

# POLICY- NOTAT



## **Attraktive i arbeidsmarkedet hele livet** *Hva skal til for at flere jobber lengre?*



## Sammendrag

Alle er enige i at vi må stå lengre i jobb dersom vi skal sikre velferd og velstand i framtida. Likevel viser forskning og analyser viser at arbeidsgivere nøler med å ansette arbeidstakere i 50-årene og eldre. Hva skal til for at erfarne og eldre arbeidstakere blir mer attraktive i arbeidslivet? Dersom flere mellom 62 og 70 skal ønske å jobbe, og få arbeid, kan det være behov for tiltak allerede i 50-årene for å sikre at verdifulle menneskelige ressurser ikke trer ut av arbeidsmarkedet for tidlig. I dette notatet bruker vi det upresise begrepet «eldre arbeidstakere» om aldersgruppene som ifølge norske analyser har mer utfordringer i arbeidsmarkedet enn andre, det vil si fra rundt midten av 50-årene.

Det er gjort ulike analyser tidligere av hva som motiverer til å jobbe lengre blant arbeidstakerne, og det er bred enighet om at pensjonsreformen fra 2011 har motivert flere i privat sektor til å stå lengre i arbeid, fordi de kan kombinere pensjon med lønnsinntekt. I tillegg er det viktig å forstå hvilke vurderinger som gjøres av arbeidsgivere. Det er forsket på og undersøkt en del om både arbeidstakeres og arbeidsgiveres perspektiv i Norge, blant annet ved Fafo og Senter for seniorpolitikk. I dette prosjektet har vi studert denne forskningen, og i tillegg intervjuet ti ledere i norsk næringsliv, samt gjennomført en spørreundersøkelse om folks vurderinger av de eldste arbeidstakernes attraktivitet i arbeidslivet. Våre egne undersøkelser supplerer dermed andre undersøkelser og forskning på samme tema, og våre funn samsvarer i stor grad med disse. Det meste av eksisterende forskning er basert på spørreundersøkelser, og dybdeintervjuene vi har gjennomført gir dermed utfyllende nyanser i enkeltvirksomheter og på tvers av ulike bransjer. Vi finner at:

Det er store, og til dels uventede, bransjeforskjeller i hvordan arbeidsgivere vurderer sine eldste arbeidstakere. Det er velkjent at eldre arbeidstakere kan møte utfordringer i fysiske yrker, som i hotell- og restaurantbransjen. Men utfordringene kan være like store og faktisk større i bransjer med store lønnsforskjeller og høy omstillingstakt. Våre intervjuer tyder på at i fysiske yrker kan man oftere tilpasse oppgaver slik at man har en kombinasjon av ulike aldersgrupper, eksempelvis blant serveringspersonale og renholdere. De eldre kan møte større utfordringer innenfor høyteknologiske bransjer der endringene går fort for alle, og lønnsforskjellene er større. Innen olje og gass er prisen for en eldre arbeidstaker ofte det dobbelte av en nyutdannet, uten at erfaringen nødvendigvis oppleves som betydelig mer verdifullt for arbeidsgiver enn oppdatert kompetanse. Det er viktig å understreke at forskjellene også innad i bransjer er store. Men kombinasjonen av rask omstilling og store lønnsforskjeller kan redusere attraktiviteten til de eldste arbeidstakerne. Dette er en type jobber vi kan forvente flere, ikke færre av i tiden som kommer.

Ifølge det partssammensatte utvalget som vurderte aldersgrenser og tilpasninger for seniorer i arbeidslivet viser «hovedfunn i forskningen til nå er at det over det normale yrkesløpet er ingen, eller bare en svak sammenheng mellom alder og arbeidsprestasjoner om man ser på gjennomsnittlige tall<sup>1</sup>.» Men hvis erfaring blir stadig mindre viktig *relativt* til oppdatert kompetanse, da blir også de eldste arbeidstakernes konkurransefortrinn redusert. Det betyr at det også blir vanskeligere å forsvare store lønnsforskjeller mellom de eldste og de yngre arbeidstakerne.

De to viktigste områdene for å sikre at eldre arbeidstakere er attraktive framover er både knyttet til kompetanse og kostnader:

### Kompetanse:

Oppdatert og riktig kompetanse blir enda viktigere framover. Framtidens arbeidsliv vil trenge kompetansepåfyll gjennom hele yrkeslivet. Tidligere har myndighetene først og fremst tatt ansvar for perioden fra grunnskole til universitet, og deretter har det vært opp til arbeidsplassene og den

enkelte. Slik kan det ikke være i framtida, og myndighetene må være med på å spleise for å sikre livslang læring. Det er flere grunner til dette:

- Den teknologiske utviklingen gjør at arbeidstakerne har behov for å oppdatere kompetansen sin gjennom hele yrkeslivet, de er ikke lenger ferdig utdannet i 20-årene. Skal eldre arbeidstakere være attraktive på arbeidsplassene må de få mulighet til ny kunnskap også etter fylte 50 og 60. Her er det nødvendig at utdanningsinstitusjonene tilbyr tilpassede moduler som kan kombineres med jobb.
- Vi kommer alle til å skifte jobb hyppigere. For bedriftene kan det være et dilemma å påkoste opplæring til arbeidstakere som neste arbeidsgiver vil få glede av. For næringslivet og samfunnet som helhet er det likevel viktig at befolkningen har høy kompetanse.
- De fleste virksomheter blir stadig mer spesialiserte. Tidligere kunne eldre arbeidstakere få tilpassede oppgaver på arbeidsplassen. I dag vil ofte dette kun være mulig utenfor virksomheten. Det må derfor bli lettere å skifte jobb og bransje, og omskolere seg sent i arbeidslivet.

#### **Kostnader:**

Små lønnsforskjeller og et relativt høyt lønnsnivå har vært nøkkelen til norsk omstillingsevne og produktivitet. Lønn forhandles mellom partene i arbeidslivet på en måte som sikrer at lønnstakerne får ta del i produktivetsvekst, men også at lønnsveksten ikke blir så høy at den svekker norsk konkurransekraft. De eldste arbeidstakerne er ikke noe unntak, men partene i arbeidslivet sentralt og lokalt bør vurdere følgende punkter:

- Store lønnsforskjeller skaper utfordringer for eldre arbeidstakere. I bransjer og i virksomheter med store lønnsforskjeller mellom eldre og yngre arbeidstakere, er kostnaden ved eldre arbeidstakere i større grad en problemstilling enn på arbeidsplasser der lønnsforskjellene er mindre. For å sikre et mer inkluderende arbeidsliv er det fornuftig å motvirke økende lønnsforskjeller.
- Det er flere gode grunner til at lønnsutviklingen bør være høyere i første fase av yrkeskarrieren, og deretter flate mer ut. De første årene av karrieren sammenfaller ofte med omsorg for barn, slik at levekostnadene er høyere i første halvdel av yrkeslivet enn siste. En lønnspolitikk på virksomhetsnivå som prioriterer de yngste med lavest lønn i tillegg til andre hensyn, kan bidra både til å dempe lønnsforskjeller og til å utjevne «aldersgap» og dermed ulik attraktivitet mellom aldersgrupper.
- Lønna må ned når lederansvaret blir borte. En del virksomheter har etablert som prinsipp at lønn følger lederansvar, slik at når lederansvaret blir borte reduseres også lønnen. Det er mulig å skape bred aksept for dette så lenge det er en allmenn tilnærming og innarbeides over tid i hele virksomheten. Også i offentlig sektor trengs slike prinsipper.
- I debatten om eldre arbeidstakere er det foreslått å fjerne seniorgoder som ekstra ferieuke og andre tilsvarende ordninger. Agendas undersøkelse og annen forskning viser at arbeidsgivere er lite opptatt av slike seniorgoder. Vår vurdering er derfor at det ikke er behov for endringer i seniorgoder.

Selv om det lønner seg for samfunnet at de som kan det jobber lengre, kan vi miste noen fordi de ikke får nye muligheter et annet sted. Vi må finne løsninger der kostnader ved oppdatert – men også helt ny – kompetanse dekkes delvis av arbeidsgiver, delvis av arbeidstaker/ fagforening og delvis av myndighetene. En modell for et slikt spleiselag må fremforhandles av arbeidslivets parter.

Det er også verdt å merke seg at for arbeidstakerne selv er opplevelse av mestring og det at arbeidsgiver ønsker at man skal fortsette avgjørende i beslutningen om hvor lenge den enkelte står i jobb. Det er også en utfordring at mobiliteten blant eldre arbeidstakere er lav, og forskjellene i pensjonsordninger mellom offentlig og privat sektor er en viktig årsak til dette. Skal vi sikre et bredere arbeidsmarked for arbeidstakere som er nærmere pensjonsalderen er det helt nødvendig å harmonisere pensjonssystemene.



## INNHold

1. Innledning: vi trenger arbeidstakere i alle aldre .....	6
2. De eldste arbeidstakerne i dagens arbeidsmarked .....	7
3. Attraktive hele livet? .....	9
3.1 Hvem ønsker å jobbe lengre? .....	10
3.2 Hvem vil ha de eldste arbeidstakerne? .....	14
4. Problemet blir ikke mindre .....	20
Sluttnoter .....	23



## 1. Innledning: vi trenger arbeidstakere i alle aldre

**Framtidas velferd avhenger av arbeid.** Det aller mest avgjørende for framtidens budsjettbalanse i Norge er arbeidstilbudet, det vil si hvor mange som deltar i arbeidslivet og hvor lenge de står i jobb. Når oljeinntektene fremover faller og omsorgsutgiftene øker, vil vi oppleve press på statsbudsjettet. Da blir statens inntekter på skatt fra arbeid og landets verdiskaping fra folk som jobber enda viktigere.

Levealderen øker, og stadig flere har mange år med god helse langt ut i både seksti- og syttiårene. Det er derfor et mål at flere av de som kan det, jobber lengre. Pensjonsreformen fra 2011 har allerede redusert framtidige budsjettunderskudd ved at flere jobber og tar ut pensjon senere, eller parallelt med at de står i jobb. Uføregraden blant de eldste arbeidstakerne har også falt, noe som kan ha sammenheng med at færre yrker er tungt fysisk belastende, og at de eldste arbeidstakerne har stadig bedre helse. Mange nordmenn som nærmer seg pensjonsalder har god råd. Terskelen for å forlate arbeidslivet selv om man fremdeles har mulighet til å jobbe blir lavere dersom man ikke må jobbe for å forsørge seg selv og sine. Beslutningen om å gå av med pensjon er sammensatt, og avhenger av en rekke forhold hos den enkelte som også påvirkes sterkt av insentiver på samfunnsnivå. Forskning og analyser viser at politikk er av stor betydning for manges beslutning om å stå lengre i jobb.

Det er likevel ikke nok at de eldste arbeidstakerne ønsker å jobbe hvis det ikke blir ansatt, eller opplever at arbeidsgiver ønsker å beholde dem lenge. Forskning og undersøkelser viser at selv om mange arbeidsgivere oppgir at de eldste arbeidstakerne er ønsket i arbeidsmarkedet, er det i praksis mange som er skeptiske til å ansette dem. Spørsmål om seniorer i arbeidslivet dukker med jevne mellomrom opp i den norske samfunnsdebatten. Det handler om lønnsnivå, seniorgoder og eldre arbeidstakeres attraktivitet. Enkelte har tatt til orde for å fjerne seniorgoder, eller innføre tiltak som begrenser deres lønnsnivå i takt med en antatt lavere produktivitet, i form av for eksempel seniortariffer<sup>i</sup>. Når lavere lønn er foreslått, er det ofte med utgangspunkt i lederlønner i siste del av yrkeskarrieren<sup>ii</sup>. Forslagene er møtt av motargumenter om at kutt i seniorlønn og -goder ikke holder i møte med fakta og kunnskap om eldre arbeidstakere<sup>iv</sup>.

I dette notatet drøfter vi hva som kan gjøres for at flere arbeidstakere selv vil og får muligheten til å stå lengre i jobb. Dersom eldre arbeidstakere skal jobbe lengre må de både ønske det selv, og de må være ønsket av en arbeidsgiver - i en ny jobb eller i sin eksisterende. Hvordan kan den eldste arbeidskraften styrke sin posisjon overfor arbeidsgiver? Hva er viktigst for de eldste arbeidstakerne i beslutningen om de skal gå av med pensjon eller jobbe noen år til? I et arbeidsliv i rask omstilling kan betydningen av erfaring få mindre betydning enn andre egenskaper arbeidstakerne har. Dersom erfaring blir mindre viktig i et framtidig arbeidsliv, hvordan skal de eldste arbeidstakerne da holde seg attraktive?

I tillegg til å ta utgangspunkt i forskning på de eldste arbeidstakerne, har vi dybdeintervjuet ti ledere og gjennomført en spørreundersøkelse ved hjelp av Ipsos. Eksisterende forskning og funn fra egne undersøkelser danner grunnlag for vår analyse og anbefalinger. Rapporten er utarbeidet med finansiering fra NHO. Tankesmien Agenda står imidlertid ansvarlig for alle analyser og konklusjoner, og for alle eventuelle feil og mangler.

Notatet er delt i tre: I kapittel to presenterer vi statistikk for yrkesdeltakelse og lønnsutvikling, samt såkalte seniorgoder som er rettigheter forbeholdt arbeidstakere over en viss alder. I kapittel tre

opsummerer vi kort forskning på området, samt funn fra egne undersøkelser både på tilbuds- (arbeidstaker) og etterspørselssiden (arbeidsgiver). I kapittel 4 oppsummerer vi våre vurderinger.

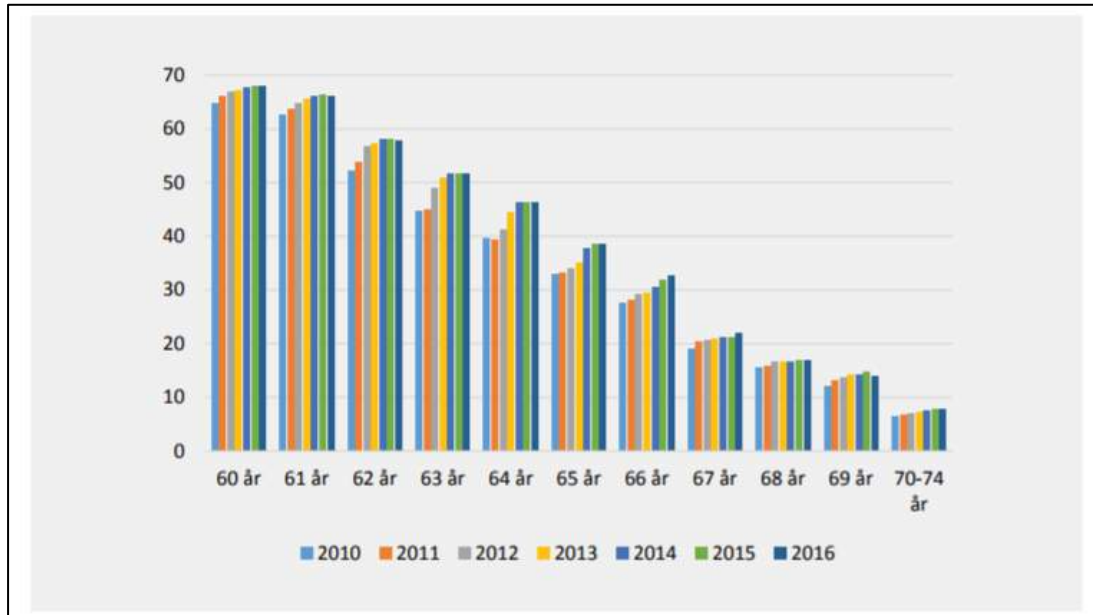
## 2. De eldste arbeidstakerne i dagens arbeidsmarked

Hva vil det si å være en eldre arbeidstaker? Hvilke aldersgrupper som inkluderes i begrepet varierer stort. Forskingen på feltet er ofte uklar om hvilke aldersgrupper det snakkes om, selv om det er betydelige forskjeller på en arbeidstaker i slutten av 50-årene, og en i begynnelsen av 70-årene. Mangelen på konkretisering av alder i tall og forskning på de eldre kan gjøre vår forståelse av gruppen dårligere. I dette notatet har vi valgt å undersøke forholdene til arbeidstakere fra 50 år og oppover. Senter for seniorpolitikk definerer en senior slik «en senior er en arbeidstaker over 50 år, dvs. en som befinner seg i andre halvdel av sin yrkesaktive karriere<sup>v</sup>». Men mye av forskning og statistikk om eldre arbeidstakere fokuserer på arbeidstakere over 60 år, 62 år eller andre aldersgrupper godt over 50 år. Når vi gjengir tall og forskning på eldre arbeidstakere, spesifiserer vi hvilke aldersgrupper det handler om i den grad det lar seg gjøre. I Agendas egne vurderinger og forslag til tiltak for eldre arbeidstakere (kapittel 4) er det aldersgruppene som ifølge norske analyser har mer utfordringer i arbeidsmarkedet enn andre, det vil si fra rundt midten av 50-årene, som inkluderes i begrepet.

Med dagens høye og økende levealder, stadig bedre helse i befolkningen og økende arbeidsdeltakelse i de øvre aldersgruppene kan det virke fremmed å snakke om 50-åringene som seniorer. Ikke minst er det fremmed å kategorisere arbeidstakere over 50 som seniorer når vi kjenner til det samfunnsøkonomiske utgangspunktet: for å sikre en bærekraftig velferd må 50-åringene jobbe i mange år, og de er i midten, framfor mot slutten av sin yrkeskarriere. Men undersøkelser viser at arbeidsgiveres og samfunnets holdninger er annerledes for arbeidstakere over 50 enn dem under 50. Det er nettopp spriket mellom arbeidskapasiteten og -viljen i befolkningen over 50, det økonomiske behovet for dem i arbeidslivet og samfunnets holdninger til dem som arbeidstakere som gjør det interessant og nødvendig å diskutere hvordan de kan bli mer attraktive i arbeidsmarkedet.

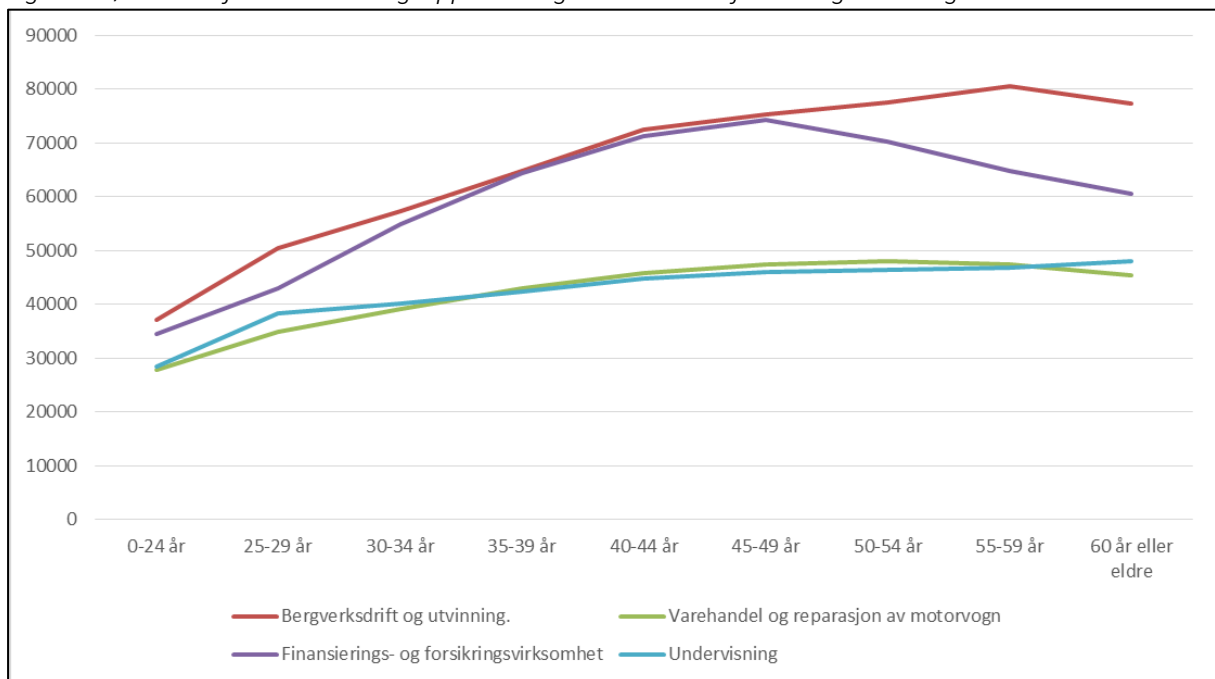
Tall fra SSB viser at stadig flere eldre mellom 60 og 72 år deltar i arbeidslivet. Som figur 1 viser har økningen vært spesielt sterk i aldersgruppen 62–66 år, men det har også vært en vekst i arbeidsdeltakelsen for dem mellom 67 og 74 år<sup>vi</sup>. Økningen kan komme av flere forhold, som bedre helse, bedre utdanning og pensjonsreformen<sup>vii</sup>.

*Figur 1: Arbeidstakere etter alder. Prosent av befolkningen mellom 60 og 74 år, i andre kvartal 2010-2016. Kilde: SSB, gjengitt i «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger»<sup>viii</sup>*



I den offentlige debatten trekkes ofte lønnsnivå fram som begrunnelse for at eldre arbeidstakere er mindre attraktive enn de yngre, der det legges til grunn at lønnsnivået stiger hvert år i løpet av yrkeskarrieren. SSBs lønnsstatistikk viser imidlertid at dette slett ikke alltid er tilfelle.

Figur 2: Lønnsnivå for ulike aldersgrupper i Norge i 2016 innenfor utvalgte næringer. Kilde: SSB<sup>ix</sup>.



Statistikken til SSB viser at lønna går ned fra midten og mot slutten av yrkeskarrieren innenfor alle næringer, bortsett fra undervisning og helse og omsorg. I figur 2 er kun undervisning inkludert, sammen med tre andre tilfeldig valgte næringer. Det er viktig å understreke at figuren ikke viser en livsløpsinntekt, og fallende lønnsnivå blant de eldste arbeidstakerne betyr dermed ikke at det er vanlig å gå ned i lønn, men at de eldste arbeidstakerne i 2016 tjente litt lavere enn de som var rett over 50. Et slikt bilde kan for eksempel ha sammenheng med utdanningsnivå i aldersgruppene, konjunkturer



ved inntreden i arbeidslivet eller andre forhold som har begrenset lønnsnivået til dem over en gitt alder. Allikevel viser figuren at lønnsnivået blant de godt voksne og eldste arbeidstakerne ikke er høyere enn de yngre, slik det ofte er antatt.

Alle arbeidstakere har rett til goder som er knyttet til deres alder, men noen har tilgang til flere enn andre. De eldste arbeidstakerne har tilgang til enkelte goder som er lovpålagt etter Ferieloven og Arbeidsmiljøloven:

- En ekstra ferieuke fra det året man fyller 60<sup>x</sup>.
- Rett til redusert arbeidstid for arbeidstakere som har fylt 62 år, dersom arbeidstidsreduksjonen kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten<sup>xi</sup>.
- Rett til tilrettelegging i arbeidssituasjonen under hensyn blant annet til arbeidstakernes alder<sup>xii</sup>.
- Arbeidstakere over 50 år har noe lengre oppsigelsesfrister enn andre, forutsatt at de har vært ansatt i virksomheten i minst ti år. I slike tilfeller skal oppsigelsesfristen være minst fire måneder dersom den finner sted etter at arbeidstakeren er fylt 50 år, minst fem måneder etter fylte 55 år og minst seks måneder etter fylte 60 år<sup>xiii</sup>.

I tillegg er det mange arbeidsplasser som har egne goder forbehold eldre arbeidstakere, som er forhandlet fram gjennom tariffavtaler eller lokalt, men ikke lovpålagt. Eksempler på tariffestede ordninger er kortere daglig arbeidstid (i YS sine avtaler innen finans)<sup>xiv</sup>, tjenestefri med lønn (staten og kommunen)<sup>xv</sup>, ekstra lønn/bonus eller redusert arbeidstid med uendret lønn (blant annet i kommunesektoren)<sup>xvi</sup>,

Ifølge en rapport utarbeidet av Econ Pöyry i 2011 har kommunene tidligere benyttet seg oftest av tilrettelegging av arbeidet, ekstra lønn/bonus, seniorsamtaler, ekstra fridager og redusert arbeidstid med uendret lønn<sup>xvii</sup>. Som Fafo påpeker kan dette ha endret seg de senere årene, blant annet som følge av en strammere kommuneøkonomi<sup>xviii</sup>.

I tillegg til lovbestemte og tariffestede goder har mange virksomheter lokale goder som kommer i tillegg. Eksempler på slike goder kan være lønnstillegg og bonuser, ekstra ferie og redusert arbeidstid med full lønn<sup>xix</sup>.

I en undersøkelse som ble gjennomført av Fafo i 2013 oppga 37 prosent av virksomhetene med 10 eller flere ansatte at de hadde ordninger for å stimulere arbeidstakere fra 62 år å være i jobb lengre<sup>xx</sup>. Slike ordninger er vanligst i offentlig sektor, mens virksomheter innen varehandel, hotell og restaurant og transport og lagring er de som i minst grad har lokale seniortiltak<sup>xxi</sup>.

### 3. Attraktive hele livet?

For å sikre høy arbeidsdeltakelse er det selvfølgelig avgjørende at flest mulig *ønsker* å jobbe. Både pensjonsreformen og ulike målrettede ordninger og tilpasninger har handlet om å stimulere til nettopp dette. Samtidig hjelper det ikke at mange ønsker å jobbe dersom arbeidsgiver ikke vil ansette dem, eller ikke gjør en innsats for å holde på eldre arbeidstakere. Det er forsket en god del på eldre arbeidstakere i Norge tidligere. Blant annet ble det gjennomført studier i forbindelse med arbeidet til partsutvalget som vurderte spørsmål om aldersgrensen i arbeidsmiljøloven og tilpasninger i arbeidslivet i 2016<sup>xxii</sup>. I tillegg gir de årlige utgavene av Seniorpolitisk barometer oss grundig informasjon om seniorer i norsk arbeidsliv<sup>xxiii</sup>. For å supplere disse analysene har Tankesmien Agenda i tillegg gjort egne undersøkelser. Vi har stilt spørsmål til 1000 respondenter om hvordan de selv

vrderer egen attraktivitet i arbeidslivet når de blir eldre. Vi har også intervjuet et utvalg av ti arbeidsgivere i ulike bransjer (hotell- og restaurant, olje og teknologi, logistikk og forskning) om deres erfaringer og vurderinger. Det er verdt å merke seg at arbeidsledigheten blant de eldste arbeidstakerne er lav. Men vi vet lite om dem som ønsker å jobbe, og ikke får jobb.

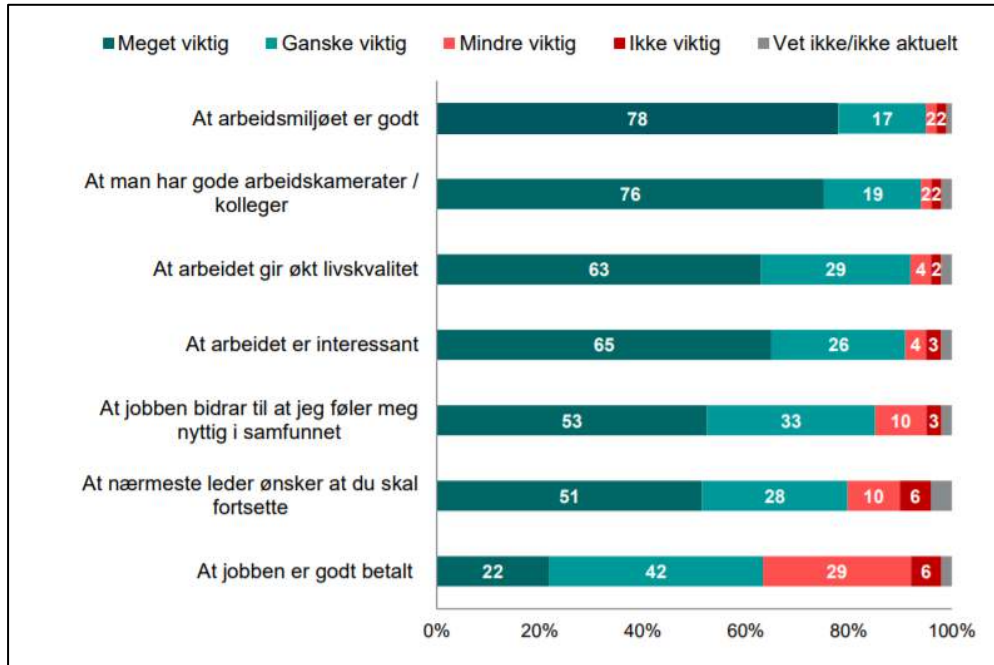
### 3.1 Hvem ønsker å jobbe lengre?

**De eldste arbeidstakerne har høyere trivsel og mestring enn snittet.** For at eldre arbeidstakere skal stå lengre i arbeid, må de både ønske det, og ha helsen til det. Seniorpolitisk barometer fra 2017 viser at mange eldre skårer høyt på såkalte «stay-faktorer», altså positive forhold som holder dem i jobben, framfor «push-faktorer», som støter dem ut av jobben<sup>xxiv</sup>. Et eksempel på dette er at arbeidsglede blant de eldste arbeidstakerne er høy. Et flertall av arbeidstakerne over 60 og mellom 50-59 ser fram til å gå på jobben, og opplever at de mestrer arbeidsoppgavene. Seniorene skårer dessuten høyere enn de andre aldersgruppene på vurdering av arbeids glede<sup>xxv</sup>. Det høye nivået av arbeids glede kan imidlertid delvis komme av at seniorene som er igjen i arbeidslivet ved 60 år er i jobber der de mestrer oppgavene sine, mens de andre har gått ut av arbeidslivet.

Seniorpolitisk barometer viser dessuten at seniorer med et godt lønnsnivå oftere sier de gleder seg til å gå på jobben enn dem med lavere inntekt<sup>xxvi</sup>. Men andre forhold, som at erfaring gir økt medvirkning og selvbestemmelse, kan også påvirke trivsel positivt blant de eldste, og barometeret viser at flere eldre oppgir at de har høy grad av selvbestemmelse på jobben. 77 prosent av dem over 60 svarer at de i stor grad opplever selvbestemmelse, mot litt over 60 prosent i resten av befolkningen<sup>xxvii</sup>. Videre viser barometeret at eldre yrkesaktive i omtrent like stor grad som yngre opplever at de kan få nye oppgaver på jobben<sup>xxviii</sup>. Mange oppgir også at kolleger spør dem om råd<sup>xxix</sup>.

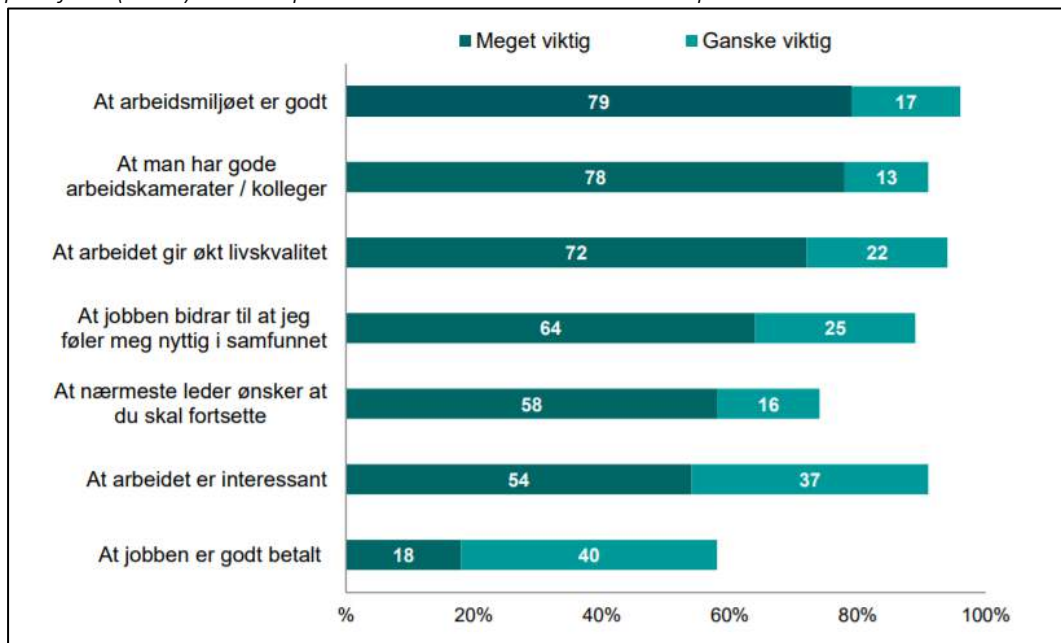
I de seniorpolitiske barometeret blir arbeidstakere spurt om hvilke forhold som påvirker deres beslutning om å stå lengre i jobb etter at man har fått rett til pensjon. Av forholdene som trekkes hyppigst fram er godt arbeidsmiljø, gode kolleger og at arbeidet gir økt livskvalitet, mens et høyt lønnsnivå er mindre viktig<sup>xxx</sup>.

*Figur 3: Hvor viktig er følgende grunner for deg for at du skal fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon? (2017). Respondenter under 62 år utgjør 91 prosent av utvalget. Kilde: Seniorpolitisk barometer 2017<sup>xxxi</sup>*



I figur 4 er kun respondenter over 62 år inkludert. Mange av disse er i en alder der de har kunnet avslutte yrkeskarrieren. De som har fortsatt i arbeid er spurt om hvilke forhold som har påvirket beslutningen, og arbeidsmiljø, gode kolleger og at arbeidet gir livskvalitet er trukket fram også her<sup>xxxii</sup>.

Figur 4: Hvor viktig er følgende grunner for deg for at du har fortsatt i arbeidet etter at du fikk rett til pensjon? (2017). Kun respondenter over 62 år. Kilde: Seniorpolitisk barometer 2017<sup>xxxiii</sup>



**Flere enn før ønsker å jobbe lengre.** Alle aldersgruppene i det seniorpolitiske barometeret er spurt om når de kan tenke seg å gå av med pensjon. Snittalderen for hele utvalget er 66 år, altså 5 år høyere enn i 2003, men det er færre på 50 år og eldre som sier de kan tenke seg å stå i arbeid til de fyller 72 år enn tidligere<sup>xxxiv</sup>. Hele 56 prosent av de yrkesaktive kunne tenke seg å fortsette i arbeid etter at retten til pensjon er gjeldende, mot 35 prosent i 2003<sup>xxxv</sup>. Pensjonsreformen fra 2011, som gav

arbeidstakere over 62 år mulighet til å jobbe parallelt med pensjonsuttak, er en viktig medvirkende årsak til at flere ønsker å fortsette i arbeid etter mulig pensjonsalder.

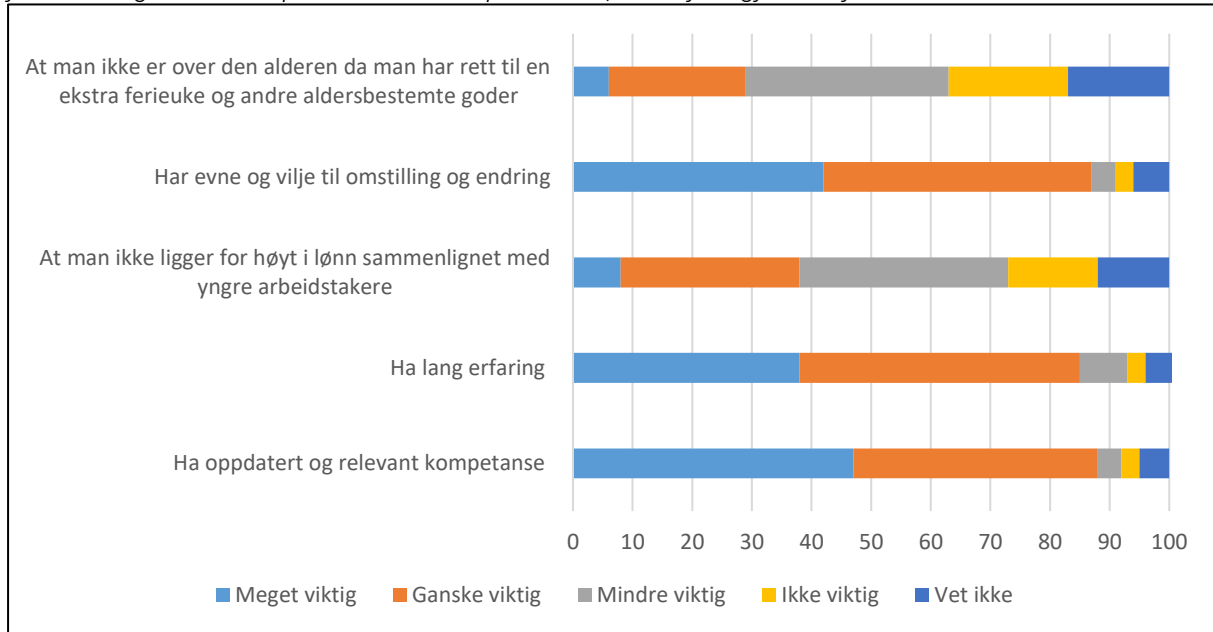
**De som har det best, jobber også lengst.** Vi vet ellers fra annen forskning at egen helse (dårlig helse), utdanningsnivå (lav utdanning), lite selvbestemmelse i jobben og liten støtte fra nærmeste leder er forhold som gjør at eldre arbeidstakere slutter i jobben tidligere<sup>xxxvi</sup>. Studier fra andre land viser at det er særlig to grupper som står lengre i jobb: de privilegerte med høy utdanning og inntekt, og de underprivilegerte i deltidsstillinger som har tjent opp lite pensjon<sup>xxxvii</sup>. Analyser fra Norge viser at helsetilstand, tidspunkt for ektefelles pensjonering og om man er ansatt i en virksomhet med avtalefestet pensjon er de viktigste forholdene som avgjør om eldre arbeidstakere fortsetter i jobb eller ikke<sup>xxxviii</sup>. Opplevd aldersdiskriminering i arbeidslivet vil svekke eldre arbeidstakeres lyst og mulighet til å jobbe. Seniorpolitisk barometer spør om egenopplevd aldersdiskriminering, og viser ikke et stort, men noe økende omfang. Blant annet oppgir flere eldre at yngre kolleger blir foretrukket ved innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter<sup>xxxix</sup>.

**Pensjonsordninger låser inne.** Mobiliteten blant eldre arbeidstakere er lav. Forskjellene i pensjonsordning mellom offentlig og privat sektor, og innad i privat sektor kan være en viktig årsak<sup>xl</sup>.

**Ekstra ferie motiverer.** Ordningene med ekstra ferieuke og tilrettelegging er innført for å motivere eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobb. I Fafo-rapporten «Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet» fra 2016 undersøkes betydningen av retten til ekstra ferie fra 60 år, rett til redusert arbeidstid fra 62 år og tilrettelegging på grunn av alder<sup>xli</sup>. Studien viser at de fleste arbeidstakere tar ut den ekstra ferieuken som arbeidstakere over 60 år har rett på, mens 28 prosent av seniorene har redusert arbeidstiden etter 62 år. Videre viser undersøkelsen at 13 prosent svarer at de har tilrettelagt arbeid på grunn av alder. Det er forskjeller mellom privat og offentlig sektor, der arbeidstakere i offentlig sektor oftere svarer at de benytter seg av ekstra ferieuke, redusert arbeidstid og tilrettelegging<sup>xlii</sup>. 56 prosent av de spurte seniorene mener den ekstra ferieuken motiverer dem til å stå lenger i arbeid, og blant de som har redusert arbeidstiden etter 62 år, svarer 6 av 10 at ordningen motiverer dem til å bli i jobben. 75 prosent av dem med tilrettelagt arbeid, svarer at ordningen har betydning for deres beslutning<sup>xliii</sup>. Fafos undersøkelse gir imidlertid ikke grunnlag for å si noe om den reelle effekten av ordningene, ettersom de kun har spurt arbeidstakere som står i jobb, og ikke seniorer utenfor arbeidslivet.

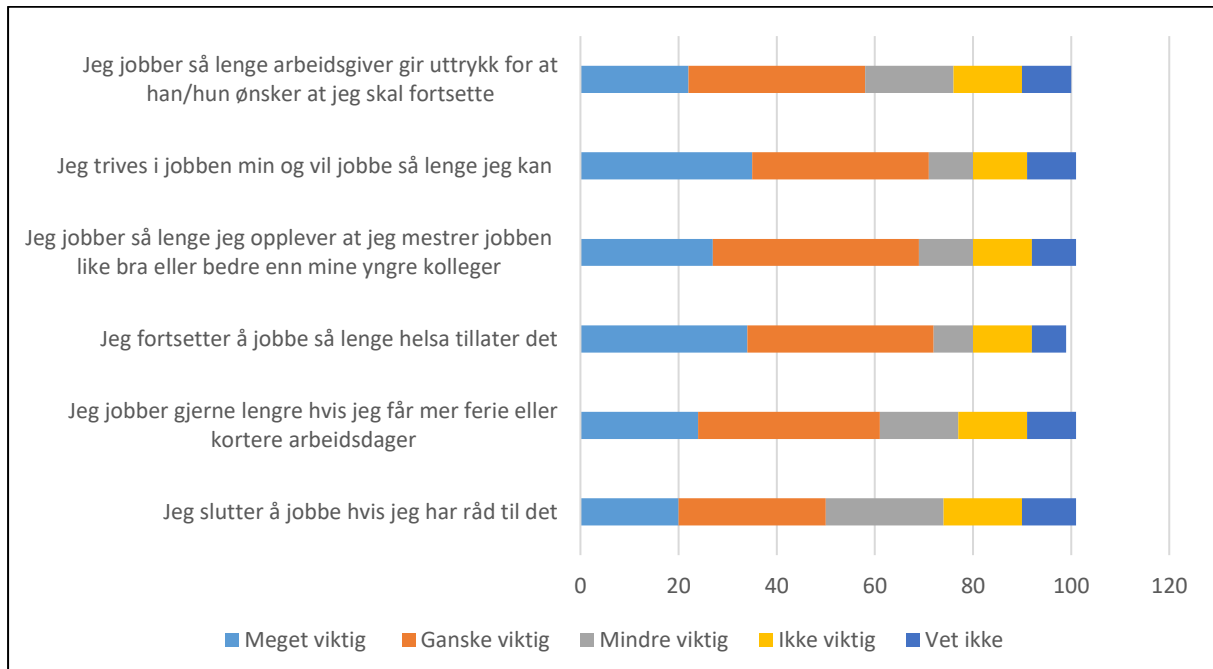
**Oppdatert og relevant kompetanse oppfattes som mest avgjørende for attraktivitet.** I en egen spørreundersøkelse, som ble gjennomført av Ipsos på vegne av Agenda i desember 2017, ba vi respondentene om å vurdere hvilke egenskaper som er viktige for at en eldre arbeidstaker skal være interessant for arbeidsgivere. De fleste trekker fram riktig kompetanse, vilje og evne til omstilling og erfaring. Færre mener lønn og seniorgoder er av svært stor betydning, men lønn kan ha noe betydning, og mer enn seniorgoder.

Figur 5: Hvor viktig er hver av følgende egenskaper for at en eldre arbeidstaker skal være interessant for arbeidsgiver? Svar i prosent. 1049 respondenter, intervjuer gjennomført desember 2017.



Vi spurte også hvilke forhold som er av betydning for den enkelte for å fortsette å jobbe når pensjonsalder nærmer seg. Utvalget består av personer over 18 år, og 364 personer var mellom 18 og 39 år. For disse er det lenge til pensjonsalderen inntreffer, men resultatene kan allikevel fortelle oss noe om *holdninger* til å stå lenge i jobb i befolkningen.

Figur 6: Hvor viktig er hver av følgende faktorer for deg for at du skal fortsette å jobbe når pensjonsalderen nærmer seg? Svar i prosent. 1049 respondenter, intervjuer gjennomført desember 2017.



Også disse resultatene samsvarer med tidligere analyse og forskning på sammenhengen mellom økonomi, mestring, helse og pensjonsalder. Helse og trivsel er de to viktigste forklaringene for om arbeidstakere jobber lengre, mens økonomi er av noe mindre betydning.

### 3.2 Hvem vil ha de eldste arbeidstakerne?

**Eldre og yngre arbeidstakere har ulike styrker.** Sammenhengen mellom prestasjon og arbeidskapasitet på den ene siden og alder på den andre vil nødvendigvis variere mellom ulike yrker. Mens alder kan gi et fortrinn i jobber der ekspertise og erfaring er avgjørende, kan høy alder være en utfordring i jobber som er fysisk krevende. Det partssammensatte utvalget som så på aldersgrenser og tilpasninger for seniorer i arbeidslivet i 2016 gjennomgikk forskning fra Norge og andre land på alder, arbeidsprestasjoner og produktivitet. I rapporten vises det til at «hovedfunn i forskningen til nå er at det over det normale yrkesløpet er ingen, eller bare en svak sammenheng mellom alder og arbeidsprestasjoner om man ser på gjennomsnittlige tall, men forskjellene innad i gruppen blant de eldre er store, og ofte større enn blant de yngre»<sup>xiv</sup>. I tillegg varierer selvsagt de eldres prestasjoner etter yrke. Noen metastudier viser for eksempel at alder gir fortrinn i jobber der fysisk styrke og reaksjonstid har liten betydning mens erfaring og ekspertise er viktig, og omvendt i fysisk krevende yrker<sup>xv</sup>. Noe forskning tyder på at eldre typisk er mer lojale arbeidstakere, altså de bytter jobb sjeldnere, mer hjelpsomme ovenfor kolleger, mindre utsatt for ulykker og bedre på å mestre stress<sup>xvi</sup>. På den andre siden kan de håndtere oppgaver som eksempelvis krever raske kognitive prosesser dårligere, men løser oppgaver som krever erfaringsbasert kunnskap bedre<sup>xvii</sup>. Forskning fra Norden viser at arbeidsevnen til eldre arbeidstakere opp til 74 år er forbedret betydelig de siste 20 årene, blant annet som følge av et økt utdanningsnivå i befolkningen<sup>xviii</sup>. I de senere årene er det gjort forskning innenfor den internasjonale arbeidsmarkedsøkonomien som tyder på at hypotesen om avtakende produktivitet for eldre arbeidstakere mellom 50 og 65 år sammenlignet med yngre ikke har dekning<sup>xix</sup>. I følge arbeidslivsforsker Anne Inga Hilsen ved Fafo kan en si at det «ikke er forskningsbelegg for å hevde at seniorer yter dårligere i arbeidslivet»<sup>1</sup>. Våre intervjuer med 10 ledere i næringslivet gir samme inntrykk. Felles for alle virksomhetene er at de ønsker å ha en blanding av ansatte med ulik alder og bakgrunn. De fleste trekker fram at erfaring og kompetanse til eldre arbeidstakere sees på som en styrke, i kombinasjon med trygghet, stabilitet og lojalitet. De eldre arbeidstakerne bytter sjeldnere jobb, har lavere fravær, evner å se helhet i større grad og opptrer mer hensiktsmessig ovenfor leder og kolleger, ifølge flere av våre intervjuobjekter. Ett av intervjuobjektene pekte blant annet på fordelene ved at de eldre har mindre omsorgsforpliktelser: «*de ansatte i slutten av 20-årene og begynnelsen av 30-årene har fravær på grunn av syke barn, det har ikke de eldre. Det er noe av grunnen til at vi har sett på de eldre som attraktive internt hos oss*». Mange av virksomhetene har livsfasepolitikk eller ordninger for å beholde eldre arbeidstakere, nettopp for å sikre en god blanding av yngre og eldre ansatte.

De fleste virksomhetene som Agenda har intervjuet har ansatt arbeidstakere over 50 og 55, og noen har ansatt arbeidstakere over 60, da oftest i stillinger som krever høy kompetanse. Også i fysisk krevende jobber har virksomhetene ansatt arbeidstakere over 50 år, men i slike tilfeller arbeidstakere med god helse. Som et av intervjuobjektene påpekte kan «*en 50-åring i dag ha bedre helse enn en 30-åring*».

**«De ansatte i slutten av 20-årene og begynnelsen av 30-årene har fravær på grunn av syke barn, det har ikke de eldre»**

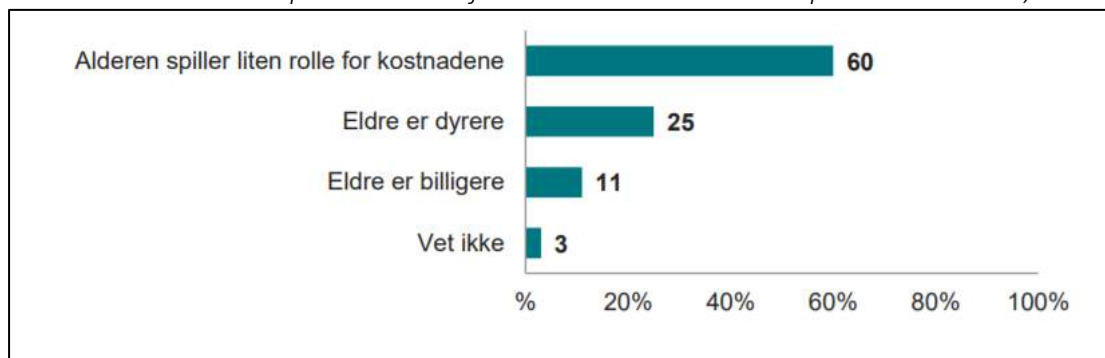
I Seniorpolitisk barometer blir over 700 ledere i offentlig og privat sektor intervjuet om deres holdninger til eldre

arbeidstakere. Barometeret viser at kun 1 av 10 arbeidsgivere mener arbeidstakere over 60 år ikke har like gode arbeidsprestasjoner som dem under 60 år<sup>li</sup>. En av fire arbeidsgivere svarer imidlertid at eldre

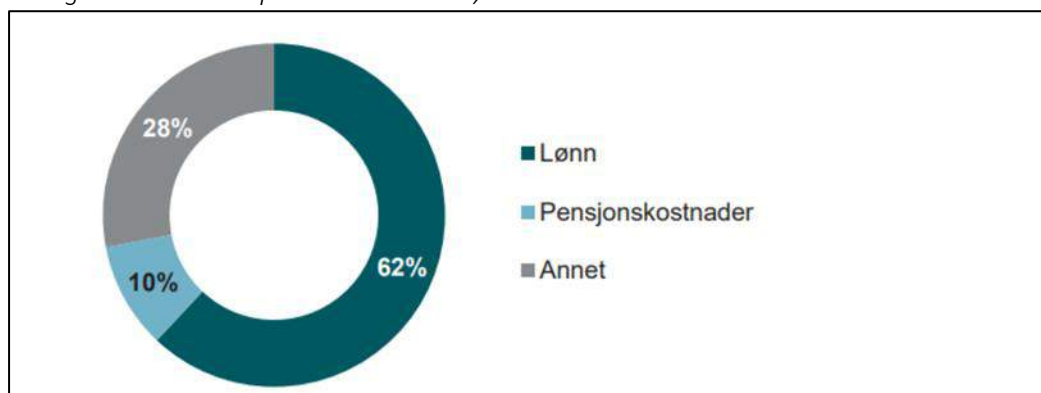


arbeidstakere er dyrere sammenlignet med dem som er yngre, og det er lønnskostnadene som er utslagsgivende.

Figur 7: Mener du det er dyrere eller billigere å ha eldre arbeidstakere ansatt sammenlignet med yngre, eller mener du at alder spiller liten rolle for kostnadene? Kilde: Seniorpolitisk barometer, 2017<sup>ii</sup>



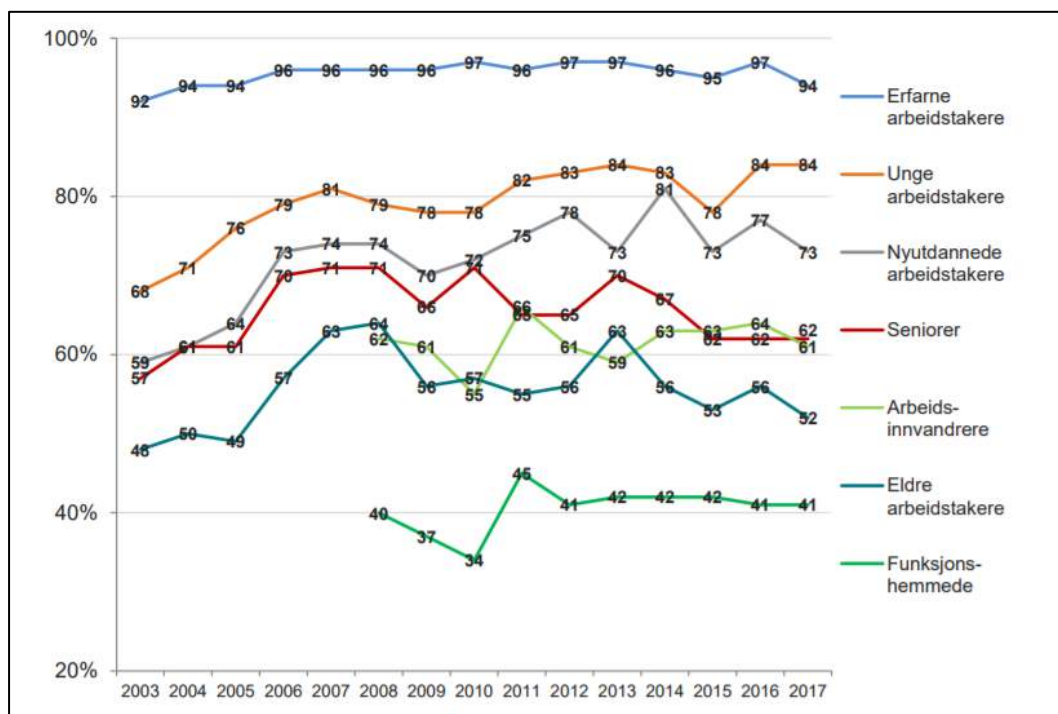
Figur 8: Hva er den viktigste årsaken til at de er dyrere? Kun de som mener eldre er dyrere er inkludert i utvalget. Kilde: Seniorpolitisk barometer, 2017<sup>iii</sup>



**Alle vil ha de eldste i arbeidslivet, men færre vil ansette dem.** Analyser av holdninger på samfunnsnivå viser at nordmenn flest har positive holdninger til de eldres arbeidsprestasjoner, men mange har inntrykk av at de er lite attraktive i arbeidsmarkedet.<sup>iv</sup> Seniorpolitisk barometer fra 2017 viser at omtrent halvparten av alle yrkesaktive i Norge har inntrykk av at arbeidstakere i 50-årsalderen er lite ettertraktet<sup>v</sup>. Tre av ti mener at arbeidstakere over 60 år ikke er like interessert i å lære noe nytt som de under 60 år<sup>vi</sup>. I seniorpolitisk barometer blir arbeidsgiverne spurt om i hvilken grad de ønsker at eldre ansatte skal arbeide til de når den øvre aldersgrensen i virksomheten. 80 prosent svarer i meget stor eller i ganske stor grad, mens 14 prosent svarer i liten grad<sup>vii</sup>. 38 prosent ønsker kun i liten grad at de eldre arbeidstakerne fortsetter utover den øvre bedriftsinterne aldersgrensen, og 16 prosent ønsker det ikke i det hele tatt<sup>viii</sup>.

Arbeidsgiverne blir også spurt om hva slags arbeidstakere de ønsker å ansette. Figuren under viser at eldre arbeidstakere er rangert nest lavest blant lederne, etter funksjonshemmede<sup>lix</sup>. En drømmearbeidstaker er både ung og erfaren.

Figur 9: Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere? (2003-2017). Andeler som svarer meget godt eller ganske godt. Kilde: Seniorpolitisk barometer, 2017<sup>x</sup>

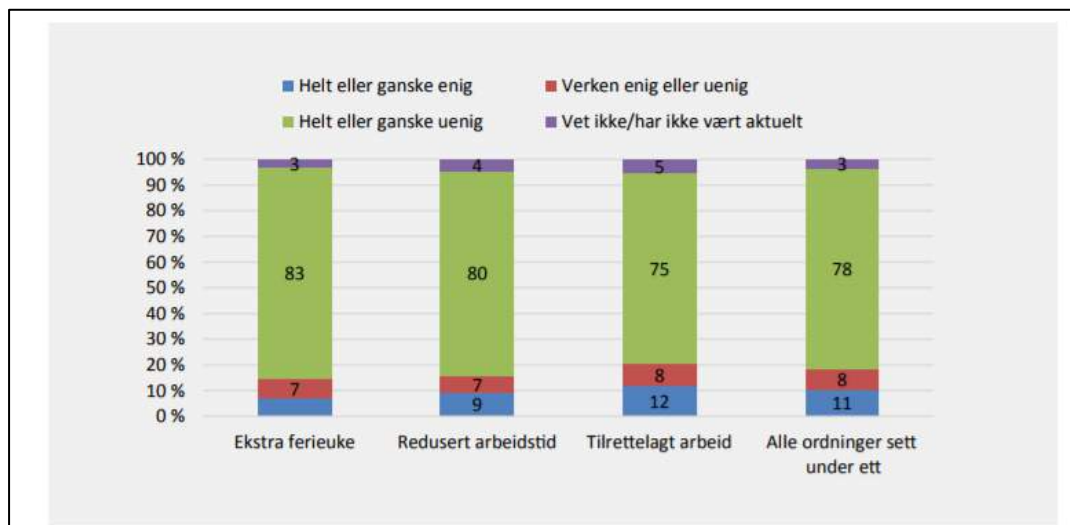


Barometeret viser at en søker må være i gjennomsnitt 58,5 år for at lederne vil nøle med å kalle personen inn på jobbintervju<sup>lxi</sup>. Det er forskjeller mellom privat og offentlig sektor. I privat sektor oppgir lederne å nøle med å kalle personer over 57,7 år til jobbintervju, mot 63,1 år i offentlig sektor. 44 prosent av de spurte lederne i privat sektor mener at en søker bør ha minst ti år eller mer igjen av yrkeskarrieren før de blir aktuelle for intervju<sup>lxii</sup>.

**Lønn er viktigere enn seniorgoder.** Også i Fafo-rapporten «Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet» fra 2016 undersøkes arbeidsgivernes syn på seniorgodene. Funnene er presentert i figuren under, og samsvarer med resultatene fra Seniorpolitisk barometer: arbeidsgiverne oppgir at seniorordningene har liten betydning når det gjelder rekruttering eller nedbemanning av eldre arbeidstakere<sup>lxiii</sup>.

*Figur 10: Ledere i virksomheter er spurt om særordninger for seniorer har eller kan føre til at virksomheten er mer restriktiv med å ansette eldre arbeidstakere. Antall respondenter er 1419. Kilde: Fafo<sup>lxiv</sup>*





**Flere unge ansettes enn eldre.** Mange av virksomhetene Agenda har intervjuet ansetter flere i yngre aldersgrupper, mellom 20 og 30, mellom 30 og 40 og over 40 år. Begrunnelsen for dette varierer. Flere av intervjuobjektene trekker fram behovet for å ha unge i kombinasjon med eldre. Ettersom eldre arbeidstakere sjeldnere bytter jobb, men blir i organisasjonen, må nyansettelsene være yngre for å ikke få en for høy gjennomsnittsalder. Spesielt bedrifter utenfor Oslo har pekt på at mobiliteten er lav. Arbeidstakerne blir i virksomheten i både 10 og 20 år. Det kan være spesielt krevende for eldre å gå ut av spesialiserte bedrifter, fordi kompetansen kan være smal og lite tilpasset andre bedrifter og bransjer.

**Jo hyppigere omstilling jo mindre attraktive er de eldste.** I tillegg har flere av Agendas egne intervjuobjekter pekt på behovet for ny kompetanse som begrunnelse for at de ansetter flere unge: virksomheten trenger kunnskap «rett fra skolebenken», spesielt gjelder det virksomheter som basere seg på høy kompetanse på universitetsnivå. Også virksomheter som har gått gjennom store omstillinger se senere årene, der de har beholdt mange etter ansiennitet, («eldre er nærmere pensjonsalder»), framhevet behovet for å rekruttere yngre. Et av intervjuobjektene sa det slik: «en ingeniøruddanning er ikke det samme i dag som for 40 år siden. Kunnskapen fra den gamle utdanningen er utdatert». Ledelsen i virksomheten er redd for at kunnskapen i organisasjonen ikke er den nyeste, og at de ikke vil klare å henge med dersom de ikke henter fersk forskningsbasert kunnskap i et samfunn i stadig raskere omstilling. Men lang kompetanse verdsettes blant arbeidsgiverne også: eksempelvis innenfor akademia og forskning er en lang CV, et bredt kontaktnett og et etablert navn viktig for å skaffe eksterne prosjekter ifølge to ledere i forskningsvirksomheter som Agenda har intervjuet. Samtidig peker flere av Agendas intervjuobjekter på at eldre arbeidstakere kan oppleves mindre fleksible, formbare og omstillingsdyktige. Enkelte har erfaringer med at eldre i mindre grad omfavner ny teknologi. Eksempelvis pekte et intervjuobjekt innen logistikkbransjen på at «de eldre ansatte vegrer seg mer for å ta i bruk de nye teknologiske hjelpemidlene på jobben». Bedriften hadde derfor gjennomført kurs for eldre ansatte for å øke den digitale kompetansen.

*«En ingeniøruddanning er ikke det samme i dag som for 40 år siden. Kunnskapen fra den gamle utdanningen er utdatert»*

**De eldste blir dyre når lønnsforskjellene er store.** Agendas intervjuer med ulike virksomheter viser at lønns betydning for attraktivitet varierer mye mellom bransjer. Eksempel på bransjeforskjeller finner

vi fra henholdsvis hotell- og restaurantbransjen sammenlignet med teknologi, logistikk og oljebransjen. Som servitør og renholder hos et hotell er ikke lønnsforskjellene store mellom dem som har jobbet der i 20 år, og nyansatte og nyutdannede. I slike tilfeller blir kostanden for eldre arbeidstakere, selv med tilpasninger av arbeidsoppgaver og lignende, lavere, sett opp mot gevinsten ved å ha dem: «*de eldre er rolige, holder hodet kaldt under store tilstelninger, og kan lære opp de yngre*», ifølge en leder i hotellbransjen. Lønn blir ikke et forhold som svekker de eldstes attraktivitet i en rekrutteringsprosess. I andre bransjer kan det være annerledes. I følge et av intervjuobjektene innenfor teknologi og logistikk har virksomheten opplevd at eldre «*stiller svært høye krav*» til lønn, ansvar og annet i rekrutteringsprosesser til stillinger som kan gjennomføres av yngre arbeidstakere. «*Hvorfor skal man da ansette en 55-åring, når man kan få to 27-åringer til samme kostnad?*» Det er viktig å understreke at forskjellene i bransjene er store. Mange bransjer ligger et godt stykke unna lønnsutvikling- og nivå i olje- og gassbransjen, og andre høylønnsbransjer. Effektene kan allikevel være tilstede, men i en mer moderat form.

Det er altså velkjent at eldre arbeidstakere kan møte utfordringer i rekrutteringsprosesser i krevende fysiske yrker, som i hotell- og restaurantbransjen. Men utfordringene kan kanskje noe overraskende være like store og større i bransjer med store lønnsforskjeller og høy omstillingstakt. I fysiske yrker kan man tilpasse oppgaver slik at man har en kombinasjon av ulike aldersgrupper. Eksempelvis fikk flere av de eldre ansatte som gjør i stand rommene på hotellet begrense seg til støvsuging, mens de yngre kollegene måtte ta de tunge løftene, ifølge lederen i hotellbransjen som vi intervjuet. Slike justeringer kan være vanskeligere i høykompetente yrker, som innenfor teknologi, der endringene går fort for alle og lønnsforskjellene er store.

### *«De eldre er rolige, holder hodet kaldt under store tilstelninger, og kan lære opp de yngre»*

Lønnskurven og statistikken fra SSB som presenteres tidligere i notatet viser at lønnsnivået er noe lavere for de eldste arbeidstakerne enn for de noe yngre aldersgruppene i de fleste næringer, i strid med hva som ofte legges til grunn i samfunnsdebatten om økende lønn etter ansiennitet hele yrkeskarrieren. Allikevel ser vi at lønnsnivåene ofte er høye mot midten og slutten av yrkeskarrieren, *sammenlignet* med lønnen til de yngre. Dersom lønnsveksten er brattere tidligere i karrieren, og veksten deretter flater mer ut (men ikke synker), vil de eldre styrke sin *relative* posisjon ovenfor de yngre i arbeidsmarkedet, ettersom arbeidsgiver får mer yrkeserfaring for en lavere pris. En brattere lønnskurve tidligere i karrieren til yngre arbeidstakere vil dessuten virke omfordelene, til gruppene som har store livskostander (huslån, forsørgeransvar for barn) fra dem som ofte har lavere livskostnader. På den andre siden, når de eldre styrker sin posisjon ovenfor de yngre ved lavere relativ lønn, kan en tenke seg at attraktiviteten til de yngre arbeidstakerne blir svekket. Kan det gjøre det vanskeligere for unge eller nyutdannede å komme seg inn på arbeidsmarkedet? Det er ikke utenkelig. Samtidig viser tidligere analyser og Agendas egne intervjuer med 10 norske virksomheter at arbeidsgivere ønsker en spredning i arbeidsstyrken. Det er en rekke forhold som taler til fordel for de yngre arbeidstakerne. Blant annet har de ofte en mer oppdatert kompetanse, og undersøkelser viser at arbeidsgivere opplever at de har stor omstillingsevne.

Ikke minst taler det vi vet om framtidens arbeidsliv for en jevnere lønnsfordeling mellom eldre og yngre arbeidstakere: samfunnet vårt er i stor og rask endring. Betydningen av lang erfaring kan bli relativt mindre viktig sett opp mot ny og oppdatert kunnskap i en tid med store digitale omstillinger og kontinuerlig kunnskapsutvikling. Under disse forholdene vil eldre arbeidstakere stadig svekke sin

attraktivitet i forhold til de yngre, og store lønnsforskjeller blir vanskeligere å rettfærdiggjøre for en arbeidsgiver som ønsker å beholde også yngre arbeidstakere.

Lønnsnivået i Norge er høyt for alle aldersgrupper og yrker, sammenlignet med de fleste andre land. Og et høyt lønnsnivå har gitt oss høy produktivitet: Når prisen på arbeid er høy, lønner det seg for arbeidsgiver å satse på kompetanseheving og investeringer i teknologiske hjelpemidler framfor å ansette flere. Resultatet er kontinuerlig omstilling i arbeids- og næringslivet, noe det norske samfunnet har vært svært godt tjent med. Dette er en av mange årsaker til at en reduksjon i lønn for enkelte grupper, som de eldre, ikke vil gi oss de positive effektene vi ønsker oss. Å redusere lønnsforskjellen mellom eldre og yngre arbeidstakere, ved å øke lønnsnivået tidligere i yrkeskarrieren, er et virkemiddel som må følges av ytterligere kompetanseheving av de ansatte.

**Lønn og lederansvar må henge sammen, og lederansvar kan flyttes.** Det er ikke bare i forbindelse med *rekruttering* at lønsspørsmålet er sentralt, men også i vurderinger av å *beholde* eldre arbeidstakere. Flere av virksomhetene forteller om forsøk på å etablere nye prosedyrer for lønn i forbindelse med nedtrappinger, spesielt fra lederjobber til mer faglige stillinger. Virksomhetene ønsker ikke at lederne skal sitte i sine posisjoner til pensjonsalder, de ønsker fornyelse. Men lederne ønsker å bli sittende, blant annet fordi lønnsnivået er høyt. Dersom lønnen blir lavere når arbeidstakeren går over til en ekspertstilling, blir insentivene for nedtrappingen svekket. Et argument for å ikke redusere lønn ved nedtrapping fra lederjobb er at ansiennitet bør være styrende for lønn, og at det er viktigere for virksomheten å legge til rette for at man får fornyet kompetanse i lederrollene enn å spare lønnskostnader. For å øke den virksomhetsinterne attraktiviteten til de erfarne arbeidstakere bør allikevel lønn følge ansvar og ikke person på de høyeste lønnsnivåene. Denne prosessen kan forenkles dersom det etableres en forståelse i organisasjonen om at «sånn gjør vi det her», at alle går fra lederjobben etter en tid, og at lønnen alltid blir lavere, vil det bli lettere å akseptere for den enkelte. For eksempel pekte en av virksomhetene som Agenda intervjuet på at det hadde blitt enklere for ledere i bedriften å gå ned i lønn ved nedtrappingen, fordi *«statusfallet ble mindre når alle tidligere ledere i organisasjonen hadde opplevd samme lønnsreduksjon.»*

**Seniorgoder utover lønn betyr lite.** I vurderinger av seniorgoder, som ekstra ferieuke, tilpasning av arbeidsoppgaver og annet er det en bred enighet blant de intervjuede virksomhetene: slike ordninger betyr lite, og i hvert fall mindre enn lønn, for eldre arbeidstakeres attraktivitet i de fleste virksomhetene. De fleste arbeidsplassene har noe fleksibilitet i arbeidstid, enten som følge av at selve jobben er relativt fri (kjernetid på kontoret, men ellers fleksibelt), eller turnuser. En ekstra ferieuke er derfor ikke noe som merkes godt i den daglige virksomheten. At ordningene blir sett på som mindre problematiske kan imidlertid også komme av at de ikke gjennomføres helt etter intensjonen: noen av intervjuobjektene pekte på at de tilpasser arbeidsoppgavene etter den enkelte, men dersom tilpasningen blir for stor, *«har de blitt enige med den ansatte om at han eller hun bør finne seg en mindre krevende jobb»*. I andre virksomheter vurderes ordningene som overkommelige, så lenge omfanget ikke er for stort: virksomheten kan tilpasse en god del for flere ansatte, men dersom det totale omfanget blir for mye, vil mange oppgaver lempes over på de yngre arbeidstakerne, og deres trivsel i jobben kan svekkes. Eksempelvis innenfor hotellbransjen kan eldre renholdere få mulighet til å begrense oppgavene til å støvsuge rommene, men de fleste må også kunne re opp senger. Ettersom de fleste virksomheter etterstreber å få en spredning i aldersgruppene blant sine ansatte, blir problemet mindre jo mer sammensatt ansattgruppen er. Samme problemstilling ble løftet fram av virksomheter innen forskning: eldre arbeidstakere kan ikke lempe for mye av de krevende oppgavene over på de yngre. I en teknologibedrift svarte lederen at «tilrettelegging av arbeidsoppgaver kan gjøre eldre mindre attraktive. Men jeg kan aldri se for meg at det vil skje her uansett». Bedriften hadde flere ansatte over 50, hadde nylig hentet flere godt voksne ansatte, og hadde i utgangspunktet en svært

positiv holdning til erfarne arbeidstakere. Lederen i virksomheten gav imidlertid uttrykk for et syn som flere av de andre intervjuobjekter hadde: eldre arbeidstakere er ikke et problem, men vi stiller de samme kravene til dem som til alle andre. Oppsummert kan en si at seniorgodene ikke synes å svekke de eldres attraktivitet betraktelig, men kan sannsynligvis oppleves utfordrende for noen arbeidsgivere og arbeidstakere, i det siste tilfellet dersom godene ikke etterfølges, eller skaper konflikter blant ansatte med ulik alder som følge av skjev arbeidsdeling. Allikevel er det samsvar i Agendas intervjuer og tidligere forskning: seniorgoder synes å være mindre viktig enn eksempelvis lønn for arbeidsgiverne. I tillegg er det verdt å merke at flere arbeidstakere har rett til tilrettelegging og fleksibilitet, for eksempel gravide og arbeidstakere med barn.

#### 4. Problemet blir ikke mindre

Satt på spissen kan man oppsummere attraktiviteten til eldre arbeidstakere slik: alle vil ha dem i jobb, men færre vil ansette dem. Dette viser forskning og spørreundersøkelser fra det norske arbeidslivet. Det er imidlertid store bransjeforskjeller, og ikke alltid slik vi tror. Agenda har gjennomført 10 intervjuer med norske virksomheter innenfor flere bransjer for å undersøke lederes syn på erfarne og eldre arbeidstakere som statistisk sett er mindre attraktive i arbeidsmarkedet (fra rundt 55+). Intervjuene viser at fysisk krevende yrker som hotell og servering kan ha lettere for å nyttiggjøre seg av erfarne medarbeidere ved siden av de yngre, enn høykompetente tjenestenæringer med høy omstillingstakt. Det er uansett slik at samfunnet som helhet er avhengig av at flere kan og vil jobbe lengre. Likevel viser tidligere forskning at de eldste arbeidstakerne rekrutteres i mindre grad enn vi ønsker. Da må fellesskapet også legge bedre til rette for dette. Tankesmien Agenda vil trekke fram noen sentrale utfordringer og mulige grep:

- **Kompetanseløft i trepartssamarbeidet.** Arbeidslivet er i endring. Kompetanse vil i stadig større grad være en ferskvare. I tillegg vil en økende spesialisering av produksjonen i økonomien gjøre at nye oppgaver for de ansatte ikke alltid ligger i samme virksomhet, spesielt i de stadig nye små og mellomstore bedriftene. Kombinasjonen av spesialisering og raskere omstilling kan utfordre de eldres situasjon i arbeidslivet ytterligere. Selv om framtidens eldre generelt kan forventes å besitte høy teknologikompetanse må den stadig oppdateres. I takt med store endringer vil betydningen av erfaring kunne bli mindre viktig, sett opp mot andre egenskaper arbeidstakere har, og en ung arbeidstaker kan bli ansett som like kompetent som en eldre innenfor enkelte næringer.

Tidligere har myndighetene først og fremst tatt ansvar for utdanning i perioden fra grunnskole til universitet, og deretter har det vært opp til arbeidsplassene og den enkelte å sikre nødvendig kompetanse. Selv om det er lønnsomt for samfunnet at flest mulig står lengts mulig i jobb, kan det være ulønnsomt for den enkelte bedrift å sørge for riktig kompetanse hos sine ansatte, spesielt dersom det trengs store kompetanseløft. Agenda mener arbeidsgiverne ikke vil kunne bære kostnaden for framtidens kompetanseløft alene. Spesielt ettersom arbeidstakerne kommer til å skifte jobb hyppigere. For bedriftene kan det være et dilemma å bekoste opplæring til arbeidstakere som neste arbeidsgiver vil få glede av. Myndighetene må være med på å spleise for å sikre livslang læring. For å hindre at eldre arbeidstakere faller utenfor arbeidslivet som følge av omstillinger trenger vi offentlig politikk og tydelig kostnadsdeling med mål om tilføring av ny kompetanse hele livet. Eksempelvis er det nødvendig at utdanningsinstitusjonene tilbyr tilpassede moduler som kan kombineres med jobb. Trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden må i fellesskap utvikle løsninger for kompetanseheving og kostnadsdeling, med spesielt fokus på eldre arbeidstakere.

- **Store lønnsforskjeller kan redusere de eldstes attraktivitet og lønnsvekst bør flate ut over tid.** Når kompetanse i økende grad er ferskvare og må oppdateres hyppig, kan også betydningen av lang erfaring oppleves som mindre viktig hos arbeidsgiver. Da blir det vanskeligere å forsvare en langt høyere lønn for de eldste enn de yngre arbeidstakerne i de bransjene der det skjer idag. I Seniorpolitisk barometer oppgir 25 prosent av arbeidsgiverne at eldre arbeidstakere er dyrere enn de yngre. Agendas intervjuer med norske virksomheter viser at det er særlig i bransjer med store lønnsforskjeller at de eldste arbeidstakerne blir mye dyrere enn i de yngre: bransjer der man kan ansette «en 55-åring for samme kostnad som to 27-åringer» blir presset på de eldre arbeidstakerne større. *Dersom det i tillegg er slik at erfaring blir mindre viktig sammenliknet med oppdatert kompetanse, er det klart at konkurransekraften til de eldste arbeidstakerne svekkes.* Det er viktig å understreke at det ikke er et flertall av arbeidsgivere som oppgir kostnader ved eldre arbeidstakere som et problem, det framkommer av Seniorpolitisk barometer for 2017. Det er også slik at arbeidsgivernes opplevelse av at de eldste er mest kostbare svekkes av å ha eldre arbeidstakere i virksomheten, mens arbeidsgiverne uten arbeidstakere over 67 og 70 år oftest er tilbøyelig til å oppgi at eldre arbeidstakere totalt sett er dyrere<sup>lxv</sup>. Her er med andre ord også holdninger og kunnskap en utfordring.

Likevel er slike observasjoner interessante, fordi utfordringen kan bli større over tid. Vi vet at trenden mange steder nettopp er at lønnsforskjellene blir større og kompetanse blir raskere utdatert. I Norge har ulikhetene økt, og tall fra Teknisk Beregningsutvalg viser at lønnsforskjellene er blitt større de senere årene<sup>lxvi</sup>. Det er også et paradoks at mens utgiftene er størst i perioder av livet med omsorg for barn og høy lånebelastning, er inntektene høyere når utgiftene synker senere i livet. Det er heller ikke slik at lønn er den viktigste variabelen for arbeidstakere i vurderingen av hvor lenge de skal stå i jobb. Våre undersøkelser og tidligere forskning viser at opplevelse av mestring og å være ønsket settes høyere, selv om det også kan være sammenheng mellom lønnsnivå på den ene siden og trivsel og mestring på den andre.

Disse observasjonene gir grunnlag for tre anbefalinger.

- For det første må vi bremse utviklingen i retning av store lønnsforskjeller. Da vil også forskjellen på en eldre og en yngre arbeidstaker i større grad reflektere at de begge har utfyllende og viktige funksjoner på en arbeidsplass.
- For det andre bør det være et mål for lønnsutviklingen at veksten er brattest tidlig i karrieren, når kostnadene er høyest, og deretter at veksten avtar. Det betyr ikke at lønn over tid reduseres, men at vekstraten bør avta. Slik prioritering av de yngste med lavest lønn praktiseres allerede av mange arbeidsgivere, og kan bidra både til å dempe lønnsforskjeller og til å utjevne «aldersgap» og dermed ulik attraktivitet mellom aldersgrupper.
- For det tredje bør virksomheter tydeligere knytte lønnstillegg for lederansvar til lederstillinger slik at lønnen ikke forblir like høy når lederansvaret flyttes, og arbeidstakeren går over i en annen stilling internt uten lederansvar. Når lønn samsvarer med innhold i jobben og ansvar får virksomheten færre insentiver til å forsøke å si fra seg arbeidsgiveransvaret for eldre arbeidstakere. Også i offentlig sektor trengs slike prinsipper.

- **Seniorgoder svekker ikke eldre arbeidstakers attraktivitet.** Agendas intervjuer og tidligere analyser og forskning fra Norge viser at de fleste arbeidsgivere opplever ikke seniorgoder som et hinder for å rekruttere og beholde eldre arbeidstakere, selv om det er bransjevariasjoner. Samtidig viser tidligere studier at godene oppleves som viktige for mange arbeidstakere, og motiverer flere til å stå lengre i jobb. Det har derfor liten eller ingen hensikt å fjerne seniorgoder med den hensikt å gjøre eldre arbeidstakere mer attraktive i arbeidsmarkedet.

*Notatet er skrevet av Sigrid Hagerup Melhuus og Sigrun Aasland. Forfatterne står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike. Arbeidet med notatet er utført med støtte fra NHO, og vi takker for deres økonomiske og faglige bidrag.*

## Sluttnoter

- <sup>i</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 91. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>ii</sup> «Advokat mener eldre bør få mindre lønn». Nyhetssak hos frifagbevegelse, 6/6-16, <https://frifagbevegelse.no/nyheter/advokat-mener-eldre-bor-fa-mindre-lonn-6.158.377671.16b58ae18d>; «Vil kutte i seniorennes lønn». Nyhetssak i Dagens Næringsliv 5/6-16. <https://www.dn.no/jobbleidelse/2016/06/05/2042/Arbeidsliv/vil-kutte-seniorennes-lonn>
- <sup>iii</sup> «Vil kutte i seniorennes lønn». Nyhetssak i Dagens Næringsliv 5/6-16. <https://www.dn.no/jobbleidelse/2016/06/05/2042/Arbeidsliv/vil-kutte-seniorennes-lonn>
- <sup>iv</sup> «Advokat mener eldre bør få mindre lønn». Nyhetssak hos frifagbevegelse, 6/6-16, <https://frifagbevegelse.no/nyheter/advokat-mener-eldre-bor-fa-mindre-lonn-6.158.377671.16b58ae18d>
- <sup>v</sup> «Strategiplan 2016 – 2019». Senter for seniorpolitikk, side 5. <https://seniorpolitikk.no/om-ssp/strategiplan-2016-i-ny-mal-08-02-16.pdf>
- <sup>vi</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 65. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>vii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 65. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>viii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>ix</sup> SSBs lønnsstatistikk, besøkt 18/12-17 <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/define.asp?SubjectCode=al&ProductId=al&MainTable=Lonnansatt06&contents=Manedslonn&PLanguage=0&Qid=0&nvl=True&mt=1&pm=&SessID=16495560&FokusertBoks=3&gruppe1=Hele&gruppe2=Hele&gruppe3=Hele&gruppe4=Hele&gruppe5=Hele&gruppe6=Hele&gruppe7=Hele&VS1=Maalemetode03&VS2=SektorLonn01&VS3=NACELonnalle02&VS4=AlleAldre11b&VS5=Kjonn3&VS6=Arbeidstid8&VS7=&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&KortNavnWeb=lonnansatt&StatVariant=&Tabstrip=SELECT&aggregesetnr=3&checked=true>
- <sup>x</sup> «Lov om ferie [ferieloven]». Nettside besøkt 12/1-18 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-04-29-21>
- <sup>xi</sup> «Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)». Nettside besøkt 12/1-18 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- <sup>xii</sup> «Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)». Nettside besøkt 12/1-18 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>; «Frp – Ikke aktuelt å fjerne senior-goder». Nyhetssak hos dagsavisen.no, 4/10-16. <http://www.dagsavisen.no/innenriks/frp-ikke-aktuelt-a-fjerne-senior-goder-1.786726>
- <sup>xiii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xiv</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 60. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xv</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 60. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xvi</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 61. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xvii</sup> Econ Pöyry (2011): «Seniorpolitikk i kommunesektoren». Econ-rapport nr. R-2011-020 gjengitt i «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 61. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xviii</sup> Fafo (2013) «Seniorpolitikk under skiftende forhold – gjenbesøk i seks kommuner». Gjengitt i «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 61.



- <sup>xix</sup> «Frp: – Ikke aktuelt å fjerne senior-goder». Nyhetssak hos dagsavisen.no, 4/10-16. <http://www.dagsavisen.no/innenriks/frp-ikke-aktuelt-a-fjerne-senior-goder-1.786726>
- <sup>xx</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 62. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxi</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, s. 62. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxiii</sup> «Seniorpolitisk barometer 2017». Nettsak hos finansnorge.no, 2/11-17. <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2017/11/seniorpolitisk-barometer-2017-seniorer-er-en-ressurs-i-norsk-arbeidsliv/>; «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>; «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxiv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 13. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 4 og 9. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxvi</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 9. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxvii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 13. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxviii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 4 og 9. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxix</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 13. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxx</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 4. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxi</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 24. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 26. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxiii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 26. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxiv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 4. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 19. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xxxvi</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 88. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxxvii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 88. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxxviii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 88. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xxxix</sup> «Seniorpolitisk barometer 2017». Nettsak hos finansnorge.no, 2/11-17. <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2017/11/seniorpolitisk-barometer-2017-seniorer-er-en-ressurs-i-norsk-arbeidsliv/>; «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 5. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>xl</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 90-91. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xli</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 103. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)



- <sup>xliii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 104. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xliiii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 104. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xliiv</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 91. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xliv</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 92. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xlvi</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 92. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xlvii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 93. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xlviii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 93. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>xlix</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 95. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>i</sup> «– Det er kunnskapsløst å fjerne goder for seniorer i arbeidslivet». Nyhetssak hos frifagbevegelse.no 14/6-16. <https://frifagbevegelse.no/loaktuelt/-det-er-kunnskapslost-a-fjerne-goder-for-seniorer-i-arbeidslivet-6.158.380410.f79811a42b>
- <sup>ii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 25 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>iii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 26 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>iiii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 28 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>liv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 5. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>lv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 5. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>lvi</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Undersøkelse blant yrkesaktive». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 39. <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/yrkesaktive2017.pdf>
- <sup>lvii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 12 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>lviii</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 13 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>lix</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 19-20 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>lx</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 19 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>lxi</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>
- <sup>lxii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 120. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>lxiii</sup> «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 104. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)
- <sup>lxiv</sup> Fafo (2016): «Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet». Jørgen Svalund og Geir Veland, gjengitt i «Seniorer og arbeidslivet – aldersgrenser og tilpasninger». Rapport fra et partssammensatt utvalg 1. desember 2016, side 121. [https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042\\_b\\_seniorer\\_og\\_arbeidslivet\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/44d25e06d416405e823ce79ef83e8238/a-0042_b_seniorer_og_arbeidslivet_uu.pdf)

---

<sup>lxv</sup> «Norsk Seniorpolitisk Barometer 2017 Ledere i arbeidslivet». Rapport utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk (SSP), side 27 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/ledere2017.pdf>

<sup>lxvi</sup> «Hva skjer nederst i lønnsfordelingen i privat sektor?» Rapport nr. 8-2016, Senter for lønnsdannelse. Forfatter: Bård Jordfald og Ragnar Nymoen.

<https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5819b6eb2994ca08211b9f41/1478080237797/SFL+R+8-2016+Hva+skjer+nederst+i+inntektsfordelingen+i+privat+sektor.pdf>

