igangsatt.

Tanken bak å gjennomføre intervjuer i denne informantgruppen var at disse senioren kanskje i enda sterkere grad enn andre ville gi kunnskap om eventuelle effekter av forsøket. Hvorfor har forsøket hatt effekt for dem? Inntrykket fra intervjuene er imidlertid at denne gruppen seniorer i liten grad skiller seg fra de andre senioren i casestudien. De setter pris på den reduserte arbeidstiden. Og med full økonomisk kompensasjon får de også en økonomisk fordel av forsøket som har bidratt til at de ønsket å fortsette å jobbe når tilbudet om deltakelse i forsøket ble gitt i mai/juni 2007.

I tillegg er det nok slik at en del av disse seniorenene, når de først hadde sagt ja til å delta i forsøket, ønsket å være i jobb ut forsøksperioden. Vi kan ikke se bort fra at flere av de som svarte at de ville vært i full AFP ”i dag” (dvs. nov. 2008) hvis forsøket ikke hadde blitt igangsatt, er i jobb våren 2009 ikke bare på grunn av den redusert arbeidstiden med full lønnskompensasjon, men også fordi de deltar i et forsøk med særskilt oppfølging/oppmerksomhet²⁰.

Kanskje føler de også en viss forpliktelse til å ”stå løpet ut”. Selv om forsøket formelt avsluttes 31.07.2009, har mange av seniorenene i løpet av forsøksperioden opparbeidet betydelig fleksitid, feriedager og lignende. Det er derfor svært få som formelt har bedt om fratreden i august 2009. Flere av seniorenene vi intervjuet ga imidlertid uttrykk for at de vil gå av med pensjon i løpet av høsten 2009 – blant annet fordi forsøket har opphørt.

8.3 Oppsummering – Viktigste funn fra studien

Arbeidsoppgaver

De fleste seniorenene vi har intervjuet trekker frem at arbeidsoppgavene er den viktigste grunnen til at de har valgt å jobbe etter fylte 62 år. De gir uttrykk for at de ville ha gått av med pensjon hvis de opplevde at arbeidsoppgavene var uinteressante. Hva som oppfattes som interessante arbeidsoppgaver varierer imidlertid betydelig mellom seniorenene. Det er derfor viktig at eventuelle endringer i arbeidsoppgaver gjøres i dialog med seniorenene, slik at de ikke kun sitter igjen med de minst interessante oppgavene. Dette vil lett kunne undergrave effekten av arbeidstidsreduksjonen.

Et gjennomgående trekk fra intervjuene er at seniorenene vektlegger betydningen av å jobbe opp mot og/eller sammen med andre. I tillegg er det viktig at arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende. Intervjuene tyder på at for mye rutinejobbing kan medføre at seniorenene i de tre etatene velger å ta AFP. Flere av dem trekker også frem at det er motiverende at arbeidsoppgavene oppfattes som viktige for samfunnet.

Belastninger i arbeidet

En del seniorer opplever at de tar på seg for mange oppgaver. I hvilken grad ansvaret for dette ligger hos arbeidsgiver eller arbeidstaker varierer imidlertid. I noen tilfeller kan en arbeidsgiver ha tatt for lite ansvar for å få endret en forsøksdeltakers arbeidssituasjon, men det synes også som om en del seniorer selv ikke klarte eller ønsket å gi fra seg arbeidsoppgaver da arbeidstiden ble satt ned.

For å redusere en seniors belastning av arbeidet trekker en del frem fordelene av å ikke ha eneansvar for en oppgave. Det å kunne påvirke egen arbeidssituasjon og blant annet slippe å ta med arbeidet hjem, trekkes også frem av mange som en lettelse. Selv om en del seniorer har lederansvar og trives med det, er det mange som gir uttrykk for at de ikke ønsker slikt ansvar som eldre arbeidstaker. Det å gi ledere alternative karriereveier kan dermed være et viktig seniortiltak. En del trekker også frem at kontakt med publikum kan gi ekstra belastninger.

²⁰ Det at seniorenene er deltakere i et forsøk kan i seg selv frembringe en atferd som ikke ville vært situasjonen hvis arbeidstidsreduksjonen hadde vært en permanent ordning (såkalt Hawthorn-effekt).

Omstilling og omorganisering er krevende for de fleste arbeidstakere – uavhengig av alder. Også en rekke av senioren vi intervjuet ga uttrykk for dette. Samtidig formidlet flere at endringene ikke nødvendigvis er så ille som forventet. En type endring som senioren trekker frem som spesielt utfordrende, er stadig nye administrative datasystemer og at nye systemer kan bidra til at arbeidet blir mer spesialisert og rutinepreget.

Kompetanseutvikling

Endret oppgavefordeling, nye retningslinjer for saksbehandling, og nye rutiner og datasystemer gir behov for regelmessig kompetanseheving. Generelt rapporteres det fra senioren at det skjer mindre kompetanseoppbygging internt i etatene i dag enn for noen tiår siden. Det skyldes i stor grad at de ansatte tidligere ofte hadde liten formell kompetanse når de begynte i etaten, i motsetning til i dag da nyansatte ofte har høy formell kompetanse.

Skal senioren føle seg like verdsatt som yngre medarbeidere, må de få samme mulighet for kurs og kompetanseoppbygging som yngre. Tilbakemeldingen fra senioren vi intervjuet er at de i hovedsak får delta på de kursene som er aktuelle for dem. Det skyldes trolig at de fleste kursene som arrangeres i dag er knyttet til nye retningslinjer og/eller nye datasystemer som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. Enkelte seniorer rapporterer imidlertid om tilfeller der ledelsen foretrekker yngre arbeidstakere.

En rekke seniorer gir imidlertid uttrykk for at de ikke lenger er så opptatt av kompetanseoppbygging. Skal ledelsen prioritere mellom ansatte, anser en del at alder er en "legitim" begrunnelse for å velge yngre/nyansatte. I tillegg anser en del av senioren at det å lære for eksempel nye datasystemer er krevende, og at det ikke er like aktuelt for dem som for yngre – særlig hvis de tror at de kan klare seg i jobben med eksisterende kunnskap/systemer frem til de går av med pensjon. Seniorer synes således mindre motivert og interessert i å lære seg nye ferdigheter, som den stadige endringen i teknologiske og organisatoriske løsninger ofte krever.

Verdsetting

For senioren, som for andre arbeidstakere, er det viktig å bli verdsatt, både av nærmeste leder og av organisasjonen. Senioren mener selv at de sitter med betydelig erfaringskompetanse som ikke organisasjonen alltid ser. I tillegg kan de ofte ha større fleksibilitet enn andre grupper arbeidstakere.

Senioren i de tre etatene gir generelt tilbakemelding om at arbeidsmiljøet i større grad preges av fagskiller enn et generasjonsskille. Mange trekker imidlertid frem at de har fått et mer konkurransepreget arbeidsmiljø der yngre arbeidstakere ofte "vinner" – blant annet ved fordelingen av de mest interessante arbeidsoppgavene. I tillegg er det mange seniorer som trekker frem at eldre arbeidstakere ofte taper i de lokale lønnsforhandlingene.

8.4 Refleksjoner om andre seniortiltak

Vi vil til slutt gi noen refleksjoner rundt andre seniortiltak som kan være aktuelle ovenfor den aktuelle målgruppen, dvs. seniorer som har mulighet til å gå av med AFP.

8.4.1 Sikre god kunnskap om hva som venter ved tidligpensjonering

De fleste større virksomheter i Norge tilbyr seniorkurs til sine ansatte fra de nærmer seg slutten av 50-årene. Hos noen arbeidsgivere er deltakelse på disse kursene frivillig, mens andre pålegger sine ansatte deltakelse.

Innholdet i kursene varierer mye, men formålet er primært å informere om seniorennes rettigheter og økonomiske konsekvenser av tidligpensjonering, sammenlignet med å stå i jobb frem til pensjonsalder. En del seniorkurs har imidlertid også fokus på å gjøre senioren bedre rustet til å takle selve pensjonisttilværelsen. Søkelyset rettes dermed også mot hvordan hverdagen kan bli, og hva som eventuelt kan være gode strategier for å få et godt liv som pensjonist.

Erfaringene fra slike kurs er imidlertid delte, ikke minst fordi en del har hatt et sterkt fokus på hvor godt man har lagt til rette for førtidspensjonering. Også blant våre informanter ble dette nevnt:

Jeg har kun fått spørsmål om når jeg skal slutte, ingen har spurt om jeg vil fortsette.

Skattedirektoratet sier at de ønsker at vi står i jobb, men på seniorkurset anbefalte Pensjonskassen AFP. Han mente at det var en fantastisk fin ordning som vi burde benytte oss av?. Skattdirektoratet snakker med to tunger. De vil ha oss i jobb, men vil ikke lønne oss. Det er et sårt punkt hos meg.

En del virksomheter har endret sine kurs, fordi de har fungert mer som et "avgangskurs" enn som et "beholdekurs". Noen virksomheter har gjort betydelig endringer i tema og fokus i sine kurs, mens andre har erstattet kurset med mer målrettede medarbeider-/seniorsamtaler der fokus i større grad er lagt på seniorpolitiske virkemidler.

Det kan stilles spørsmål ved om det vil være riktig av en arbeidsgiver å spre negative forestillinger om pensjonisttilværelsen, for å påvirke seniorer til å stå lengre i jobb, men samtidig bør en arbeidsgiver bidra til seniorer har tenkt grundig igjennom hva pensjonisttilværelsen innebærer og at seniorenne er kjent med de pensjonsmessige konsekvensene av sine valg.

I tillegg til at seniorkurs/medarbeidersamtaler og lignende må inkludere objektiv informasjon om rettigheter og økonomiske konsekvenser av tidligpensjonering, kan en strategi være å fokusere sterkere på både de positive erfaringene som en del seniorer har av å stå i jobb og negative erfaringer som en del seniorer opplever etter å ha tatt AFP.

8.4.2 Bruk av bonus/økonomiske incentiver

Som vi har sett har alle de tre kommunene i undersøkelsen bonusordninger ovenfor seniorer over 62 år. Selv om erfaringen fra disse kommunene er at de fleste seniorenne ønsker redusert arbeidstid fremfor bonus, kan økonomiske incentiver være motiverende for mindre grupper seniorer. I kommunene er det primært lederne som velger bonus, men det skyldes i stor grad at de i flere av kommunene ikke får mulighet til å velge redusert arbeidstid.

Seniorene vi intervjuet i de tre statlige etatene ser ikke ut til å skille seg mye fra seniorene i de tre kommunene. På spørsmål om de ville fortrunket bonus eller redusert arbeidstid, svarte også de fleste i de tre statlige etatene at de ville valgt redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon.

Det er imidlertid en rekke eksempler på at seniorene har ”slitt” med å ta ut den reduserte arbeidstiden, ikke minst blant de som har personal- og/eller fagansvar. Inntrykket fra de seniorene vi intervjuet, var at mange ville ha jobbet full tid uten seniortiltak som for eksempel redusert arbeidstid eller bonus. For disse arbeidstakerne kunne bonus vært ønskelig fordi de hadde sluppet et (pålagt) press om å jobbe redusert tid, samtidig som de ville fått en økonomisk gevinst av en bonus. For arbeidsgiver ville bonus vært en rimeligere løsning, hvis man forutsetter at den reduserte arbeidstiden for senioren skal erstattes av vikarer/nyansatte.

Det at såpass få har valgt bonus/økt lønn i kommunene må ses på bakgrunn av at den økonomiske verdien av bonusen har vært langt mindre enn den økonomiske verdien av arbeidstidsreduksjonen. Dersom den økonomiske bonusen økes i forhold til den økonomiske verdien av arbeidstidsreduksjonen, vil andelen som velger bonus kunne øke. Dette vil kunne hindre at personer som uansett ønsker å stå i jobb etter 62 år ”lures” til å redusere arbeidstiden sin, og således bidra til større arbeidsinnsats i norsk økonomi.

8.4.3 Bruk av tilretteleggingstilskudd

I Sandnes kommunene har seniorene mulighet til å velge tilrettelegging av arbeidsplassen/-situasjonen som et eget tiltak. Seniorer med rett til AFP har dessuten en årlig samtale med nærmeste leder om arbeidssituasjonen de kommende årene. Hvis arbeidstakeren binder seg til å stå i jobb ett år til, utløser dette et tilretteleggingstilskudd, med mindre vedkommende ønsker redusert arbeidstid.

I samtalen diskuteres ordinær tilrettelegging som følger av arbeidsgiversansvaret-/arbeidsmiljøloven og eventuell tilrettelegging som kan belastes det såkalte tilretteleggingstilskuddet. Arbeidstakeren kan få inntil 35.000 kroner årlig som kan brukes til en rekke formål. Det kan være til etterutdanning/kurs, studietur, sykkel, hjemme-PC, hjelpemidler og lignende²¹. De kan ikke inngå en avtale om redusert arbeidstid i tillegg, men tilskuddet kan brukes til å leie inn vikar²². På den måten kan arbeidstakeren også få redusert sin arbeidsbelastning gjennom tilretteleggingstilskuddet. Tilskudd kan også kombineres med bonus.

Fordelen med et slikt tilretteleggingstilskudd er at tilretteleggingen skreddersys til den enkelte senior i tett dialog med nærmeste leder. Tilskuddet gir grunnlag for en dialog om seniorens arbeidssituasjon, og det at de har et økonomisk handlingsrom til å gjøre reelle tilrettelegginger, gir et grunnlag for at samtalen kan bli mer målrettet og konstruktiv enn hva mange seniorer opplever i sine medarbeidersamtaler. Vi tror en slik fleksibilitet vil kunne være nyttig på flere arbeidsplasser.

²¹ Personalseksjonen i kommunen følger opp at eventuelle tilskudd som er skattepliktig rapporteres på korrekt måte til Skatteetaten.

²² Det beregnes en dagskostnad for den enkelte senior som de i dialog med nærmeste leder kan leie inn vikarer for.

8.4.4 Bruk av ”prøvepensjonering”?

En rekke av seniorene vi intervjuet fortalte om kollegaer som angret på sin tidligpensjonering. Det ble også fortalt om enkelte på AFP som hadde kommet tilbake på jobb. En utfordring for de som angret på sin pensjonsbeslutning er at det kan være krevende å komme tilbake i arbeidslivet, siden de må søke etter jobb på nytt. Et mulig tiltak for å bøte på denne hindringen kan være å gjøre det enklere å komme tilbake i jobb etter å ha gått over på 100 prosent AFP enn det er i dag.

En måte å gjøre det på er å innføre noe vi kan kalle ”prøvepensjonering”, som kan innebære at seniorer med rett til AFP får mulighet til å prøve tilværelsen som full AFP-pensjonist en periode før endelig beslutning om å ta 100 prosent AFP eller ikke, fattes. AFP-ordningen er i dag regulert i avtaleverket mellom partene i arbeidslivet, noe som gjør det utfordrende å utforme en ordning med ”prøvepensjon” uten å bryte med inngåtte avtaler. Vi ser imidlertid ikke bort fra at arbeidsgivere på selvstendig grunnlag kan velge å tilby arbeidstakere en slik prøveperiode der de ikke jobber, men mottar et beløp fra arbeidsgiver tilsvarende det de ville fått i AFP.

En slik ”prøvepensjon” kan tenkes å innebære at etter tre måneder skal arbeidstaker og nærmeste leder ha et møte for å reflektere over erfaringene og ta en beslutning om ordinær AFP eller om vedkommende skal tilbake i jobb.

Noen kommuner har allerede ordninger av denne typen (omtales ofte som ”AFP med angrefrist”). Blant annet har Oslo kommune innført en ordning der personer som går over på AFP innen ett år kan ombestemme seg, og komme tilbake til jobb. Retten til å komme tilbake til jobb gjelder kommunen under ett og ikke nødvendigvis den samme jobben som på avgangstidspunktet. Slike ordninger eksisterer også i enkelte andre kommuner²³, uten at vi kjenner nærmere til erfaringene med ordningen.

Økt fleksibilitet i pensjonsbeslutningen er imidlertid ikke uproblematisk. En ”prøvepensjonering” kan gi klare ulemper særlig for mindre bedrifter og/eller i bedrifter der den aktuelle arbeidstakeren sitter med spesialkompetanse som ikke lett kan erstattes internt. På mange arbeidsplasser er det vanlig at kollegaer og/eller nyansatte overtar arbeidsoppgaver til den som går i permisjon. De siste ukene før fratreden foregår det derfor en kompetanseoverføring fra senior til organisasjonen, som kan oppfattes som mindre relevant hvis det er grunn til å tro at seniorer med prøvepensjoneringer kommer tilbake i jobb.

Skal en slik ordning fungere, bør den således ikke være obligatorisk, men være frivillig for den enkelte virksomhet. Det vil dermed ikke være snakk om at ordningen innføres som en rettighet, men som en mulighet hvis arbeidsgiver og arbeidstaker blir enige.

²³ Blant annet Askøy, Andebu, Målselv og Storfjord.

Hvordan en ”prøvepensjonering” vil slå ut, er det imidlertid svært utfordrende å vurdere på forhånd. En mulig konsekvens kan være at de som angrer lettere vil komme tilbake i jobb, enn hva som er situasjonen i dag. Det vil bidra til å trekke ned antall personer på AFP. Vi ser imidlertid ikke bort fra at en del seniorer som er usikre på hva de vil, lettere vil lokkes til å prøve tidligpensjonering med en slik ordning og at de under permisjonen opplever at full AFP er så gunstig at de ikke kommer tilbake. Dette momentet trekker i motsatt retning og gjør at nettoeffekten på antall AFP-pensjonister av en slik ordning med ”prøvepensjon” blir usikker.

Når vi likevel trekker fram muligheter for at økt fleksibilitet i pensjonsbeslutningen kan bidra positivt til å få seniorer til å stå i jobb, er at det så vidt vi har registrert ikke har vært noen debatt om hvor hensiktsmessig dagens regelverk i AFP-ordningen er for å hindre at folk går av med pensjon og etterpå angrer at de gikk av. Vi vet heller ikke hvor den beste balansen mellom de ansattes ønske om rett til fleksibilitet og arbeidsgiveres ønske om forutsigbarhet går. Dersom enkelte arbeidsgivere kunne forsøke seg fram med denne typen ordninger, vil vi få indikasjoner på om dette er en tilnærming som bør benyttes i større grad i norsk arbeidsliv.

Referanser

- Bogen, H. og T. Midtsundstad (2007) *Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner* Fafo rapport 2007:28. Oslo: Fafo.
- Hernæs, E., Røed, K. & Strøm, S. (2002) *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske insentiver*. Rapport 4/2002. Oslo: Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.
- Midtsundstad, T. (2002) *AFP pensjonisten: sliten eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidlig pensjonering og bruk av AFP i privat sektor*. Fafo rapport 385. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T. (2006) *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak*. Fafo rapport 534. Oslo: Fafo.
- Solem, P.E. (2007) *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA rapport 16/07). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.