



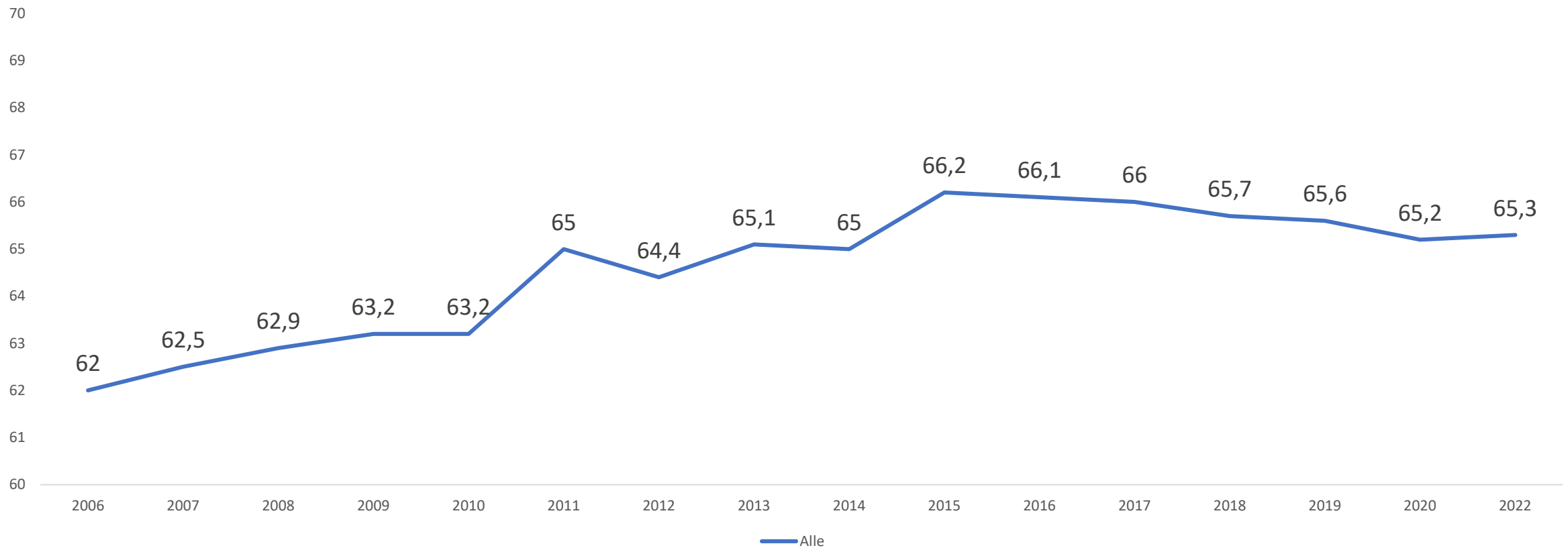
Kommunesektoren trenger erfarne folk  
**Hva skal til for at flere vil jobbe lenger?**

Frokostseminar 16. november 2023

Roger Moen  
Senter for seniorpolitikk

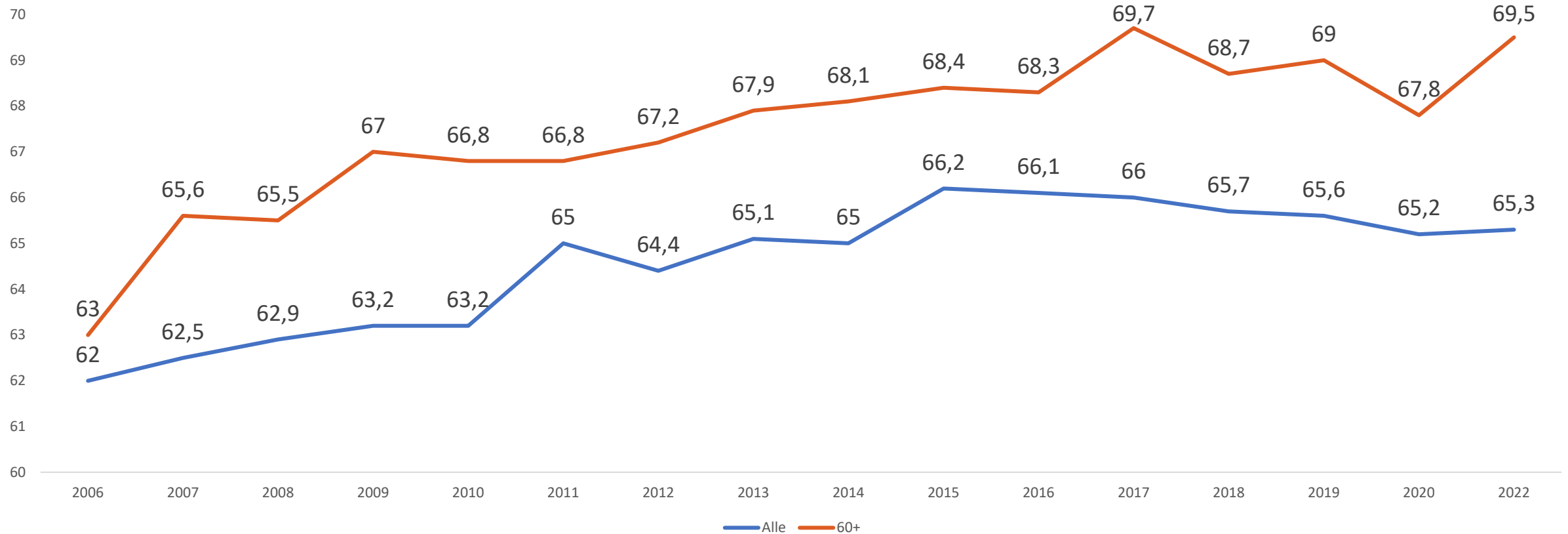


# Ved hvilken alder kunne du tenke deg å tre helt ut av arbeidslivet hvis du selv kunne velge helt fritt? Gjennomsnittlig ønsket avgangsalder (Norsk seniorpolitisk barometer 2022)





# Ved hvilken alder kunne du tenke deg å tre helt ut av arbeidslivet hvis du selv kunne velge helt fritt? Gjennomsnittlig ønsket avgangsalder (Norsk seniorpolitisk barometer 2022)





# Hva påvirker pensjoneringsatferden?

Forskning – kort oppsummert:

## PUSH-faktorer

Arbeidsmarkedet

Arbeidsplassens  
betydning

Hvordan er det  
på jobben?

STAY-faktorer

## JUMP-faktorer

Individuelle faktorer  
som helse, familie,  
økonomi, ønske om  
fritid mm.

Preferanser for  
«Det gode liv»

STUCK-faktorer

## PULL-faktorer

Incentiver utenfor  
arbeidslivet,  
f. eks. ulike trygde- og  
pensjonsordninger



---

## Hva er seniorpolitikk i arbeidslivet?

Seniorpolitikk i arbeidslivet er samfunnets og virksomhetenes strategier for å forebygge uønsket tidligpensjonering og gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette lenger i arbeid





---

# **#de15beste**

## **– et konsept for å utvikle gode senkarrierer**

Hvordan kan de neste 5-10-15 årene bli de 5-10-15 beste, både for den enkelte arbeidstaker og for virksomheten?



---

## Hvordan kan de 15 neste bli de 15 beste?

Hovedaktører:

1. Seniorene selv
2. Arbeidsgiveren
3. Tillitsvalgte/vernetjeneste



Planlegging av  
egen senkarriere  
- hvordan ønsker jeg at den skal bli?

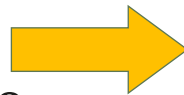


---

## Hvordan kan de 15 neste bli de 15 beste?

Hovedaktører:

1. Seniorene selv
2. Arbeidsgiveren
3. Tillitsvalgte/vernetjeneste



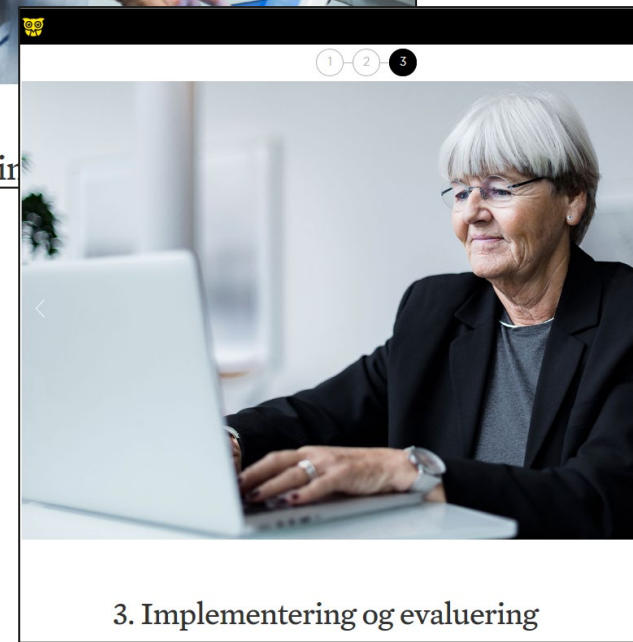
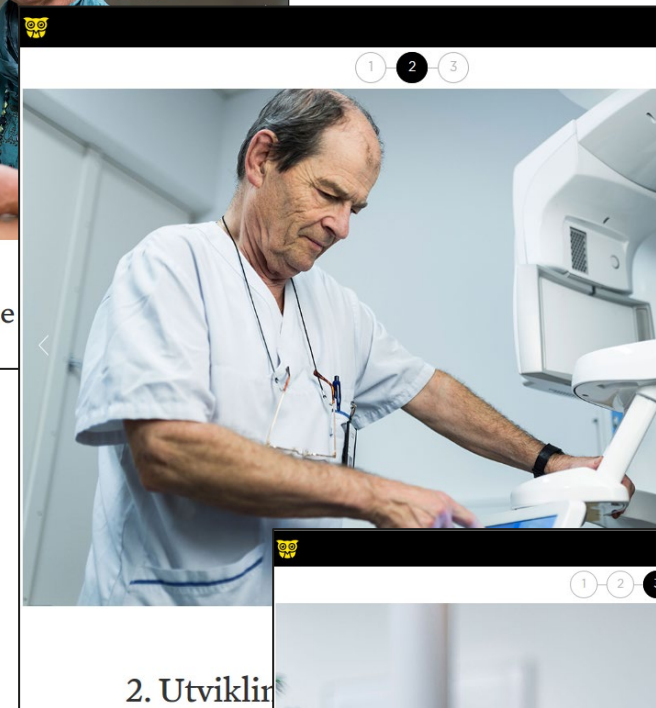
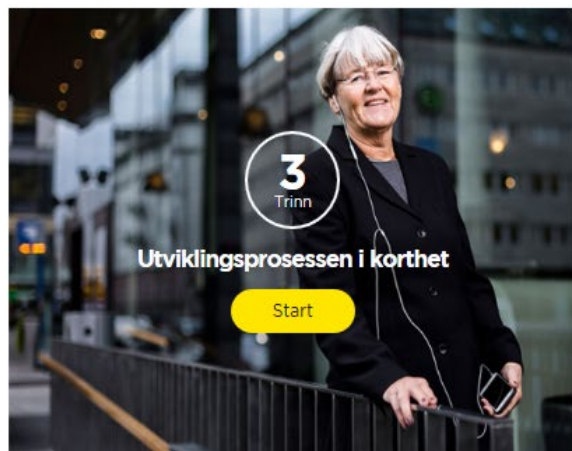
Utvikling av personalpolitikk,  
arbeidsmiljø og ledelse:  
- Er seniorperspektivet inkludert?





## Seniorpolitisk veileder

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





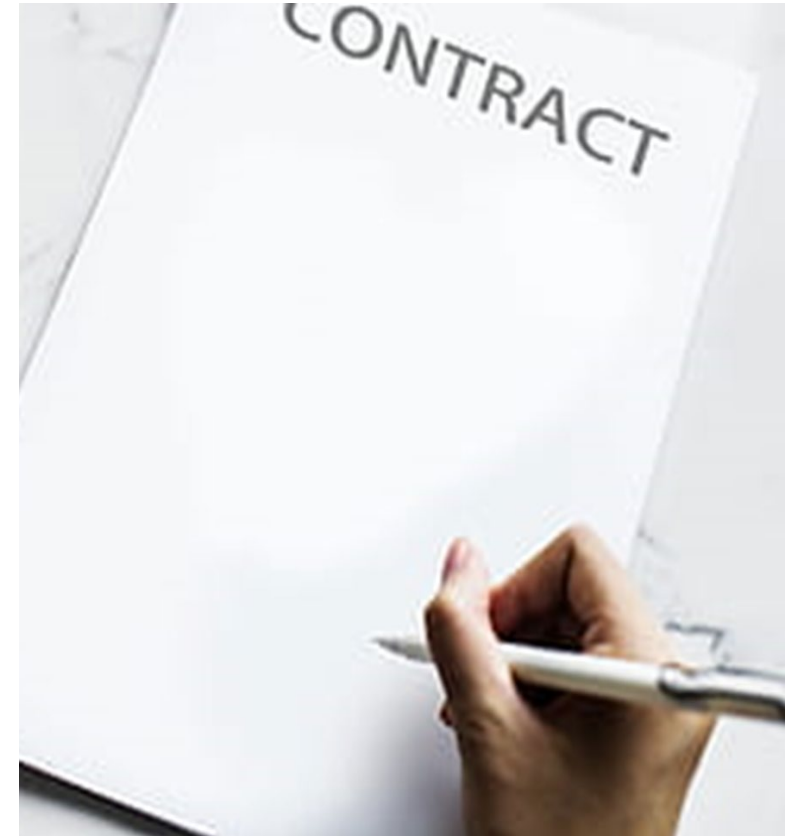
---

# Den psykologiske kontrakten

En arbeidstakers antakelser og forventninger om det gjensidige bytteforholdet mellom seg og organisasjonen

(Hesselberg, ISF, 2023)

- Ikke skriftlig
- Implisitte krav og forventninger
- Relasjonelle og økonomiske
- Ikke juridisk bindende
- Stor innvirkning på ansattes atferd
- Subjektiv
- Formet av organisasjonen





---

## Kunnskapshull

- 1) Hvilke uttalte forventninger har arbeidstakere i senkarrieren til organisasjonen sin?
- 2) Hva kan skape brudd på den psykologiske kontrakten i senkarrieren?





## Funn: Verdien av verdsettelse

...som senior blir du ikke tilstrekkelig verdsatt (...) Vi er ikke redde for å jobbe, og vi ser ikke på klokka i det hele tatt, men vi får ikke noe tilbake...

... Jeg tror vi blir tatt for gitt, at vi, som har vært her så lenge og alltid har krummet nakken... det blir en vane, en sovepute [for organisasjonen]. Det forventes ikke det samme av nye ansatte. De blir på en måte bedre ivaretatt... (ansatt, 56)





## Brudd på den psykologiske kontrakten

<b>Følelser</b>	<b>Tanker</b>	<b>Handlinger</b>
Sinne	'Hvordan kan jeg stole på denne organisasjonen igjen?'	Legge ned mindre innsats
Krenkelse	'Hva er poenget med å være lojal til denne organisasjonen når de oppfører seg sånn?'	Ikke gå den ekstra lengden for organisasjonen
Misnøye		Nekte å jobbe utover arbeidskontrakten
Svik	'Hvordan våger de å behandle meg sånn?'	
Irritasjon		Tar hevn ved å komme sent, gå tidlig, melde fravær etc.
Nedstemthet		



---

## Konklusjonen til Hesselberg (2023)

- Verdsetting og inkludering
- Sosiale og emosjonelle belønninger
- Fremtidsrettet engasjement





# Nova-rapport 3/23: Overgangen mellom arbeid og pensjon

Manglende fleksibilitet, anerkjennelse og kommunikasjon fører til at mange forlater arbeidslivet tidligere enn planlagt

Dialog om planer om avgang, kompetansebehov og hva som skal til for å fortsette litt lenger er naturlig og nødvendig, for både leder og den enkelte

Kilde: Herlofson m.fl., 2023





---

Noen sentrale satsingsområder for å få flere til å fortsette lenger i arbeidslivet:

- Ledelse og lederutvikling
- Kompetanse og livslang læring
- Arbeidsmiljøutvikling
- Antidiskriminering og et mer inkluderende arbeidsliv
- Senioresenes eget ansvar





# 10 ulike bransjer – om det å være senior. Finnes det noen generelle virkemidler som «virker» over alt?

En seniorpolitisk tilnærming er nødvendig, de eldste har andre erfaringer, de er i en annen livsfase og har andre valgmuligheter enn yngre:

1. **Balanse mellom oppgaver og ressurser**
2. **Selvbestemmelse/autonomi, mindre krav og kontroll**
3. **Gjenbruk, utvikling og foredling av ansattes kompetanse**
4. **Organisering av arbeidet – riktig kompetanse på rett sted**
5. **Ledelse – behov for anerkjennelse, bli sett og verdsatt**
6. **Bedre føre var... Forbyggende arbeidsmiljøarbeid**



Tove Midtsundstad,  
Anne Inga Hilsen og  
Kerstin Nilsson

## **Bransjespesifikk seniorpolitikk**

Utfordringer, erfaringer  
og forslag til løsninger



# Hvor viktige er følgende grunner for deg for at du skal fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon? Filter: Under 62 år (86 %) Norsk seniorpolitisk barometer 2022





# Muligheter

1. Ledere er godt fornøyd med de seniorenne de har ansatt
2. Ledere ønsker at virksomhetens seniorer skal jobbe lenge
3. De eldste gleder seg mest til å gå på jobben, og de opplever stor grad av mestring av sine arbeidsoppgaver
4. Eldre arbeidstakere er ikke så slitne som mange ledere tror...
5. Å utvikle gode senkarrierer krever bevissthet og litt kunnskap, mer enn store ressurser

Rapport

Norsk seniorpolitisk barometer 2022

Yrkesaktiv befolkning

Utarbeidet av Ipsos for  
Senter for seniorpolitikk  
(SSP)

Oktober 2022

 NORSK  
SENIORPOLITISK  
BAROMETER

The image shows the cover of a report titled 'Norsk seniorpolitisk barometer 2022' with the subtitle 'Yrkesaktiv befolkning'. The cover features an illustration of diverse elderly people engaged in various activities like pushing a shopping cart, walking, using a stroller, and riding a bicycle. The report is published by the 'Senter for seniorpolitikk (SSP)' in October 2022, and was prepared by Ipsos. A yellow owl logo is present in the top right corner of the slide and at the bottom of the report cover.



---

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

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

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

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

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



---

# **#de15beste**

## **– et konsept for å utvikle gode senkarrierer**

Hvordan kan de neste 5-10-15 årene bli de 5-10-15 beste, både for den enkelte arbeidstaker og for virksomheten?



Lykke til!  
Takk for oppmerksomheten

Roger Moen  
Senter for seniorpolitikk  
Kontaktinfo: [rm@seniorpolitikk.no](mailto:rm@seniorpolitikk.no)