



Senteret for et  
aldersvennlig  
Norge

# Morgendagens arbeidsstokk

Frokostseminar 28. februar  
Grand Hotel

# Framtidens arbeidsstyrke – eldre og mer heterogen

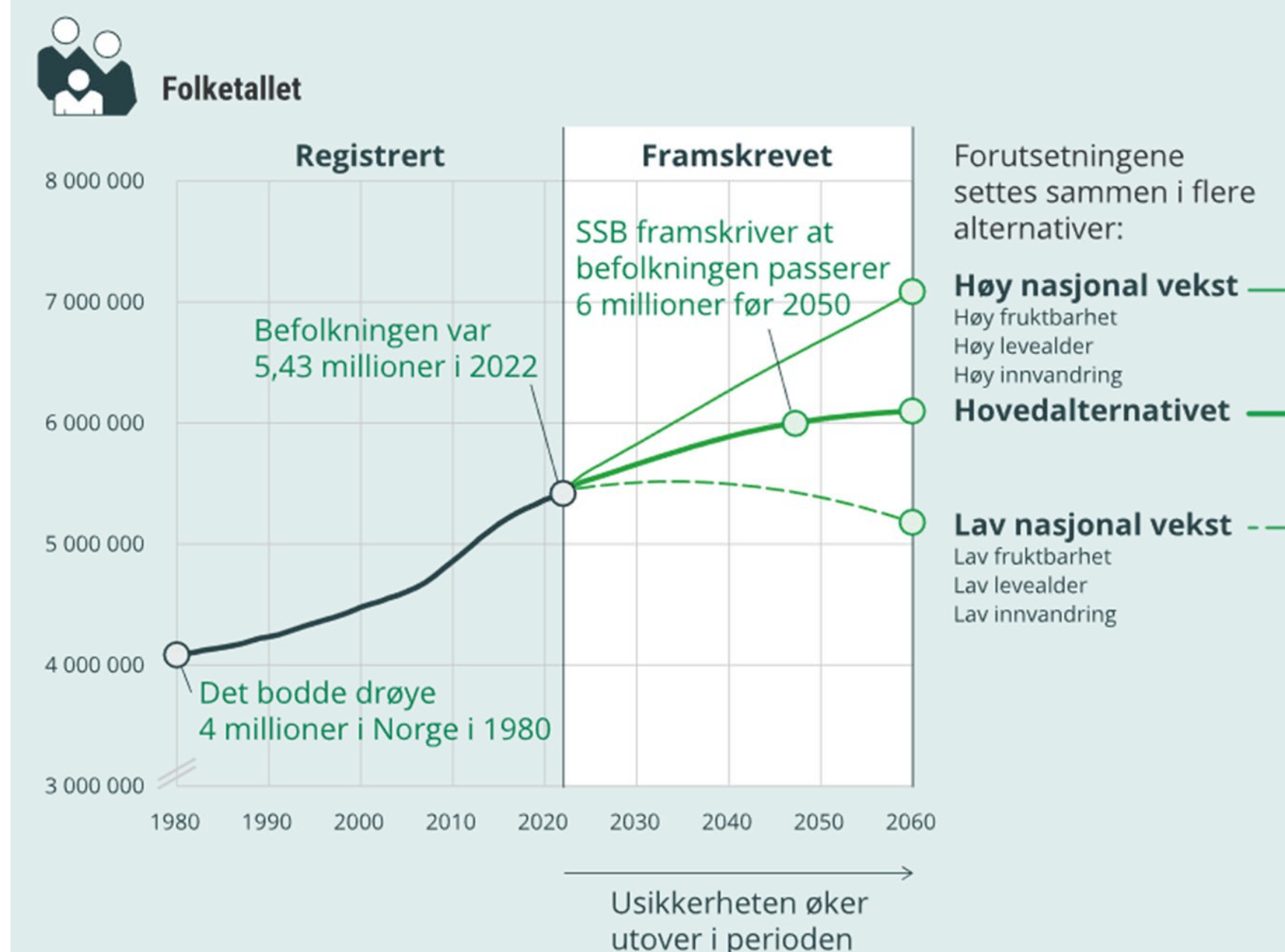
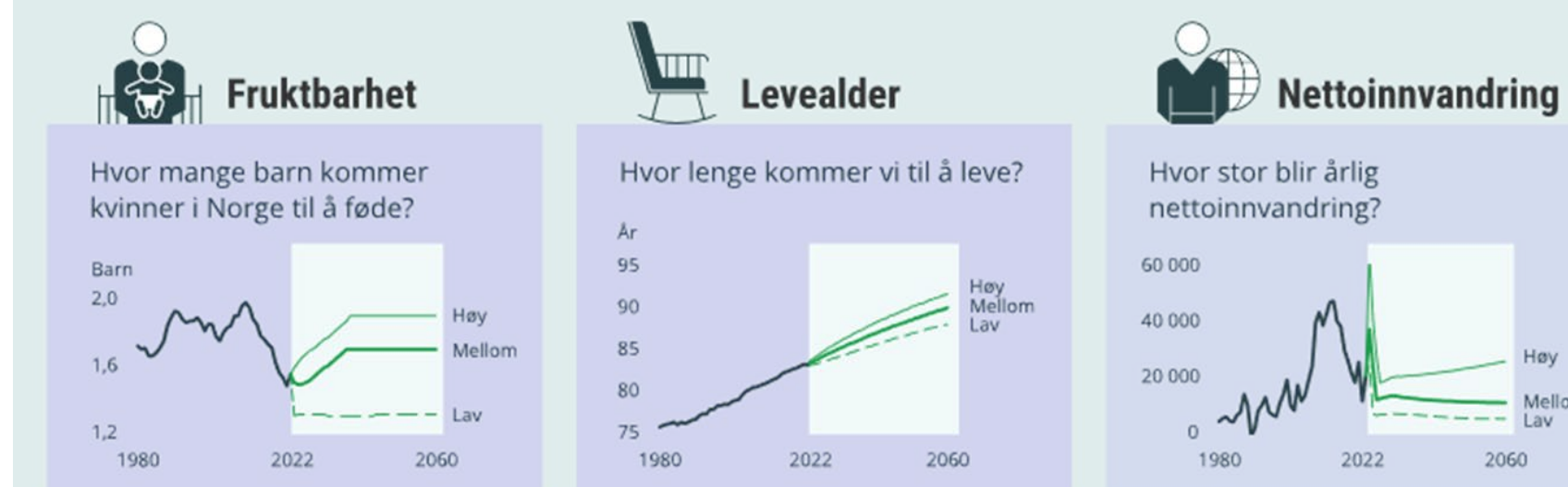
Astri Syse, Folkehelseinstituttet  
[astri.syse@fhi.no](mailto:astri.syse@fhi.no)

# Demografien har implikasjoner for arbeidslivet

- Fortsatt befolkningsvekst, men lavere enn siste tiår
  - Tydelig aldring, i 2030 flere eldre enn barn og unge
  - Flere døde enn fødte fra 2050, men nettoinnvandring
  - Lavere innvandring, men flere 'eldre' innvandrere
- Hva betyr dette for framtidens (potensielle) arbeidsstyrke?

## Befolkningsframskrivningene. 2022-2060

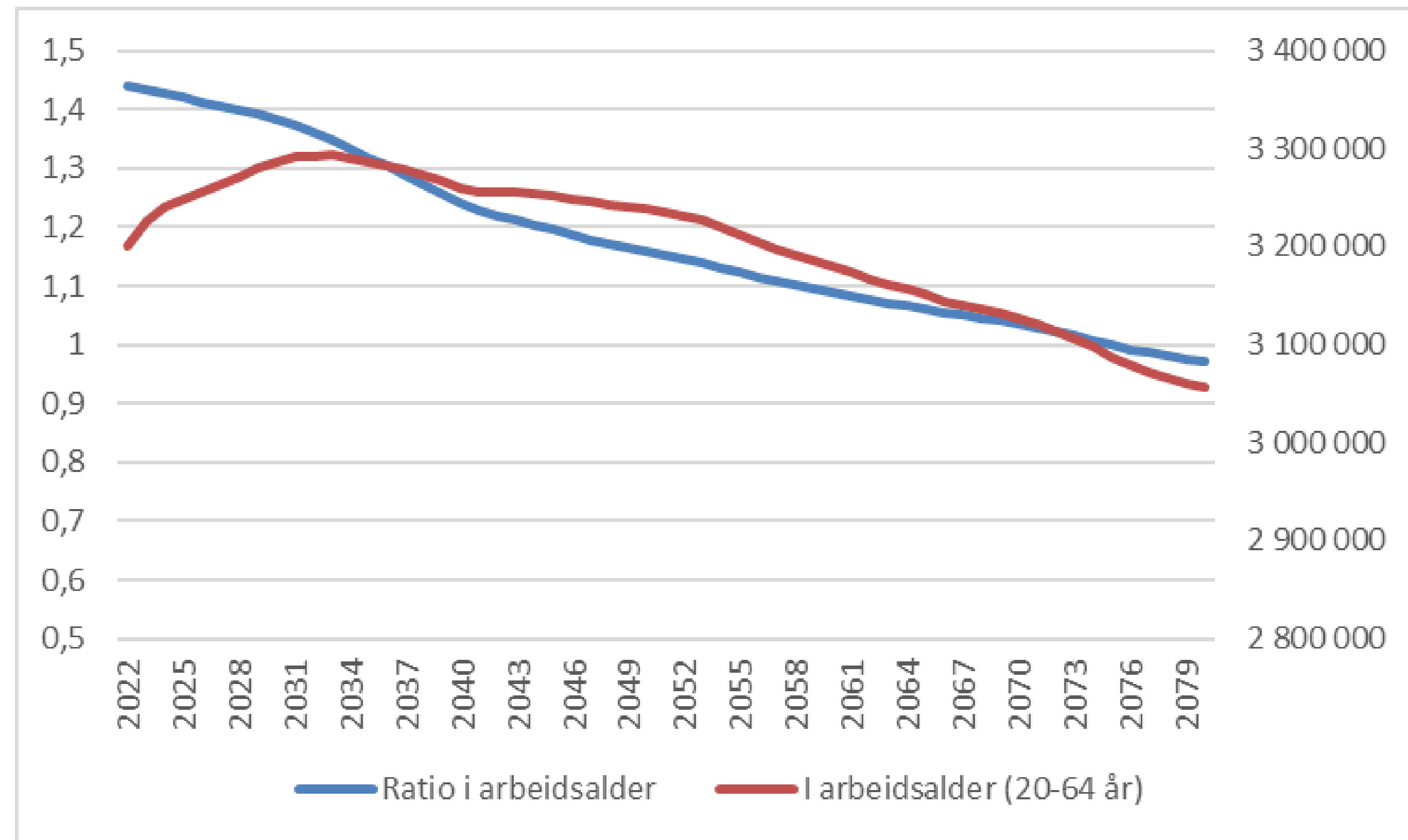
Fordi fremtiden er usikker, utarbeider vi flere alternative framskrivninger. Disse har ulike forutsetninger om komponentene som påvirker befolkningsutviklingen.



Kilde: SSBs nasjonale befolkningsframskrivninger

# Endringer blant de i hovedarbeidsalder (20-64 år)

- Gruppa i hovedarbeidsalder vil være relativt stabil (3 mill)
- Vil utgjøre en mindre andel av alle
  - 59 % i dag, 55 % i 2040 og 50 % i 2070
- I dag er det 1,5 i denne alderen per andre, men vil synke til < 1 mot 2070
- Den potensielle hovedarbeidsstyrken blir altså relativt sett *mindre* framover



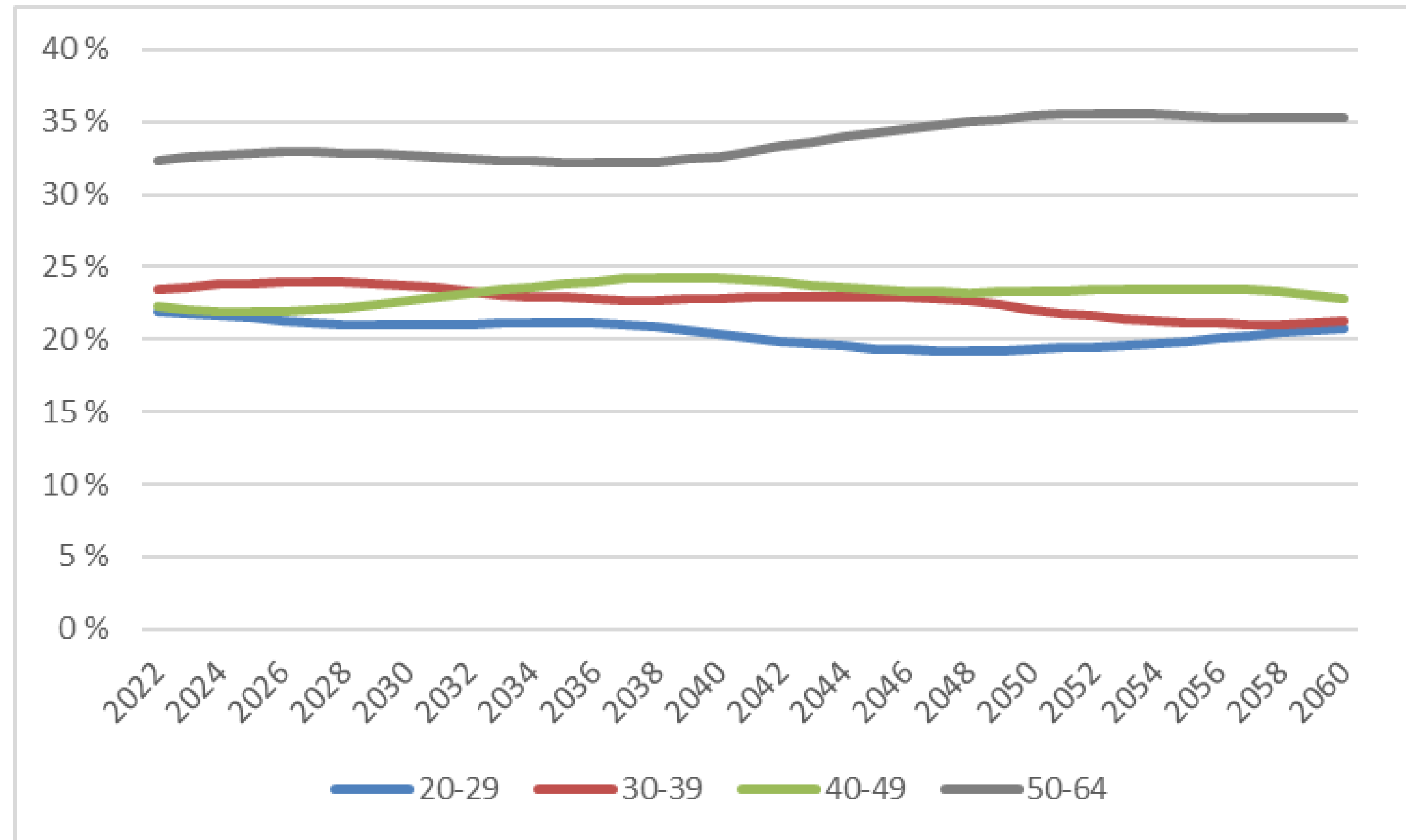
Kilde: SSBs nasjonale befolkningsframskrivinger

- Mulige 'ekstra' eldre arbeidstakere (65-74 år) utgjør i dag 540 000, i 2040 680 000
- Om disse kan inkluderes (i sin helhet) vil ratioen gå fra 2,2 (i dag) til 1,6 (i 2070)



# Endringer i aldersfordelinger (20-64 år)

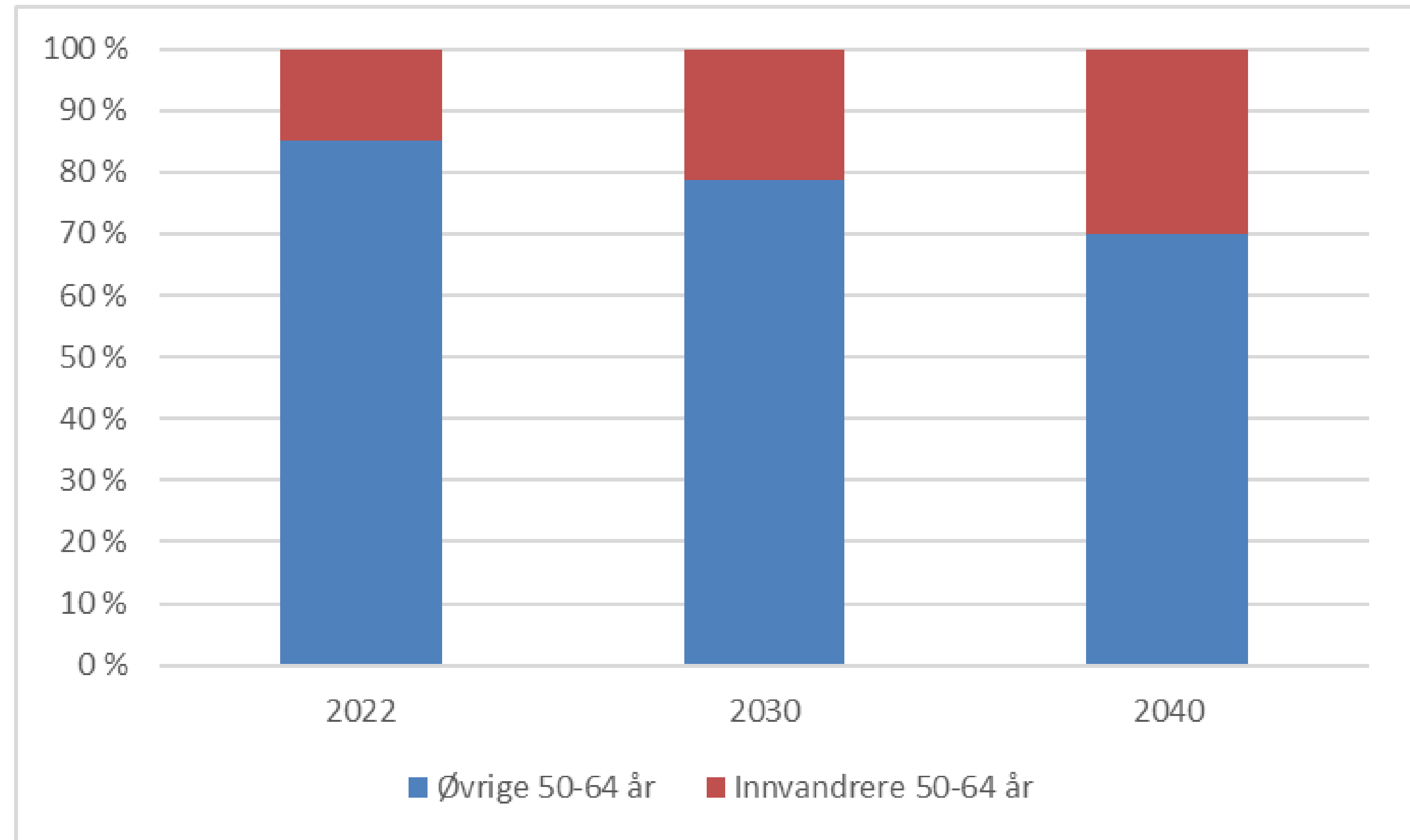
- Snittalderen vil være stabil, 41-42 år
  - 46-47 år i gruppa 20-74 år
- Likevel ser vi at eldre (50-64 år) vil utgjøre en større andel
- Den potensielle arbeidsstyrken blir altså *eldre* framover



Kilde: SSBs nasjonale befolkningsframskrivinger

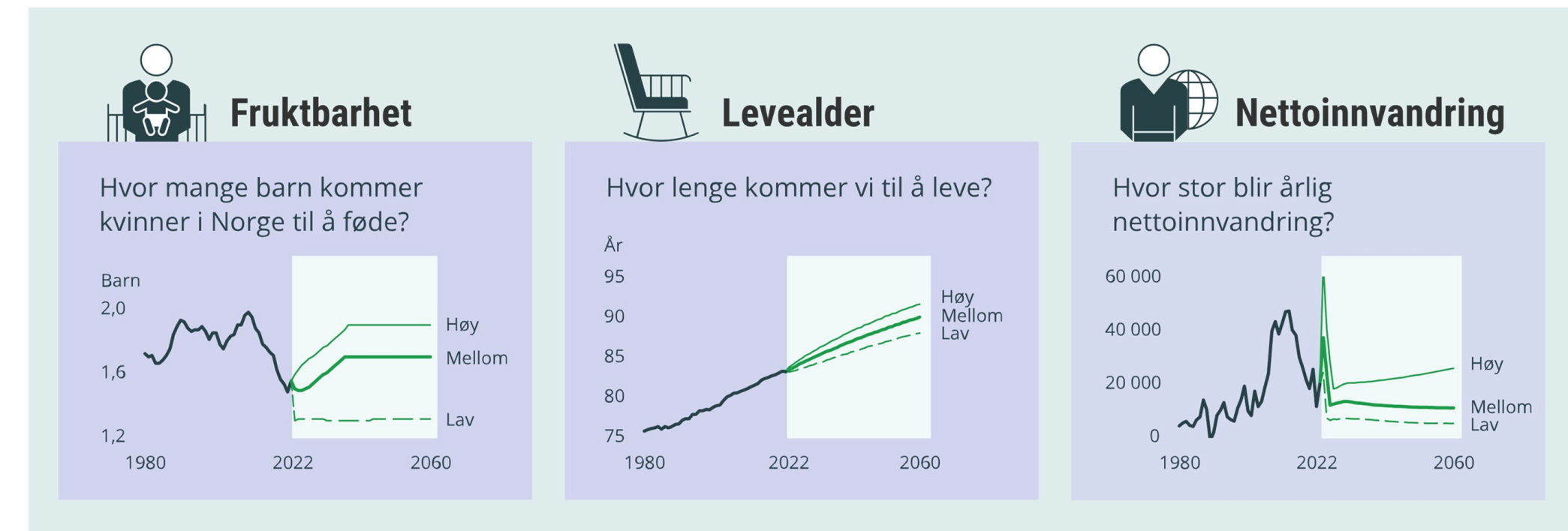
# Endringer i innvandrerinnslag

- Innvandrere vil utgjøre en økende andel av alle i hovedarbeidsalder
- Fra dagens 1/5 til 1/4 mot 2035
- Den største økningen ser vi blant eldre (50-64 år)
  - Dobles fra 15 % i dag til 30 % i 2040
  - Mye fordi snittalderen hos innvandrere øker fra 40 år i dag til 55 år i 2060
- Den potensielle arbeidsstyrken blir altså mer *heterogen* framover



Kilde: SSBs nasjonale befolkningsframskrivninger

# Betydning for arbeidslivet



- Hvor mye aldringen og økt innslag av innvandrere vil bety for arbeidslivet, vil dels avhenge av om
  - Arbeidstakere har tilstrekkelig *god helse* som muliggjør deltakelse på ulike samfunnsarenaer, inkludert i arbeidslivet?
  - Framtidens eldre *ønsker* å stå (lenger) i jobb?
  - Framtidens (eldre) innvandrere vil *delta* i arbeidslivet?
  - *Arbeidsoppgaver og arbeidsforhold* tilpasses en eldre og mer heterogen gruppe av arbeidstakere?
  - *Arbeidsgivere ønsker og evner* å inkludere og beholde denne gruppa?

# Helse og arbeid (I)

- Arbeidsevne?
  - Fravær av sykdom?
  - God selvopplevde helse?
  - Klarer seg i dagliglivet?  
Objektivt sprekere?
  - Bruker få helsetjenester?
- Helse kan defineres på ulike måter - ingen enighet om hvordan den best måles
  - Helsen varierer også over livsløpet, og vi er mest like når vi fødes og dør
    - Andelen med god/svært god helse er lavest blant de eldste, men har steget over tid for de over 45 år
    - Også andelen med helseproblemer øker med økende alder, men økningen over tid er minst for eldre
    - Likevel er det slik at helserelatert fravær fra arbeid (sykepengene, AAP og UFP) øker med alder (til 65 år)
  - SSB framskriver at dødeligheten vil fortsette å synke
    - Levetiden for 60-åringene vil øke med 5-6 år mot 2060
  - En større andel vil ha helseproblemer med seg inn i sin økte levetid
    - Gjelder dels også for de i eldre arbeidssalder, siden man overlever kreft, hjerte- og karsykdom, diabetes, KOLS etc. i større grad enn før, og dermed lever MED disse sykdommene



# Helse og arbeid (II)

- Hvordan vil 'arbeidshelse' til framtidens eldre arbeidstakere være?
- Folk i arbeid har best helse ('healthy worker effect')
- Arbeidshelse og arbeidsevne oppstår i samspillet mellom *egen helse og funksjon og kravene til arbeidsoppgaver og arbeidsforhold*
- Selv om begge kan påvirkes vil det være store individuelle forskjeller
  - De med høy utdanning/god inntekt har oftere god helse, men mindre krevende oppgaver
  - De som har dårligst helse er ofte de samme som har krevende oppgaver
  - Max 7 års forskjell i levetid mellom ulike yrker (men synker over tid)
    - Leger og andre med høy helsefaglig utdanning samt akademikere lever lengst, samtidig som de har stor kontroll på egen arbeidssituasjon og mulighet for å jobbe lenge
    - Ufaglærte, kokker, renholdere og sjåfører lever kortere, og har tyngre arbeidsoppgaver som kan gjøre det vanskelig å stå lenge i jobb
- Viktig å adressere denne 'mismatchen'

- > 50 % av helserelatert fravær fra arbeid skyldes muskel- og skjelettlidelser eller psykisk helse
  - Slike helseproblemer betyr lite for levetiden vår
- 1 av 3 får kreft før 75 år, og halvparten er < 70 år
- Mange får hjerte- og karsykdommer, som behandles slik at de overlever
- Med økt alder får flere kognitive problemer
- Hørsel og syn blitt markant bedre over tid (operasjoner av øyelinser og bedre høreapparater)
  - 1/10 problemer med synet, selv med briller
  - 1/5 problemer med hørselen, selv med høreapparat
- Slike 'helseproblemer' kan redusere arbeidsevne



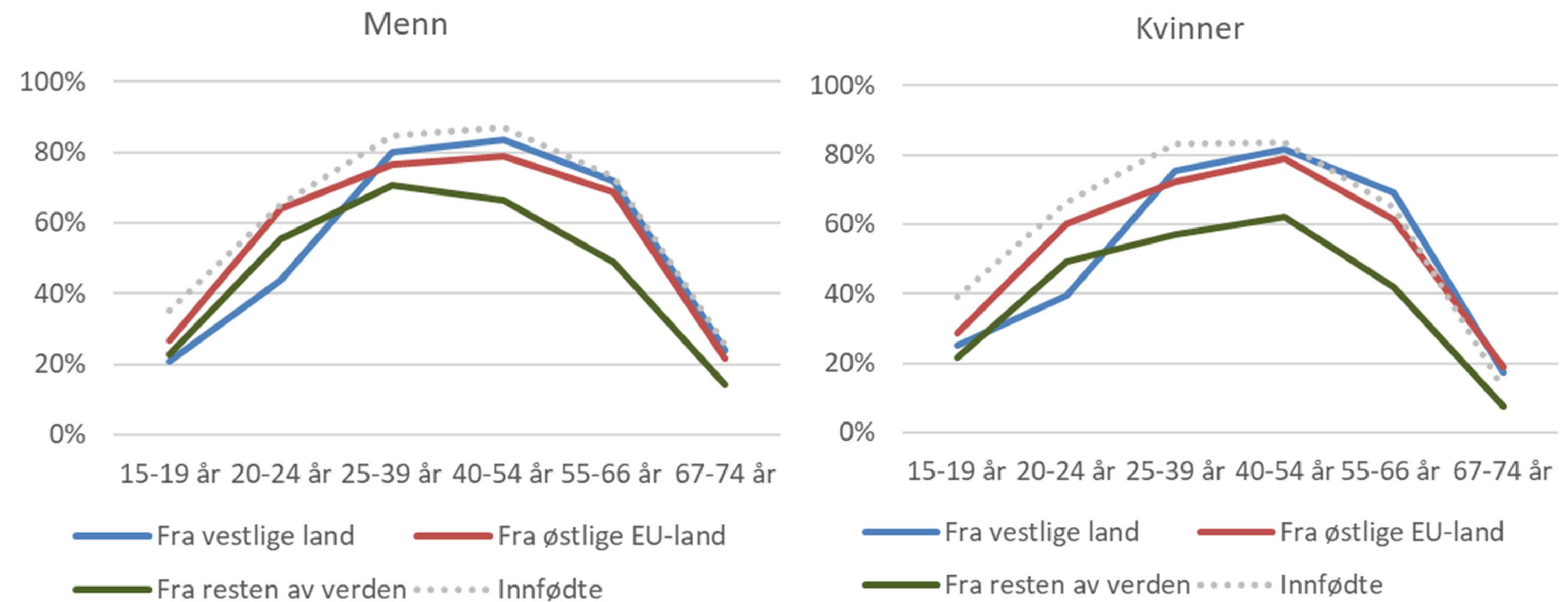
# Arbeidsvilje og -ønsker

- *Ønsker* framtidens eldre å stå (lenger) i jobb?
- Pensjonssystemet skaper forskjeller mellom de som har/ikke har økonomi til å gå av tidlig
  - De med tilstrekkelig opptjente pensjonsrettigheter kan velge å tre ut når de fyller 62 år (med lavere årlig pensjon)
  - Ikke *alle* har denne muligheten, og kanskje er det slik at de med dårligst helse i minst grad har opptjent denne retten?
- *Norsk seniorpolitisk barometer* viser at eldre yrkesaktive gleder seg mest til å gå på jobben
  - Den jevnt høye arbeidsgleden blant eldre yrkesaktive kan speile at de fungerer godt i jobben, men kan også skyldes seleksjon. De som er 60 år og fortsatt i jobb kan være nettopp de som opplever arbeidsglede og mestring
- Kan støttes av at det er de yrkesaktive i 50-åra gleder seg mest til å bli tre ut av arbeidslivet (> 50 %)
  - Ønsket avgangsalder blant alle var 65,3 år i 2022, har steget for så å synke/flate ut
- Mange eldre deltar i samfunnsoppgaver utenfor arbeidslivet
  - Vanligst er uformell omsorg for partnere, slektninger (særlig barnebarn) og venner/naboer; flere deltar i frivillig arbeid (f.eks. leksehjelp og besøksvenner); mange deltar også i arbeidslivet (knyttet til tidligere arbeidsgivere eller i nye oppgaver)
- Det kan også være tidkrevende å ta vare på egen helse når man blir eldre
  - Innsats på helseområdet i eldre år (godt kosthold, trening og røykeslutt) er viktig og nytter, men er mest vanlig blant pensjonister
- Om deltakelsen i arbeidslivet forlenges, kan slike bidrag bli mindre

# Innvandring (I)

- Antall innvandrere 55-66 år mer enn doubles før 2040 (til >220 000)
- Innvandrere har lavere arbeidsdeltakelse
- Særlig de fra 'resten av verden' (Afrika, Asia etc.)
- Nettopp disse vil utgjøre en stor andel av framtidens eldre innvandrere.
- Utdanningsgapet mellom innvandrere og øvrige kan bli større
- Det samme gjelder gapet i sysselsetting, særlig for kvinner

## Arbeidsdeltakelse



# Innvandring (II)

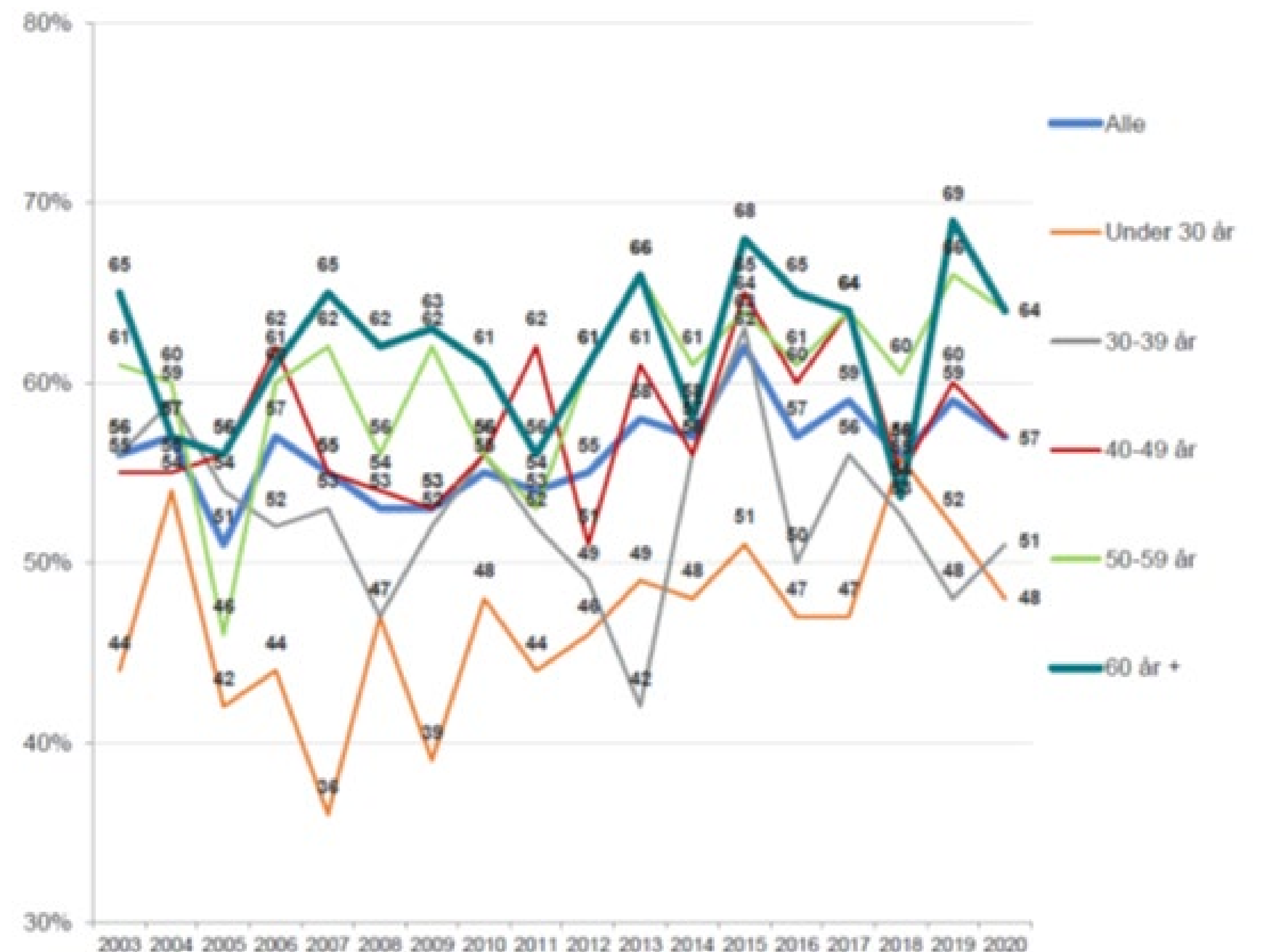
- I hvor stor grad vil innvandrere (velge å) delta i arbeidslivet framover?
- Som vist ER innvandrere i mindre grad i arbeid –kan bli en utfordring framover
- Flere studier på gang ift helsetilstand og –tjenestebruk
  - Hvorfor går innvandrere fra ‘healthy’ til ‘exhausted’ med økt botid?
- Viktig at nye innvandrere ikke bare kommer raskt i jobb, men får arbeid de kan stå lenge i
- Framtidens eldre innvandrere bor allerede her, og kan nås med tiltak som bidrar til at de blir stående eller kommer i arbeid
- Arbeidet med å få seniorer i arbeid bør også rettes mot innvandrerne (også kvinner), og arbeidet med integrering bør også rettes mot innvandrere som har vært i landet mange år



# Arbeidsoppgaver og arbeidsforhold

- Vil arbeidsoppgaver tilpasses en *eldre* og mer *heterogen* gruppe av arbeidstakere?
- *Norsk seniorpolitisk barometer* viser at flere eldre enn yngre sier de mestrer arbeidsoppgaver
  - Kan gi «støtte til at eldre yrkesaktive representerer arbeidsglede, riktig og nødvendig kompetanse og erfaring til å mestre arbeidet»
  - Kan **også** skyldes seleksjon – som nevnt i sted
- Oslo Economics sier flere kan oppleve mestring ved (bedre) tilrettelegging av arbeidsoppgaver/forhold
  - Konkluderer med at det er behov for mer kunnskap om arbeidsforhold og -oppgaver i relasjon til mulige helseutfordringer og et endret arbeidsliv

Andel yrkesaktive etter alder som sier de mestrer arbeidsoppgavene sine meget godt

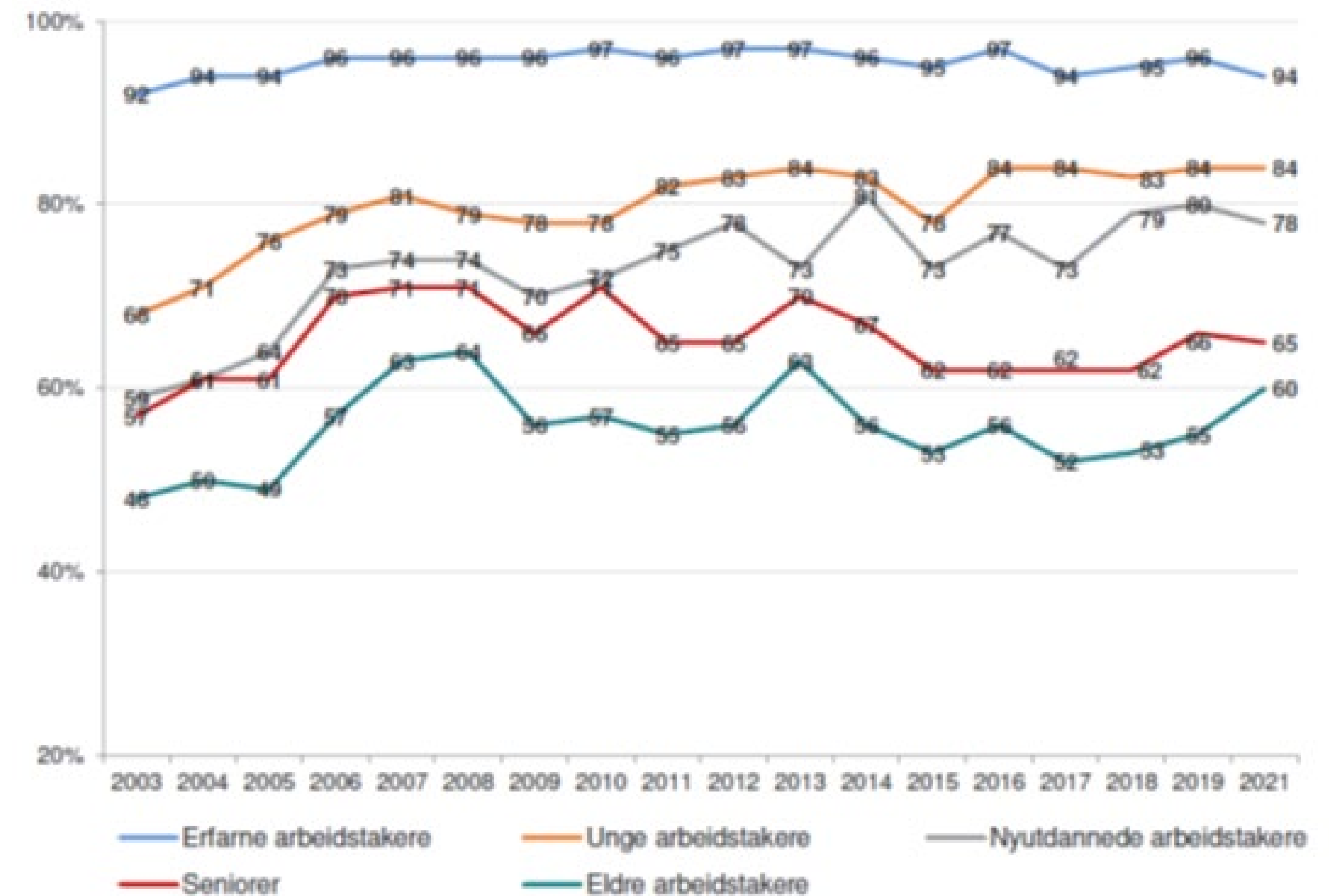


Kilde: Ipsos, figur 5.8 i *Norsk seniorpolitisk barometer 2020: Yrkesaktiv befolkning*

# Arbeidsgiveres holdning til eldre arbeidstakere

- Vil arbeidsgivere evne å inkludere og beholde en eldre og mer heterogen gruppe med potensielle arbeidstakere?
- *Norsk seniorpolitisk barometer* viser at ledere i arbeidslivet er positive til arbeidsevnen til eldre arbeidstakere
- På spørsmål om de som har fylt 60 år, svarer hele 79 % av ledere at de er helt eller delvis enig i at de presterer minst like godt som yngre og kun 10 % mener det ikke er slik
- Når det gjelder ansettelse av eldre arbeidstakere, er bildet mindre positivt
  - 50-60 % vil like å ansette eldre heller enn yngre arbeidstakere
  - 90 % svarer tilsvarende ift erfarne arbeidstakere
- Utviklingen over tid er positiv for eldre arbeidstakere

Andel ledere som sier at de 'meget/ganske godt' ville like å ansette ulike typer arbeidstakere



Kilde: Ipsos, figur 9 i *Norsk seniorpolitisk barometer 2021: Ledere i arbeidslivet*

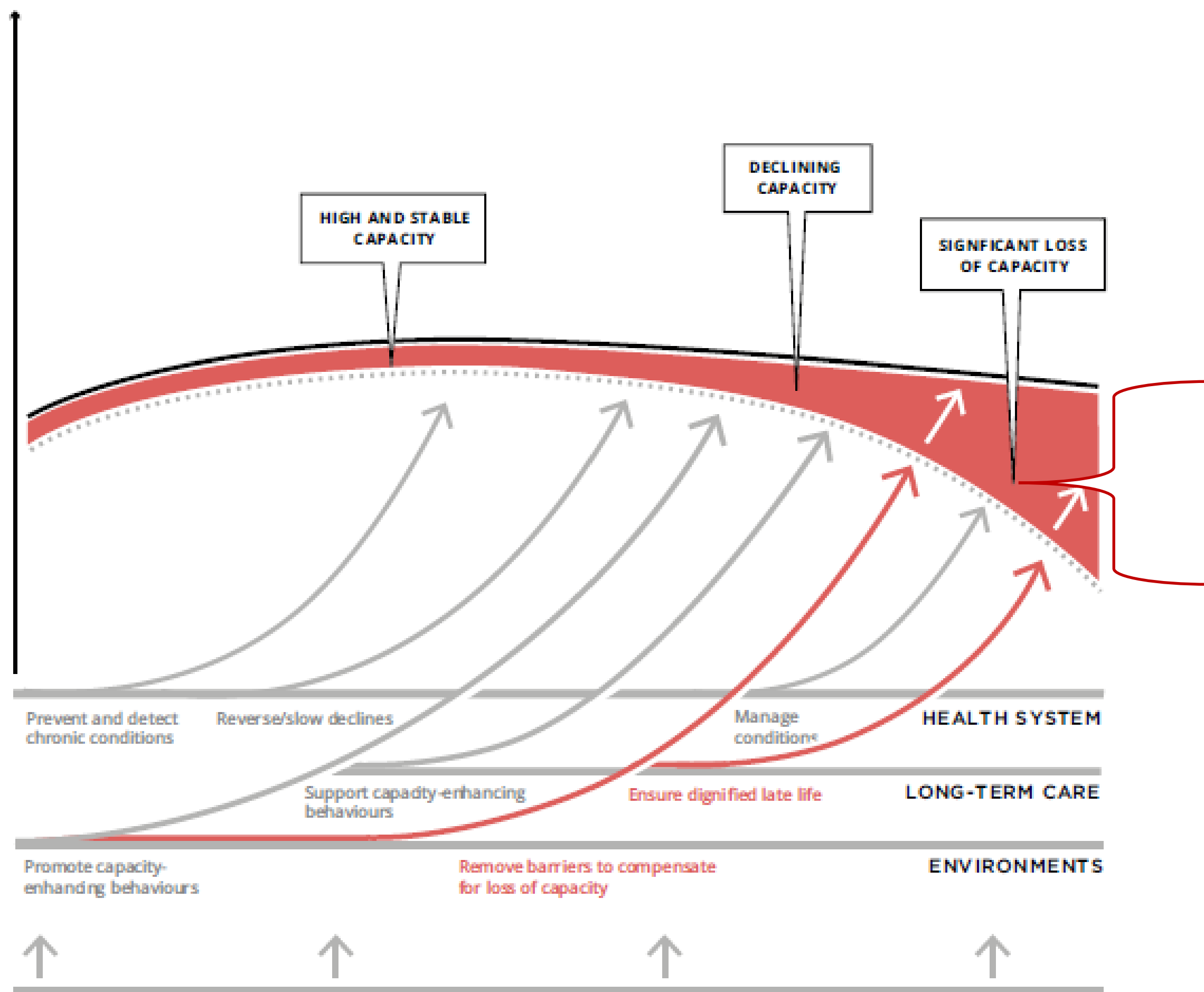


# Behov for mer kunnskap

- Trengs mer kunnskap om forhold og oppgaver på arbeidsplasser sett opp mot mulige helse- og integreringsutfordringer for ulike grupper i eldre arbeidssalder
- Trengs kunnskap om hvordan pensjonering vs fortsatt arbeid *virker på helse* i ulike grupper
  - Å sikre fortsatt fleksibilitet i pensjoneringstidspunkt kan være viktig
- Et helt annet spørsmål er hva en økt arbeidsdeltakelse i eldre år kan gå på bekostning av
  - Mange eldre deltar i ulike samfunnsoppgaver
  - Ivaretagelse av egen helse og innsats på helseområdet i eldre år er også viktig
  - Om deltakelse i arbeidslivet forlenges, kan bidraget inn i denne type oppgaver bli mindre
- Utfordringer på flere politikkområder framover
- Senior-, integrerings-, velferds- og helsepolitikken vil møtes ettersom en større andel av befolkningen kommer i eldre arbeidssalder

# Trajectories of healthy ageing optimizing functional ability

— Functional ability  
 ..... Intrinsic capacity  
 ■ Supportive environments



Change how we think, feel and act towards age and ageing

- Mye taler for at framtidens 'yngre eldre' (i 60-åra) vil ha bedre helse enn tidligere fødselskull
  - Den positive helseutviklingen forventes å fortsette
- Trolig vil flere enn i dag ha en reell mulighet til å arbeide lenger
  - Kan gjelde enda flere ved tilrettelegging av arbeidsforhold og -oppgaver
- Hvordan utviklingen vil være for de som runder 70 år synes mindre opplagt
  - Ulike studier viser både økt sykkelighet og mer selvstendighet

Funksjonsnivået kan bedres ved at miljøet rundt tilrettelegges  
Bør også inkludere **arbeidsplasser, -oppgaver og -forhold**

Takk for meg!  
astri.syse@fhi.no



# Norske bedrifter går glipp av grått gull – Hva kan vi gjøre?

Laura E.M. Traavik

Førsteamanuensis Institutt for ledelse og organisasjon

Kristiania



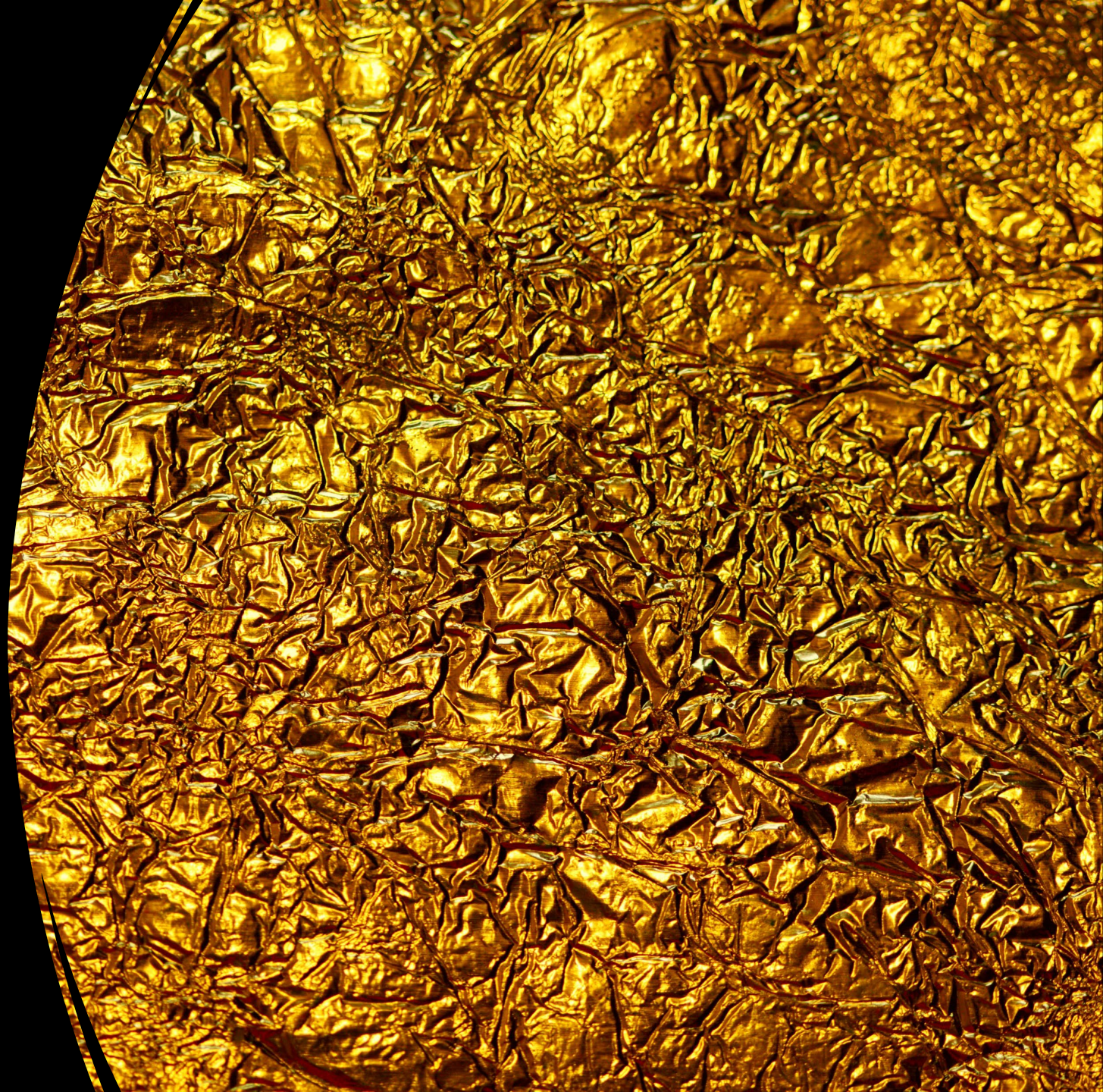
# Grått gull?

- Kompetanse og kunnskap
- Motivasjon
- Erfaring

Truxillo, Cadiz, & Hammer, (2015)

Ng, ., & Feldman, (2012)

Norsk seniorpolitisk barometer (2022)







# Går glipp av?

- Ingen plan eller strategi
- Ufullstendige HR tiltak/praksis
- Lite lederstøtte
- Lite medarbeiderstøtte
- Dårlig mangfolds og inkluderings kompetanse

Armstrong-Stassen og Ursel (2009) Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017).  
Van Der Heijden, B. I., Schalk, R., & Van Veldhoven, M. J. (2008).  
Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008)  
Wang, M., & Fang, Y. (2020).  
Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2020).



# Hva vet vi ?



- Forskning viser at **organisasjoner mangler HR-tilnærming til SENIORER** (cf Greller, 2012; Taylor & Lebo, 2019; Traavik, 2021).
- **Få norske organisasjoner** har implementert omfattende **HR-praksis rettet mot seniorarbeidere** (Furunes, Mykletun, & Solem, 2011; Hilsen & Salomon, 2010; Midtsundstad, 2011; OECD, 2013).
- I offentlig sektor er de mest viktige tiltakene **reduerte timer** og **arbeidsmengde** (Mykletun, Furunes, & Solem, 2012).
- Alder har hovedsakelig vært et eget forskningsområde, i stedet for å være knyttet direkte til mangfold.



Hva kan vi  
gjøre?

Mye





MEN **HUSK**  
VI ER SÅ  
MYE MER  
ENN BARE  
ALDER!!



Vi kan ...

Implementere god mangfold- og inkluderingspraksis

Ha HR og ledelse med fokus på seniorkarrierer



# Mangfold og inkluderingstrategi


- Fant få norske bedrifter som hadde alder i sin mangfoldsstrategi (Traavik, 2021)
- Inkludering er enda mer viktig for senior medarbeidere (Li, Kleshinski, Wilson, & Zhang, 2022)
- Senior ++++ Interseksjonalitet





# Inkluderende ledelse

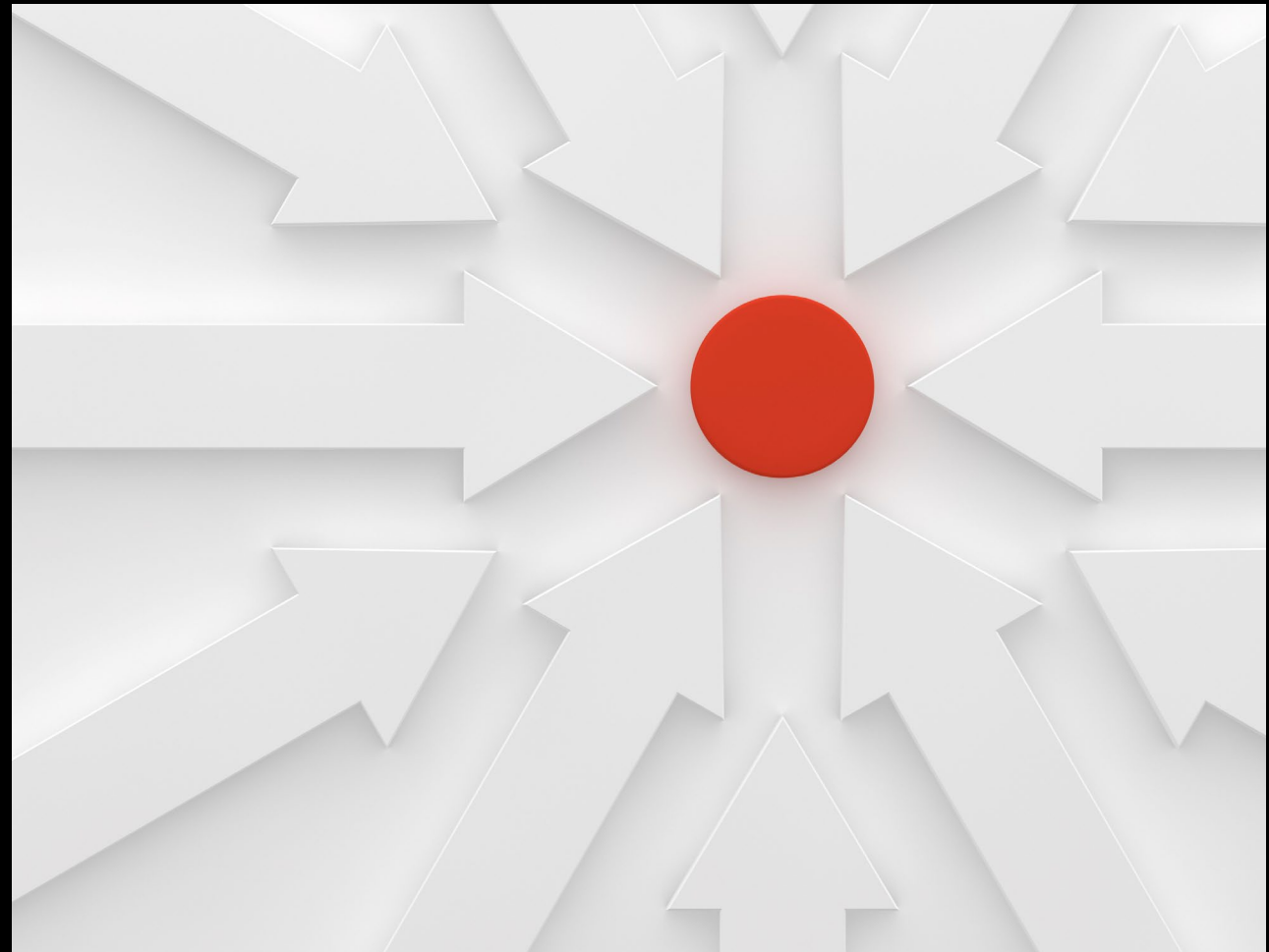
- Se unikheter og skap tilhørighet
- Bygg inkluderende klima
- Praksis, normer, holdninger
- Psykologisk trygghet
- Individuelle løsninger
- Forhindre diskriminering og fremme vekst og bidrag



Brimhall & Palinkas (2020)  
Shore , Cleveland, & Sanchez (2018).  
Randel, et al. (2018).

# HR og Ledelse: Praksis og strategi

- Karriereutvikling og planlegging
- Fokus på berikende tiltak
- Øke aldersmangfoldkompetanse



Mok, I., Mackenzie, L., & Thomson, K. (2021). Career development and human resource management of older workers: A scoping review. *Australian Journal of Career Development*, 30(3), 226-239.

Traavik, L. E. M. (2021). *Inkludering, karriereutvikling og karriereplanlegging: Hva vet vi om hr-praksiser rettet mot seniorer i arbeidslivet i Norge?*



Definer mangfold **BREDERE** med **alder** som en viktig del

Ha inkluderende ledelse og kultur

Ha mer fokus, bevissthet og praksis rundt  
karriereplanlegging og- utvikling for seniorer

# Takk

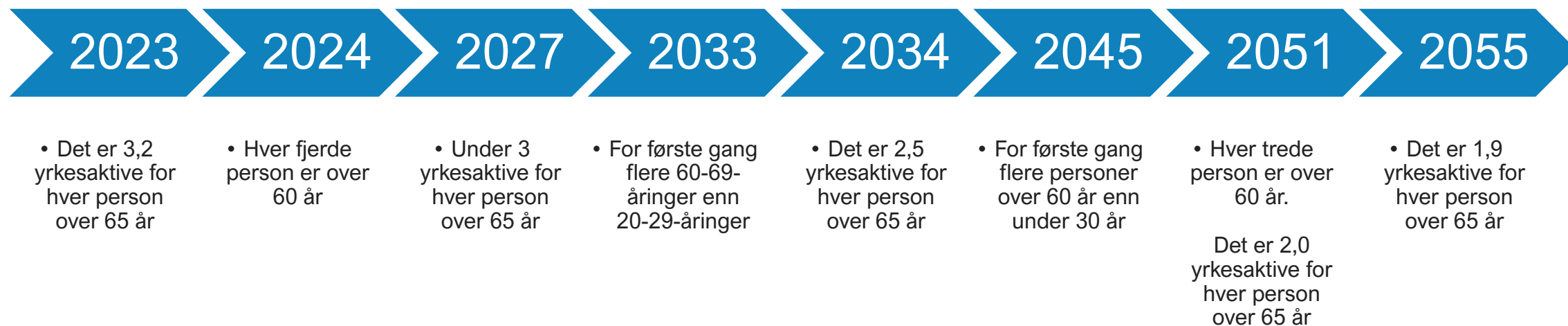
*Vi mennesker trenger å bli sett og verdisatt-  
Uansett alder.*



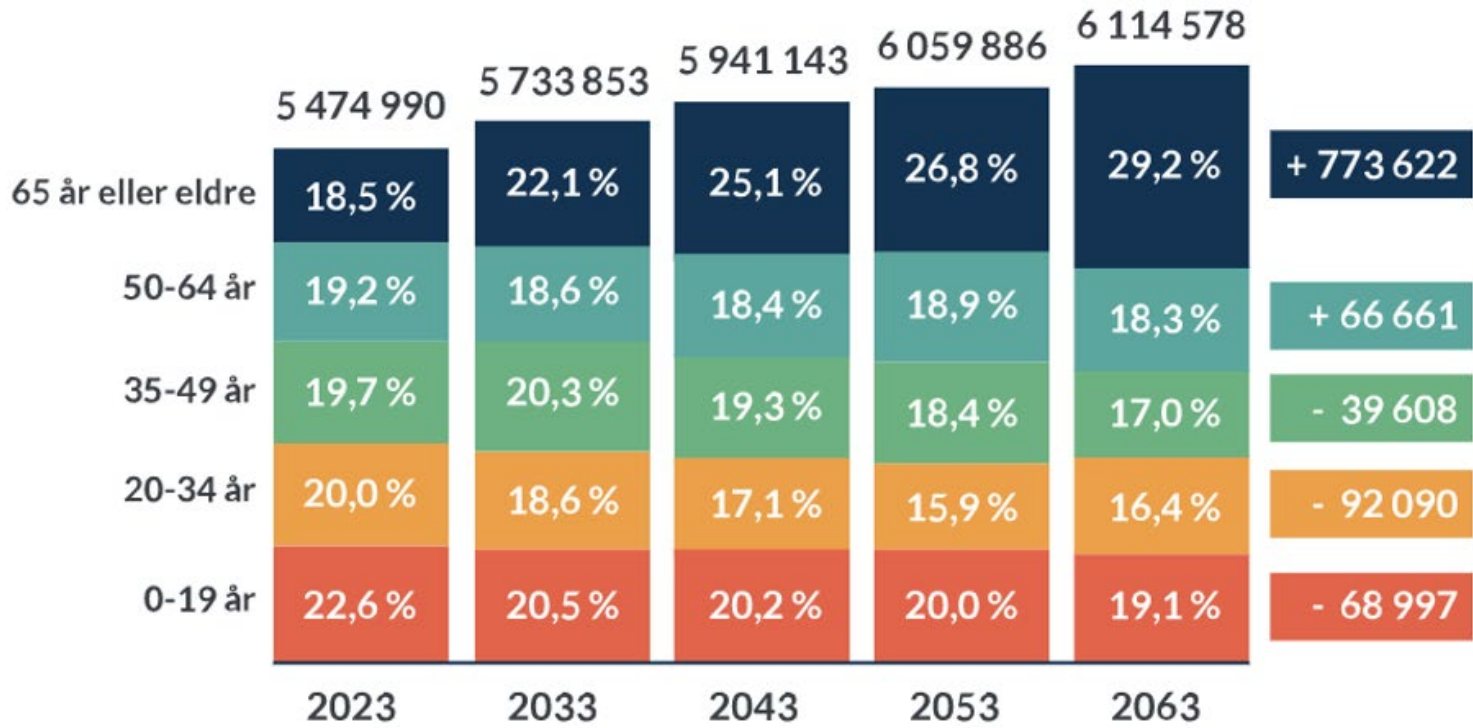
# 55-70

## Vår største arbeidskrafts-reserve

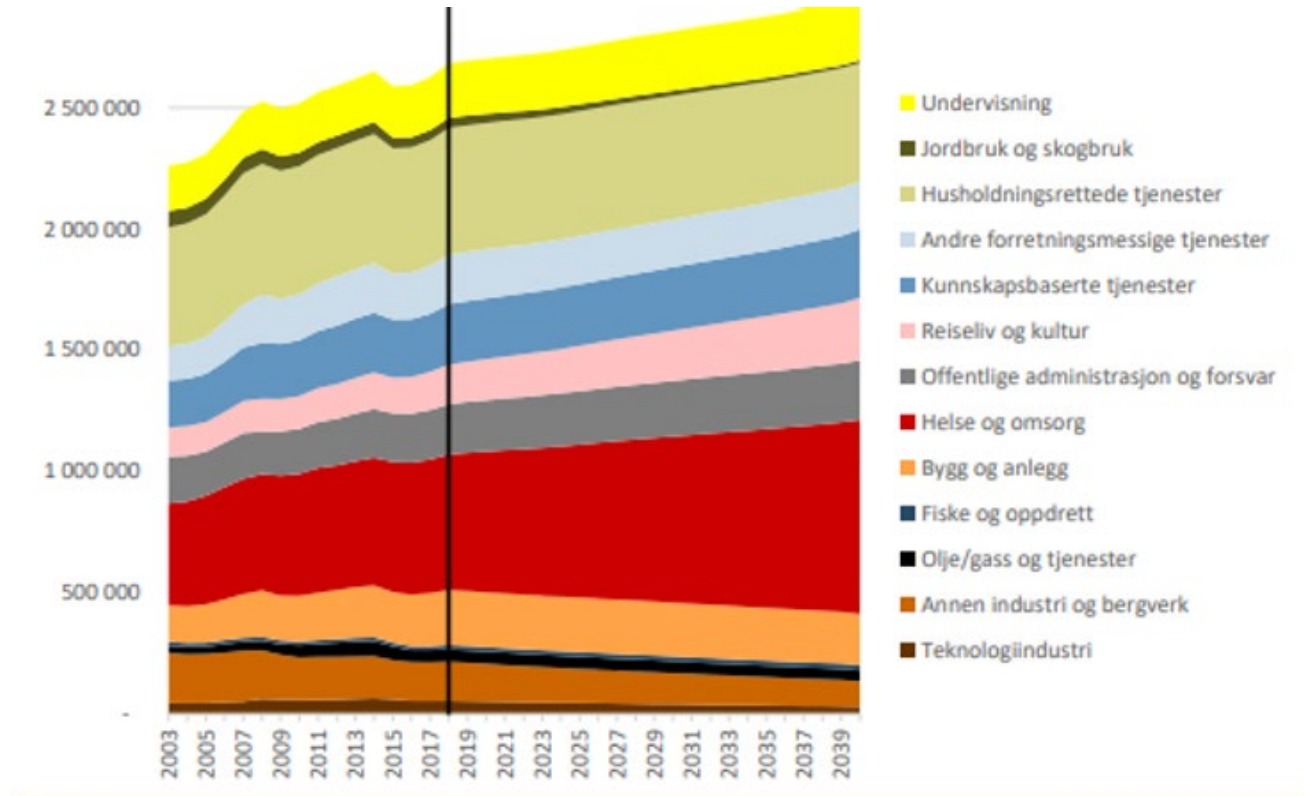
Kristin Krohn Devold  
28. februar 2023







# Behov 2019 - 2039



Kilde: SØA.

Pensjonsalder øker  
gradvis i takt med  
levealder fra 67 år

Kristin Skogen Lund

**NOU**

Norges offentlige utredninger **2022:7**

Et forbedret pensjonssystem



**vi.no** LOGG INN  

## - Vi må ta livet av begrepet «eldre»

- Å bli 60 i dag er noe helt annet enn før. Det eneste som teller i arbeidslivet er om du er frisk og har lyst til å jobbe, sier Kristin Krohn Devold. Hun etterlyser bedre rekruttering av arbeidstakere over 55.



SPREK: Administrerende direktør Kristin Krohn Devold mener eldre arbeidstakere er en oversett ressurs. Selv fylte hun 60 år i sommer. - Jeg er sprekere nå enn da jeg hadde små barn, sier hun. Foto: Privat

**Marit O. Bromark** Vi.no

Publisert torsdag 20. januar 2022 - 06:00



Erna Solberg  
Høyres  
leder

Med egne ord

## Gretne gubber og gamle kjerringer

De neste tiårene vil Norge få rikelig tilgang på en viktig ressurs. Nemlig kompetente og kunnskapsrike ~~eldre~~ mennesker.

2 MIN | PUBLISERT: 02.09.22 — 20.01 | OPPDATERT: 4 MÅNEDER SIDEN



Et eldre par nyter alderdommen i Syden, men tall fra Nav viser at Norge mangler hele 70.000 arbeidstagere. (Foto: Pressefoto)



**Kristin (61)**



Kampanje 2021 - 2022 - 2023

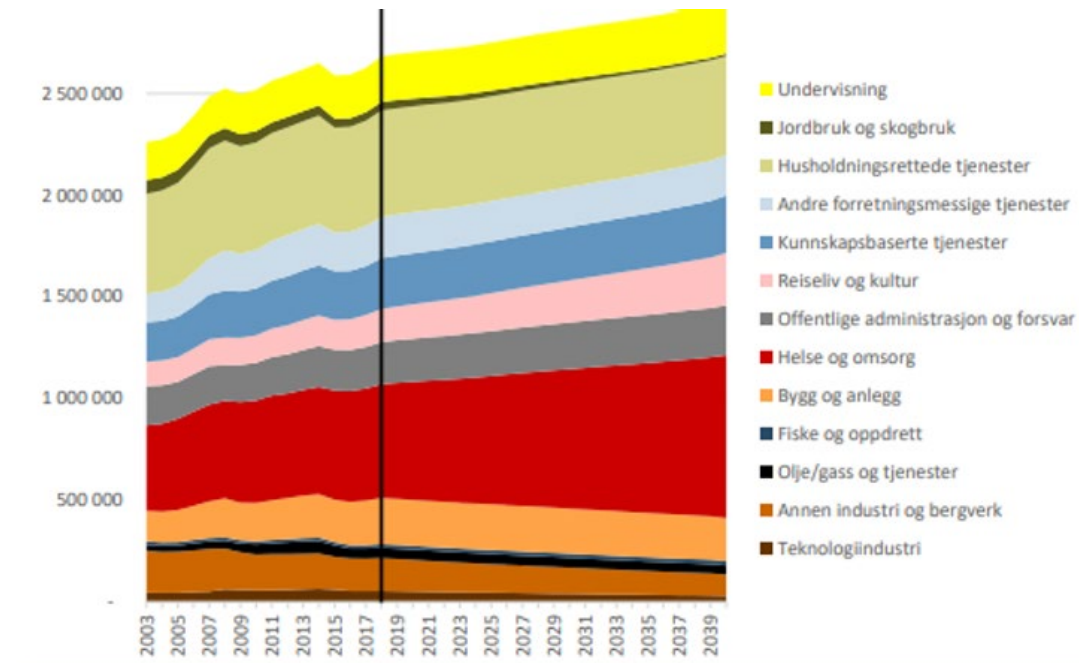
| SMAK DEG  
| FREM.



**Bryan-Matthew (19)**

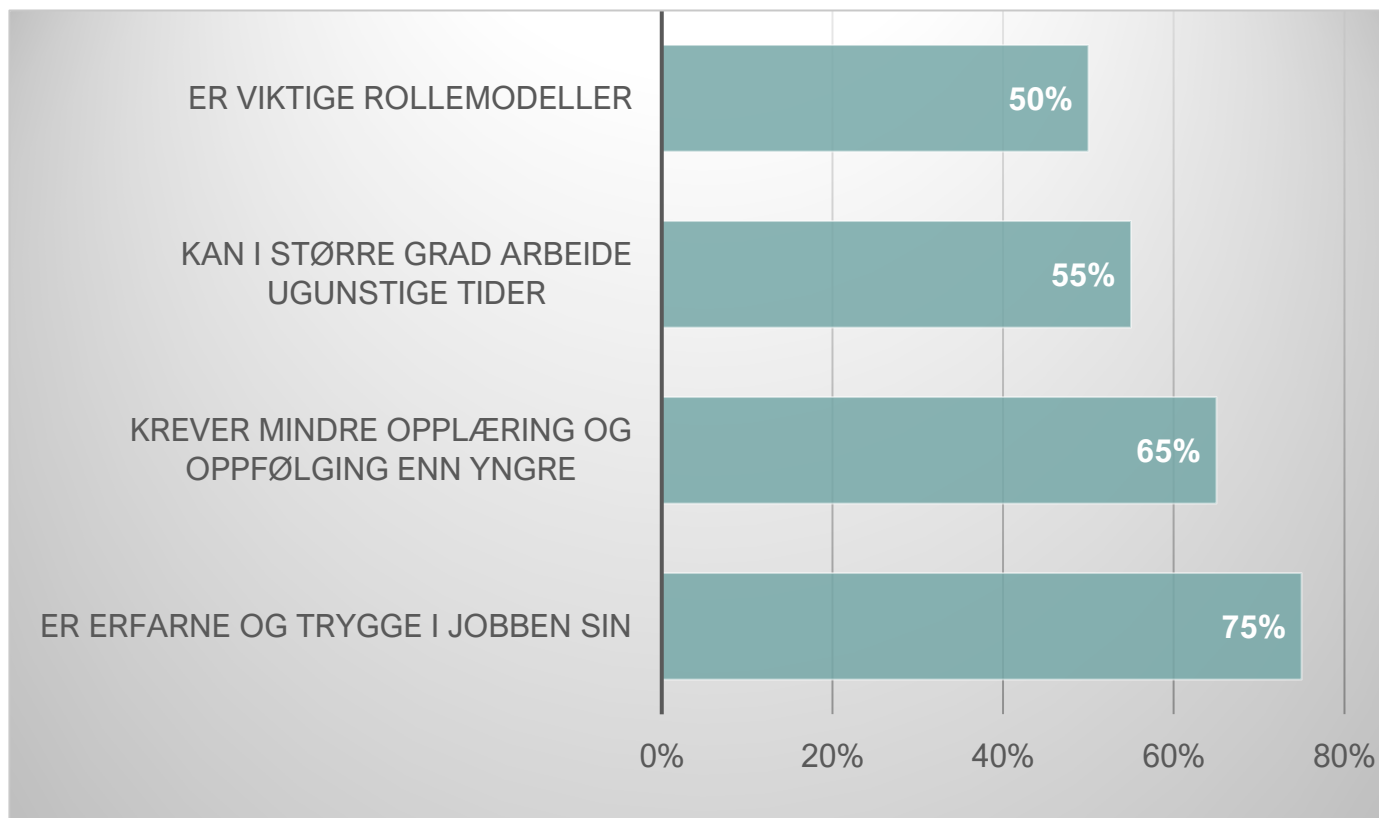


# Behov 2019 - 2039



Kilde: SØA.

## På spørsmålet om fordeler ved å inkludere godt voksne arbeidstakere svarer de følgende:



75 prosent er enige i påstanden:  
**De er erfarne og trygge i jobben sin**

56 prosent er enige i påstanden:  
**De krever mindre opplæring/oppfølging enn yngre arbeidstakere**

55 prosent er enige i påstanden:  
**De kan i større grad jobbe på ugunstige tider enn for eksempel ansatte med små barn**

50 prosent er enige i påstanden:  
**De er viktige rollemodeller og mentorer for de yngre ansatte**

Fremtidens kampanje?

ERFARING

ER STYRKE



**Petar (69)**



ERFARING  
ER TRYGGHET

**Johnny (64)**





ERFARING GIR  
FAGKUNNSKAP

**Eva Mette (56)**

## Olav ble headhundet som 72-åring

For to år siden ble Olav Lühr presset ut i pensjonistlivet. Men 72-åringen var ikke klar for den nye tilværelsen. Han *elsker* å jobbe.



«POTET»: Å stå i baren under konserter er en av mange oppgaver Olav Lühr utfører på jobb.  
FOTO: ARTYFY

Veronica Westhrin  
Journalist

Mette Stensholt Schau  
Journalist

Nils Fridtjof Skumsvoll  
Journalist

Linn Udnes  
Journalist

Vi rapporterer fra Sandefjord,  
Notterøy

Publisert 29. nov. kl. 19:36  
Oppdatert 30. nov. kl. 11:17



## Våre litt naive målsetninger i prioritert rekkefølge..

1. Vi skulle skape Oslos hyggeligste arbeidsplass.
2. Vi skulle kunne jobbe som kokker og servitører livet ut.
3. Vi skulle være det Franskeste Restauranthuset nord for Paris.
4. Vi skulle ha en firmahytte i Paris med balkong innen 5 år.



Norsk reiselivs totale sysselsettingseffekt,  
inkludert alle ringvirkninger

**182 900**  
sysselsatte i 2019

SSB

**350 000**  
arbeidsplasser

World Travel and Tourism Council





EN BRANSJE  
FOR FREMTIDEN





REISELIVET  
HAR Plass TIL ALLE