

AGENDA

ALLTID FORAN

- Hva kan omstillingen av Posten lære oss om framtidens arbeidsliv?

4/2019

Sammendrag

Denne Agenda-rapporten ser nærmere på nedbemanningene som har skjedd i Posten fra 90-tallet og fram til i dag. I framtida vil store deler av arbeidslivet måtte omstille seg som følge av digitalisering. Her har Posten vært en pioner: omstillingen og nedbemanningen i Posten har skjedd i en prosess stort sett preget av tillit, der ledelse og fagorganiserte har jobbet sammen.

Postens omstillinger har på mange vis vært den norske modellen i miniatyr. Når flere virksomheter i framtida skal møte digitalisering og omstilling, kan erfaringer fra Postens omstillingsprosesser være nyttige.

Posten har gått fra å være en etat i staten til å bli et forretningskonsern. Virksomheten har nedbemannet tusenvis av årsverk og antallet postkontorer av den tradisjonelle typen har blitt redusert fra 3000 til 30. Prosessen har vært preget av tillit mellom arbeidslivets parter blant annet fordi partene har vært enige om at omstilling av Posten har vært eneste farbare vei for å bevare arbeidsplasser i møte med teknologisk utvikling og nye krav til inntjening.

Gjennom intervjuer med 36 tidligere postansatte over hele landet gir vi et bilde av omfattende omstillings- og nedbemanningsprosesser fra de som selv forlot skuta. Vi finner blant annet at:

- Posten får i all hovedsak gode skussmål fra tidligere ansatte for omstillingsprosessene, og de har vært enige i at omstilling har vært nødvendig.
- Sluttpakker blir trukket fram som en viktig årsak til gode prosesser
- Å få informasjon om kommende omstilling i god tid har vært viktig
- For enkelte har overtallighetsbevis vært viktig for å få ny jobb i staten
- Muligheter for etter- og videreutdanning lokalt blir trukket fram som årsak både til *at* man utdanner seg videre og *hvilken* utdanning man tar

Samtidig har det vært utfordringer:

- Ansatte i Posten ble preget av en endringstretthet som i seg selv medvirket til at folk sluttet
- Lokale ledere er nøkkelen til ryddige prosesser. Når lokale ledere svikter i informering og prosessledelse skapes fort konflikter og misnøye, og lojaliteten til arbeidsplassen svekkes raskt
- Det er stor variasjon i hvilken støtte den enkelte fikk under omstilling. NAV/Aetat har i liten grad vært koblet på prosessene
- Flere etterlyser bedre hjelp til å orientere seg om arbeids- og utdanningsmuligheter etter Posten
- Når det er krav til å skulle flytte på seg blir omstilling særlig krevende

I rapportens andre del viser vi til at rundt en tredjedel av arbeidsoppgavene i det norske arbeidsmarkedet har en høy sannsynlighet for å bli automatisert eller digitalisert bort, men at det også er sannsynlig at det blir skapt nye oppgaver i nye eller gamle jobber. Det blir færre rutineoppgaver, og blant annet flere oppgaver knyttet til menneskelig kontakt og

kreativitet. Det kan for eksempel føre til at rutinejobber, som gjerne har «middels» lønn, kan forsvinne til fordel for jobber som er henholdsvis er bedre og dårligere betalt - altså en «polarisering» av lønnsfordelingen. Det er dessuten betydelige geografiske forskjeller i automatiseringsrisiko.

Ser vi på arbeidsmarkedet som helhet er det sannsynlig at vi får lavere produksjon og investeringer i petroleumsvirksomhet fra 2023. Dette vil ha en dempende effekt på økonomien som helhet, men vil særlig påvirke petroleumsnæringen spesifikt. Også i varehandel, industri og bygg og anlegg vil sysselsettingen falle, mens den vil stige i øvrig privat tjenesteproduksjon og i offentlig forvaltning. Hva gjelder utdanningsnivå vil behovet for arbeidskraft med høyere utdanning eller med fagbrev stige, mens behovet for personer med grunnskoleutdanning og studiespesialisering vil falle.

Ser vi spesifikt på yrker som ligner på de yrkene mange i Posten har hatt, ser vi det samme bildet. Flere må ta fagbrev eller høyere utdanning i kontoryrker, tjenesteytende yrker, salg- og serviceyrker og blant operatører og transportarbeidere i framtida.

Vi mener det er mye å lære av Posten for virksomheter som skal omstille seg i framtida. Særlig vil vi trekke fram betydningen av å gi de ansatte god tid til omstilling, at lokal ledelse er godt forberedt, at informasjonen om hva som skjer er grundig og presis, og at det settes av ressurser til økonomiske omstillingsvirkemidler – som sluttpakker.

Vi mener også politikken må legge bedre til rette for omstilling. I et arbeidsliv som stiller stadig høyere krav til kompetanse må kompetansetiltak stå sentralt. Vi foreslår at:

- Antall studieplasser på fagskolene økes kraftig
- Det innføres et helhetlig system for karriereveiledning, karrieresentre med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse i alle fylker, og en livslang rett til karriereveiledning for alle
- Insentivsystemet for universitets- og høyskolesektoren i større grad bør belønne arbeidslivsrettede kurs og tilbud
- Det regionale samarbeidet mellom utdanningssystemet og arbeidslivet styrkes, for eksempel etter modell av Kompetanseforum Hordaland, og at fylkeskommunen får delegert mer ansvar for regional kompetansepolitikk
- Muligheten for etter- og videreutdanning der folk bor styrkes, gjennom bedre nettløsninger og gjennom å opprettholde en geografisk desentralisert struktur i universitets- og høyskolesektoren
- Partene i arbeidslivet prioriterer kompetansetiltak høyt og fordeler kostnadene mellom seg
- Arbeidsgiveres avtalefestede plikt til kompetansekartlegging følges opp
- Ordningene for realkompetanse gjøres mer kjent og metodene standardiseres nasjonalt, i samarbeid med partene i arbeidslivet

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	5
1.1	Omstilling i Posten.....	6
1.2	Fagforeningenes rolle.....	8
2	Tidligere postansattes erfaringer	11
2.1	Endringene sett innenfra.....	12
2.2	Omstillingsprosessen.....	13
2.3	Kompetansesituasjonen og videre utdanning.....	15
2.4	Privat og offentlig støtteapparat.....	17
2.5	Sluttpakker.....	18
2.6	Mulighetene for ny jobb.....	19
3	Hvilke jobber får vi i fremtiden?	20
3.1	Hvilke arbeidsoppgaver treffes av digitalisering og automatisering?.....	21
3.2	Utviklingstrekk: «Polarisering av arbeidsmarkedet».....	23
3.3	Geografiske forskjeller i automatisering.....	24
3.4	Utvikling i sysselsetting i fremtiden.....	25
4	Lærdom fra omstillingsprosessene i Posten	30
4.1	Gjennomføring av prosessene.....	30
4.1.1	Tidshorizonten.....	30
4.1.2	Godt forberedt stedlig ledelse.....	30
4.1.3	Informasjon.....	30
4.1.4	Økonomiske virkemidler.....	31
4.2	Kvalifiseringstiltak og utdanning.....	31
4.2.1	Karriereveiledning og NAV.....	31
4.2.2	Utdanningstilbudet.....	32
4.2.3	Kompetanseutvikling på jobben.....	33
4.2.4	Realkompetansevurdering.....	34
5	Referanser	35

1 Innledning

Postmannen gir ikke opp selv om han møter motstand. Han går gjennom ild og vann for å fullføre sin store oppgave. Posten skal fram. Slik er bildet av Postmannen i våre hjerter. Han er pålitelig og ansvarsbevisst. Du kan stole på postmannen. Dessuten er han hyggelig.

Slik omtales postmannen av sosiologene Andreas Hompland og Arne Papes analyse av kultur og organisasjon i Posten (Hompland & Pape, 1992). Posten var en gang Norges største arbeidsplass, og var arbeidsgiver for en yrkesgruppe som alltid har knyttet betydelig stolthet til jobben sin og til samfunnsoppdraget. Er det på tross av dette, eller nettopp derfor, at de storstilte omstillingene Posten har vært gjennom de siste tiårene, av mange beskrives som vellykket?

Denne Agenda-rapporten ser nærmere på nedbemanningene som har skjedd i Posten fra 90-tallet og fram til i dag. I rapportens første del har vi sporet opp tidligere postansatte over hele landet, og gjennom intervjuer med 36 av dem gir vi et bilde av omfattende omstillings- og nedbemanningsprosesser sett fra de som selv forlot skuta. I rapportens andre del går vi gjennom forskning og framskrivinger om hvordan det norske arbeidslivet vil se ut i framtida, særlig for arbeidstakere med jobber av samme type som mange ansatte i Posten har hatt. Det vil si de delene av arbeidslivet hvor mange av arbeidsoppgavene er ganske rutinepregede, og hvor mange av arbeidstakerne har relativt kort formell utdannelse.

Debatten om digitalisering og konsekvenser for arbeidsliv bør i størst mulig grad preges av fakta og erfaringer fra konkrete omstillinger, slik som i Posten. Slik kan vi i fellesskap høste erfaringer av suksessfaktorer og utfordringer som følger av digitalisering.

Vi mener derfor det er viktig å formidle disse fortellingene samlet.

Norsk arbeidsliv er i rask endring. Noen av prognosene vi viser til i denne rapporten peker på at hele en av tre arbeidsoppgaver i løpet av noen tiår kan være automatisert, og spådommer om andre dramatiske konsekvenser for arbeidsliv og samfunnsliv er mange. Men selv om digitaliseringen vil endre arbeidslivet, er det også slik at automatisering og teknologisk endring allerede er i full gang i Norge. Digitalisering og automatisering – samfunnets overgang til internett, epost og mobiltelefoner – har vært en nøkkelforsak til at Posten har måttet nedbemanne. Posten har vært en pioner: omstillingen og nedbemanningen i Posten har skjedd i en prosess stort sett preget av tillit, og hvor ledelse og fagorganiserte har jobbet sammen.

Vi vet ikke sikkert hvilke jobber framtida trenger. Framskrivinger fra SSB viser at vi i framtida kommer til å etterspørre fagutdannet arbeidskraft, samtidig som samfunnet digitaliseres. Uten riktig politikk kan økende krav til stadig påfyll av kompetanse presse både unge med kort utdanning og eldre arbeidstakere ut av arbeidsmarkedet. Vi vet at både framtidens velferdsstat og den enkeltes livskvalitet avhenger av at vi klarer å skaffe plass til

flest mulig i arbeidsmarkedet og sørge for at de blir værende. Ledighet, uførhet og tidlig pensjon har en dobbel slagside gjennom tapte skatteinntekter og økte trygdeutgifter. Mer grunnleggende er likevel at en jobb å gå til er med på å gi mening til tilværelsen og innflytelse i samfunnet, samt at det bidrar til god helse.

Tabell 1: Viktige hendelser i Postens nyere historieⁱⁱⁱⁱⁱⁱ

1995	2400 postkontorer i Norge. Postbanken etableres som selvstendig bankvirksomhet etter sammenslåing av Postbanken og Postgiro. Statens Datasentral (DSD) kjøpes av Posten og fusjoneres med Postens Datasentral til nytt navn Posten SDS (nå Evry). Samtidig har Stortinget påbegynt diskusjonen om nedleggelse av kontorer.
1996	Den største nedleggelsen av postkontor i Postens historie varsles. 1500 postkontor står i fare for å bli nedlagt samme år. Posten omdannes fra forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap med «begrenset ansvar» (Posten Norge BA).
2000	Planen for Post i butikk blir godkjent av Stortinget.
2001	De første Post i butikk-filialene etableres. Posten kjøper opp budbilfirma og øker satsingen på ekspress og tynge gods.
2002	Det vedtas en gradvis nedleggelse av postterminaler i hele landet. Samtidig blir Posten Norge BA rent aksjeselskap, Posten AS. Konkurransen tas opp med det svenske postmarkedet, gjennom oppkjøp av CityMail.
2004	Posten kjøper opp Nor-Cargo.
2005	Posten inngår ny avtale med DnBNOR/Postbanken om formidling av banktjenester fram til 2013.
2008	Bring lanseres.
2009	Reklamedistribusjon kuttes fredag og lørdag. Mer post overføres fra vei til bane, og det settes opp godstog mellom Oslo og Rotterdam.
2010	Postens nye Østlandsterminal åpnes.
2011	Maskinene tar over postsorteringen, noe som betyr mer tid ute for budene. Digipost åpnes.
2012	149 postkontor legges om til Post i butikk. Posten oppretter egen divisjon for e-handel for å ta en ledende nordisk posisjon i dette voksende markedet.
2014	Posten står nå igjen med 30 ordinære postkontor. Det innebærer en reduksjon på ca. 98 % fra de 2400 kontorene i 1996.
2016	Ny postlov innføres. Det åpnes for fri konkurranse på posttjenester og lørdagsposten kuttes. EUs tredje postdirektiv fra 2008 vedtas i Stortinget. Posten har 13.600 ansatte, mot 34.000 på 80-tallet.
2018	Posten foreslår at postombæringen skal reduseres fra 5 til 2,5 dager i uka fra 2020, og 1 dag i uka fra 2022.
2020	Framskrivninger anslår at brevolumet vil ha minket med 70 % sammenlignet med år 2000.

1.1 Omstilling i Posten

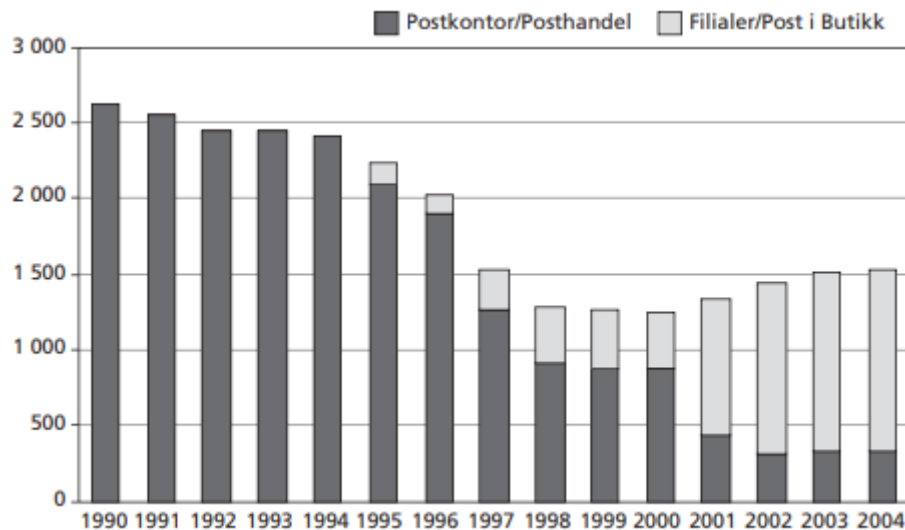
Posten står fortsatt midt oppe i omfattende omstillinger. Foreløpige tall viser at det ble kuttet 1.898 årsverk i løpet av 2018. I desember 2018 kunne NRK melde at flere hundre arbeidsplasser i Posten kunne komme til å forsvinne i løpet av 2019^{iv}. Det forventes at en ny postlov vedtas av Stortinget om kort tid. En reduksjon av antall dager med postombæring vil medføre mange overflødige årsverk. En annen faktor er en mulig framskynding av planene om å flytte all ruteklargjøring av post til Lørenskog.

For postfolk har slike nyheter vært en del av hverdagen i flere tiår. Mange tusen arbeidsplasser har forsvunnet i Posten, og arbeidshverdagen for postfolk har blitt fundamentalt annerledes. For å forstå Postens nyere historie, kan det litt forenklet sies at

virksomheten med full kraft har blitt truffet av to parallelle megatrender: Posten har blitt *forretningsorientert og digitalisert*. Sann sett er Posten på mange måter et miniatyrbilde av de utviklingstrekkene som preger samfunnet vårt som helhet.

I denne rapporten vier vi mest oppmerksomhet til digitaliseringen av Posten, men de to prosessene har selvfølgelig vært parallelle og viklet inn i hverandre. Forretningsorienteringen må forstås som del av det ideologiske skiftet i Vesten fra tidlig 1980-tall av. Reformen av forvaltningen med *new public management*-preg ble igangsatt og gjennomført av regjeringer med skiftende farger. Særlig var det mål- og resultatstyring og strukturell fristilling som var viktige i disse reformene i Norge (Christensen & Lægred, 2001), og herunder ble mål- og resultatstyring med bred politisk oppslutning gjort obligatorisk i alle statlige virksomheter fra 1990. Både høyre- og venstresiden i politikken lanserte omfattende reformprogrammer for å gjøre offentlig sektor mer effektiv (Lind, 1999). Posten skulle i sin tur bli en konkurransedyktig markedsaktør med økt inntjening, og i 1996 ble Posten et BA-selskap, altså et statsaksjeselskap med begrenset ansvar, som stod friere fra staten som eier. Det kom høyere krav til egenkapitalavkastning, og i 2001 blir Posten et AS. Fra 1719 og fram til nyere tid var Posten et statlig monopol, men i 2016 forsvinner siste rest av postmonopolet, ved at også lukkede, adresserte brev under 50 gram blir gjenstand for fri konkurranse. På få år har altså Posten gått fra å være en etat i staten til å bli et komplekst forretningskonsern drevet etter «fullblods bedriftsøkonomiske prinsipper» (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006).

Figur 1: Utvikling i antall egendrevne postkontor og filialer/Post i butikk^v



Parallelt med forretningsorienteringen skjedde en rivende teknologisk utvikling som påvirket landskapet rundt Posten, og i aller høyeste grad også selve Posten. Dette kom nok overraskende på mange. Illustrerende nok skriver Postens personaldirektør i årsberetningen for 1994: «Posten venter ingen ras i trafikken – altså ingen dramatiske reduksjoner. Vi har jo som jobb å bringe ut posten til det norske folk». Men endringer ble det. Gjennom 90-tallet mistet Posten store inntekter fordi betaling over skranke på postkontor ganske raskt ble erstattet av direkteoverføringer mellom bank og giro. Ny teknologi som minibank, betalingsterminaler og nettbank var kraftige drivere av denne utviklingen. Parallelt ble brevposten presset ned av e-post, billigere telefon, mobiltelefon og sms. Fordi kostnadene

var konstante, måtte virksomheten kutte (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006). Et av svarene ble en restrukturering av postkontornettet, med nedlegging av 1400 postkontor, 2900 færre årsverk og omlegging til Post i butikk. Utviklingen er illustrert i figuren over. Fra 90-tallet ble en rekke funksjoner i Posten, blant annet regnskapsoppgaver og renhold, utskilt fra bedriften og siden privatisert. Flere tusen årsverk ble kuttet utover 2000-tallet, også etter den opprinnelige restruktureringen av postkontornettet, blant annet knyttet til sentralisering av postterminaler. Samtidig som digitaliseringen altså gjorde Postens konkurransesituasjon hardere, ble Postens egne virksomhet preget av digitalisering og automatisering, for eksempel ved innføringen av maskinsortert post i 2011. I dag har Posten om lag en tredel av det antallet ansatte de hadde på 1980-tallet.

1.2 Fagforeningenes rolle

Organisasjonsgraden i Posten er skyhøy. Under de store omstillingene på 1990-tallet var rundt 90 % av de ansatte i Postverket organisert i LO-forbundene Norsk postforbund og Den norske postorganisasjon – som igjen samarbeidet tett gjennom overbygningen Postfolkenes fellesforbund (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006). Disse forbundene, som senere ble til det sammenslåtte Postkom (fra år 2000), har spilt en viktig rolle i omstillingsprosessene. I sitt storverk om Postens historie beskriver historiker Lars Thue konfliktnivået gjennom 90-årene som lavt (Thue, 1997), og peker blant annet på omstillingsavtalene fra 1991 og 1995 som viktige dette tiåret. Omstillingsavtalene er framforhandlet av partene og legger føringer og retningslinjer for omstilling og nedbemanning. Siste omstillingsavtale er fra 2007.

I Thues beskrivelse handlet prosessen om å gi og ta. Postverkets ledelse forsøkte ikke å tvinge gjennom tiltak som førte radikale konsekvenser for et stort antall ansatte, og forbundene fikk forhandlet inn en rekke tiltak som skulle bidra til å gjøre prosessen mindre smertefull. Da 4000 postansatte ble overtallige i 1996 ble det gitt tilbud om førtidspensjonering, økonomisk godtgjørelse for frivillig fratreden, lønnsstøtte for dem som tok arbeid med lavere lønn hos ny arbeidsgiver, støtte til studier og kompetanseoppbygging og økonomisk bistand til flytting og pendling. 60 omstillingskonsulenter ble ansatt for å bistå gjennomføringen av omstillingene. Staten bidro med 1,34 milliarder kroner til å dekke omstillingskostnader i perioden 1996-1999 (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006).

Fagforeningene var i hovedsak enige i grepene som ble tatt for å omstille Posten, men uenig i tempo, omfang og praksis – foruten en grunnleggende uenighet om bruk av outsourcing. En tillitsvalgt beskriver tilliten mellom partene i posten i et intervju med Fafo i 2006:

«Tidligere ledelse hadde en lang historie i Posten, ofte tidligere fagforeningsfolk. Selv om det var tøffe endringer i 1996 med overgang fra trygt og godt til nedbemanning, hadde man god tid, og det var ikke grunnlag for å gå så mye i klinsj som når ting skjer raskt og man ikke har tillit til at lederne bryr seg» (gjengitt i Trygstad mfl. (2006))

Historiker Per Bonde Hansen forklarer i en artikkel i tidsskriftet *Arbeiderhistorie* at det ikke bare er et spørsmål om tillit, men også om en felles problemforståelse og dessuten et ønske om medbestemmelse i prosesser man så som nærmest uunngåelige (Hansen, 2012).

Omorganiseringene skjedde i en økonomisk vanskelig tid for Posten. I et talende sitat fra Norsk postforbunds landsmøte i 1989 sa forbundsleder Arthur Bauge at:

«Vi mener dette er den eneste farbare vei for å møte den stadig økende konkurranse og derigjennom sikre våre arbeidsplasser, slik at den enkelte arbeidstaker kan føle trygghet og en arbeidsplass å gå til i morgendagens postverk.» (gjengitt i Hansen (2012)).

Dette omsynet for virksomhetens lønnsomhet er jo heller ikke noe nytt i fagbevegelsen, men tvert imot *en hovedlinje i LOs og forbundenes politikk* i etterkrigstiden (Halvorsen, 2000). Fagbevegelsen har spilt og spiller en nøkkelrolle for produktiviteten i norsk økonomi.

Postkom, som i dag organiserer Postens ansatte, oppgir at følgende prinsipper har vært avgjørende for at omstillinger i Posten har latt seg gjennomføre på en god måte:

1. Felles problembeskrivelse og erkjennelse av behovet for å gjøre mer for mindre, samt mulighetene i teknologien. Ofte vil beslutningen om endring komme fra administrativ eller politisk ledelse, og det er viktig å skape en felles forståelse for hvor virksomheten skal.
2. Langsiktige planer som ga tid til å innføre nye systemer og til å finne gode løsninger og ny jobb for de som ble berørt av for eksempel nedlegging av postkontor
3. Kontinuerlig og ærlig kommunikasjon mellom ledelse og tillitsvalgte.

Forholdet mellom partene har imidlertid ikke bare vært rosenrødt. Særlig i etterkant av årtusenskiftet var det betydelige gnisninger (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006). På dette tidspunktet tiltrådte en ny, eksternt rekruttert konsernsjef. Tidligere har ledelsen i Posten ofte bestått av postfolk som har «gått gradene». Fra tillitsvalgtes ståsted hadde denne «blårussen» som nå inntok lederposisjoner flere steder i virksomheten ikke de samme tradisjonene for samarbeid, og tilliten fikk en knekk (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006). Flere utspill fra Postkoms forbundsleder Øverland i Dagens Næringsliv 2002-2003 illustrerer hardere fronter. Han mener her at «ledelsen ikke følger avtalte spilleregler i arbeidslivet» ved å utelate tillitsvalgte fra budsjettforhandlingene og sier den utøver en «til tider slett personalpolitikk»^{vi}, og at «tidligere var man mer opptatt av å behandle folk med anstendighet», framfor å støtte ut eldre og svakere arbeidstakere^{vii}.

Parallelt med dette fikk regjeringen etter stortingsvalget i 2001 annen politisk farge. Den borgerlige regjeringen var ifølge de tillitsvalgte «helt uinteressert i å bidra til å finne løsninger», og det var langt mindre vilje fra myndighetene til å finansiere omstillingstiltak for de ansatte i samme skala som på 1990-tallet (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006).

Som en tredje faktor som slo inn omtrent på samme tid, ble det gjort endringer i selskapsstrukturen i forbindelse med direktørskiftet rundt årtusenskiftet. Ansvar for budsjettering ble desentralisert. Ifølge tillitsvalgte førte dette til at helhetstenkningen om økonomi forsvant, at det ble vanskeligere å få til omplasseringer av nedbemannede, og press

om effektivisering i enkeltdivisjoner selv om andre divisjoner gikk med stort overskudd (Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle, 2006).

2 Tidligere postansattes erfaringer

Vi har intervjuet 36 tidligere ansatte i Posten. Dette er gjort gjennom fokusgrupper i Harstad, Steinkjer, Skien og Bergen, i tillegg til individuelle intervjuer med personer som ikke tok del i fokusgruppene. De vi har intervjuet har jobbet over hele landet, og i en lang rekke ulike funksjoner i Posten. De har forlatt Posten i perioden mellom 1995 og 2016, og noen av dem har fartstid i Posten helt tilbake til 1970-tallet. Både små, middels store og store steder har vært representert blant informantene. Alle intervjuer fant sted i perioden september-november 2018. Til tross for at hver individuelle fortelling er unik, har vi kunnet høste erfaringer fra noen gjennomgående trekk i historiene.

Posten har vært blant Norges største arbeidsplasser. Den ble allment oppfattet som en svært sikker arbeidsplass. De fleste vi har snakket med forteller at de så for seg et helt yrkesliv i bedriften: «Det var jo sånn da jeg begynte i Posten: Nå har du jobb livet ut». De fleste vi har snakket med har jobbet mange år i Posten, og mange startet i Posten som svært unge. Enkelte vi snakket med, startet som helge- og ettermiddagshjelp allerede på ungdomsskolen. De tidligere Posten-ansatte forteller om en arbeidsplass der kollegaene ble som familie. Siden mange startet der som unge, vokste man nærmest opp sammen. Fritidsaktiviteter, fester og sammenkomster fant sted innenfor rammen av Posten. Det var slett ikke uvanlig at flere familiemedlemmer arbeidet på samme plass, og at foreldre rekrutterte inn sine barn. Arbeidsmiljøet, kulturen og samholdet omtales som eksepsjonelt godt.

Omstillingene og nedskjæringene opplevdes som et sjokk for mange da de startet på 90-tallet. De teknologiske kvantesprangene kom uventet. Mange avdelinger i Posten trodde de var skjermet for robotisering. I kundeservice opplevde man tidlig at det ble sentralisering og digitalisering. Men at Posten etter hvert skulle sorteres sentralt i Oslo var det ingen som kunne forestille seg. Selv mange år etter fortalte mange oss om den skremmende følelsen av at «alt plutselig var i bevegelse». En av informantene hadde jobbet i Posten i 40 år, og opplevde det som «uvirkelig» da omstillingen startet. Deretter gikk Posten gjennom mange bølger med omstilling og nedbemanning, og de ansatte var mer forberedt. Utover 90- og 2000-tallet satt de ansatte igjen med følelsen av at omstilling og nedbemanning var kontinuerlig; det spredte seg en endringstretthet og en viss følelse av utrygghet – at «neste gang er det min tur».

I retrospekt forteller de fleste at de har stor forståelse for nødvendigheten av effektiviseringen som ble igangsatt: «Sett utenfra i ettertid var det rett å gjøre de prosessene». Mange forteller også om en forståelse for nedbemanning underveis. De ansatte så med egne øyne hvordan arbeidsoppgavene og behovene endret seg. Brevmengden ble raskt redusert, besøkene på postkontorene færre og arbeidsoppgavene for få for de ansatte som satt igjen. Nesten samtlige av de vi intervjuet ser tilbake på tiden i Posten som veldig god, med gode minner fra kollegaer og arbeidshverdag. «Posten er den beste arbeidsplassen jeg har hatt», sa flere. Samtidig er det få vi har snakket med som ønsker seg tilbake til dagens Posten, og de fleste er godt fornøyd med arbeidstilværelsen etter Posten.

2.1 Endringene sett innenfra

Posten har vært i kontinuerlig omstilling i flere tiår. Digitalisering og robotisering har skjedd parallelt med intern omstrukturering der stadig nye enheter ble omgjort og privatisert. Posten som helhet gikk fra å være forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap med begrenset ansvar (Posten Norge BA) i 1996, videre til rent aksjeselskap (Posten Norge AS) i 2002. Videre ble postmarkedet fullt liberalisert i 2016, med den markedsomstillingen det medførte.

Prosessene med dramatisk nedskalering må sies å ha gått overraskende smidig. Samtidig forteller mange tidligere ansatte at elementer ved de mange endringsprosessene har fungert som en «pushfaktor» for å forlate Posten.

Nye ideer preget ledelse og prosesser i offentlig sektor fra 1980-tallet og utover. Styringsprinsipper fra for eksempel New Public Management – i tillegg til overgangen til kommersiell virksomhet – har medført funksjonsdeling og oppdeling av bedrifter, samt mål- og resultatstyring internt i bedrifter. Som ledd i denne generelle omstillingen i offentlig sektor gjennomgikk Posten store markedstilpassinger. Dette innebar mange store strukturendringer, inklusive privatiseringer og utskilling av datterselskaper. Store ansattgrupper fulgte med på lasset, med de konsekvenser det fikk både for lønns- og arbeidsbetingelser, arbeidsoppgaver og bedriftskultur. Vi har snakket med flere av disse, blant annet tidligere ansatte i Postens dataavdeling, som opplevde at Statens Datasentral først ble kjøpt av Posten, og deretter privatisert og solgt flere ganger.

Flere av de vi intervjuet forteller at innføringen av nye styringsprinsipper fikk store konsekvenser for daglig drift i Posten, med konsekvenser for den enkeltes arbeidsdag. De nye styringsprinsippene ble iverksatt både av internt rekrutterte ledere og fra eksternt rekrutterte ledere med «ny» kompetanse innenfor økonomi og administrasjon.

Mange forteller om store endringer internt som preget arbeidshverdag og arbeidsmiljø. Man merket effektiviseringspresset tydelig. Postbud forteller om stoppeklokker for å ta tiden på hvor lang tid det tok å legge posten i kassene. Arbeidsoppgavene ble mer ensidige. Sorteringsansvaret ble skilt fra omdeling, slik at postbud som tidligere startet dagen innendørs med kollegialt fellesskap nå fikk utlevert ferdigsortert post – og plutselig fikk hele arbeidsdagen i bil eller til fots. Mange opplevde det de mener var en forverring av arbeidsdagen. Hverdagen ble mindre sosial, arbeidspresset større og arbeidstidene dårligere. Noen forteller at de prøvde å varsle om «rovdraft på ansatte». Trivselen, som hadde vært så stor i Posten, ble betraktelig dårligere for mange.

Gjennom intervjuene fikk vi høre mange historier knyttet til at Norges Postbank i 1995 ble slått sammen med virksomheten og ble til Postbanken, og at postgiro året etter ble samordnet med det eksisterende bankgirosystemet. Mange, særlig kvinner, forteller om den krevende overgangen fra tradisjonell skrankevirksomhet til å selge fond og forsikring. Ansatte måtte lære seg å «pushe fond» og drive salg. De følte frykt for å miste jobben hvis man ikke nådde fastsatte salgsmål, og kjente ubehag ved å skulle overbevise eldre kunder om å plassere sparepengene sine: «premiering for å lure gamle kunder».

Digitaliseringen førte med seg behov for ny kompetanse, særlig folk med datakunnskap, som endret dynamikken på arbeidsplassen. Kulturen endret seg, og ansatte opplevde statustap

ved at den kunnskapen som tradisjonelt var verdsatt ble irrelevant. Å ha full oversikt over postnummer ble plutselig helt unyttig kunnskap når maskiner til å avlese adresser dukket opp. Samtidig fikk unge, nyansatte med datakompetanse nye arbeidsoppgaver og mer ansvar.

De mange rundene med nedskjæringer og omstillinger skapte en utbredt følelse av at de ansatte slapp opp for muligheter, og at det hastet med å finne seg noe annet. De yngre arbeidstakerne følte at det ikke fantes noen framtid i Posten. Det bredte seg en opplevelse av at nedskjæringer var uunngåelige: «Vi visste at nå ble det nedskjæringer» og «Det begynte å gå rykter om overtallighet». «Østlandsterminalen» ble et begrep brukt som skrekkens eksempel på at man kunne forvente ytterligere sentralisering og effektivisering rundt i landet. Mens Posten tidligere hadde vært en bedrift som ga store muligheter for mobilitet og jobbskifte internt, og som ga muligheter til kursing og utvikling, merket de ansatte at dette handlingsrommet skrumpet inn. Tidlig på 90-tallet var det gode muligheter for ny jobb og nye arbeidsoppgaver. I dag er virksomheten betydelig mindre, og det er følgelig vanskeligere å finne muligheter til å søke stillinger andre steder.

Over tid bredte det seg en betydelig endringstretthet blant de ansatte: «Man ble stadig omstilt og omplassert, før man måtte videre og ble nådd igjen av omstillingene». Enkelte forteller at omstillingene ble solgt inn til de ansatte som «prøveperioder». Men selv om de ansatte opplevde forverringer ble det ikke foretatt noen evaluering, og utviklingen løp så raskt at prøveperioder ble permanente før det var aktuelt å evaluere dem. Enkelte informanter sier de i liten grad opplevde å bli tatt med på råd.

Mange påpeker at arbeidsmoralen ble svekket i disse prosessene. Å jobbe i Posten hadde vært en kilde til stolthet og bevissthet om samfunnsoppgavet; «Posten skal fram». Samholdet blant de ansatte og dedikasjonen til arbeidet var stort, fortelles det. Lange omstillingsperioder og intern uro påvirket dette. Etter hvert ble fokuset på kjerneoppgavene svakere: «Lojaliteten hos de ansatte sank når effektivitet ble viktigere enn kvalitet». Flere fortalte at korttidssykefraværet i deres enhet økte i slike perioder.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Kontinuerlig omstilling skapte «høye skuldre» hos de ansatte og medførte at de mest «omstillingsdyktige» følte at de måtte skynde seg å finne ny jobb.
- Ny forretningsmodell og økte effektiviseringskrav skapte store utfordringer for tradisjonelle ansatte-grupper i Posten. Misnøye med nye oppgaver ble en «pushfaktor» ut av Posten for mange.
- Posten ble preget av en endringstretthet som i seg selv medvirket til at folk sluttet.
- Arbeidsmiljø ble preget av at nye yrkesgrupper og ledere satte preg på Posten.
- Lojaliteten til arbeidsplassen svekkes raskt i krevende omstillingsprosesser dersom lokal ledelse ikke lykkes med å skape eierskap til omstillingen.

2.2 Omstillingsprosessen

Vi intervjuet ansatte som hadde opplevd ulike omstillingsprosesser. Disse artet seg ulikt og bød på ulike utfordringer. Den første bølgen handlet om nedleggelse av postkontorene.

Dette rammet i stor grad kvinner og grisgrendte strøk. Senere kom omleggingen av postterminalene, som rammet flere mennesker samtidig, men ofte yngre ansatte og oftere i byer.

De ansatte er *i all hovedsak* svært fornøyde med hvordan Posten håndterte deres omstillingsprosess. Mange var positivt overrasket over vilkårene de fikk, og pekte på sluttpakker som en motiverende faktor for å forlate Posten. Disse sluttpakkene ble med tiden mindre gode. En av årsakene til dette var at Posten etter hvert ikke var en statlig etat, og som en følge av det slapp å betale ventelønn selv. Når Posten ikke lenger bar ventelønnskostnadene internt, ble det mer attraktivt å ha folk på ventelønn, og relativt sett mindre attraktivt å betale sluttpakker. Det generelle kostnadspresset i Posten økte også.

Flertallet av de vi intervjuet mener også at selve prosessen som Posten la opp til føltes ryddig og bra. Vi hørte mange eksempler på at ansatte fikk mulighet til omplassering internt i Posten, stort sett basert på ansiennitet. Vi hørte også eksempler på at Posten viste seg fleksibel, slik at man for eksempel kunne bytte omstillingspakker internt med andre ansatte med annen ansiennitet, for å få tilgang til finansiering av utdanningsløp som man var motivert for.

Selv om hovedregelen virker å være at prosessene var ryddige, snakket vi med flere som hadde en opplevelse av vilkårlige og uryddige urettferdige prosesser. Dette knytter seg spesielt til at regler for omstilling ikke ble implementert slik de skulle, selv om Postkom opplyser å ha slått ned på slike avvik når de ble gjort oppmerksom på dem. Eksempelvis kunne folk som jobbet på en terminal under nedlegging se at budtjenesten på samme sted ble oppbemannet. Det fortelles blant annet om løfter om omplassering internt som siden viste seg å ikke holde stikk. Tilbudsplikten, altså at overtallige fikk fortrinnsrett til andre ledige stillinger i virksomheten internt, skulle være absolutt, men den ble brutt ved enkelte tilfeller. Slike historier ble også vi fortalt, og det skapte naturlig nok stor frustrasjon. Enkelte opplevde uklarhet i hvordan prinsippene for ansiennitet ble forvaltet. Regler for utvalgskretser har også vært en tilbakevendende utfordring og diskusjon.

I intervjuene slo det oss også at oppfatninger om regler og muligheter varierte mye fra sted til sted. De vi snakket med hadde historier som liknet lite på hverandre når det gjaldt selve prosessen. Noen fikk beskjed foran kollegaer i allmøter om de fikk sluttpakker eller ikke, andre ble kalt inn til individuelle møter. Noen fikk svært lang omstillingstid, mens vi også hørte om tilfeller der de ansatte måtte forlate arbeidsplassen i løpet av få dager. Det etterlatte inntrykket er at prosessene ble lagt opp svært ulikt. Mye av dette skyldes naturlig nok at

Om ventelønn og overtallighetsbevis

Ventelønnsordningen var en ordning gjennom Tjenestemannsloven som ga en rett til lønn for ledige i samme størrelse (66%) som daværende ledighetstrygd og statspensjon.

Det lå en sterk innelåsningsmekanisme i ventelønnsordningen siden du mistet retten til ventelønn dersom du tok/fikk fast arbeid utenfor staten.

Ventelønnsordningen ble videreført da Posten ble et BA-selskap i 96. Men stoppet da Posten ble AS i 2002. For Postens ansatte ble det nå vanlige dagpenger som var bidraget dersom de ikke fant annet arbeid.

For Postkom var kostnadene for Posten ved ventelønnsordningen et argument for å bruke andre, billigere omstillingsvirkemidler – som sluttvederlagsordninger og utdanning. Mange av omstillingsvirkemidlene i Posten ble vesentlig forringet da det ikke lenger betydde besparelse å ha ledige på disse ordningene heller enn ventelønn.

Overtallighetsbevis ga fortrinnsrett til annet arbeid i staten, som man ble vurdert som kvalifisert til. Dette forsvant i 2002 da Posten ble et rent aksjeselskap.

historiene spenner seg over mange år og fra mange ulike arbeidssteder. Samtidig tyder mye på at de lokale lederne hadde stor innvirkning på hvor smidig det gikk. De «verste» prosessene vi hørte om skyldtes tilsynelatende lokale forhold; slett ledelse og dårlig styrte prosesser preget av hemmelighold, informasjonssvikt og forskjellbehandling.

Det hjalp mye når de ansatte fikk varsel om hva som skulle skje i god tid. Mange visste opptil et år i forveien at de skulle slutte. En lang tidshorison for omstilling ble framhevet av de fleste av dem vi intervjuet som var tilfreds med prosessen. En lang tidshorison hjalp selvsagt med å finne ny jobb eller utdanningsmuligheter, men var særlig viktig for sorgprosessen som mange forteller om. Det skapte også større forståelse for behovet for omstilling, det ga bedre prosesser internt og det reduserte potensialet for konflikter mellom ansatte og mellom ansatte og ledelse.

Intervjuene ga et tydelig bilde av en bedrift med høy arbeidsmoral og stolthet over samfunnsoppdraget. «Posten skal frem» var et motto man var stolt av, og arbeidsmiljøet og samholdet var i en klasse for seg. Når disse arbeidsmiljøene ble brutt opp ble det en stor påkjenning som mange snakket om i intervjuene.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Posten har i all hovedsak fått gode skussmål fra tidligere ansatte for omstillingsprosessene. Sluttpakker var en god hjelp for svært mange.
- Å få informasjon om kommende omstilling i god tid var en svært god hjelp for de ansatte.
- Ulike vilkår ved omstilling i ulike deler av organisasjonen stiller ekstra høye krav til informasjon og prosessledelse.
- Lokale ledere er nøkkelen til ryddige prosesser. Når lokale ledere svikter i informering og prosessledelse skapes fort konflikter og misnøye. Skolering av stedlig ledelse må derfor prioriteres i slike prosesser.

2.3 Kompetansesituasjonen og videre utdanning

Posten sysselsetter et betydelig antall folk uten fullført fagbrev eller videre utdanning. Posten har også ansatt mange uten videregående utdanning. Mange har startet sitt yrkesliv svært tidlig, og har ikke kjent andre arbeidsgivere enn Posten. Dette gir særlige utfordringer ved omstilling for den enkelte, og det er en viktig tilleggsdimensjon som Posten bør ta hensyn til i endringsprosesser.

Noen forteller at de ble fortalt av Posten at kompetansen deres var så ettertraktet, og følte seg lurert da de oppdaget at den var vanskelig å «selge» uten eksamenspapirer.

Bosted og alder framheves som to avgjørende faktorer for hvor smidig omstillingsprosessen gikk. Tradisjonelt har det vært mange kvinnearbeidsplasser på postkontorer. I den første bølgen av omstilling rammet det derfor mange lavt utdannede kvinner, og det rammet først de som bodde i grisgrendte strøk. Det at det var få og spredte arbeidsplasser ble følgelig håndtert annerledes enn omstilling på større arbeidsplasser. For mange av disse kvinnene ble det svært krevende å finne nytt arbeid, spesielt hvis man ikke hadde førerkort.

Postskolen var en viktig institusjon for de ansatte. Flere av de vi intervjuet hadde fire års utdanning herfra, og de aller fleste hadde vært innom skolen i kortere eller lengre perioder. Postskolen var viktig for å skape felles kultur og korpsånd. Innad i Posten var kursene verdsatt. Det var derfor vanskelig for mange å oppdage at kursbevisene fra Postskolen hadde liten interesse hos andre arbeidsgivere. Dessuten meldte noen av informantene at det varierte hvor god dokumentasjon man fikk på interne kurs, eller om man i det hele tatt fikk kursbevis. For mange av de omstilte var postkursene det eneste de hadde av opplæring utover grunnskole. Disse satt ofte med en følelse av å stå på bar bakke når de måtte finne nytt arbeid. Som en av informantene uttrykte det: «Selv om du skal selge pølser på en bensinstasjon står det i stillingsutlysningen at du må ha videregående».

Flere etterlyste muligheten til å få realkompetansebevis i Posten. De satt med en opplevelse av å ha relevant kompetanse og arbeidserfaring, men ingenting å vise til i en jobbsøknad.

I tillegg til Postskolen har Posten gjennom mange år gitt sine ansatte gode utviklingsmuligheter internt. Flere forteller om muligheter til å ta fagbrev, BI-kurs og andre kompetansehevende tiltak. Postkoms skolering av tillitsvalgte ble også nevnt av flere som nyttig ballast som de har hatt glede av på senere arbeidsplasser.

Enkelte ansatte fikk betalt yrkesskole/fagbrev av Posten, også mens de var i jobb. Denne muligheten har vært prioritert høyt av Postkom, også i tarifforhandlingene. Gjennom overenskomsten mellom Posten og Postkom har de ansatte en allminnelig rett til å få kostnadene dekket utdanning til relevant fagbrev. Muligheten til å ta fagbrev er ikke aktuell for alle grupper av ansatte i Posten, men omfatter blant annet ansattegrupper på terminal og logistikk. Postkom opplyser at det var et overraskende lavt antall som benyttet seg av muligheten til sluttpakker som inkluderte kompetanseheving, men i våre intervjuer var det mange som framhevet muligheten til å fullføre utdanning som meget viktig, og avgjørende både for å skaffe seg ny jobb og for økt selvtillit. Etter intervjuene sitter vi med et inntrykk av at rammevilkårene for å ta utdanning under omstillingsprosesser ble innskrenket underveis. Flere vi snakket med hadde også startet på helt nye utdanninger, som ga dem tilgang til yrker som legesekretær, sykepleiere osv. Flere informanter forteller at en forutsetning for dette var at utdanningstilbudet fantes lokalt, og gjerne at man fikk veiledning og økonomisk støtte til å fullføre en utdanning.

Overtallighetsbevis var kjent for de fleste informantene, og enkelte hadde hatt stor nytte av det i overgang til ny stilling. Flere fant ny jobb i statlig sektor og kunne da kreve fortrinnsrett til ny stilling. Denne muligheten forsvant imidlertid for Postens ansatte i 2002, da Posten AS ble et rent aksjeselskap og man ikke lenger var definert som statlig ansatt.

Muligheten til videre skolegang eller dokumentasjon av kompetanse sto sentralt så å si i alle samtaler vi hadde. Mange ønsket muligheten til høyere utdanning eller fullføring av grunnskole eller fagbrev. De som fikk dette tilrettelagt gjennom sluttpakker eller liknende var i hovedsak svært tilfreds med Postens håndtering av omstilling. Et mindretall sa de ikke var interessert i mer skole. Tilrettelegging av utdanning er et nøkkelpoeng. Det handlet både om økonomisk støtte, men også tilgang til utdanningsløp som var relevante, realistiske og desentraliserte. Det handler om etablerte familiefedre og -mødre som ønsker å kombinere videre utdanning med en ellers hektisk hverdag, og som sjelden ønsket å flytte på seg.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Muligheten til å ta utdanning i forbindelse med omstilling er nøkkelen til vellykket omstilling for mange medarbeidere
- Kompetansehevende tiltak og utdanning må være tilrettelagt og desentralisert
- Realkompetansevurdering ville vært viktig for ansattes overgang til annet arbeid
- Overtallighetsbevis var i noen tilfeller veldig viktig

2.4 Privat og offentlig støtteapparat

I en lang periode fantes det mange alternative arbeidsplasser internt i Posten, og det var lettere å omplassere overtallige. Statistikk viser imidlertid at et høyt antall Posten-ansatte ble uføre gjennom de store omstillingsbølgene, særlig på 90-tallet. Det har blitt hevdet i samtalene våre at Posten hadde en tendens til å benytte uførepensjon i stor utstrekning – særlig i de tidlige periodene. Det ble hevdet at enkelte grupper som var vanskelige å omstille oftere ble uføretrygdet.

Det var stor variasjon blant de vi intervjuet om hvilket tilbud om støtte de fikk i prosessen. Et flertall sier de ikke fikk bistand i overgangen til ny jobb, men klarte seg selv; «Jeg var mitt eget NAV». For mange var dette ok, men noen syntes det var krevende å finne fram i systemet og opplevde det som en skuffelse at det var lite hjelp å få fra det offentlige. CV-kurs var den hyppigste bistanden folk hadde fått fra NAV. Mottakelsen på det var blandet, men i all hovedsak ble kurset ikke opplevd som særlig nyttig. De færreste opplevde at kontakten med A-etat/NAV var til hjelp. Flere stilte spørsmål ved om dagens NAV er dimensjonert for omstilling i framtidens Norge.

Postkom bekrefter i samtaler inntrykket fra intervjuene: at NAV ikke var proaktivt, og at NAV anså mandatet sitt til å være å hjelpe fra det øyeblikket ansatte ble arbeidsledige.

Vi fikk høre historier om at NAV ikke var behjelpelige hvis man hadde mottatt sluttpakke, siden man da hadde sagt opp frivillig. Dersom dette er en etablert praksis fra NAV synes det svært lite hensiktsmessig, siden det i praksis er liten forskjell i situasjonen mellom de som aksepterer frivillig avgang i en omstillingsprosess og de som avskjediges som overtallige. Dette handlet blant annet om tilgang til karriereveiledning og kursing, og om pålagt karantene for å få utbetalt dagpenger. Mange omtaler NAV som firkantet. De omtales som «defensive, utilgjengelige, byråkratiske».

Posten hyret inn omstillingskonsulenter for å bistå omstillingsprosessene. Enkelte informanter trekker fram dette som en viktig støtte for dem. Andre har ikke vært i kontakt med en omstillingskonsulent, og andre igjen er kritiske. Blant de som er kritiske, pekes det særlig på at omstillingskonsulentene skulle hatt bedre oversikt over arbeidsmarked og arbeidsmuligheter etter Posten. Noen trekker fram at bemanningsselskaper var vel så nyttig for å bli «koblet på» det lokale arbeidsmarkedet, og modeller der bemanningsselskaper utplasserte ansatte på prøvetid hos andre bedrifter mens de fortsatt var ansatt og lønnet av Posten.

Postkoms innsats, særlig sentralt, ble anerkjent av mange. Særlig framforhandlingen av gode vilkår ved omstilling framheves som veldig viktig for de ansatte.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Det er stor variasjon i hvor mye støtte den enkelte fikk under omstilling. NAV/Aetat har i liten grad vært koblet på prosessene
- Flere etterlyser bedre hjelp til å orientere seg om arbeids- og utdanningsmuligheter etter Posten
- Lokalt tilpassede samarbeid mellom Posten og lokale bedrifter har vært godt mottatt

2.5 Sluttpakker

Økonomiske insentiver ved fratredelse fra Posten har vært vanlig, og særlig på 90-tallet var sluttpakker mye brukt ved omstilling. Enkelte fikk innvilget sluttpakker med etterlønn så sent som i 2017. Flere år med etterlønn og avtaler om full lønn under utdanning eller fullfinansierte studier var ikke uvanlig hos de vi intervjuet. Dette gjaldt hovedsakelig folk som sluttet i Posten på 90-tallet, som fortalte at det var lett å få innvilget sluttpakke. De framholder også sluttpakkene i denne tiden som avgjørende for at prosessene gikk smidig. Enkelte utfordringer vi fikk høre om kunne være at tilbudene om sluttpakker syntes vilkårlig, og at prinsippene for utdeling av sluttpakker kunne oppleves urettferdig lokalt.

Det er også samstemthet blant de vi intervjuet om at sluttpakkene raskt ble mindre gunstige utover 2000-tallet. Dette skyldtes primært at omorganiseringen av Posten medførte at de ikke lenger administrerte ventelønnsordningen (se tekstboks side 14), altså lønnsutbetalinger etter fratredelse fra stilling. Ventelønn ble i stedet et virkemiddel hos NAV. Følgelig mistet Posten insentivet til å tilby alternative sluttpakker som kunne konkurrere med ventelønn. For eldre ansatte var det utbredt overgang til AFP og bruk av gavepensjon.

Virkemiddelavtalen (*Avtale om virkemidler ved nedbemanning i Posten Norge AS*) regulerer omstillingsvirkemidler i Posten. Her ser vi at de økonomiske virkemidlene har blitt nedskalert fra 90-tallet. For eksempel kunne man tidligere få 3 år med full lønn under utdanning, mens dette i dag maks summerer seg opp til 1,5 år. Ventelønnsordningen har blitt avvirket helt.

Flere av de vi snakket med var misfornøyd med uklar informasjon vedrørende skattefordeler ved sluttpakker med utdanning.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Sluttpakker er, fra ansattes ståsted, et uovertruffent virkemiddel ved omstilling
- Sluttpakker som stimulerte til videre utdanning framheves som positive av våre informanter
- Skattefordeler ved etterutdanning kan være et godt virkemiddel, men reglene er uklare
- AFP, gavepensjon og ventelønn har vært av stor betydning for eldre overflødige

2.6 Mulighetene for ny jobb

Flertallet av de vi har intervjuet forteller at de i løpet av kort tid lyktes i å skaffe seg ny jobb. I retrospekt forteller mange at de opplevde at kompetansen deres ble verdsatt i andre bransjer, og at de hadde opparbeidet seg ferdigheter og personlige egenskaper i arbeidslivet som var ettertraktet for mange arbeidsgivere.

Mange gikk over i andre stillinger i offentlig sektor. Overgang til annen statlig jobb kunne ha store fordeler, som å beholde AFP og forbli i samme pensjonskasse. Et betydelig antall havnet også i privat sektor. Vi møtte imidlertid også unntakene, de som opplevde lengre tids ledighet, ofte knyttet til svake arbeidsmarkeder på hjemmeplassen.

Kravet til mobilitet var vanskelig for mange, enten det gjaldt forflytting internt i Posten eller ny, ekstern jobb. Hvis man var godt opp i årene eller nyetablert med familie kunne kravet om å flytte på seg utløse kriser.

Det fortelles om hvor skremmende det var å forlate Posten uten formelle kvalifikasjoner, en arbeidsplass man lenge trodde ville vare livet ut. Flere opplevde psykiske utfordringer, enten knyttet til egen omstilling eller at man var involvert i kollegaers omstilling som tillitsvalgt. Flere etterlyser tettere oppfølging og fokus på psykisk helse.

Vi kan oppsummere erfaringene slik:

- Posten-ansatte har vist seg å være relevant og kompetent arbeidskraft i annen offentlig og privat virksomhet
- Kravet til mobilitet er særlig krevende ved omstilling av gruppene vi her snakker om, og må hensyntas av virkemiddelapparatet
- Ikke glem psykisk helsevern i prosessen

3 Hvilke jobber får vi i framtiden?

Omstillingsprosessen Posten har gjennomgått og vil fortsette å gjennomgå, er i vesentlig grad knyttet til ny teknologi som automatiserer og digitaliserer oppgaver som tidligere har vært gjort av mennesker. Internettrevolusjonen har gitt nedgang i brevpost. Nye sorteringsmaskiner har fjernet behov man før hadde til menneskelig sortering av post.

Når vi ser på utviklingstrekk i det øvrige arbeidslivet, er det nettopp digitalisering og automatisering som er blant de store trendene som vil forandre arbeidslivet som vi kjenner det. Posten har vært en pioner, i den forstand at de omstillingene Posten var gjennom særlig fra 90-tallet av, kan tenkes å ligne på omstillinger som vil komme i resten av arbeidslivet i årene framover.

Det er imidlertid også en annen grunn til at Posten er interessant som case. Det er at den type arbeidstakere som har blitt truffet av digitaliseringen og automatiseringen ligner en del på arbeidstakere som vi vet er ekstra utsatt for digitalisering og automatisering også i andre deler av arbeidslivet. I våre intervjuer har vi snakket blant annet med personer som har jobbet som bud, i skranke og på postterminaler. En stor andel av de som har jobbet i Posten har hatt nettopp disse arbeidsoppgavene.

Litt forenklet går det an å si at disse personenes arbeidshverdag ligner mye på hverdagen til de arbeidstakerne sosiologen John Goldthorpe kaller *rutinefunksjonærer* (Goldthorpe, 2000). Dette er arbeidstakere som har relativt rutinepregede ikke-manuelle arbeidsoppgaver, og hvor relasjonen til arbeidsgiver er preget av relativt gode muligheter for arbeidsgiver til å etterse den ansattes arbeid. Det kan i praksis bety mindre frihet til å styre egen arbeidshverdag for den ansatte. Et lavere formelt utdanningsnivå bidrar dessuten til at terskelen inn i disse jobbene er lavere, som igjen vil bidra til svekket lønnsforhandlingsmakt for arbeidstakerne og lønnskonkurransen nedover om fagorganiseringsgraden er lav. I mange land i verden vil kombinasjonen av disse trekkene gjøre at man som arbeidstaker kan være utsatt for lavere lønn og dårligere arbeidsvilkår enn en del andre yrker. Det at en stor andel av arbeidstakerne i Norge – og i særdeleshet på en arbeidsplass som Posten – er fagorganiserte, løfter imidlertid lønns- og arbeidsvilkårene for rutinefunksjonærene. Det er likevel ikke til å underslå at også her i landet er rutinefunksjonærer i en noe mer utsatt posisjon enn en del andre arbeidstakere, blant annet illustrert ved at arbeidshverdagen i større grad er forbundet med slitasjeskader og annen uhelse (Haukenes, Mykletun, Knudsen, Hansen, & Mæland, 2011). Som vi skal se i dette kapitlet er dessuten rutinepregede arbeidsoppgaver de som forskerne regner med vil bli automatisert først.

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for noen utviklingstrekk som vil treffe og som allerede har truffet det norske arbeidslivet. Vi vil i tillegg gjøre rede for sentrale framskrivninger av etterspørselen etter arbeidskraft og kompetanse. Beskrivelsene som gis i dette kapitlet er ment å gjelde arbeidsmarkedet som helhet, men trekk som er særlig relevante for den kategorien av arbeidstakere som Goldthorpe kaller rutinefunksjonærer, løftes fram spesielt.

3.1 Hvilke arbeidsoppgaver treffes av digitalisering og automatisering?

Det er en kjensgjerning at arbeidslivet allerede opplever digitalisering og automatisering. Stadig flere arbeidstakere tror arbeidsoppgavene de har i dag vil kunne utføres av en maskin. I YS' arbeidslivsbarometer har andelen som mener dette økt fra 30 % i 2016 til 42 % i 2018 (Steen, Ellingsen, & Nygaard, 2018). Også de tillitsvalgte er bekymret for at ny teknologi og automatisering gjør at ny teknologi vil føre til at det blir færre ansatte. 38 % av de tillitsvalgte i LOs tillitsvalgtpanel tror det blir færre ansatte i deres virksomhet de neste 10 årene^{viii}.

Et viktig utgangspunkt i den akademiske diskusjonen om digitalisering og automatisering er forskerne Carl Frey og Michael Osborne sin artikkel *The Future of Employment* (2017). I artikkelen undersøkes 702 yrker i det amerikanske arbeidsmarkedet. Med støtte fra av en gruppe IT-eksperter ved Oxford University vurderer de hvor sannsynlig det er at den enkelte arbeidsoppgave blir erstattet av en maskin eller et dataprogram. Fra dette bygger de en statistisk modell som videre anslår hvor sannsynlig det er at det enkelte av de 702 yrkene forsvinner. Hovedkonklusjonen er at 47 % av disse 702 yrkene har høy risiko for å bli erstattet av en maskin eller et dataprogram innen 10-20 år. I USA omfatter dette 75 millioner arbeidstakere.

Mens det i grove trekk er arbeidsoppgaver som er preget av rutine og mindre grad av kompleksitet som regnes for enklest å automatisere, er også vurderingene Frey og Osborne gjør av hvilke arbeidsoppgaver som er lite sannsynlig at vil bli automatisert interessante. Ferdighetene som er *vanskelig* å automatisere oppsummeres slik:

- Kompliserte finger- og armbevegelser
- Trange rom og kompliserte kroppsposisjoner
- Originalitet og kunstneriske ferdigheter
- Empati og omsorg for andre
- Forhandling og overbevisning

I den nyere litteraturen om automatisering og digitalisering er Frey og Osbornes forståelse av dette «bunnplanken», og der man gjerne starter diskusjonen.

På bestilling fra *Ludvigsen-utvalget* (Kunnskapsdepartementet, 2015) har Frey og Osbornes analyser blitt gjort om igjen for det norske arbeidsmarkedet (Pajarinen, Rouvinen, & Ekland, 2015). Disse finner at det er lavere sannsynlighet for automatisering i Norge – 33 % av yrkene er utsatt, mot nevnte 47 % i USA. Dette skyldes blant annet at vi har færre jobber i industrien enn USA – eller med andre ord: Vi har allerede kommet lenger enn amerikanerne i automatiseringen, slik blant annet omstillingene i Posten illustrerer. Tabellen under viser sannsynligheten for automatisering i ulike yrker i Norge (Pajarinen mfl, gjengitt i SINTEF (2015)).

Næsheim og Bye (2016) understreker at sannsynlighetene må tolkes som et omtrentlig anslag, som kan si noe om hvordan yrkers automatiseringsrisiko i forhold til hverandre.

Sannsynlighet for automatisering	Store yrkesgrupper med denne sannsynligheten for automatisering	Antall jobber i Norge
> 90 %	Butikkmedarbeider, kontormedarbeider, regnskapsfører, telefonselger, revisor, resepsjonist, transportfunksjonær, servitør	600.000
80-90 %	Lagermedarbeider, anleggsarbeider, vekter, postbud/sorterer, kjøkkenassistent, industrioperatør, elektronikingeniør	300.000
65-80 %	Tømrer og snekker, IKT-driftsingeniør, kokk, skipsmannskap, sjefssekretær, forsikringsagent	300.000
50-65 %	Renholder, pleiemedarbeider, vaktmester, bilmekaniker, arbeidsformidler, kundebehandler, skoleassistent, sjåfør, ingeniør	450.000
35-50 %	Helsefagarbeider, rørlegger, finansanalytiker, selger, lastebilsjåfør, hjemmehjelper, finansrådgiver, andre ledere	350.000
20-35 %	Høyere saksbehandler, andre ingeniører, frisør, helsesekretær, personalrådgiver, programvareutvikler	250.000
10-20 %	Elektriker, politi, varehandelssjef, miljøarbeider	200.000
< 10 %	Lektor, lærer, barnehageansatt, leder, sivilingeniør, spesialsykepleier, kiropraktor, psykolog, farmasøyt	900.000

Når store antall jobber sannsynligvis blir erstattet av maskiner – betyr det massearbeidsløshet? Tankene kan bli ledet til begrepet «teknologisk arbeidsledighet», slik økonomen John Maynard Keynes beskrev det for snart 100 år siden. Han skrev:

«We are being afflicted with a new disease of which some readers may not have heard the name, but of which they will hear a great deal in the years to come, namely, technological unemployment» (Keynes, 1930)

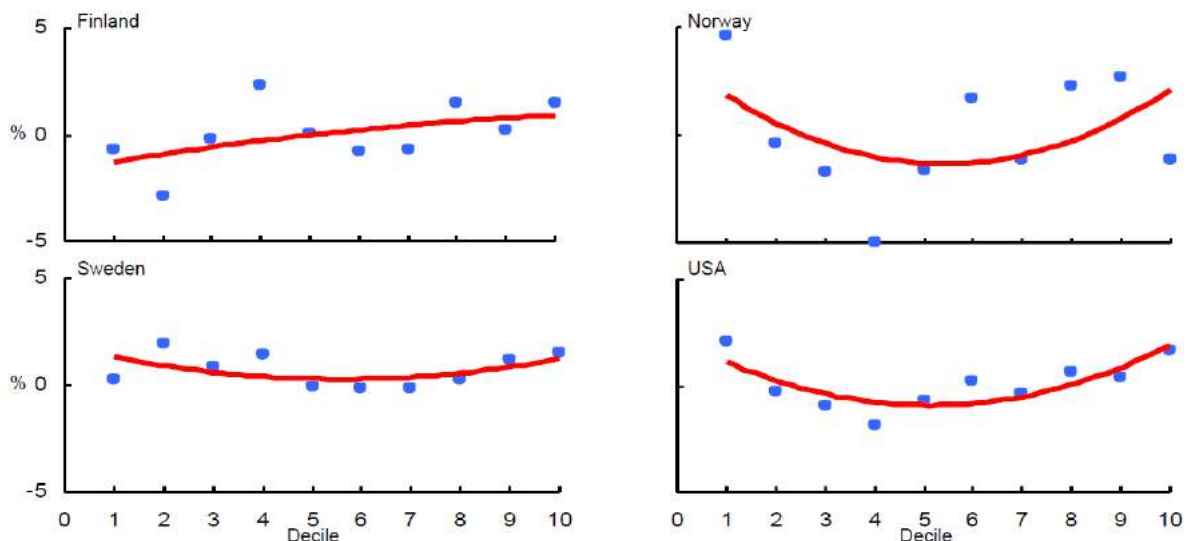
Men det virker sannsynlig at i den grad vi får en slik teknologisk arbeidsledighet, vil det først og fremst være ledighet *mellom jobber*, og ikke en permanent tilstand som følge av teknologisk utvikling. Mye tyder nemlig på at det vil bli skapt nye jobber i samme tempo som de gamle forsvinner. Historisk har det vært slik. Teknologisk utvikling har fjernet behov for yrker, men også skapt nye. World Economic Forum (2018) anslår at det innen løpet av fire år vil forsvinne 75 millioner jobber, mens 133 millioner jobber vil komme til. Heller ikke SSBs siste framskrivinger tyder på at den aggregerte arbeidsledigheten vil øke fram mot 2035 (Cappelen, Dapi, Gjefsen, Sparrman, & Stølen, 2018). En ny OECD-studie (Nedelkoska & Quintini, 2018) peker dessuten på at det norske arbeidslivet er det som er minst automatiserbart av alle i OECD. Det er fordi mange av jobbene våre allerede stiller krav til sosiale ferdigheter, mens større deler av arbeidslivet i andre land er «enkle jobber».

Ser vi på de siste årene i Norge, ser vi at nettopp det samme bildet tegner seg. Høyere inntekt gir vekst i nye arbeidsintensive tjenester, og man kan knytte 46.000 nye jobber til økt velstand i perioden 2009-2014 (Fölster, 2017). For eksempel økte sysselsettingen i dyrepleieryrket med 49 %, bygg og anlegg med 32 % og treningsinstruktøryrket med 26 %. I framtiden er det sannsynlig at det også vil oppstå jobber knyttet direkte til det å skape og drifte digital teknologi, å administrere mer komplekse lover og regler og å distribuere et større utvalg av mer individualiserte produkter tilgjengeliggjort gjennom digitale plattformer. I en undersøkelse blant 3000 norske ledere svarer 2 av 3 at nye arbeidsoppgaver har oppstått på grunn av ny teknologi, mens en tredel svarer at det har ført til at arbeidsoppgaver har falt bort (Holte, 2017)^{ix}.

3.2 Utviklingstrekk: «Polarisering av arbeidsmarkedet»

I den akademiske litteraturen er et utviklingstrekk man har sett i mange land det man kan kalle *polarisering* av arbeidsmarkedet (Acemoglu & Autor, 2011). Polarisering av arbeidsmarkedet skjer når det blir relativt flere jobber i topp og bunn av inntektsfordelingen, mens det blir færre av jobbene «i midten». Dette knyttes til at teknologien fortrenger arbeidstakere med rutineoppgaver, mens arbeidstakere som har arbeidsoppgaver som ikke er rutinepregede ikke blir byttet ut (Autor, Levy, & Murnane, 2003) – vi får en *non-routine biased technological change*. Det er ikke bare manuelle rutineoppgaver som automatiseres, men også «kognitive» rutineoppgaver.

Figur 1: Polarisering av arbeidsmarkedet



I figuren over, fra Asplund, Barth, Lundborg og Nilsen (2011), ser vi hvordan heller ikke de nordiske landene, som har langt høyere organiseringsgrad enn USA, er forskånet fra denne utviklingen. Figuren viser tideler av inntektsfordelingen horisontalt og sysselsettingsvekst siste tiår på den vertikale akse. Av de nordiske landene har særlig Norge hatt en tydelig sysselsettingsvekst i toppen og bunnen av lønnsfordelingen, mens det har vært stabilitet eller sysselsettingsnedgang i midten av lønnsfordelingen.

Likevel er det grunn til å tro at sammenhengen mellom automatisering og polarisering henger sammen med de institusjonene som finnes og de politiske valgene som gjøres i et gitt land (Dølvik & Steen, 2018). Land med mange fagorganiserte og små lønnsforskjeller er generelt mindre utsatt for lønnpolarisering (Bjørnstad & Nymo, 2018; Von Brasch, Gjelsvik, & Sparrman, 2018).

Utviklingen i Norden knyttes til samme *non-routine biased technological change* som Autor, Levy og Murnane (2003) beskriver (Asplund, Barth, Lundborg, & Nilsen, 2011).

I flere andre land, som USA, finner man at det blir en polarisering basert på utdanningsnivå, men det er lite som tyder på at dette er tilfelle i Norge (Kunnskapsdepartementet, 2018). Derimot er det altså graden av rutinepreg på arbeidsoppgaver som virker avgjørende.

3.3 Geografiske forskjeller i automatisering

Det er systematiske forskjeller i næringsstrukturen i Norge, som gjør at utsattheten for automatisering er ulik i forskjellige deler av landet. I *NOU 2018: 2* (Kunnskapsdepartementet, 2018) oppsummeres forskjellene i næringsstruktur slik:

- *Hovedstadsregionen* har en allsidig spesialisering innen privat tjenesteyting, og særlig innen kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting (KIFT). Herunder særlig finans og IKT. Handel og statlig tjenesteyting også overrepresentert.
- *Stavanger-, Bergens og Trondheimsregionene* har en sterkere industriell spesialisering, kombinert med KIFT. Særlig bidrar olje-, gass- og teknologiindustrien i Stavanger og Bergen til dette
- *De små og mellomstore byregionene* kan deles i to kategorier. Den ene kategorien inneholder de mest industrispesialiserte. Her er Kongsvinger, Steinkjer og Namsos dominert av teknologibaserte industrier. I Kongsberg, Larvik og Kristiansand er andre industribransjer overrepresentert.
- *Småsenterregionene og de spredtbygde områdene* har en særlig spesialisering innen ressursbaserte næringer. Kommunal sektor er et særlig tyngdepunkt for sysselsetting, noe som bidrar til at arbeidsmarkedet er mer robust enn det ellers ville vært

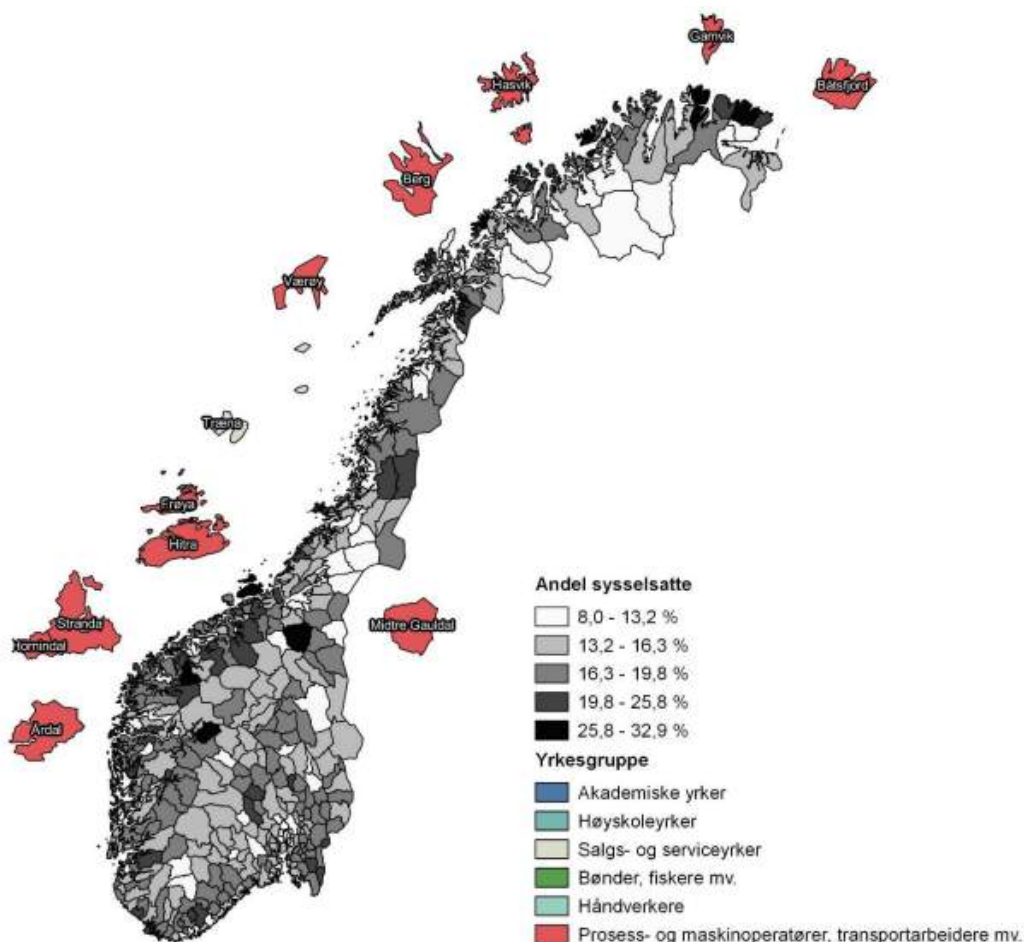
Kartet under, hentet fra Walbækken, Bjørnstad og Norberg-Schulz (2017) viser en oversikt over andelen yrker med høy risiko for automatisering i hver kommune. Her er «høy risiko» forstått som mer enn 70 % sannsynlighet for automatisering. Her ser vi for eksempel en viss konsentrasjon av kommuner med mange slike yrker i Møre og Romsdal. Videre er dessuten de kommunene med aller høyest andel (mer enn 25 %) yrker som har høy risiko for automatisering uthevet. Dette er kommunene Berg, Båtsfjord, Frøya, Gamvik, Hasvik, Hitra, Hornindal, Midtre Gauldal, Stranda, Træna, Værøy og Årdal. I så godt som alle kommunene på denne listen er *prosess- og maskinoperatører, transportarbeidere mv.* den største yrkesgruppen.

Det geografiske mønsteret i næringsstruktur og automatiseringsrisiko er viktig. Selv om det virker sannsynlig at det vil bli skapt et antall arbeidsplasser som ligner på det antallet

arbeidsplasser som forsvinner på grunn av automatisering, er det ikke sikkert at disse arbeidsplassene blir skapt samme steder som de gamle arbeidsplassene var. Og som Andreev og Schou (2017) viser, er det kun en liten andel som velger å flytte ved ledighet. Av de som gjør det, gjør de fleste det innenfor fylket de bor i eller til nabofylket.

Utdanningsdirektoratet (2011) peker dessuten på at det ofte er dårlig samsvar mellom sammensetning mellom elevenes utdanningsvalg i videregående skole og kompetansen som etterspørres i det lokale næringslivet. Disse to faktorene gjør til sammen at det kan være utfordrende å få til en effektiv «matching» av arbeidsledige med arbeidsgivere i geografisk nærhet som behøver kompetansen deres.

Figur 2: Andel sysselsatte i yrker med høy risiko for automatisering, fordelt per kommune (2014)



3.4 Utvikling i sysselsetting i framtiden

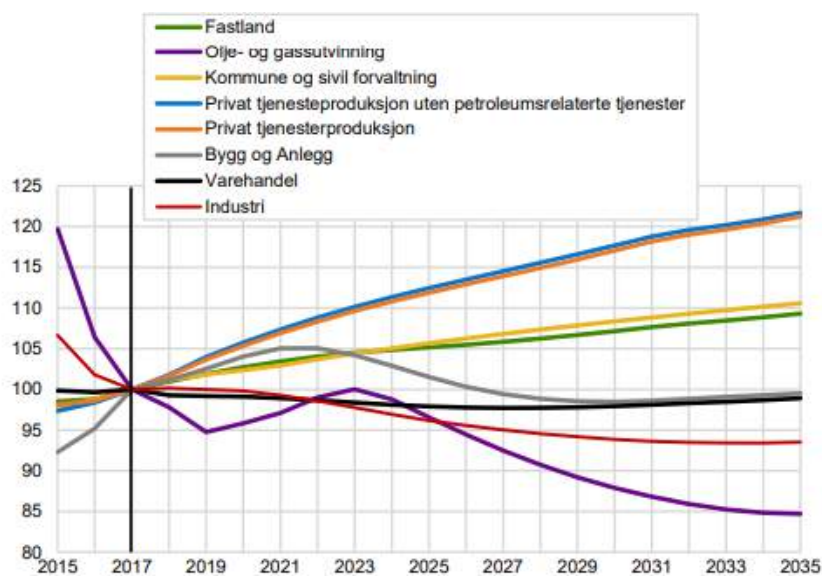
Vi har til nå i dette kapittelet sett på hvordan automatiseringen vil prege det norske arbeidslivet, og vi har sett at mange av dagens arbeidsoppgaver vil forsvinne. De som i dag har disse arbeidsoppgavene skal primært omstilles til nye arbeidsoppgaver på jobben de har i dag. Sekundært skal de omstilles til nye jobber som har oppstått. Men hvilke jobber er dette?

En første innfallsvinkel er å se på det korte tidsperspektivet: Hvilke behov oppgir bedriftene å ha i dag? I NHOs kompetansebarometer 2018 oppgir 61 % av NHOs medlemsbedrifter å ha et udekket kompetansebehov (Rørstad, Børing, Solberg, & Carlsten, 2018). Av disse sier 80 % at de vil tilføre kompetanse til dagens ansatte, mens 75 % sier de vil ansette nye med kompetanse bedriften mangler. Totalt sett er det flest bedrifter som etterspør yrkesfaglig kompetanse, spesielt håndverksfag. Hva gjelder utdanningsnivå, er det særlig etterspørsel etter yrkesfaglig utdanning på videregående nivå. 62 % av bedriftene et udekket behov for dette, fulgt av fagskoleutdanning (53 %), bachelorgrad (42 %) og mastergrad (34 %).

NAVs bedriftsundersøkelse tegner et lignende bilde (Kalstø & Sørbo, 2018): Det er etterspørsel etter og mangel på nye ansatte i betydelige deler av norsk næringsliv. Våren 2018 var den estimerte mangelen på arbeidskraft 44.400 personer. Målt i antall personer er det størst behov for arbeidskraft innen helse, pleie og omsorg (11.800) og bygg og anlegg (7.900). I bygg og anlegg knyttes rekrutteringsproblemer i stor grad til gode tider i det som er en konjunkturutsatt næring, mens det i helse, pleie og omsorg heller handler om langvarige rekrutteringsproblemer til en næring som ikke er konjunkturutsatt. Rekrutteringsproblemer er i særlig grad knyttet til få kvalifiserte søkere i de nordlige fylkene. Generelt kan man si at en kombinasjon av små arbeidsmarkeder og store avstander gjør at tilfanget av arbeidskraft blir begrenset. Dette blir ytterligere forsterket av små arbeidsmarkeder i tillegg gjør jobb- og karrieremulighetene dårligere, og at jobbene dermed blir mindre attraktive.

Ser vi lenger fram i tid er det vanskeligere å si noe helt sikkert om hvordan behovet for arbeidskraft vil være i framtiden. At kompetansebehov er vanskelige å forutse på lang sikt er også en av hovedkonklusjonene i Kompetansebehovsutvalgets første rapport (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Figur 3: Sysselsetting etter næring, 2000-2035 (2017-nivå = 100)



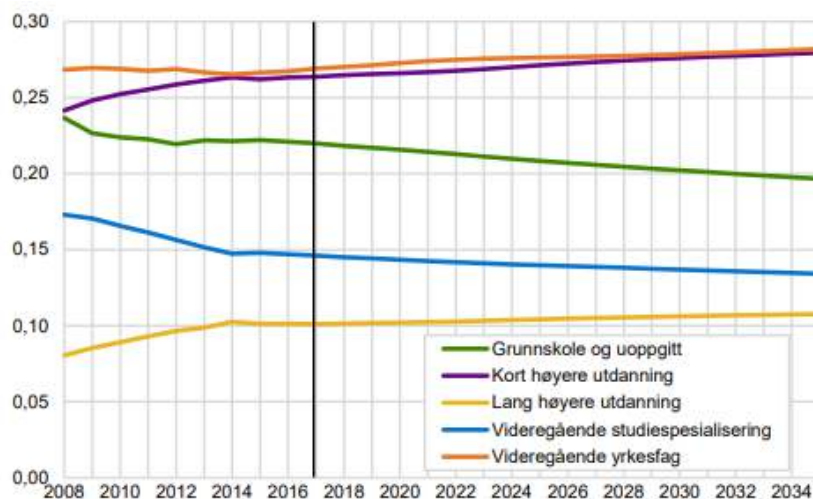
Beste tilgjengelige tilnærming er å basere seg på framskrivninger fra Statistisk sentralbyrå. Ved hjelp av data for den makroøkonomiske utviklingen som har vært, simulerer SSB statistisk hvordan sysselsettingen i Norge vil se ut fram mot 2035 (Cappelen, Dapi, Gjefsen,

Sparrman, & Stølen, 2018). I figuren over er framskriving av sysselsetting i ulike næringer fram mot 2035 gjengitt. Særlig verdt å merke seg i denne figuren er forventet lavere produksjon og investeringer i petroleumsvirksomhet etter 2023. Dette vil ha en dempende effekt på økonomien som helhet, men vil særlig påvirke sysselsettingen i petroleumsnæringen spesifikt.

Også i varehandel, industri og bygg og anlegg vil sysselsettingen falle. I øvrig privat tjenesteproduksjon og offentlig forvaltning vil derimot sysselsettingen stige.

Ser vi på sysselsetting etter utdanning, ser vi under at det ligger an til betydelige endringer i hvilket kompetansenivå som etterspørres i arbeidslivet i framtiden – ikke bare i hvilke næringer som vil etterspørre arbeidskraft. Dette er gjengitt i figuren under. Det overordnede bildet er at sysselsettingen av arbeidstakere med bare grunnskoleutdanning og bare videregående studiespesialiserende vil fortsette å falle fram mot 2035. Behovet for kort og lang høyere utdanning, samt yrkesfaglig videregående utdanning vil derimot stige.

Figur 4: Sysselsetting etter utdanningsnivå, 2008-2035



Fra dette fremgår det ikke egentlig om denne sysselsettingen av arbeidskraft med høyere kompetanse enn tidligere forklares ved overgang til flere nye yrker med høyere kompetansekrav, eller om det knyttes til høyere kompetansekrav i yrkene arbeidstakere allerede har. Beregninger gjort av Samfunnsøkonomisk analyse på oppdrag fra LO tyder imidlertid klart på at økende kompetansekrav *innen* bransjer (Walbækken, Bjørnstad, & Norberg-Schulz, 2017)^x. Yrker som vi har i dag eller som ligner på dem vi har i dag, vil stille høyere krav til kompetanse i framtiden.

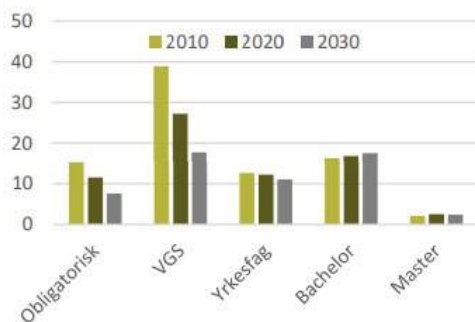
Vi har her trukket ut framskrivninger fra Walbækken, Bjørnstad og Norberg-Schulz (2017) for fire yrkesgrupper det tradisjonelt har vært mange av i Posten, og med arbeidsoppgaver som ligner på arbeidsoppgaver i Posten.

Innen *kontoryrker* er det sannsynlig at digitalisering og automatisering vil svekke etterspørselen etter arbeidstakere med lavere formalkompetanse. Tidligere har enklere administrativt arbeid som registrering, innsamling og bearbeiding av enkel informasjon

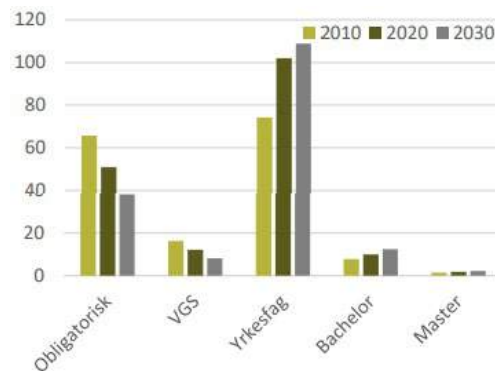
krevd 10-12 års skolegang. Når maskiner i økende grad tar over disse arbeidsoppgavene, vil det i disse yrkene være ca. 40.000 færre sysselsatte i 2030 enn i 2010.

Blant *operatører og transportarbeidere* finnes det ansatte innen naturressursutvinning, industri og jordbruk og godstransport. Også dette er relativt rutinepregede yrker, hvor det er sannsynlig at mange arbeidsoppgaver vil bli automatisert vekk. I tillegg er mange av disse yrkene knyttet til industrisektoren som – slik vi tidligere har sett – vil utgjøre en mindre del av økonomien fram mot 2035. Ser vi på de enkelte utdanningskategorier, ser vi imidlertid at

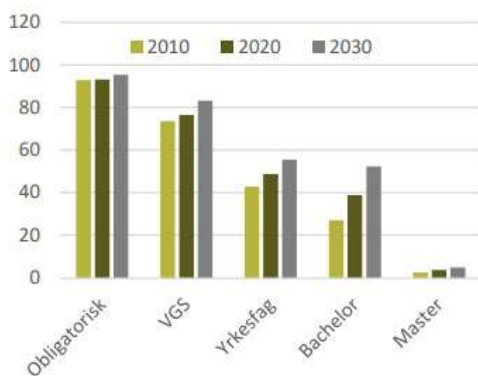
Figur 5: Kontoryrker



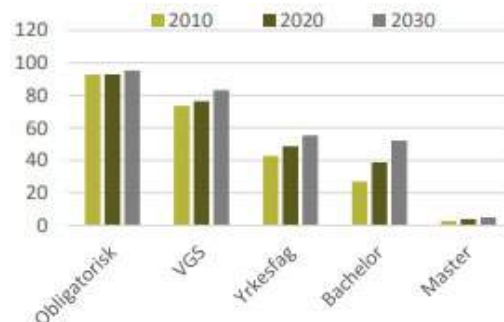
Figur 6: Operatører og transportarbeidere



Figur 7: Tjenesteytende yrker



Figur 8: Salg- og serviceyrker



etterspørselen etter yrkesfaglig kompetanse *øker* blant operatører og transportarbeidere. Det kan tyde på at en del av arbeidsoppgavene blir mer komplekse, for eksempel knyttet til ny teknologi. Dette er imidlertid ikke nok til å motvirke at etterspørselen etter operatører og transportarbeidere faller totalt sett.

I kategorien *tjenesteytende yrker* finner vi yrker som er ganske forskjellige, blant annet kokk og servitør, frisør, renhold og post. Det har vært en vekst i arbeidsintensive arbeidsoppgaver med lave kompetansekrav i flere bransjer under denne paraplyen, knyttet til velstandsvekst (Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014). For eksempel gjelder dette økt behov for transport, rengjøring og servering. Det er grunn til å tro at etterspørselen etter tjenesteytende yrker vil øke i framtiden. Framskrivningene viser imidlertid en relativt flat etterspørselsutvikling for de med lavest kompetanse innen de tjenesteytende yrkene – noe

som kan tyde på at arbeidsoppgaver har blitt effektivisert gjennom blant annet teknologisk utvikling.

Salg- og serviceyrkene består også av ulike yrkesgrupper. De fleste jobber med salg og service i handelsnæringen, men også yrker som vektere, fengselsbetjenter og brannkonstabler. Historisk har sysselsettingen innen disse yrkene i stor grad fulgt befolkningsutviklingen. Det ser ut til at sysselsettingen vil fortsette å vokse her fram mot 2030 innen alle utdanningsgrupper, men særlig ligger det an til en vekst for yrkesfaglig kompetanse og akademisk kompetanse på bachelornivå. Generelt er det grunn til å tro at teknologisk utvikling vil rasjonalisere bort de enkleste rutineoppgavene. Innføring av selvbetjente kasser og automatisering av lagerdrift i varehandelen er nærliggende eksempler. Det betyr at det blir mer fokus på kundetilfredshet og salg, som videre stiller økte krav til sosiale og kognitive ferdigheter.

Det er viktig å understreke at framskrivinger alltid vil være usikre. Dette understrekes tydelig av Kompetansebehovsutvalget, som har som en av sine hovedkonklusjoner i første rapport at «kompetansebehov er vanskelige å forutse på lang sikt» (Kunnskapsdepartementet, 2018). De framskrivningene mot 2030 og 2035 som er presentert her må forstås som mer sannsynlige enn alternative framtider.

Det går an bruke såkalt scenarie-metodikk for å tydeliggjøre hvordan særlige utviklingstrekk vil gjøre at sysselsettingen etter sektor og utdanningstype vil kunne se annerledes ut. For eksempel vil hvorvidt den norske modellen styrkes eller svekkes og om det internasjonale klimasamarbeidet blir mer forpliktende og ambisiøst påvirke hvordan det norske arbeidslivet ser ut (Bjørnstad, Tofteng, Eggen, & Røtnes, 2016). Enda mer interessant for vår sammenheng er imidlertid å se på hvordan digitalisering påvirker framskrivningene. Her gjør Bjørnstad, Røtnes og Aasland (2015) en interessant scenarieanalyse basert på SSBs framskrivinger fra 2013^{xi}. Her ser de for seg robotisering og omstilling av petroleumsnæringen som viktige utviklingstrekk. Konsekvensene for arbeidskraftsbehov (sammenlignet med SSBs framskrivinger) av at roboter tas i bruk «overalt» og på tvers av sektorer, kan oppsummeres slik (Kunnskapsdepartementet, 2018):

- Behovet for arbeidskraft synker i offentlig sektor, varehandel og bygg og anlegg
- Det kreves flere med høy utdanning for å betjene og utvikle teknologien, mens etterspørselen etter arbeidskraft med grunnskole eller videregående skole som høyeste utdanning synker
- Hvis robotiseringen kombineres med at nye eksportrettede næringer vokser fram, behøves det ny spisskompetanse. Da vokser etterspørselen etter master- og PhD-utdannede – særlig innen realfag og ingeniørfag

Hvis automatisering og digitalisering brer enda mer om seg enn SSBs framskrivinger antar, vil det altså kunne stilles enda høyere krav til utdanningsnivå og omstilling enn det som har blitt beskrevet i dette kapitlet.

4 Lærdom fra omstillingsprosessene i Posten

Tilbakemeldingene fra informantene tyder på at det er særlig på to områder vi bør trekke lærdom fra prosessene i Posten. Det første handler om selve omstillingsprosessene, altså hvordan prosessene gjennomføres fra arbeidsgivers side og hvilke støttefunksjoner som er tilgjengelige for de ansatte. Det andre handler om kompetansesituasjonen, og hvordan den ansatte, bedriften og det offentlige kan legge til rette for omskolering og kompetanseheving for framtidens norske arbeidsliv.

4.1 Gjennomføring av prosessene

Et generelt inntrykk i forskningslitteraturen er at stress og krav i jobben øker under omstillinger. Hvordan omstillingen virker på arbeidstakeren avhenger helt av omstillingsprosessen. En god prosess kjennetegnes, ifølge forskerne, av god medvirkning fra de ansatte, god informasjon og en prosess som gjenspeiler de verdiene og arbeidsformene den nye organisasjonen ønsker å jobbe etter (Hilsen, Steinum, & Gjerberg, 2004).

4.1.1 Tidshorisonten

Det er til stor hjelp for de ansatte å få god tid til omstilling. Opptil et års varsel var ikke uvanlig hos våre informanter, og det framsto som en ubetinget fordel for de vi snakket med. Det forutsetter at informasjonen er god og konsekvent. Lang tidshorisont er et problem dersom det er usikkerhet om hva som skal skje. Det svekker arbeidsmoralen og er nedbrytende både for arbeidstaker og miljø. En klar anbefaling er allikevel å skape klare planer som gir den enkelte arbeidstaker god tid.

4.1.2 Godt forberedt stedlig ledelse

I intervjuene møtte vi noen fortellinger om lokale omstillingsprosesser som ikke hadde vært gode. Det handlet i all hovedsak om opplevelse av urettferdig skjønnsmessig behandling og manglende informasjon underveis. Vi fikk inntrykk av at disse episodene skyldtes lokale ledere som virket uforberedte og manglet tillit hos sine medarbeidere. En godt forberedt omstillingsprosess fra sentralt hold kan ødelegges av dårlig lokal implementering. Det er vanligvis nødvendig at avdelingene utformer omstillingen og nedbemanningen lokalt, men det forutsetter at ledere er kompetente og godt forberedt av bedriftens ledelse.

4.1.3 Informasjon

I en livsomveltende situasjon er tilgang på informasjon om hva som skjer maktpåliggende. Man kan nesten aldri få nok informasjon. Dette gjelder for det første omstillingsprosessen og bedriftsinterne forhold. Selv om mange av de vi intervjuet syntes informasjonen fra Posten var god og tilstrekkelig, hørte vi også historier om forvirrende og motstridende beskjeder og mye frustrasjon. Et annet moment er informasjon om framtidige handlingsalternativer og hvilke rettigheter de ansatte har i en slik prosess. Her kan både bedriften, NAV og andre lokale arbeidsgivere/bemanningsbyråer spille en viktig rolle. De mest vellykkede historiene vi

fikk høre handlet om at Posten hadde koplet på andre eksterne ressurser i å informere og guide de ansatte over i nye muligheter.

4.1.4 Økonomiske virkemidler

Økonomiske sluttpakker spilte en avgjørende rolle for flertallet av de vi intervjuet, og mange uttrykte takknemlighet til Posten og til fagforbundene for å ha framforhandlet gode løsninger.

Muligheten til å få etter- og videreutdanning var særlig verdsatt. Kopling av økonomiske vederlag til utdanning stimulerte utvilsomt til at mange av de tidligere Posten-ansatte fikk formell kompetanse som trengtes i andre yrker. Sluttpakker som forutsetter videre utdanning er en god modell.

Skattefradrag ved videre utdanning var en ordning flere ønsket å benytte seg av, men vi fikk inntrykk av at reglene/praktiseringen var uklar, og at flere hadde «gått på en smell» etter å ha planlagt med skattefordeler. Slike økonomiske insentiver fra statlig hold burde være «lavterskel» og tas i bruk systematisk.

Når det gjelder statlige ordninger var AFP, gavepensjon og ventelønn mye brukt overfor eldre arbeidstakere. Ordningen med ventelønn forsvant for Postens ansatte i 2002, og ble vedtatt endelig faset ut for Statens ansatte av Stortinget, og har ikke blitt gitt etter 1.3.2016. Kravene for å omfattes av ventelønn var blant annet at man var ansatt i staten, at det ikke var funnet annet arbeid internt eller eksternt, i tillegg til at man fikk inndratt stillingen, at oppgavene falt bort, at man var varig uskikket grunnet sykdom eller at man ikke lenger hadde de nødvendige kvalifikasjoner. Full ventelønn tilsvarte 66 prosent av stillingslønn, og det var også et krav om at arbeidstakeren ville ha oppnådd 30 års tjenestetid i staten hvis han eller hun hadde blitt i stillingen. Det kunne vært interessant å se hvilke virkemidler som i hovedsak benyttes overfor disse arbeidstakerne etter 2016.

4.2 Kvalifiseringstiltak og utdanning

I vår gjennomgang av forskning og framskrivninger på utviklingen i det norske arbeidslivet framover viser vi at kravene til kompetanse vil øke markant. Særlig vil det være høyere behov for ansatte med fagbrev og med høyskole- og universitetsutdannelse. Beskjeden er entydig: Kompetanseheving på jobben er nødvendig for å være rustet for nye arbeidsoppgaver, og etter- og videreutdanning må spille en sentral rolle i eventuelle nedbemanninger. Rutinejobbene blir færre, og vi trenger faglig påfyll raskere og oftere enn tidligere. Selv om økende kompetansekrav betyr at flere må fullføre og bestå enten et fagbrev eller en bachelor-/mastergrad, må det også skje stadig mer læring i arbeidslivet.

4.2.1 Karriereveiledning og NAV

Arbeidsmarkedet er i rask forandring som følge av teknologisk utvikling. Omstillingsprosesser som den Posten har vært gjennom vil i framtida fordre at flere omskolerer seg til yrker som er annerledes enn de jobbene de hadde fra før. Samtidig trenger mange bare støtte til å orientere seg i arbeidsmarkedet for å «matche» egen kompetanse med jobbene som finnes. Det er nødvendig å styrke karriereveiledningen. I *NOU 2016: 7 Norge i omstilling* –

karriereveiledning for individ og samfunn foreslås en rekke tiltak. Denne utredningen bør følges opp med politiske tiltak i tråd med utvalgets anbefalinger. Det har bare i svært begrenset grad skjedd. I praksis fordrer det blant annet at det bør innføres en livslang rett til karriereveiledning for alle over 19 år, og at det kommer på plass et helhetlig system for karriereveiledning. Det bør være karrieresentre med tilstrekkelig kapasitet i alle fylker, og det bør være kompetansestandarder for å heve kvaliteten på veiledningen som gis.

Det er bevilget noe midler til *Nasjonal digital karriereveiledningstjeneste*, og arbeidet med tjenesten er i startfasen. Tjenesten inkluderer veiledning over chat, telefon og epost, samt et nettsted med informasjon og selvhjelpsverktøy^{xii}. Denne tjenesten vil kunne avhjelpe noe av behovet, men ikke fullt ut kompensere for mangelen på et helhetlig system for karriereveiledning. NAV bør, som i dag, spille en rolle i karriereveiledningen. Å klargjøre hvilke roller NAV skal spille vis-a-vis karrieresentrene bør være en del av et helhetlig system for karriereveiledning.

Knappt noen av de vi intervjuet blant tidligere postansatte hadde vært i kontakt med NAV (tidligere Aetat). Flere oppgav det som krevende å ikke ha fått nok støtte av systemet i overgangen til ny jobb. Fra Postkoms side har NAV blitt opplevd som for lite proaktive, og i for liten grad behjelpelige overfor de som snart skulle miste jobben men som fremdeles var i jobb. Dette bildet er imidlertid i bedring^{xiii}, blant annet fordi det har vært en bevisst prioritering fra NAV å bistå arbeidsgivere.

Bedrifter har en plikt til å koble inn NAV etter arbeidsmiljølovens § 15-2, ved såkalte masseoppsigelser. Med masseoppsigelser menes at minst 10 arbeidstakere blir sagt opp innenfor et tidsrom på 30 dager. For mindre omstillinger gjelder ikke dette kravet. Det bør vurderes hvorvidt partssammensatte forum – eksempelvis Bransjeprogrammet for industri og byggenæring eller Kompetanseforum Hordaland – kan bidra til å koble på offentlig støtteapparat der man ser det vil skje mange mindre nedbemanninger samtidig.

4.2.2 Utdanningstilbudet

Etter- og videreutdanningstilbudet må videreutvikles. Det må gjøres mer lønnsomt for utdanningsinstitusjonene å satse på etter- og videreutdanningstilbud rettet mot arbeidslivets behov, i samarbeid med regionalt næringsliv. Dette innebærer også at insentivsystemet for UH-sektoren i større grad bør belønne arbeidslivsrettede kurs og tilbud.

Det vil være en forutsetning å beholde en geografisk desentralisert struktur i universitets- og høyskolesektoren. Vi vet at et lokalt tilgjengelige og relevante utdanningsløp er avgjørende for voksne som skal omstilles. Disse menneskene er ofte ikke så mobile, på grunn av familie og bolig. Mange høyskoler har opprettet nettbaserte eCampus. I mange kommuner har man lagt til rette for fasiliteter og teknologi som nettstudentene kan benytte individuelt og på samlinger. Parallelt med at man beholder fysiske campus i nærheten av der folk bor og jobber, må det digitale undervisningstilbudet bygges ut ytterligere.

For bedrifter som trenger å etterutdanne egne ansatte trengs det tilpassede løsninger som er skreddersydd bedriftens behov. Tettere samarbeid mellom lokalt og regionalt næringsliv og regionale høyskoler og universiteter er viktig for å utvikle slike opplegg.

Rådene for samarbeid med arbeidslivet (RSA) ble innført i 2011 for å bidra til dette. NIFUs evaluering av RSAene (Tellmann, Aamodt, Elken, Larsen, & Skule, 2017) viser til beskjedne konkrete resultater – men en bedre dialog mellom arbeidslivet og universitetene og høyskolene. NHO og LO (Turmo & Ellingsen, 2018) trekker fram *Kompetanseforum Hordaland* som en god, helhetlig modell for regionalt samarbeid om kompetanse. Her samarbeider arbeidslivsorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner, fylkeskommunen og Helse Vest.

I tråd med instillingen i *St. meld. 6 (2018-2019) Oppgaver til nye regioner*, bør fylkeskommunen få et særskilt ansvar for å kartlegge regionale kompetansebehov, og tilrettelegge for at det skal finnes opplærings- og utdanningstiltak som møter behovene.

Fagskolene bør få en sentral stilling i å møte den teknologiske utviklingen, fordi fagskolen er særlig godt rustet til å tilby kortere, arbeidslivsrettede kurs, og en del av undervisningsopplegget er organisert for å kunne tas mens man er i jobb. Antall studieplasser på fagskolene må økes kraftig for å møte framtidens behov for etter- og videreutdanning.

4.2.3 Kompetanseutvikling på jobben

En grunnleggende utfordring innen kompetanseinvesteringer ble formulert av Gary Becker for mer enn 50 år siden (Becker, 1964): Det er lønnsomt for bedrifter å investere i den kompetansen som arbeidstakere skal bruke i denne bedriften, fordi det øker bedriftens avkastning over tid. Det er derimot ikke lønnsomt for bedriften å investere i kompetanse som er generell eller som er nyttig for arbeidstakeren først i en senere jobb.

Det er flere løsninger på dette. Én er å verne om små lønnsforskjeller. Siden de «billigste» arbeidstakerne også er relativt «dyre», må bedriftene investere i kompetanse for å øke lønnsomheten (Acemoglu & Pischke, 1998; Solberg, Børring, Larsen, Gleinsvik, & Olsen, 2013). En annen er et stillingsvern som gjør det vanskeligere for arbeidsgivere å si opp arbeidstakere med utdatert kompetanse. 50 prosent av sysselsatte med fast stilling og 42 prosent av midlertidig ansatte deltok i ikke-formell opplæring i 2018 (Ulstein, 2019, sitert i Kunnskapsdepartementet (2019)).

Kostnadene for etter- og videreutdanning bør fordeles i trepartssamarbeidet og må utvikles i dialogen mellom partene. Ved at alle partene i arbeidslivet tar en del av ansvaret for finansiering, kan man bidra til å unngå at arbeidsgiver underinvesterer i kompetanse. LO-forbundet Forbundet for ledelse og teknikk (FLT) er et eksempel på et forbund som har prioritert etter- og videreutdanning i tariffoppgjørene med NHO. Arbeidsgivere omfattet av tariffavtale betaler inn til et fond, som ansatte så kan søke av. Tankesmien Agenda har tidligere omtalt FLT/NHO-ordningen i notatet *Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor?*

Postkom har prioritert midler til kompetanse i forhandlingene med Posten. I gjeldende overenskomst mellom Spekter/Posten og LO Stat/Postkom heter det blant annet at «bedriften dekker kostnader til etter- og videreutdanning for arbeidstakere som ønsker å

avlegge fagprøve». Dette gjelder som en allminnelig rett. I tillegg er det satt av 3 millioner kroner til omstillingsrelaterte kompetansetiltak, herunder også kortere kurs.

Disse kompetansemidlene er, som i tilfellet FLT, å forstå som midler fagforeningen har prioritert foran lønnsvekst i forhandlingene.

En systematisk kompetansepolitikk bør også omfatte kompetansekartlegginger på arbeidsplassen, der man vurderer de ansattes kompetanse opp mot kommende behov. Dette er nedfelt i hovedavtalene. I hovedavtalen Spekter-LO Stat heter det:

«Det er virksomhetens ansvar å kartlegge og analysere kompetansebehov med bakgrunn i virksomhetens forretningsidé, mål og strategi. Gjennomføringen av dette arbeidet bør skje i samarbeid mellom partene.

På bakgrunn av kartleggingen planlegges og gjennomføres det kompetansehevende tiltak. Virksomheten og den enkelte har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen.»

Det er avgjørende at kravet om kompetanseutvikling i hovedavtalene faktisk følges opp. Det må særlig vurderes hvordan små stillingsbrøker kan forenes med nødvendig kompetanseutvikling. Mindre bruk av slike stillingsbrøker vil lette utviklingen.

4.2.4 Realkompetansevurdering

Realkompetanse betyr alle kunnskaper og ferdigheter man har tilegnet seg gjennom utdanning, lønnet og ulønnet arbeid, organisasjonserfaring osv. Denne realkompetansen kan vurderes opp imot fastsatte kriterier, og gi raskere tilgang til studiekompetanse eller mobilitet i arbeidslivet.

Selv om myndigheter og partene i arbeidslivet har en tydelig målsetning om å løfte realkompetansevurdering, er muligheten for realkompetansevurdering og hvordan det kan fungere, lite kjent ute blant både arbeidstakere, arbeidsgivere og utdanningsinstitusjoner (Olsen, et al., 2018). Det svekker tilliten til realkompetansebevis som grunnlag for å søke jobb og utdanning. Kompetansen på dette området må økes, også på arbeidsplasser og i utdanningsinstitusjoner, og ordningen må gjøres mer kjent. Systemer for dokumentasjon og godkjenning må utvikles og spres på utdanningssteder. Det er også behov for å standardisere metodene nasjonalt. Dette bør gjøres i samarbeid med partene i arbeidslivet.

Dette notatet er skrevet vinteren 2018 / 2019 av rådgivere i Tankesmien Agenda, Axel Fjeldavli og Anne Beathe Kristiansen Tvinnereim. Forfatterne står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike.

Tankesmien Agenda vil rette en stor takk til alle som har latt seg intervju, eller som har tatt seg tid til å svare på faglige spørsmål og utfordringer underveis.

5 Referanser

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. I O. Ashenfelter, & D. Card (Red.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4B). Amsterdam: Elsevier.
- Acemoglu, D., & Pischke, J.-S. (1998). Why Do Firms Train? *Quarterly Journal of Economics*, 113, ss. 79-119.
- Andreev, L., & Schou, L. (2017). Mobilitet og flyttevillighet blant arbeidsledige. *Arbeid og flyttevillighet blant arbeidsledige*, 3, ss. 19-40.
- Asplund, R., Barth, E., Lundborg, P., & Nilsen, K. M. (2011). Polarization of the Nordic Labour Markets. *Finnish Economic Papers*, ss. 87-110.
- Autor, D., Levy, F., & Murnane, R. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 118, ss. 1279-1333.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: NBER.
- Bjørnstad, R., & Nymoen, R. (2018). *Frontfagsmodellen i fortid, nåtid og framtid*. Senter for lønnsdannelse.
- Bjørnstad, R., Røtnes, R., & Aasland, S. (2015). *Eksplorative scenarioanalyser om framtidens kompetansebehov*. Samfunnsøkonomisk analyse.
- Bjørnstad, R., Tofteng, M., Eggen, F. W., & Røtnes, R. (2016). *Scenariioanalyse - framtidig kompetanseetterspørsel i Norge*. Samfunnsøkonomisk analyse.
- Cappelen, Å., Dapi, B., Gjefsen, H. M., Sparrman, V., & Stølen, N. M. (2018). *Framskrivinger av arbeidsstyrken og sysselsettingen etter utdanning mot 2035*. Statistisk sentralbyrå.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2001). New Public Management i norsk statsforvaltning. I B. S. Tranøy, & Ø. Østerud, *Den fragmenterte staten*. Oslo.
- Dølvik, J. E., & Steen, J. R. (2018). *The Nordic Future of Work*. TemaNord 2018: 555.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030*. Fafo.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2017). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, ss. 254-280.
- Fölster, S. (2017). *Norway's New Jobs in the Wake of the Digital Revolution*. Oslo: NHO.
- Goldthorpe, J. (2000). *On Sociology*. Oxford: Oxford University Press.
- Halvorsen, T. (2000). Mobilisering for modernisering: LO og arbeidet for produktivitetsøkning i norsk industri etter 1945. I I. Bjørnhaug, T. Halvorsen, & Ø. Bjørnson, *I rettferdighetsens navn: LO 100 år*. Oslo: Akribe.

- Hansen, P. B. (2012). Eneste farbare vei. *Arbeiderhistorie*, ss. 79-99.
- Haukenes, I., Mykletun, A., Knudsen, A. K., Hansen, H.-T., & Mæland, J. G. (2011). Disability pension by occupational class - the impact of work-related factors: The Hordaland Health Study Cohort. *BMC Public Health*, 11.
- Hilsen, A. I., Steinum, T., & Gjerberg, E. (2004). *Utredning om omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Holte, J. H. (2017). *Norske virksomheters vurdering av tilgang til opplæringstilbud*. Kompetanse Norge.
- Hompland, A., & Pape, A. (1992). *Den postale kultur og organisasjon*. Oslo: Postdirektoratet.
- Kalstø, Å. M., & Sørbø, J. (2018). *NAV's bedriftsundersøkelse 2018*. NAV.
- Keynes, J. M. (1930). Economic Possibilities for our Grandchildren. Hentet fra <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *NOU 2015: 8 - Fremtidens skole - Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: DSS.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *NOU 2018: 2 - Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: DSS.
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *NOU 2019: 2 Fremtidige kompetansebehov II - utfordringer for kompetansepolitikken*.
- Lind, K. (1999). Modernisering og fornyelse - Forvaltningspolitikk i 1980-årene. I T. Grønlie, *Forvaltning for politikk - Norsk forvaltningspolitikk etter 1945*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). *Automation, skills use and training*. OECD.
- Næsheim, H., & Bye, T. (2016). *Drivkrefter bak endringer i yrkesstrukturen*. Økonomiske analyser 4/16.
- Olsen, D. S., Bubikova-Moan, J., Aamodt, P. O., Skjelbred, S.-E., Elken, M., Waagene, E., & Larsen, E. H. (2018). *Realkompetansevurdering: En studie av systemet for vurdering av realkompetanse i utdanning og arbeidsliv*. Oslo: NIFU.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish Employment. *ETLA - Research Institute of the Finnish Economy*, 35.
- Rørstad, K., Børing, P., Solberg, E., & Carlsten, T. (2018). *NHOs Kompetansebarometer 2018*. NHO/NIFU.
- SINTEF. (2015). *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*. SINTEF.
- Solberg, E., Børring, P., Larsen, K. A., Gleinsvik, A., & Olsen, D. (2013). *Bedriftskultur for læring*. NIFU.

- Steen, A., Ellingsen, D., & Nygaard, M. (2018). *Norsk arbeidsliv 2018*. Oslo: YS/AFI.
- Tellmann, S. M., Aamodt, P. O., Elken, M., Larsen, E. H., & Skule, S. (2017). *Råd for samarbeid med arbeidslivet - En underveisevaluering*. Oslo: NIFU.
- Thue, L. (1997). *Alltid underveis: Postens historie gjennom 350 år (Bind 2: 1920-1997)*. Oslo: Posten/Elanders forlag.
- Trygstad, S., Lorentzen, T., Løken, E., Moland, L., & Skalle, N. (2006). *Den nye staten - Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Fafo.
- Turmo, A., & Ellingsen, A. (2018). *Hvordan lykkes vi med rådene for samarbeid med arbeidslivet?* Hentet fra Khrono.
- Utdanningsdirektoratet. (2011). *Kartlegging og vurdering av yrkesopplæringsnemndenes rolle i fylkeskommunens arbeid med dimensjonering av utdanningstilbudet*.
- Von Brasch, T., Gjelsvik, M. L., & Sparrman, V. (2018). Deunionization and job polarization. *Economic systems research*, 30, ss. 380-399.
- Walbækken, M. M., Bjørnstad, R., & Norberg-Schulz, M. (2017). *Framskrivinger av arbeidslivets reelle kompetansebehov*. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse.
- Walbækken, M. M., Bjørnstad, R., & Norberg-Schulz, M. (2017). *Framskrivinger av arbeidslivets reelle kompetansebehov*. Samfunnsøkonomisk analyse.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Geneva: Centre for the New Economy and Society.

ⁱ <https://postmuseet.no/Postens-historie/Postens-historie>

ⁱⁱ <https://www.postennorge.no/om-oss/milepaeler-i-postens-historie>

ⁱⁱⁱ <https://frifagbevegelse.no/posthornet/gjensidig-tillit-preger-omstillingen-i-posten-norge-6.158.318884.9574cdd670>

^{iv} <https://www.nrk.no/hordaland/flere-hundre-ansatte-i-posten-star-i-fare-for-a-miste-jobben-neste-ar-1.14339132?fbclid=IwAR2TwcY6IX8TUSyB5WMash-nOR5h5DaQOMb4gHmvkevS6Tmhq9EJ3brgx1k>

^v Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle (2006)

^{vi} Dagens Næringsliv, 8.1.02, gjengitt i Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle (2006)

^{vii} Dagens Næringsliv 20.1.03, gjengitt i Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland, & Skalle (2006)

^{viii} <https://arbeidslivet.no/Politikk-til-frokost/Tillitsvalgtpanelet/Automatisering-og-ny-teknologi/>

^{ix} Det kan ikke utfra dette alene utelukkes at ikke den samlede effekten på sysselsetting har vært negativ.

^x Merk at denne analysen er basert på SSB-framskrivninger fra 2013, og ikke den nyeste rapporten fra 2018.

Disse to SSB-framskrivingene er ligner, men det er særlig én viktig forskjell: I forhold til de nyeste framskrivingene viser 2013-framskrivingene høyere samlet sysselsetting. Grunnen til det er særlig at de nyeste tallene gir grunnlag for å forvente svakere utvikling i offentlig konsum og samlede investeringer, særlig i boligmarkedet. Med andre ord er det grunn til å tro at sysselsettingen fram mot 2030 blir noe svakere enn det Walbækken, Bjørnstad og Norberg-Schulz (2017) framskriver. I tillegg er petroleumssektoren forventet å krympe mer i den nyeste rapporten, enn hva forventningene var i 2013. Dette betyr at sammensetningen av industriyrker vil endre seg.

^{xi} Merk at denne analysen er basert på SSB-framskrivninger fra 2013, og ikke den nyeste rapporten fra 2018. Se forrige sluttnote.

^{xii} <https://www.kompetansenorge.no/Karriereveiledning/nasjonal-digital-karriereveiledningstjeneste/>
^{xiii} Henholdsvis Postkom, Posten og NAV i samtale med forfatterne.