



Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år

Rapport 2015 - 11

Proba-rapport nr. 2015-11, Prosjekt nr. 14022

ISSN: 1891-8093

LEB, TCC, PB, EW, DSO/HB, 11.11.2015

--

Offentlig

--

Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år

Utarbeidet for Senter for seniorpolitikk

Forord

Proba Samfunnsanalyse har vært ansvarlig for prosjektet, med NIFU som underleverandør. Lars-Erik Becken har vært prosjektleder. I tillegg har Elise Wedde og Helene Berg fra Proba deltatt. Sistnevnte som kvalitetssikrer.

Alle data som er benyttet i den kvantitative analysen er tilrettelagt for analyseformål av Pål Børing i NIFU. Børing har hatt hovedansvaret for den kvantitative analysen, og er forfatter av kapittel 3 og vedlegg 1 (tabeller) i rapporten. Han har også bidratt i kapittel 1.

NIFUs forskere Sutherland Olsen og Carlsten har begge bidratt med tekst til kapitlene 1, 2 og 10. Dorothy Sutherland Olsen har hatt ansvar for casestudiet om helse og omsorg i kommunene og har skrevet kapittel 5. Tone Cecilie Carlsten har hatt ansvar for caset om kraftsektoren, og takker kompetanse- rådgiver Brynhild Totland i Energi Norge for ekstern kvalitetssikring av kapittel 6.

Proba og NIFU takker deltagere fra Spekter, Energi Norge, LO, SSP og fra Likestillings- og diskrimineringsombudet som deltok på workshop høsten 2015 for verdifulle innspill til rapporten.

Oslo, november 2015

Proba samfunnsanalyse

Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	1
1 INNLEDNING.....	7
1.1 Formål med studien.....	7
1.2 Kunnskap om seniorpolitikk og virkninger av opplæringstiltak.....	8
1.3 Sentrale begreper og definisjoner	8
1.3.1 Livslang læring	8
1.3.2 Ulike former for livslang læring	9
1.3.3 Ansettbarhet/employability	12
1.4 Metoder, datakilder og problemstillinger.....	12
1.4.1 Statistisk analyse.....	12
1.4.2 Casestudie	14
1.5 Leseveiledning	15
2 LIVSLANG LÆRING OG SENIORPOLITIKK.....	17
2.1 Ulike arenaer for livslang læring	17
2.2 Arbeidsplassen som arena for læring.....	18
2.3 Sammenheng mellom utdanningsnivå og livslang læring.....	19
2.4 Tiltak for å få seniorer til å stå lenger i arbeid.....	20
2.5 Livslang læring som seniorpolitisk tiltak	21
3 KVANTITATIV ANALYSE	25
3.1 Sysselsatte seniorer etter næring og yrke	25
3.2 Kjønnssammensetning og utdanningsnivå blant seniorer etter sysselsettingsstatus	28
3.3 Andel seniorer som deltar i livslang læring etter næring og yrke ...	29
3.4 Deltakelse i livslang læring etter kjønn, alder og utdanningsnivå ..	33
3.5 Seniorers deltakelse i livslang læring i Norge og andre land	34
3.6 Begrensninger/hindringer som seniorer opplever for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og deltakelse i utdanning	37
3.7 Seniorers ferdigheter i jobb sammenlignet med yngre arbeidstakere.....	42
3.8 Kompetansebehov på norske arbeidsplasser.....	45
4 INDUSTRI OG BYGG/ANLEGG	52
4.1 Om næringen og bedriftene.....	52
4.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid	54
4.3 Livslang læring og systemer/rutiner/plass i personalpolitikken	57
4.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring og kompetanseutvikling	60
4.5 Beslutninger om deltakelse	63
5 HELSE OG OMSORG I KOMMUNER.....	66
5.1 Kompetansebehov og kompetanseplaner	66
5.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid	67

5.3	Livslang læring og personalpolitikk.....	68
5.4	Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling....	68
5.5	Beslutninger/ prioriteringer av deltakelse/læringsarenaer	69
5.6	Vurderinger/sammenfatning av caset.....	70
6	KRAFTNÆRINGEN	72
6.1	Om valg av kraftnæringen som case.....	72
6.1.1	Utvalgskriterier	72
6.1.2	Tidligere funn om seniorpolitiske tiltak.....	72
6.1.3	Beskrivelse av virksomhetenes seniorprofil.....	73
6.2	Livslang læring som seniorpolitisk tiltak i kraftnæringen.....	74
6.2.1	Hva er livslang læring?	74
6.2.2	Læring som seniorpolitisk tiltak?	75
6.3	Sammenheng mellom utdanningsnivå og livslang læring.....	77
6.4	Hva fremmer livslang læring i kraftnæringen?	78
6.5	Hvordan kan kraftleverandører legge til rette for livslang læring? .	80
6.5.1	Forankre livslang læring i styret og i interne planer/strategier	81
6.5.2	Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring	81
6.5.3	Utnytte seniorennes kompetanse og erfaring	81
6.5.4	Skape en kultur for læring og kunnskap-/erfaringsdeling	82
6.5.5	Å gi ansatte mulighet for påvirkning	82
6.6	Hva kan vi lære av kraftnæringen som case?	82
7	KONSULENTBRANSJEN	85
7.1	Om næringen og bedriftene.....	85
7.2	Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid	87
7.2.1	Seniorpolitiske virkemidler.....	87
7.2.2	Seniorennes egne ønsker	88
7.2.3	Arbeidsoppgaver og vurdering av egen kompetanse	88
7.2.4	Sosialt arbeidsmiljø og stress.....	89
7.2.5	Fordeling av formelle roller.....	89
7.2.6	Fordeling av arbeidsoppgaver	90
7.3	Livslang læring og personalpolitikk.....	90
7.4	Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling....	91
7.4.1	Formell utdanning.....	91
7.4.2	Opplæring, kurs og seminarer	91
7.4.3	Uformell læring og faglig utvikling.....	92
7.4.4	Kultur for å dele kunnskap.....	93
7.4.5	Barrierer for læring	93
7.5	Vurderinger/sammenfatning av caset.....	94
8	STATLIGE VIRKSOMHETER	95
8.1	Om næringen og virksomhetene	95
8.2	Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid	95
8.2.1	Seniorpolitiske virkemidler.....	95
8.2.2	Seniorers egne ønsker	96
8.2.3	Arbeidsoppgaver	97
8.2.4	Å bli verdsatt.....	98
8.2.5	Sosialt arbeidsmiljø og stress.....	98
8.3	Livslang læring og personalpolitikk.....	99
8.4	Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling..	100
8.4.1	Formell utdanning.....	101

8.4.2	Opplæring, kurs og seminarer	101
8.4.3	Uformell læring og faglig utvikling	102
8.4.4	Jobbrotasjon og intern mobilitet	102
8.4.5	Andre læringsarenaer	103
8.5	Vurderinger/sammenfatning av caset	103
9	LÆRERE I VIDEREGÅENDE SKOLE	105
9.1	Nærmere om videregående skole	105
9.2	Seniorpolitiske tiltak	106
9.3	Livslang læring og personalpolitikk	108
9.4	Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling ..	109
9.4.1	Formell utdanning	109
9.4.2	Opplæring og kortvarige kurs	110
9.4.3	Uformell læring og faglig utvikling	111
9.5	Mulige utfordringer for seniorer	113
9.6	Hvordan få lærere til å stå lenger i arbeid?	114
9.6.1	Employability	115
10	OPPSUMMERING – LIVSLANG LÆRING FOR SENIORER	116
10.1	Rammebetingelser som kan bidra til å fremme livslang læring på arbeidsplassene	116
10.1.1	Regulering i lov, forskrift, tariffavtaler mv	116
10.1.2	Statlige stimulerings-/støtteordninger	117
10.1.3	Ordninger hos arbeidstaker- og arbeidsgiverforeninger	118
10.1.4	Krav fra markedet og oppdragsgiverne	118
10.2	Hvordan få seniorer til å stå lenger i arbeid?	118
10.3	Hvorfor kan det være utfordrende å få seniorer til å stå lenger i arbeid?	120
10.4	Hvilke begrensninger/hindringer opplever senioren for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i utdanning	122
10.4.1	Arbeidsgiver prioriterer de yngste/nyansatte?	122
10.4.2	Ikke systemer som fanger opp seniorers kompetanse og erfaring	123
10.4.3	Senioren kan være mindre motiverte for kurs/opplæring/videreutdanning	123
10.4.4	Fare for at seniorer låses inne i eksisterende oppgaver/roller	124
10.5	Hvordan kan virksomhetene legge til rette for livslang læring for seniorer?	124
10.5.1	Forankre livslang læring i interne strategier/planer	125
10.5.2	Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring	126
10.5.3	Tilpasset læring til den enkeltes behov og ønsker	126
10.5.4	Bruke medarbeidersamtaler til å følge opp kompetanseutvikling	127
10.5.5	Bruk av utdannings- og opplæringsaktiviteter	128
10.5.6	Stimulere til livslang læring	130
10.5.7	Utnytte seniorennes kompetanse og erfaring	133
10.5.8	Employability/attraktivitet for seniorer	134

REFERANSER.....	136
VEDLEGG 1: TABELLER.....	138

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

Denne rapporten presenterer funn fra en kartlegging av livslang læring og seniorers ansattbarhet/employability på arbeidsmarkedet i Norge. Studien er finansiert av Senter for seniorpolitikk og består av en kvantitativ analyse og en casestudie. Den kvantitative analysen dokumenterer at læringen reduseres med økt alder: Seniorene er sjeldnere på formell utdanning, kurs og opplæring enn yngre arbeidstakere og de har ikke like læringsintensivt arbeid. Samtidig indikerer den kvantitative analysen og casestudien at dette til en viss grad kan være forankret i seniorennes egne ambisjoner rundt kompetanseutvikling. Betingelsene for livslang læring synes å være gode, men studien viser også at ansvaret for kompetanseoppbygging for lengre yrkeskarrierer i flere tilfeller er overlatt til den enkelte ansatte. Vi ser et potensial for at livslang læring kan bidra til å mobilisere seniorenne på en bedre måte enn i dag, selv om vi også har identifisert mye godt arbeid innenfor feltet. På virksomhetsnivå kan man blant annet utnytte seniorennes kompetanse og erfaring bedre ved å forankre livslang læring i interne strategier/planer, ha systematiske kartlegginger av ansattes kompetanse-/erfaring, mer systematisk bruk av medarbeidersamtaler og utdannings-/opplæringsaktiviteter, samt stimulere til en kultur som støtter opp om livslang læring. På individnivå kan det viktigste tiltaket være å i enda større grad tilpasse arbeidsoppgaver og læringspotensialet til den enkelte seniors ønsker og behov.

Bakgrunn

Livslang læring brukes både nasjonalt og internasjonalt som et samlebegrep for all læring, på alle nivåer og i alle deler av livet. Selv om begrepet omfatter all læring og sammenhengen mellom læring på ulike arenaer i et livsløp, blir det oftest brukt for å understreke betydningen av læring i voksenalder og utenfor det formelle utdanningssystemet. Livslang læring i arbeidslivet kan deles inn i følgende former:

- **Formell utdanning:** Utdanning av lengre varighet og som inngår i det offentlige godkjente utdanningssystemet.
- **Opplæring:** Alle former for kurs, seminarer og organisert opplæring av kortere varighet. Deltaker kan få kursbevis/poeng, men opplæringen inngår ikke i det offentlige godkjente utdanningssystemet.
- **Uformell læring:** Alle former for erfaringsbasert læring og taus kunnskap som man tilegner seg gjennom det daglige arbeidet. Læringen har ingen definerte læringsmål, og den kunnskap og kompetanse som oppnås er ikke bevisst læring for den den gjelder.

I en analytisk sammenheng er det av stor interesse om man anser livslang læring som mål eller virkemiddel. Det at alle skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle sine evner gjennom hele livet er nødvendig for å sikre stabilitet og trygghet i et arbeids- og samfunnsliv i stadig utvikling. Vi betrakter

livslang læring som et virkemiddel for økt attraktivitet (employability) for arbeidstakere både internt i egen virksomhet og eksternt.

Problemstilling

Prosjektet har hatt som mål å framskaffe kunnskap om hvor effektivt livslang læring er som virkemiddel i seniorpolitikken, og ikke minst hvordan virkemidler for livslang læring bør brukes. Vi har sett på hvilke tiltak virksomhetene og eventuelt organisasjoner og myndigheter kan bidra med for å optimalisere livslang læring. Prosjektet belyser i hovedsak følgende spørsmål:

1. Hva er omfanget av seniorenas deltakelse i livslang læring, og hvilken betydning har dette eventuelt for seniorenas yrkesdeltakelse?
2. Hva bidrar til å fremme livslang læring på arbeidsplassene og på hvilken måte kan virksomhetene legge til rette for livslang læring?
3. Hvilke begrensninger og hindringer opplever seniorenene for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i etter- og videreutdanning?
4. Hvordan kan livslang læring bidra til å mobilisere seniorenene på en bedre måte?

Datagrunnlaget er todelt. For det første har vi gjennomført en kvantitativ analyse basert på data fra Statistisk sentralbyrå (SSB), Lærevilkårsmonitoren (LVM), PIAAC-data og NHOs kompetansebarometer. For det andre har vi gjort en casestudie i virksomheter innenfor følgende seks næringsgrupper: Helse- og omsorgssektoren i kommuner, industri, kraft-/energisektoren, konsulentbransjen, statlige virksomheter og videregående skoler (fylkeskommune).

Innen hver næring valgte vi ut fem virksomheter. I hver virksomhet intervjuet vi en representant fra HR-funksjonen og minst to seniorer. I tillegg har vi intervjuet representanter fra arbeidsgiver-/arbeidstaker-/interesseforeninger.

Ved å analysere datamaterialet innenfor hvert enkelt case har vi belyst hvordan ulike virksomhetsspesifikke rammebetingelser og individuelle egenskaper kan ha betydning for seniorer og livslang læring. Ved å analysere datamaterialet på tvers av casene får vi vist bredden og mangfoldet i det norske arbeidslivet, samt betydningen av de næringsspesifikke rammebetingelsene og kjennetegnene.

Hovedfunn fra den kvantitative analysen

Analysen av Lærevilkårsmonitoren viser at 6 prosent av arbeidstakerne deltok i **formell videreutdanning** i 1. kvartal 2014, mens andelen i aldersgruppen 55-61 år var 3 prosent. PIAAC-undersøkelsen viser likevel at Norge ligger høyest blant de nordiske landene. I Storbritannia og Irland er deltakelsen høyest, mens den er lavest i Italia og Tyskland.

49 prosent av alle sysselsatte personer deltok på **kurs og i annen uformell opplæring** i 1. kvartal 2014. Andelen er 51 prosent for de under 45 år, mens den gradvis synker til 36 prosent for de over 65 år. Seniorer deltok mest innen næringene *offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning* (64%) og *undervisning* (62%). Færrest deltok innen næringene *jordbruk, skogbruk og fiske* (22%) og *industri* (24%). Når det gjelder yrker er andelen seniorer høyest innen *akademiske yrker* (64%), blant *ledere*

(54%) og innen *høyskoleyrker* (49%), mens den var lavest blant *renholdere, hjelpearbeidere mv.* (15%).

Regresjonsanalysen viser at det ikke er noen signifikant forskjell i sannsynligheten for å delta på kurs og annen uformell opplæring mellom menn og kvinner. Den er heller ikke signifikant forskjellig når vi sammenligner aldersgruppen 55-61 år (referansekategori) med hver av de andre aldersgruppene (med unntak av aldersgruppen 65-66 år som har en lavere sannsynlighet for å delta på kurs). De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å delta på kurs og i annen uformell opplæring enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens sannsynligheten er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring. PIAAC-undersøkelsen viser at Norge ligger lavest blant de nordiske landene når det gjelder deltakelse i annen organisert opplæring, men likevel høyt sammenlignet med de fleste andre landene.

Lærevilkårsmonitoren viser videre at andelen seniorer som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring er om lag den samme som blant sysselsatte som helhet. Det ser derfor ikke ut til at seniorer som velger å delta i opplæring i mindre grad får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver sammenlignet med yngre arbeidstakere. Seniorer har imidlertid i mindre grad enn yngre arbeidstakere deltatt i opplæring betalt av arbeidsgiver for å forbedre sine ferdigheter.

I den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen oppgir de norske seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere at de trenger videre opplæring for å håndtere arbeidsoppgavene sine. De oppgir i større grad enn yngre at de har arbeidsoppgaver som passer godt i forhold til deres evner. Dessuten oppgir seniorer i mindre grad enn de som er under 40 år at de har ferdigheter til å håndtere mer krevende arbeidsoppgaver, mens det nesten ikke er forskjell i ferdighetsnivået når vi sammenligner seniorer med de i aldersgruppen 40-54 år.

Det er små forskjeller mellom seniorer og yngre arbeidstakere når det gjelder om opplæringen har hjulpet dem å forbedre måten de jobber på. Seniorer føler imidlertid i mindre grad enn yngre arbeidstakere at jobben er tryggere som et resultat av opplæringen og at fremtidige jobbutsikter er blitt bedre. Det er også en mindre andel av seniorenene enn av yngre arbeidstakere som ba om å få opplæring.

Lærevilkårsmonitoren viser at 66 prosent av de sysselsatte under 55 år hadde et **læringsintensivt arbeid**, mens andelen var 53 prosent i aldersgruppen 65-66 år. Andelen er høyest innen næringene *faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting* (79%) og *informasjon og kommunikasjon* (77%). Andelen er lavest innen næringen *transport og lagring* (40%). Blant *renholdere, hjelpearbeidere mv.* (24%) finner vi også den laveste andelen sysselsatte seniorer som hadde et læringsintensivt arbeid. Høyest var denne andelen blant *ledere* (79%) og innen *akademiske yrker* (74%).

Regresjonsanalysen viser at sannsynligheten for å ha et læringsintensivt arbeid er lavere for kvinner enn for menn. Den er høyere for de i aldersgruppen 40-54 år enn de i aldersgruppen 55-61 år (referansekategori), men lavere for de i aldersgruppen 67 år eller eldre i forhold til de i aldersgruppen 55-61 år. De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å ha et læringsintensivt arbeid enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens den er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring.

Konklusjoner og tilrådinger fra casestudien

Universelle seniortiltak på vikende front? Erstattes av livsfasepolitikk

Flere av virksomhetene i studien har de siste årene fjernet universelle seniortiltak og/eller vurderer å fjerne dem. Vi tenker her på ulike bonusordninger/lønnsøkning for å ikke gå av med AFP, mulighet for å gå ned i arbeidstid med lønnskompensasjon, ulike stipendordninger til studieturer, mv. Årsaken er evalueringer som har vist at slike tiltak ikke gir ønsket effekt, samtidig som de kan bli svært kostbare.

Inntrykket er også at begreper som «seniorpolitikk» og «seniortiltak» er på vikende front. Vi ser en dreining mot livsfasepolitikk ut fra en erkjennelse av at også småbarnsforeldre, arbeidstakere i krevende livssituasjoner eller med nedsatt arbeidsevne, kan ha vel så store behov for tilrettelegging/tilpassing som ansatte som når en gitt alder. Det er den enkeltes behov som skal tillegges vekt.

Hvordan kan virksomhetene legge til rette for livslang læring for seniorer?

Mange seniorer tar beslutningen om pensjonering uavhengig av hva som skjer på arbeidsplassen. Det kan være forhold knyttet til privatlivet, som for eksempel helse, økonomi, ektefelles pensjonering, mv. AFP-ordningen oppfattes også i offentlig sektor som svært gunstig. En satsing på livslang læring kan likevel ha avgjørende betydning for når en senior velger å gå av med pensjon.

Både arbeidsgiver og den enkelte senior har et ansvar for å støtte opp om en satsing på livslang læring. I tillegg kan myndigheter og arbeidslivets partner gjennom rammebetingelser og lovverk/forskrifter, tariffavtaler og/eller ulike støtte-/stimuleringsordninger legge premisser for hvordan og hvor omfattende læringen kan være. Vi drøfter følgende dimensjoner som kan ha betydning for hvordan livslang læring kan bidra til å mobilisere senioren til å stå lenger i arbeid:

- Forankre livslang læring i interne strategier/planer
- Kartlegge de ansattes kompetanse/erfaring
- Sørge for læring tilpasset den enkeltes behov og ønsker
- Bruke medarbeidersamtaler til å følge opp kompetanseutvikling
- Benytte utdannings- og opplæringsaktiviteter
- Stimulere til livslang læring
- Utnytte seniorennes kompetanse og erfaring

Forankre livslang læring i interne strategier/planer

En rekke virksomheter bruker interne strategier/planer som virkemiddel for å fremme livslang læring. Mye tyder på at en bevisst satsing på videreutdanning, opplæring og uformell læring forutsetter en forankring i styringsdokumenter. Selv om en del virksomheter kan oppleve at slike dokumenter havner i en skuff, kanskje fordi de er for vage eller ambisiøse, trengs ofte et formelt grunnlag for å legitimere en satsing. Nedfelte planer kan også være nødvendig for å sikre at det avsettes nok tid og penger til kompetanseutvikling. En skriftliggjøring synliggjør også at kompetanse er viktig og verdsettes i organisasjonen.

Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring

Det er ikke nok å lage strategier og planer for livslang læring. Det er viktig å ha en kollektiv bevissthet i organisasjonen om de ansattes kompetanse/erfaring og hvilke behov/ønsker virksomheten og de ansatte har for fremtiden. I virksomheter av en viss størrelse bør dette systematiseres gjennom kartleggings-/registreringssystemer. På den måten får virksomheten en samlet oversikt over egen kompetanse/erfaring, som igjen kan legge et godt grunnlag for å anvende ressursene best mulig og eventuelt identifisere hvor de trenger ytterligere kompetanse. Nyttien av slike systemer forutsetter at virksomheten bruker tid og ressurser på å vedlikeholde og oppdatere informasjonen som er lagt inn.

Tilpasset læring til den enkeltes behov og ønsker

Skal man benytte livslang læring som tilnærming for å øke seniorennes avgangsalder må man se den enkelte seniors behov og ønsker i sammenheng med virksomhetens behov. Ifølge våre informanter er det få seniorer som ønsker å ta en lengre formell utdanning. I stedet bør man satse på opplæring i form av kortvarige kurs, seminarer og annen organisert opplæring. I tillegg må man rette søkelys på den uformelle læringen som omfatter alle former for erfaringsbasert læring og taus kunnskap som man tilegner seg gjennom det daglige arbeidet. Ledelsen må i dialog med den enkelte ansatte tilpasse læringen til hans eller hennes behov og ønsker, men innenfor de rammebetingelser som gjelder for organisasjonen.

Bruke medarbeidersamtaler til å følge opp kompetanseutvikling

Nesten alle virksomhetene i studien hadde rutiner for medarbeidersamtaler. Det vanlige er å ha en slik samtale en gang i året. For de som var seniorer inngikk også ofte en «seniorsamtale», som spesielt omhandlet det å være senior. Hovedinntrykket er at disse samtalene kan være en viktig arena for å diskutere arbeidssituasjonen, trivsel, lønn, samt eventuell tilpassing/tilrettelegging av arbeidet og kompetansebehov. Mye tyder imidlertid på at livslang læring bør ha en mer fremtredende plass i medarbeidersamtalene enn det har i dag, selv om det er betydelige variasjoner blant våre virksomheter.

Utdannings- og opplæringsaktiviteter

Innen de ulike casene er det store forskjeller i hvilke økonomiske rammer som er satt av til kompetanseutvikling. I alle virksomhetene er det eksempler på bruk av interne og eksterne kurs. Omfang og hyppighet varierer imidlertid betydelig, både mellom enkeltvirksomheter og mellom casene. Fordelen med interne kurs er at det oftere sikrer relevans til arbeidet. Eksterne kurs ble også sett på som viktige, siden de legger bedre til rette for å få impulser og erfaringer fra andre.

De fleste virksomhetene har budsjetter for opplæring, eventuelt fordelt på avdelinger, men der den enkelte må avklare deltakelse i dialog med leder. Dette er naturligvis fornuftig hvis man ønsker å se organisasjonens kompetansebehov i sammenheng. Det er imidlertid grunn til å anta at tydeligere og mer avklarte rammer for den enkelte vil gi et sterkere insentiv til kompetanseheving.

Deltakelse på kurs/opplæring kan gi ekstra arbeidsbelastning. Det forklares med at den ansattes arbeidsoppgaver ikke overtas av andre de dagene de er borte, blant annet fordi virksomhetene en del steder ikke setter inn vikarer. Siden dette

gir økt belastning og stress når man er tilbake på jobb, velger en del å droppe opplæring/kurs. Dette må arbeidsgiver være bevisst på.

Stimulere til livslang læring

Erfaringene til våre informanter illustrerer at virksomhetens rammebetingelser legger premisser for hvordan den enkelte senior tilnærmer seg livslang læring. Hovedinntrykket er at ansvaret for kompetanseoppbygging i mange tilfeller er overlatt til den enkelte ansatte, med mindre de ikke skal delta på lovpålagte kurs eller opplæringsopplegg som er helt nødvendig for å kunne fungere i stillingen. Ansvaret for læring blir på en måte individualisert. I en slik situasjonen er det viktig at ledelsen stimulerer den enkelte til kompetanseoppbygging. Aktuelle tiltak kan være:

- Sørge for at senioren fortsatt får utviklende arbeidsoppgaver som legger til rette for uformell læring
- Mentorordning
- Jobbrotasjon
- Skulder-ved-skulder-læring
- Fora der ansattes kompetanse/erfaring blir delt

Ansettbarhet/employability for seniorer

I oppdraget har vi primært rettet søkelys på seniorennes attraktivitet internt i egen virksomhet. Med økningen i allmennaldersgrensen i arbeidsmiljøloven og muligheten til å kombinere arbeid og pensjon blir også seniorennes eksterne attraktivitet av større betydning.

Seniorenne har erfaringsmessig lav mobilitet når det gjelder skifte av arbeidsgiver. Vi har imidlertid også inntrykk av at mobiliteten kan være forholdsvis lav internt i den enkelte virksomhet. Det sistnevnte har naturligvis også sammenheng med virksomhetens størrelse.

I undersøkelsen intervjuet vi flere seniorer som hadde byttet arbeidsoppgaver/stilling. Noen hadde ønsket en endring, mens andre hadde blitt «presset» - for eksempel på grunn av organisasjonsendringer eller nedbemanning. Et interessant fenomen er at flere av de som i utgangspunktet hadde vært skeptiske, hadde fått en ny giv etter skiftet. Vi ser ikke bort fra at det her er et uutnyttet potensial – ikke minst i større virksomheter. Det å tenke «ut av boksen» og finne nye oppgaver/roller kan gi seniorer «en ny vår» i organisasjonen. Vi har flere eksempler på dette blant våre informanter.

Det å legge bedre til rette for to-karriereløp, dvs. å ha én karriere frem til man er omtrent midtveis i livet og så en ny karriere frem til pensjonsalder, kan bli mer aktuelt i tiden fremover. I store virksomheter kan dette gjøres innenfor egen organisasjon, mens man i mindre virksomheter oftere må bytte arbeidsgiver.

Trolig kan en del virksomheter og arbeidstakere ha mye å hente i å tenke i slike baner. Det er naturligvis den enkelte arbeidstaker som må styre en slik prosess, men arbeidsgiver kan også ha en rolle i å legge til rette for slike karriereskift. Det å koble en slik tilnærming mer direkte til livslang læring kan være en åpenbar mulighet.

1 Innledning

Denne rapporten presenterer funn fra en kartlegging av spørsmål knyttet til livslang læring og seniorers ansettbarhet/employability på arbeidsmarkedet i Norge. Det er Senter for seniorpolitikk som har finansiert studien. Målet har vært å bidra med ny kunnskap for senterets nasjonale arbeid for å stimulere til utvikling av god seniorpolitikk i private og offentlige virksomheter.

1.1 Formål med studien

OECD har i en rapport om aldring og sysselsettingspolitikk fremhevet betydningen av livslang læring som seniorpolitisk virkemiddel (OECD 2013). Rapportens omtale av disse forholdene understøttes i liten grad av henvisninger til forskning. Snarere fremstår rapportens analyser og anbefalinger som basert på teori og rimelighetsbetraktninger.

Dette prosjektet har derfor hatt som mål å bidra til å dekke et kunnskapsbehov, dels om hvor effektivt livslang læring er som virkemiddel i seniorpolitikken, men ikke minst hvordan virkemidler for livslang læring bør brukes. Vi har også sett på hvilke tiltak virksomhetene og eventuelt organisasjoner og myndigheter kan bidra med for å optimalisere livslang læring.

Målet med prosjektet har i tillegg vært å gi SSP innsikt i nye problemstillinger for fremtidige prosjekter innenfor deres strategiplan for 2012-2015. Her står det:

SSP skal bidra til å gi norsk arbeids- og samfunnsliv økt kunnskap om hva som motvirker utstøting og hva som fremmer økt yrkesdeltakelse blant arbeidslivets seniorer.

Blant de forholdene man vet lite om er hvordan ulike former for opplæring kan bidra til å få seniorer til å stå lenger i arbeid. Hovedsakelig belyser prosjektet følgende spørsmål:

1. Hva er omfanget av seniorennes deltakelse i livslang læring, og hvilken betydning har dette eventuelt for seniorers yrkesdeltakelse?
2. Hva bidrar til å fremme livslang læring på arbeidsplassene og på hvilken måte kan virksomhetene legge til rette for livslang læring?
3. Hvilke begrensninger og hindringer opplever seniorenne for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i etter- og videreutdanning?
4. Hvordan kan livslang læring bidra til å mobilisere seniorenne på en bedre måte?
 - Hvordan kan man innrette opplæringstiltak slik at de understøtter tilpasning av seniorers arbeid?
 - Hvordan kan seniorer brukes som ressurs i opplæring av yngre?
 - Hvordan kan yngre brukes som ressurs i opplæring av seniorer?

Denne rapporten gir kunnskap om dagens situasjon når det gjelder forholdet mellom virksomhetenes kompetansebehov, bruk av livslang læring som virkemiddel og seniorennes kompetanse/ferdigheter og deltakelse i opplæringsvirksomhet.

1.2 Kunnskap om seniorpolitikk og virkninger av opplæringstiltak

Aldringen av befolkningen øker behovet for få sysselsatte til å stå lenger i arbeid, samtidig som man har sett en bedring i helsetilstanden blant seniorer (OECD 2013). I tillegg forventes en mangel på arbeidskraft i årene som kommer. Denne kombinasjonen av individ-, virksomhets- og samfunnsfokus ligger til grunn for vår forståelse av livslang læring som virkemiddel i seniorpolitikken.

Når det gjelder avgrensning av begrepet «seniorer», settes ofte grensen ved 50, 55 eller 60 år. Vi har i denne rapporten satt grensen ved 55 år. På nasjonalt nivå er det innført enkelte seniorpolitiske virkemidler: tilpasning av pensjonssystemet, ekstra ferieuke og rett til redusert stilling (Econ 2009). I tillegg har tariffavtalene ytterligere insentiver/ordninger rettet mot seniorer. Med unntak av at det er godt dokumentert at insentivene i pensjonsordninger har effekt, er kunnskapen om effektene av de andre tiltakene begrenset og usikker.

Det finnes et stort spekter av virkemidler som de enkelte virksomhetene bruker for å få seniorer til å bli stående i arbeid. Vanlige tiltak er redusert og/eller mer fleksibel arbeidstid, «seniorbonus», andre personalgoder (for eksempel opplegg for trening), tilpassede arbeidsoppgaver og forebyggende helsetiltak. Vi har hittil sett uklare effekter av ulike typer seniorgoder og tilpasninger i arbeidslivet (Econ 2010, Midtsundstad og Bogen 2011).

Seniorer er lite tilbøyelige til å skifte jobb.¹ Hvis de slutter i den jobben de har, avslutter de derfor ofte også sin yrkeskarriere. For samfunnet vil dette være et tap, gitt at senioren har kapasitet og motivasjon for å ta annet arbeid. Manglende tilbud om opplæring for seniorer kan ses som en form for diskriminering, noe som svekker motivasjon og lojalitet.

Hvis opplæring kan bidra til at seniorer som ikke kan eller ønsker å fortsette i eksisterende stilling fortsetter karrieren i en ny stilling istedenfor å pensjonere seg, vil dette kunne gi en samfunnsøkonomisk gevinst. Opplæring kan også være et viktig element når virksomheten skal tilpasse arbeidssituasjonen til den enkelte seniors behov og ønsker. I tillegg kan kompetanseutvikling være en faktor som gjør virksomheten mer attraktiv ved rekruttering. Opplæringstiltak kan altså spille en rolle både som tiltrekningsfaktor og for å hindre utstøting.

1.3 Sentrale begreper og definisjoner

1.3.1 Livslang læring

Livslang læring (Life Long Learning) brukes både nasjonalt og internasjonalt som et samlebegrep for all læring, på alle nivåer og i alle deler av livet. Selv om

¹ SSB har beregnet at i 2012 skiftet 14 prosent av sysselsatte i alderen jobb. Tilsvarende tall for de over 60 år var 6 prosent, jf. <http://nyjobb50pluss.no/#4>

begrepet omfatter all læring og sammenhengen mellom læring på ulike arenaer i et livsløp, blir det oftest brukt for å understreke betydningen av læring i voksen alder og utenfor det formelle utdanningssystemet.

I en analytisk sammenheng er det av stor interesse om man anser livslang læring som mål eller virkemiddel. Vi betrakter livslang læring som et virkemiddel for økt ansettbarhet/employability. Det at alle skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle sine evner gjennom hele livet er nødvendig for å sikre stabilitet og trygghet i et arbeids- og samfunnsliv i stadig utvikling.

Dette står noe i kontrast til uttrykket slik det første gang ble tatt i bruk av UNESCO på slutten av 1960-tallet. Gjennom 1970-tallet ble livslang læring i første rekke sett som et virkemiddel for å fremme likhet og demokratisering gjennom individets personlige utvikling i en tid med samfunnsoptimisme.

Fra 1980-tallet var imidlertid debatten om livslang læring drevet av idealer knyttet til humankapitalpregede holdninger og neolibérale perspektiver. Etter kritikk mot denne tankegangen på 1980-tallet kan man se en politisk endring i retning av to sidestilte mål for livslang læring som politisk virkemiddel: Aktivt medborgerskap og økt sysselsetting (Hagen og Skule 2008).

Vår studie bygger på en forståelse av livslang læring i dette siste perspektivet. Da blir både den enkeltes ansvar tydelig som analysekategori, samtidig som det ligger inne et samfunnsansvar som bør undersøkes på HR-leder og ledelsesnivå generelt. Dette dobbelte perspektivet gjenfinnes i våre valg av informanter og i analysene av datamaterialet.

1.3.2 Ulike former for livslang læring

I oppdraget har det vært naturlig å drøfte hva som ligger i begrepene etter- og videreutdanning og kompetanseutvikling. Det skyldes flere forhold. I deler av arbeidslivet inngår kompetanseutvikling som en integrert del av arbeidet (for eksempel for forskere). I slike yrker er det ikke vanlig å benytte formell etter- og videreutdanning.

I store organisasjoner kan det arrangeres interne samlinger for grupper av ansatte, mens kompetanseutvikling i små virksomheter i større grad baseres på selvstudium eller eksterne kurs. Det er derfor grunn til å forvente at seniorene selv kan oppfatte begrepene kompetanseutvikling og etter- og videreutdanning ulikt avhengig av hvilke rammebetingelser de arbeider innenfor. Dette har vi være bevisste på i vårt arbeid.

Nedenfor gir vi en kort oversikt over noen viktige begreper og avgrensninger av ulike typer kompetanseutvikling. Disse er lagt til grunn for vårt arbeid.

- *Formell utdanning* omfatter all offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse eller studiepoeng innenfor det ordinære utdanningssystemet. Dette inkluderer grunnskole, moduler, årskurs, fagbrev eller studiekompetanse på videregående skoles nivå (inkludert lærlingep praksis og praksiskandidatkurs), offentlig godkjent fagskoleutdanning, utdanning som gir studiepoeng ved høyskole eller universitet og godkjent videreutdanning som gir spesialisering for profesjoner (for eksempel spesialisering innen medisin).

- *Førstegangsutdanning* omfatter all formell utdanning som er tatt som del av et sammenhengende løp fra grunnskole og oppover. Med sammenhengende løp menes at man ikke har hatt lengre opphold i utdanningen, jf. nedenfor. Et «langt opphold» regnes ofte som mer enn ett år.
- *Videreutdanning* er all formell utdanning, i tråd med definisjonen ovenfor, som tas som en senere påbygning av førstegangsutdanningen. Det kan ofte være vanskelig å skille mellom en videreutdanning og en «oppstykket» førstegangsutdanning. NIFUs analyser av Lærevilkårsmonitoren² opererer med at utdanningen går over til å bli videreutdanning når studenter i alderen 22-35 år har hatt minst to års opphold i utdanningen som arbeidstaker eller registrert arbeidssøker (Wiborg, Sandven og Skule 2011, Børing, Wiborg og Skule 2013). Etter fylte 35 år regnes all formell utdanning som videreutdanning. Det er viktig å minne om at videreutdanning ikke bare omfatter høyere utdanning. Fullføring av fagbrev eller videregående skole i voksen alder regnes også som videreutdanning.
-
- *Etterutdanning* omfatter kurs, seminarer og annen organisert opplæring som ikke gir formell utdanningskompetanse eller studiepoeng, og som primært sikter mot å fornye eller oppdatere arbeidstakerens kompetanse. I Lærevilkårsmonitoren opereres det med begrepet «kurs og annen opplæring». Dette begrepet vil i stor grad tilsvare det som faller under begrepet «etterutdanning».
-
- *Ikke-formell opplæring (non formal learning)* er et relativt åpent begrep som brukes internasjonalt som en mellomting mellom formell og uformell læring (Carlsten mfl 2006). Ikke-formell opplæring samsvarer langt på vei med den norske definisjonen av etterutdanning. Kategorien omfatter kurs, seminarer, privattimer, konferanser, veiledning o.l. der læringen er organisert og intendert, men hvor aktiviteten ikke resulterer i studiepoeng eller eksamensbevis innenfor det formelle utdanningssystemet.
-
- *Uformell læring (informal learning)* brukes om den kunnskapen man tilegner seg utenom organiserte utdannings- og opplæringsopplegg. Ifølge OECD er uformell læring aldri intendert eller organisert. Den kan likevel være en sentral del av læringsprosessen ettersom den blant annet omfatter alle former for erfaringsbasert læring og "taus kunnskap" som man tilegner seg gjennom det daglige arbeidet. Taus kunnskap er den erfaringsbaserte kunnskap og viten man får i utøvelse av en aktivitet, et fag/yrke og som ofte ikke lar seg forklare med ord. I noen tilfeller skilles det også mellom intendert uformell læring og «tilfeldig læring». I denne rapporten vil vi samle begge under begrepet «uformell læring» eller «læringsintensivt arbeid».

Tabell 1.1 illustrerer skjematisk hvordan begrepene ovenfor forholder seg til hverandre.

² Lærevilkårsmonitoren er en årlig tilleggsundersøkelse til SSB sin arbeidskraftundersøkelse (AKU) i 1. kvartal.

Tabell 1.1 Oversikt over begreper og ulike kategorier læringsaktiviteter

	LIVSLANG LÆRING				
Internasjonale kategorier	Formal learning		Non-formal learning	Informal learning	
Vanlige norske begreper	Førstegangs- utdanning	Videreutdanning	Etterutdanning	Intendert uformell læring	Tilfeldig læring
Lærevilkårs- monitoren	Førstegangs- utdanning	Videreutdanning	Kurs og annen opplæring	Læringsintensivt arbeid	
Begreper i denne rapporten	Formell utdanning		Opplæring	Uformell læring	

Kilde: NIFU, basert på OECD, CEDEFOP, SSB, VOX og Kunnskapsdepartementet.

Den nederste raden i tabellen viser hvordan vårt begrepsapparat forholder seg til øvrig begrepsbruk på feltet. Vi har stort sett fulgt definisjonene som bli brukt i Lærevilkårsmonitoren, og fokusert på kategoriene formell videreutdanning, kurs og annen uformell opplæring, og læringsintensivt arbeid. For enkelthets skyld vil vi bruke begrepet «opplæring» som betegnelse på kategorien kurs og annen opplæring. Som vi ser av oversikten samsvarer dette begrepet i stor grad med etterutdanningsbegrepet, men etterutdanning er uklart definert, og begrepet kan lett gi for sterke assosiasjoner til utdanningssystemet. Det meste av etterutdanningen skjer nemlig utenfor det ordinære utdanningssystemet. Derfor mener vi det er riktigere å bruke begrepet «opplæring» om slik kompetanseutvikling.

Det betyr at vi i rapporten i hovedsak benytter følgende tre begreper:

- *Formell utdanning:* Utdanning av lengre varighet og som inngår i det offentlig godkjente utdanningssystemet.
- *Opplæring:* Alle former for kurs, seminarer og organisert opplæring av kortere varighet. Deltaker kan få kursbevis/poeng, men inngår ikke i det offentlig godkjente utdanningssystemet. Opplæringen kan imidlertid inngå i en realkompetansevurdering.³
- *Uformell læring:* Alle former for erfaringsbasert læring og taus kunnskap som man tilegner seg gjennom det daglige arbeidet. Læringen har ingen definerte læringsmål og den kunnskap og kompetanse som oppnås er ikke bevisst læring for den det gjelder.

³ Realkompetanse er all kompetanse som er tilegnet gjennom formell, ikke-formell eller uformell læring. Det vil si alle kunnskaper og ferdigheter en person har tilegnet seg gjennom utdanning, lønnet eller ulønnet arbeid, organisasjonserfaring, fritidsaktiviteter eller på annen måte. Realkompetansevurdering gjøres av fylkeskommunen eller utdanningsinstitusjon der de vurderer den enkeltes kompetanse opp mot fastsatte kriterier. Vurderingen kan føre til avkortet opplæring, opptak til studier, fritak fra deler av et studie, ny jobb eller høyere lønn.

1.3.3 Ansettbarhet/employability

Employability kan oversettes med ansettbarhet eller «attraktivitet som arbeidskraft». Det vil si en persons muligheter til å beholde en jobb, få nye og attraktive stillinger/ oppgaver internt i virksomheten, eller ny jobb i det eksterne arbeidsmarkedet.

I dette oppdraget ser vi på attraktivitet både internt i egen virksomhet og eksternt. Siden tilnærmingen vår er en casestudie, der informantene er rekruttert blant seniorer med mange års erfaring i virksomheten, får vi primært belyst det første, altså attraktivitet internt.

Et søkelys på ansettbarhet/employability eksternt ville ha krevd et annet tilfang av informanter, rekruttert på andre måter enn i denne studien. F.eks. rekruttert blant NAV sine brukere og/eller seniorer som nettopp har skiftet jobb.

1.4 Metoder, datakilder og problemstillinger

I oppdraget har vi benyttet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder.

1.4.1 Statistisk analyse

For å belyse seniorennes deltakelse i livslang læring, og hvilken betydning dette kan ha for seniorers yrkesdeltakelse, har vi benyttet følgende datakilder.

Registerdata

Vi har benyttet registerdata fra Statistisk sentralbyrå (SSB), som kan kobles mot Lærevilkårsmonitoren (LVM). Registerdataene er hentet fra flere administrative registre. Dataene dekker alle personer i yrkesaktiv alder i Norge, og alle bedrifter og foretak i Norge.

Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM)

Lærevilkårsmonitoren (LVM) er en landsomfattende spørreundersøkelse som kartlegger vilkårene for læring gjennom livsløpet blant personer i yrkesaktiv alder bosatt i Norge. Spørreundersøkelsen blir gjennomført som en tilleggsmodul til SSBs årlige Arbeidskraftsundersøkelse (AKU). Undersøkelsen har vært gjennomført siden 2003 (med unntak av 2007).

Datagrunnlaget til LVM består av et utvalg personer i Norge i alderen 15-74 år, og utgjør årlig om lag 12.000 personer. LVM blir gjennomført i 1. kvartal.

LVM-dataene inneholder informasjon om ulike former for livslang læring blant sysselsatte. Noen av spørsmålene rettes også til personer som ikke er sysselsatte. LVM inneholder dessuten informasjon hvorvidt den enkelte får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver til å delta i opplæring.

På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har NIFU gjennomført fem studier av livslang læring i norsk arbeidsliv, hvor vi har benyttet LVM-data koblet mot registerdata: Wiborg, Sandven og Skule (2011), Børing og Skule (2013a-b), Børing, Wiborg og Skule (2013), Wiborg, Børing og Skule (2013) og Solberg et

al. (2013). LVM-data er også tidligere benyttet i NIFU-rapporten Kaloudis et al. (2008). Disse studiene har vært viktig grunnlagsmateriale i våre analyser.

PIAAC-data

PIAAC er en internasjonal undersøkelse om lese- og tallforståelse som er iverksatt av OECD. Undersøkelsen er gjennomført i en rekke land, inkludert Norge. I Norge har om lag 5 000 personer deltatt. Data ble samlet inn i perioden høsten 2011 til våren 2012.

Målet med PIAAC er å innhente data om den voksne befolkningens ferdighetsnivå på tre sentrale områder: leseferdigheter, tallforståelse og problemløsning i IKT-miljø. Disse tre omtales av OECD som nøkkelferdigheter innen informasjonsbearbeiding, og danner grunnlaget for videre ferdighetsutvikling.

PIAAC-dataene inneholder informasjon om personkjennetegn og en rekke spørsmål knyttet til livslang læring. PIAAC er nærmere beskrevet i SSB-rapportene Bjørkeng (2013) og Gravem og Lagerstrøm (2013).

NHOs kompetansebarometer

NIFU har samlet inn data fra en spørreundersøkelse om kompetansebehov blant NHOs medlemsbedrifter i 2014 og 2015 (Solberg mfl. 2014; 2015). 2014-dataene er benyttet i dette prosjektet. Undersøkelsen fra 2014 bygger på svar fra om lag 5.300 bedrifter av ulik størrelse og fra ulike næringer og bransjer. Tall fra undersøkelsen gjør det mulig å kartlegge kompetansebehov slik bedriftene selv oppfatter dem. Undersøkelsen kan si noe om alderssammensetningen i bedriftene når vi kobler på opplysninger fra registerdataene fra SSB.

Analyse

Med utgangspunkt ovennevnte datakilder har sett på hva som kjennetegner seniorer som er i jobb og de som ikke er i jobb. Hva slags yrker har de, og i hvilke næringer jobber de? Hvordan er kjønnsammensetningen og utdanningsnivået blant seniorer som er i jobb og de som ikke er i jobb?

Vi benytter også registerdataene til å undersøke hvilke næringer og yrker som har en høy andel ansatte seniorer og hvilke næringer som har en lav andel. Deretter har vi brukt data fra Lærevilkårsmonitoren til å kartlegge omfanget av seniorennes deltakelse i livslang læring. I hvilke næringer og yrker finner vi en høy andel seniorer som deltar i livslang læring? Hvilke personkjennetegn (som for eksempel kjønn og utdanningsnivå) har seniorer som deltar i livslang læring og seniorer som ikke deltar i livslang læring?

PIAAC-data er benyttet for å sammenlikne omfanget av seniorennes deltakelse i livslang læring i Norge og andre land. PIAAC-dataene omfatter alle de nordiske landene (unntatt Island), samt en rekke andre land.

På bakgrunn av resultatene fra registerdataene og dataene fra Lærevilkårsmonitoren har vi også undersøkt om det er noen sammenheng mellom seniorennes deltakelse i livslang læring og deres yrkesdeltakelse. Vi har f.eks. undersøkt om andelen seniorer har sammenheng med om næringen har en høy andel seniorer som deltar i livslang læring, eller ikke.

1.4.2 Casestudie

Vi har gjennomført en casestudie for å kunne svare på følgende problemstillinger:

- Hva bidrar til å fremme livslang læring på arbeidsplassene og på hvilken måte kan virksomhetene legge til rette for livslang læring?
- Hvilke begrensninger og hindringer opplever seniorene for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i etter- og videreutdanning?
- Hvordan kan livslang læring bidra til å mobilisere seniorene på en bedre måte?

Basert på den kvantitative analysen og dialog med Senter for seniorpolitikk valgte vi ut følgende seks case:

- Helse og omsorg i kommuner
- Industri
- Kraft-/energisektoren
- Konsulentbransjen
- Statlige virksomheter
- Videregående skoler (fylkeskommune)

Casene består av flere virksomheter innenfor en næringsgruppe og ble valgt ut for å representere ulike sektorer med ulike kompetanseprofiler. Ved å analysere datamaterialet innenfor hvert enkelt case får vi belyst hvordan ulike virksomhetsspesifikke rammebetingelser og individuelle egenskaper kan ha betydning for seniorer og livslang læring. Ved å analysere datamaterialet på tvers av de seks casene får vi vist bredden og mangfoldet i det norske arbeidslivet, samt betydningen av de næringsspesifikke rammebetingelsene og kjennetegnene.

Innen hvert case valgte vi ut fem virksomheter. De ble til dels rekruttert via bransjeforeningene, dels via «bekjentskaper» og dels ved at vi tok direkte kontakt basert på internettsøk. Det er grunn til å forvente at casevirksomhetene kanskje har gjort noe mer på livslang læring og/eller overfor seniorer enn hva som er vanlig innen sektoren/bransjen, siden de «dårligste» sannsynligvis ikke ville sagt ja til å delta i studien. Casevirksomhetene er imidlertid gode illustrasjoner på hvordan ulike rammebetingelser (bransjespesifikke, yrkesspesifikke, mv.) kan legge føringer på livslang læring.

I hver virksomhet intervjuet vi noen fra ledelsen/HR-funksjonen. I tillegg intervjuet vi minst to seniorer; i hovedsak én som var under 62 år og én over 62 år. Det var enkelte frafall som medførte at vi måtte gjøre noen justeringer underveis. De fleste intervjuene ble gjennomført i virksomhetene, mens noen ble gjennomført via telefon. Intervjuene tok utgangspunkt i et semi-strukturert format, med planlagte tema, men med rom for diskusjon og nye tema fra deltakere.

Vi startet casestudien med å gå igjennom lover/forskrifter, tariffavtaler og annet materiale som kunne belyse våre seks case når det gjaldt livslang læring og seniorpolitikk. I intervjuene undersøkte vi blant annet rammebetingelser, virksomhetenes strategier og systemer, læringsmiljø og konkrete tiltak.

Vi har i tillegg kartlagt hvilke erfaringer virksomhetene og senioren har med livslang læring. Vi har blant annet sett på:

- Strategi for å utvikle kompetansen til de ansatte?
- System for kartlegging av den enkeltes kompetanse og vurdering av kompetansebehov?
- Er det behov for at ansatte holder seg løpende oppdatert på noen områder i jobben?
- Ansattes muligheter for å få opplæring i temaer som anses som relevant for jobben deres?
- Hvordan sikre at de ansattes kompetanse utvikles i tråd med virksomhetens behov?
- Har ansatte selv anledning til å påvirke retningen på egen kompetanseutvikling?
- Prioriteringer av hvem som skal delta i formell utdanning og opplæring?
- Hvordan besluttes det om ansatte skal delta på mindre kurs/seminar/opplæring?
- Bruk av system/rutiner for å lære av hverandre?
- Læringsmiljøet og tilrettelegging for uformell læring i virksomheten?
- Fordeling av formelle roller og oppgaver i organisasjonen (ut fra et læringsøyemed)?
- Fordeling av kunder/oppdrag/konkrete arbeidsoppgaver (ut fra et læringsøyemed)?
- Muligheter for å bytte stilling internt i virksomheten?
- Hvordan lære opp nyansatte?

For å belyse hvilke begrensninger eller hindringer senioren opplever for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og deltakelse i videreutdanning stilt vi spørsmål om hvordan samarbeid mellom yngre og eldre arbeidstakere utvikles, og hvordan læringsrelasjoner i arbeidslivet vedlikeholdes. I hvilken grad er slike positive relasjoner knyttet til en strategisk plan i virksomheten?

Vi har også sett på om slike positive relasjoner kan dempe eller kompensere for utfordringer knyttet til aldring. Sistnevnte utfordring kan handle om for eksempel bruk av ny teknologi, vilkår for fysisk arbeid eller krav til hurtige omstillingsprosesser i en dynamisk hverdag.

Med utgangspunkt i ovennevnte spørsmål har vi i analysen belyst hvordan livslang læring kan bidra til å mobilisere seniorarbeidskraften på en bedre måte.

1.5 Leseveiledning

I kapittel 2 drøfter vi nærmere livslang læring og seniorpolitikk med et søkelys på hvordan læring kan bidra til å få seniorer til å stå lenger i arbeid. I kapittel 3

dokumenterer vi - ved en kvantitativ analyse - seniorenas deltakelse i livslang læring, og hvilken betydning dette eventuelt har for seniorers yrkesdeltakelse.

I kapitlene 4 til 9 presenteres og drøftes livslang læring og seniorpolitikk i de seks casene; henholdsvis (4) Helse og omsorgstjeneste i kommuner, (5) Industri, (6) Kraft-/energisektoren, (7) Konsulentbransjen, (8) Statlige virksomheter og (9) Videregående skole. I kapittel 10 oppsummeres hovedfunnene.

2 Livslang læring og seniorpolitikk

Livslang læring (Life Long Learning) brukes både nasjonalt og internasjonalt som samlebegrep for all læring, på alle nivåer og i alle deler av livet. Selv om begrepet omfatter all læring og sammenhengen mellom læring på ulike arenaer i et livsløp, blir det oftest brukt for å understreke betydningen av læring i voksen alder og utenfor det formelle utdanningssystemet.

2.1 Ulike arenaer for livslang læring

Arbeidsmiljøloven regulerer arbeidstakeres rettigheter til å delta i opplæring. Arbeidstakere som har vært yrkesaktive i minst tre år, og som har vært ansatt hos samme arbeidsgiver de siste to årene, har fått rett til inntil tre års utdanningspermisjon.

Myndighetene har de siste årene innført flere reformer og tiltak for å fremme livslang læring. Kompetansereformen som ble gjennomført tidlig på 2000-tallet tok sikte på å styrke samfunnets økonomiske vekst og konkurransevne gjennom økt satsning på utdanning. Reformen bidro blant annet til lovfestet rett for voksne til å fullføre grunnskolen og rett for voksne født før 1978 til å fullføre videregående opplæring (fagbrev eller generell studiekompetanse) som tilrettelagt opplæring tilpasset den enkeltes behov.

For å øke arbeidstakernes forutsetninger for livslang læring ble det også rettet en innsats mot å øke arbeidstakeres basisferdigheter i lesing, skriving, regning og IKT. Tiltakene som er utformet med dette formålet har vært rettet mot alle aldersgrupper. Seniorer og eldre arbeidstakere oppmuntres spesielt til å delta, noe de i økende grad også gjør. Siden 2006 har 25 000 personer deltatt i programmet Basiskompetanse i arbeidslivet⁴, 40% av disse er 50 år eller eldre (OECD, 2013).

I tillegg er det tatt grep for å gjøre det lettere å kombinere jobb og utdanning. Universiteter og høyskoler skal legge til rette for deltidsstudenter og har fått flere etter- og videreutdanningstilbud. Reglene til Statens lånekasse for utdanning er endret for å gjøre det lettere for voksne å få stønad til studier ved siden av arbeid.

Universiteter og høyskoler spiller også en viktig rolle som tilbydere av utdanning for voksne. I 2010 var mer enn 18 000 av norske studenter over 45 år (OECD, 2013). Videre finnes det en rekke andre utdanningsinstitusjoner som tilbyr kurs og opplæring til voksne arbeidstakere. En stor del av opplæringstilbudet kommer til som et resultat av samarbeid mellom arbeidsgivere og opplæringsinstitusjonene.

I tillegg til utdanningsinstitusjonene blir arbeidslivet sett på som stadig viktigere læringsarena for arbeidstakere. Arbeidsgiveres tilrettelegging for læring anses

⁴ Gjennom programmet Basiskompetanse i arbeidslivet, jobber Vox for å gi ansatte med lite formell utdanning økt kompetanse i lesing, skriving, regning og IKT. Siden programmets oppstart i 2006 har mer enn 25 000 personer deltatt, rundt 40% av disse har vært 50 år eller eldre. Vox er nasjonalt fagorgan for kompetansopolitikk, og er en etat underlagt Kunnskapsdepartementet. En sentral oppgave er å arbeide for økt deltakelse i samfunns- og arbeidsliv ved å heve kompetansenivået for voksne.

som et viktig bidrag for å sikre at arbeidstakernes kompetanse utvikler seg i takt med endringer i jobbkravene.

Andelen arbeidstakere i jobbrelatert opplæring er høyere i Norge enn i de fleste andre OECD-land, men samtidig lavere enn i de andre nordiske landene. En mulig forklaring på dette kan være at det har vært et bedre arbeidsmarked i Norge enn i de andre nordiske landene.

Forholdene i arbeidsmarkedet kan ha påvirket arbeidstakernes motivasjon for å delta i jobbrelatert opplæring. Personer kan imidlertid la seg motivere til å ta etter- eller videreutdanning av forskjellige grunner. For noen vil hovedmotivasjonen være personlig vekst, for andre vil motivasjonen være å øke sin attraktivitet på arbeidsmarkedet - enten ved å styrke sin posisjon hos den arbeidsgiveren en har, eller som grunnlag for en ny karriere.

2.2 Arbeidsplassen som arena for læring

Arbeidslivet er svært viktig både når det gjelder å definere behov for kompetanse og som læringsarena. Ifølge analyser av Lærevilkårsmonitoren (Børing, Wiborg og Skule 2013) har syv av ti norske arbeidstakere en jobb som krever mye læring, og samtidig opplever åtte av ti at de har gode muligheter til å skaffe seg den kompetansen de trenger gjennom det daglige arbeidet.

Når det gjelder hva som fremmer gode læringsforhold viser forskningen at det er store forskjeller mellom ulike grupper og ulike bransjer. Mulighetene for ulike læringsformer varierer også (Aspøy og Tønder, 2012).

Undersøkelser blant ansatte og deltakere i læringsaktiviteter viser at det å være ansatt i en bedrift med store krav til omstilling fremmer deltakelse i ikke-formell læring, som interne og eksterne kurs. Krav til omstilling fremmer også uformell læring i det daglige arbeidet (ibid).

Vi vet fra tidligere forskning at en viktig faktor for å fremme læring i arbeidslivet er å få delta i et miljø som oppmuntrer til refleksjon (Argyris og Schön 1978; Eraut 2004). I vår studie har vi derfor sett etter tegn på dette i casene. Spesielt har vi forsøkt å få informantenes vurdering av om de befinner seg i en bedriftskultur som verdsetter kunnskap og læring (Tsoukas 2000; Easterby-Smith 2011).

Et tegn på dette kan være at HR-funksjonen deltar aktiv i utforming av miljøer og fora for formell og uformell læring (Olsen 2015). Vi har også hatt mulighet til å undersøke om informantene opplever å arbeide innenfor en fleksibel organisasjon, der det er åpenbare muligheter til å få opprettet midlertidige arbeidsgrupper og til å ta raske avgjørelser (Lam 2000; Nonaka og Takeuchi 1995). I slike organisasjoner kan det ligge godt til rette for uformell læring.

Den viktigste kunnskapen i en organisasjon er som regel den tause: den erfaringsbaserte viten om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Dette er ofte personlig og kontekstspesifikk kunnskap, forankret i erfaringer, ideer, verdier og følelser. Den tause og uformelle læringen utvikles gjennom å løse konkrete arbeidsoppgaver, kommunisere med involverte interne og eksterne parter, observere andres atferd og gjennom å gjøre egne og felles erfaringer.

Jacobsen (2008) skriver følgende om betydningen av arbeidstakers motivasjon og arbeidsgivers ansvar for den uformelle læringen:

Gjennom en rekke studier av nyansattes læringsprosesser er min konklusjon at det kreves selvtillit, motivasjon og pågangsmot for selv å ta initiativ til å få tilgang til de kollegaene man ønsker og som representerer den kunnskapen man trenger. Så selv om noe av ansvaret for læring må ligge på den enkelte, vil tilretteleggelse for læring i organisasjoner gjøre det enklere for hver medarbeider å ta ansvar for egen kunnskapsutvikling.

Det å rette søkelys på den uformell læringen er ikke minst viktig siden den er mer implisitt enn den formelle. Å tilrettelegge for gode læringsarenaer innebærer å øke tilgangen til hverandre. En viktig arena er naturligvis å jobbe sammen og delta i hverandres arbeidsoppgaver. I tillegg kan man etablere formelle fora som møter og ha tiltak for å overføre/utveksle kompetanse og erfaring. Man skal heller ikke undervurdere betydningen av å kunne slå av en prat i gangen, observere kollegaer i møter o.l. Bruken av åpent landskap kan også støtte opp om den uformelle læringen.

Jacobsen (2008) oppsummerer følgende når det gjelder å legge til rette for den uformelle læringen:

I forbindelse med dette vil jeg legge frem påstanden om at utnyttelse av den kunnskapen som allerede er i organisasjonen, kanskje er den største utfordringen organisasjonene har. Det må utvikles en kultur basert på at medarbeidere lærer av hverandre, og at det er naturlig å praktisere og gjøre erfaringer sammen når man løser arbeidsoppgaver. Dermed vil læring og kunnskapsdeling være et felles ansvar og ikke bare lederens ansvar. For læring og kunnskapsdeling skjer som sagt uansett på denne måten, ofte uformelt. Spørsmålet blir derfor heller om ledere vil påta seg en rolle som tilretteleggere og dermed ha mulighet til i noen grad å påvirke hvilken kunnskap som læres, og hvem som deler kunnskap med hvem.

2.3 Sammenheng mellom utdanningsnivå og livslang læring

Betydningen av kompetanse er særlig tydelig blant eldre arbeidstakere. Fra tidligere studier vet vi at deltakelsen i arbeidslivet er høyere for grupper med høy utdanning enn for grupper med lav utdanning. Vi vet også at utdanningsnivåets betydning for yrkesdeltakelsen øker med alder (Hagen og Nadim, 2009).

Den sterke sammenhengen mellom sysselsettingsrate og utdanningsnivå ses som et bevis for behovet for opplæring. Arbeidstakere med manglende relevant kompetanse blir også ekstra sårbare i arbeidssituasjoner preget av omstillinger, noe som kan bidra til at noen ansatte opplever at de bør gå av med tidligpensjon av hensyn til arbeidsplassen.

Midtsundstad (2002) fant at én av fire AFP-pensjonister kunne ha tenkt seg å bli lenger i jobben. Tidligavgangen kunne i liten grad relateres til helseproblemer eller nedsatt arbeidsevne. En stor andel av dem la imidlertid vekt på at arbeidsgiver ikke lenger hadde bruk for deres arbeidskraft eller kompetanse. Ofte

skjedde dette i forbindelse med omstilling, nedbemanning eller innføring av ny teknologi. Med dette som bakteppe er det derfor grunn til å stille spørsmål ved om mange blir presset ut av arbeidslivet på grunn av manglende samsvar mellom den kompetansen de har og de kravene som stilles til dem.

Ifølge SSB vil høyere utdanning og yrkesfaglig videregående opplæring bli mer vanlig i arbeidslivet, mens det vil bli vanskeligere å finne arbeid for de som bare har grunnskoleutdanning eller studieforbereende videregående utdanning.⁵ Derfor har det å sikre et grunnleggende utdanningsnivå blant den voksne delen av befolkningen vært et viktig politisk tiltak for å motvirke at arbeidstakere med liten formell utdanning faller utenfor arbeidslivet.

2.4 Tiltak for å få seniorer til å stå lenger i arbeid

Aldringen av befolkningen øker behovet for at flere står i jobb lenger enn hva som til nå har vært vanlig. Dette behovet forsterkes ytterligere av at vi i flere sektorer har underskudd på arbeidskraft. Det er derfor etablert ulike tiltak som skal stimulere til at arbeidstakere utsetter sitt pensjoneringstidspunkt.

I 2015 ble arbeidsmiljøloven endret. Allmennaldersgrensen ble hevet fra 70 til 72 år fra 1. juli, og det skal ikke lenger være tillatt med lavere bedriftsintern grense enn 70 år (før 67 år). Signalene fra regjeringen er at de ønsker å øke aldersgrensen til 75 år på sikt.⁶

Erfaring med seniortiltak

Etter at IA-avtalen ble innført i 2001 har myndighetene og fagforeningene oppmuntret arbeidsgivere til å utvikle en mer seniorvennlig praksis og å implementere tiltak for å beholde eldre arbeidstakere. Blant disse tiltakene finner vi muligheter for delvis pensjonering, redusert arbeidstid med eller uten lønnskompensasjon, «seniorbonus», andre personalgoder (for eksempel opplegg for trening), tilpassede arbeidsoppgaver og forebyggende helsetiltak.

Det er godt dokumentert at insentivene i pensjonsordningene har effekt. Vi har imidlertid hittil sett uklare effekter av ulike typer seniorgoder og tilpasninger i arbeidslivet (Econ 2010, Midtsundstad og Bogen 2011). Mye tyder på at tiltakene vil være svært kontekstavhengige og at effektene således vil variere mellom ulike grupper arbeidstakere og mellom ulike typer arbeidsplasser.

Alderspensjon og AFP

Det anslås at om lag 80 prosent av dagens 62-årige arbeidstakere har rett til AFP.⁷ Retten til AFP er nedfelt i tariffavtale mellom arbeidsgiverne og

⁵ Gjefsen, Hege Marie, Gunnes, Trude og Stølen, Nils Martin. Framskrivninger av befolkning og arbeidsstyrke etter utdanning med alternative forutsetninger for innvandring. SSB rapport, 2014:31.

⁶ <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/solberg-regjeringen/eriksson-vil-heve-aldersgrensa-i-arbeidslivet-til-75-aar/a/23343087/>

⁷ <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/pensjonsreform/afp/id506123/>

arbeidstakerne. Mulighet til å få AFP forutsetter at arbeidstakeren jobber i en bedrift som er bundet av en tariffavtale der AFP inngår. Alle i offentlig sektor omfattes av AFP-ordningen. I tillegg inngår en rekke store private virksomheter, samt en del mindre virksomheter innenfor utvalgte bransjer.

Alderspensjonen i folketrygden ble endret i 2011 for å gjøre det mer lønnsomt å stå lengre i arbeid. I den forbindelse måtte regelverket for AFP endres, siden man fikk ta ut alderspensjonen fleksibelt fra fylte 62 år.

I privat sektor ble ny AFP utformet som et livsvarig påslag (tillegg) til alderspensjonen fra folketrygden. AFP-påslaget kan tidligst tas ut fra 62 år. Den årlige pensjonen blir høyere desto senere pensjonen blir tatt ut, og AFP-pensjonen kan kombineres med arbeidsinntekt uten at pensjonen avkortes. Ansatte i privat sektor har dermed et økonomisk insentiv til å stå i jobb lengst mulig, eventuelt i kombinasjon med å ta ut helt eller delvis AFP.

I offentlig sektor ble derimot regelverket knyttet til AFP i det alt vesentlige uendret etter 2011. Offentlig ansatte har fortsatt avkorting av pensjon mot arbeidsinntekt, og velger de å ta ut alderspensjon fra folketrygden før 67 år, kan de ikke ta ut AFP-pensjon i tillegg. Også i offentlig sektor ble det mer lønnsomt å jobbe etter fylte 62 år, men det er kun lønnsomt opp til fylte 67 år. «Etter dette er det lite å vinne pensjonsøkonomisk på å fortsette i arbeid.»⁸

Employability og attraktivitet for seniorer

Vi vet at seniorer er lite tilbøyelige til å skifte jobb.⁹ I tillegg til individspesifikke forklaringer kan dagens ulike pensjonsordninger gjøre det lite lukrativt å bytte arbeidsgiver sent i en yrkeskarriere. For eksempel må arbeidstakere i statlig sektor ha minst ti år med opptjening i offentlig tjenestepensjonsordning etter fylte 50 år for å kunne ta ut AFP.

Også jobbskifte mellom sektorer og/eller private arbeidsgivere kan ha mye å si for hvilken pensjonsordning arbeidstakerne kommer inn under og hvilke rettigheter de har til å gå av med pensjon (AFP) og/eller kombinere pensjon og inntektsgivende arbeid i siste del av yrkeskarrieren. Hvis de slutter i den jobben de har, avslutter senioren derfor ofte også yrkeskarrieren.

For samfunnet vil dette være et tap, gitt at senioren har kapasitet og motivasjon for å ta annet arbeid. Hvis opplæring kan bidra til at seniorer som ikke kan eller ønsker å fortsette i eksisterende stilling, kan gå over i en ny stilling istedenfor å pensjonere seg, vil dette kunne gi en samfunnsøkonomisk gevinst.

2.5 Livslang læring som seniorpolitisk tiltak

Ifølge OECD kan bedre opplæring, planlegging og organisering av arbeidet på sikt øke ansettbarheten for seniorer, redusere tidlig avgang fra arbeidslivet og bidra til at folk står lenger i arbeid.

⁸ <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/2013-SSP-dokumenter/2013-4-SpFo.pdf>

⁹ SSB har beregnet at i 2012 skiftet 14 prosent av sysselsatte i alderen jobb. Tilsvarende tall for de over 60 år var 6 prosent, jf. <http://nyjobb50pluss.no/#4>

Vi vet at mestring av kompetansekravene i jobben er en viktig faktor for dem som ønsker å utsette pensjoneringstidspunktet (Hagen og Nadim 2009, delrapport 3). Endrede jobbkrav kan derfor i seg selv bidra til valg av tidligpensjonering dersom den ansatte ikke opplever å mestre disse. En arbeidsplass som legger til rette for at arbeidstakerne får den nødvendige opplæringen for å mestre jobbkravene kan både hindre utstøting og tidligpensjonering, men også spille en rolle som tiltrekningsfaktor.

En arbeidsplass som bidrar til at arbeidstakerne stadig får utvikle seg kan være arbeidstakernes forsikring mot fremtidig utstøting. I motsatt tilfelle vil manglende tilbud om opplæring ses som en form for diskriminering, noe som kan svekke den ansattes motivasjon og lojalitet til arbeidsgiveren.

Forskningen på området har blant annet identifisert følgende problemer og utfordringer knyttet til livslang læring som seniorpolitisk virkemiddel:

- Seniorer diskrimineres ved tilbud om opplæringstiltak
- Mange seniorer sier fra seg muligheten for å delta i opplæringstiltak
- Ansatte med relativt lav utdanning har størst utbytte av opplærings-tiltak, men er minst tilbøyelige til å delta

Diskriminering av seniorer?

Diskriminering av seniorer når det gjelder muligheten til å delta i opplæringstiltak kan ha flere årsaker. Ut fra et humankapitalteoretisk perspektiv vil det kunne begrunnes med at arbeidsgiver tror de får mer igjen for å investere i opplæring av yngre enn av eldre arbeidstakere. Et relevant spørsmål for oss er dermed hvordan virksomhetene tenker om å investere i opplæringstiltak for arbeidstakere på henholdsvis 30 og 50 år.

Midtsundstad (2009) påpeker at det ikke er antall år arbeidstakeren har igjen i arbeidslivet som er interessant for virksomheten, men hvor lenge de vil fortsette på samme arbeidsplass. En 50-åring i kommunal sektor kan forventes å fortsette i samme jobb i langt flere år enn en arbeidstaker under 30 år. Det er imidlertid ikke gitt at arbeidsgivere flest tenker slik når de skal velge ut hvem som skal delta i opplæringstiltak. En annen grunn til å diskriminere kan være at arbeidsgiver mener at yngre og mer uerfarne arbeidstakere har større behov for opplæring enn det eldre arbeidstakere har.

Arbeidsgivers investeringer i arbeidstakeres kompetanse

NyAnalyse (2013) har sett på virksomheters investeringer i arbeidstakeres kompetanse. De skriver at

Selv om jobbdeltagelsen blant eldre har økt relativt mye, er det holdninger hos ledelsen og andre beslutningstakere som henger etter. Dermed ser en fortsatt en kultur i arbeidslivet hvor seniormedarbeidere ikke satses på ved etter- og videreutdanning. Tilbudet om kurs og kompetanse benyttes ofte for å holde på yngre ansatte, men faren er at dette medfører en underinvestering blant seniorenene i arbeidslivet.

NyAnalyse (2013) legger vekt på at det er ulik grad av jobbtilknytning i ulike aldersgrupper, og dermed også variasjoner i avkastningen for den enkelte virksomhet av å investere i etterutdanning og opplæring av arbeidstakere. Det at yngre arbeidstakere i gjennomsnitt har betydelig høyere turnover enn seniorenene,

betyr at kompetanseinvesteringer i senioransatte ofte vil være det mest lønnsomme å gjøre for virksomheten. Det betyr både økonomisk avkastning, og faktorer som trivsel, motivasjon mv.

Seniorer sier fra seg muligheten for å delta i opplæringstiltak

En annen forklaring på at seniorene i mindre grad enn yngre deltar i kompetanseutvikling er at de sier fra seg muligheten til å delta i opplæringstiltak. En mulig årsak kan være at mange voksne ikke er motivert for videre utdanning eller at de ikke opplever å ha behov for mer utdanning (Hagen og Skule, 2008).

Cedefop (2012) viser at eldre arbeidstakere ikke alltid ser de jobberelaterte og personlige fordelene ved å investere i kunnskap, ferdigheter og kompetanse. Han mener at det å gjøre folk klar over fordelene knyttet til deres nåværende jobb, og for å øke egne karrieremuligheter og attraktivitet på arbeidsmarkedet, er avgjørende for å øke deltakelse i opplæringstiltak.

Ifølge Midtsundstad (2002 og 2005) er endrede jobbkrav i form av kompetanseoppgradering og innføring av ny teknologi viktige forklaringer på beslutninger om tidligpensjonering både i statlig og privat sektor. Det er også mulig å tenke seg at seniorer vil ha mindre motivasjon knyttet til å betale for opplæringstiltak og etter- og videreutdanning siden de har kort tid igjen i arbeidslivet.

Econ-rapport (2009) viste at en del seniorer ga uttrykk for at de ikke lenger var så opptatt av kompetanseoppbygging. De syntes å være mindre motivert og interessert i å lære seg nye ferdigheter som den stadige endringen i teknologiske og organisatoriske løsninger ofte krever.

Læringsmiljø

Illeris, i Hagen og Nadim (2005), legger vekt på sammenhengen mellom utviklingen av identitet og deltakelse i livslang læring. Han hevder at når voksne deltar i videreutdanning er det fordi identiteten de har er under press. Han sier at på det psykologiske planet innebærer det å ta videreutdanning på en eller annen måte at man får forandre deler av sin identitet og bli en annen enn man har vært tidligere. Voksnes deltakelse i videreutdanning vil derfor ifølge Illeris ofte være forbundet med en form for dobbelthet eller ambivalens.

Ifølge Skule og Hagen (2008) viser undersøkelser av læringsmuligheter i norsk arbeidsliv at utfordringene er forskjellige i ulike deler av arbeidsmarkedet. Samtidig finner de en del fellestrekk. I alle sektorer er det arbeidsplassen som er den viktigste læringsarenaen, og arbeidsgivernes opplæringspraksis bidrar til å reprodusere og forsterke forskjeller som er skapt av utdanningssystemet. Den kanskje viktigste utfordringen for kompetansepolicyen kan derfor sies å være knyttet til grupper med lav formell utdanning og bransjer med lave kompetansekrav. Disse gruppene er minst motivert for etter- og videreutdanning.

Livslang læring som seniortiltak

Selv om opplæring kan bidra til å forlenge seniorers yrkeskarrierer, er inntrykket fra empirisk forskning ikke entydig.¹⁰ En studie fra Sveits tyder på at

¹⁰ De Luna, Xavier, Anders Stenberg, and Olle Westerlund (2010), Dorsett, Richard, Silvia Lui, and Martin Weale (2010) og Field, J. (2012).

opplæringstiltak for seniorer har sterkest effekt blant de med lav utdanning i utgangspunktet, men at denne gruppen er minst tilbøyelig til å delta i opplærings-tiltak. ¹¹ Piccio and van Ours (2011) analyserte data fra Nederland og fant at opplæring gitt av arbeidsgiver økte sannsynligheten for at eldre arbeidstakere stod i jobb.

Det er også viktig å være oppmerksom på at livslang læring ikke kan anses som et seniortiltak på linje med redusert arbeidstid, lengre ferie eller andre typer personalgoder som trening i arbeidstiden etc. På overordnet nivå er målsettingen med livslang læring at arbeidstakerne får utviklet kompetansen sin i tråd med egne ønsker og de krav som arbeidslivet stiller til dem. Det langsiktige formålet er å hindre utstøting og motivere ansatte til å stå lenger i arbeid.

Slik sett er dette en prosess som pågår gjennom hele arbeidslivet, og som derfor må anses å beså av en rekke «forebyggende» tiltak. Livslang læring kan etter vår oppfatning derfor ikke reduseres til deltakelse på et enkeltstående opplærings-tiltak, noe som bidrar til å gjøre det vanskeligere å måle effekten av det.

I denne studien har vi derfor både et søkelys på å kartlegge læringsvilkårene ved de forskjellige arbeidsplassene, men også fokusere på arbeidstakernes vurdering av egen kompetanse i lys av egne ønsker samt krav i jobben, både nå og i tiden fremover.

¹¹ Schwerdt, Guido, et al. "Effects of adult education vouchers on the labor market: Evidence from a randomized field experiment." (2011).

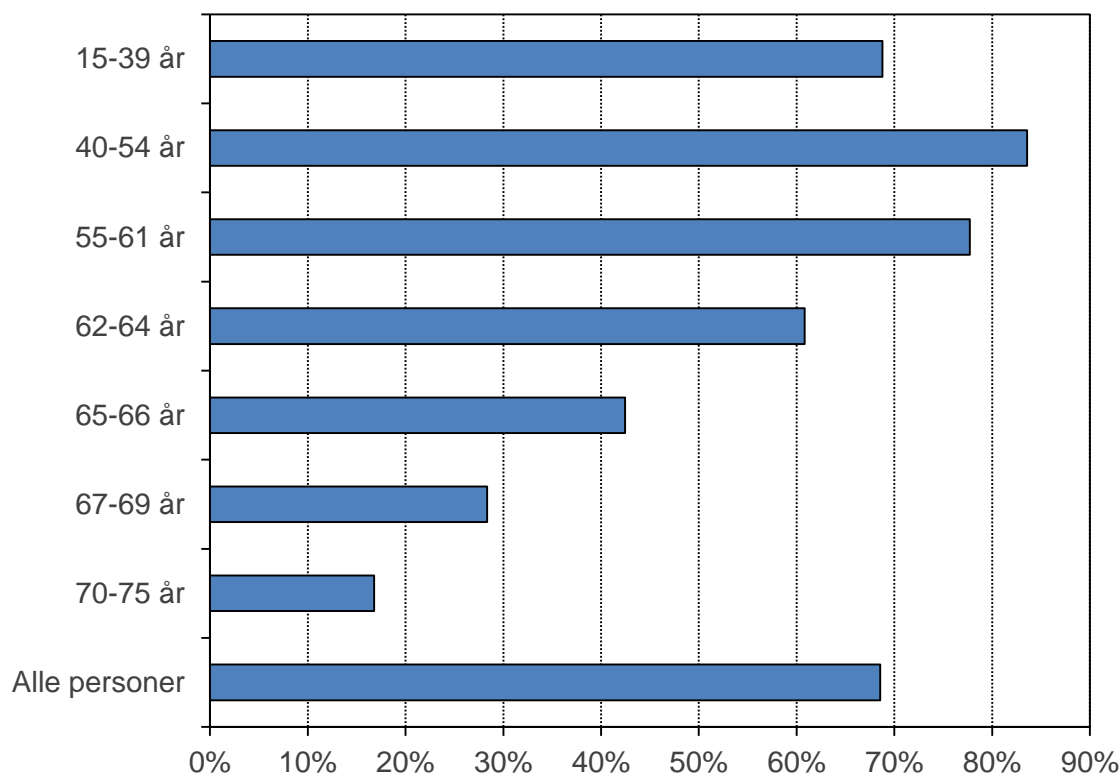
3 Kvantitativ analyse

I dette kapitlet gjør vi rede for resultatene av den kvantitative analysen. Vi ser på omfanget av seniorenas deltakelse i livslang læring, og hvilken betydning dette eventuelt har for seniorenas yrkesdeltakelse. Vi ser videre på forskjeller etter kjønn, alder, yrke, utdanningsnivå og næring. Til slutt ser vi nærmere på kompetansebehov på norske arbeidsplasser.

Vi har definert seniorer i arbeidslivet som sysselsatte som er 55 år eller eldre. I 2013 var det 2,6 millioner sysselsatte i Norge. Av disse var 561 296 55 år eller eldre (tilsvarende 21 prosent).

Andelen av aldersgruppene som er i jobb er høyest i gruppen mellom 40 og 54 år, og avtar deretter med alderen, men er fremdeles relativt høy i gruppen 55-61 år. Figur 3.1 viser andelen sysselsatte etter alder i 2013. Denne andelen er 84 prosent i aldersgruppen 40-54 år, mens den er 61 prosent i aldersgruppene 55-69 år samlet.

Figur 3.1 *Andel sysselsatte av alle personer i yrkesaktiv alder etter alder i (november) 2013*



Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Note: Kategorien «alle personer» gjelder alle personer i yrkesaktiv alder.

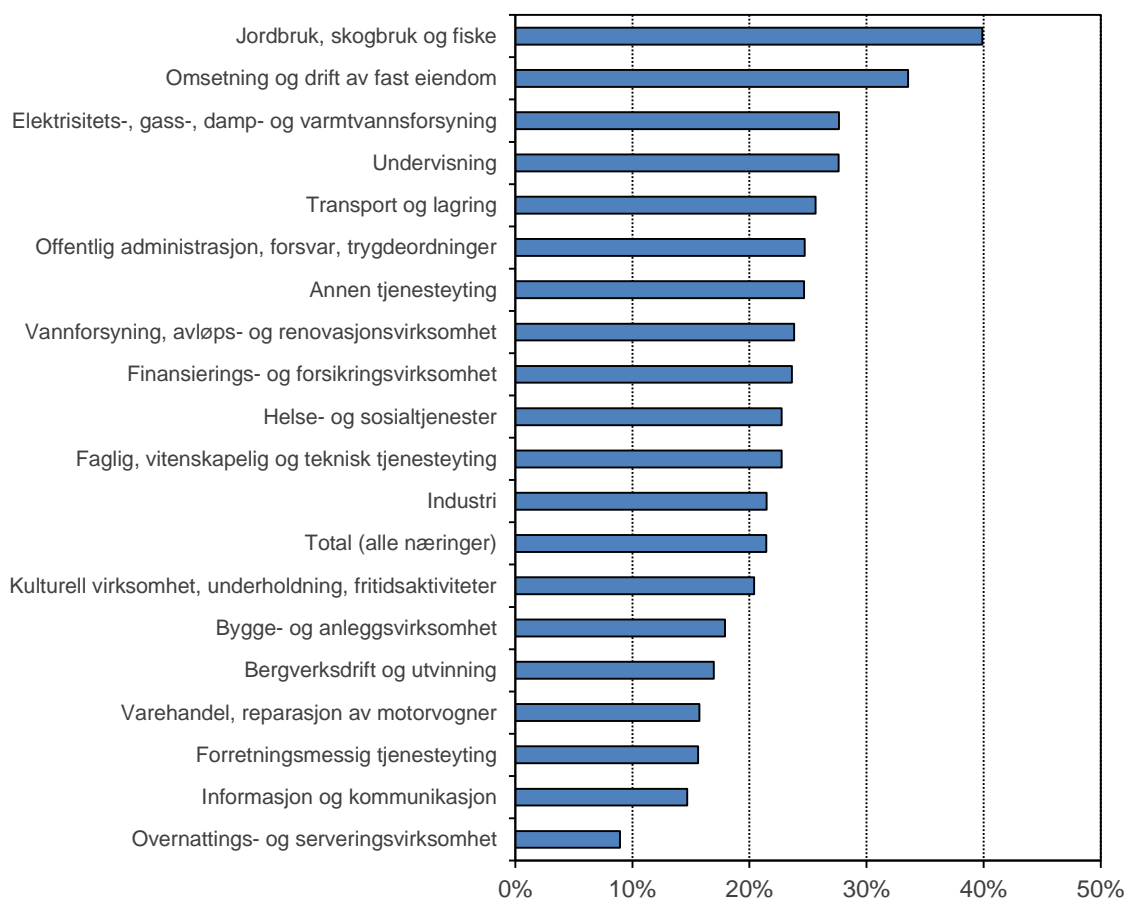
3.1 Sysselsatte seniorer etter næring og yrke

Hvordan er seniorenas i arbeidslivet fordelt mellom næringer? I Tabell V.1 i Vedlegg 1 viser vi antall sysselsatte etter alder og næring i 2013. Flest seniorer

(dvs. 55 år eller eldre) jobber innen helse- og sosialtjenester, og dette gjelder også for alle sysselsatte under ett. Relativt mange seniorer jobber også innen undervisning og varehandel, reparasjon av motorvogner. Andelen seniorer som jobber innen varehandel, reparasjon av motorvogner er lavere sammenlignet med øvrige sysselsatte, mens andelen seniorer som jobber innen undervisning er høyere sammenlignet med øvrige sysselsatte. Vi finner også en høyere andel seniorer som jobber innen jordbruk, skogbruk og fiske, men en lavere andel seniorer som jobber innen overnattings- og serveringsvirksomhet, i forhold til øvrige sysselsatte.

I Figur 3.2 får vi et tydeligere bilde av forskjellene i alderssammensetning i ulike næringer blant sysselsatte personer. Figuren viser antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) i prosent av alle sysselsatte i de ulike næringene i 2013. Vi ser at andelen sysselsatte seniorer er høyest i næringene jordbruk, skogbruk og fiske (40%), omsetning og drift av fast eiendom (34%), elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning (28%) og undervisning (28%). Lavest andel sysselsatte seniorer finner vi innen næringene overnattings- og serveringsvirksomhet (9%) og informasjon og kommunikasjon (15%).

Figur 3.2 *Andel sysselsatte i alderen 55 år eller eldre av alle sysselsatte etter næring i (november) 2013*



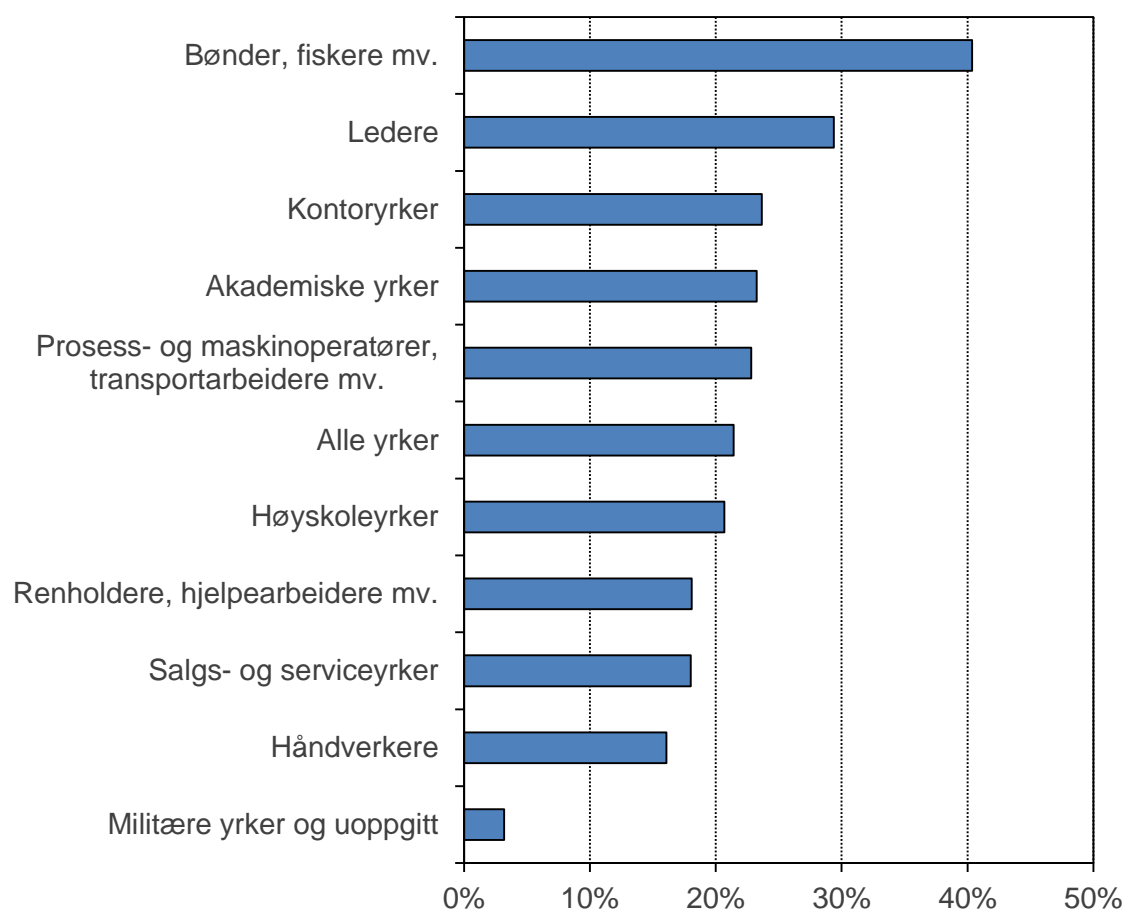
Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Noter: 1) Figuren viser antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) i prosent av alle sysselsatte i hver næring. 2) I totalen inngår også følgende næringer: lønnet arbeid i private husholdninger, internasjonale organisasjoner og organer, samt personer i uoppgitte næringer.

I Tabell V.2 i Vedlegg 1 viser vi antall sysselsatte etter alder og yrke i 2013. Det fremgår av tabellen at flest seniorer (55 år eller eldre) har akademiske yrker. Relativt mange seniorer har også salgs- og serviceyrker og høyskoleyrker. I forhold til øvrige sysselsatte finner vi en høyere andel seniorer blant ledere, bønder, fiskere mv. og i akademiske yrker, men en lavere andel seniorer blant håndverkere og i salgs- og serviceyrker.

I Figur 3.3 viser vi andelen seniorer (55 år eller eldre) i de ulike yrkene i 2013. Figuren viser antall sysselsatte seniorer i prosent av alle sysselsatte i hvert yrke. Vi ser at andelen er høyest blant bønder, fiskere mv. (40%), ledere (29%) og i kontoryrker (24%). I tillegg til kategorien «militære yrker og uoppgitt», er andelen lavest blant håndverkere (16%), salgs- og serviceyrker (18%) og renholdere, hjelpearbeidere mv. (18%).

Figur 3.3 *Andel sysselsatte i alderen 55 år eller eldre av alle sysselsatte etter yrke i (november) 2013*



Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Note: Figuren viser antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) i prosent av alle sysselsatte i hvert yrke.

3.2 Kjønnssammensetning og utdanningsnivå blant seniorer etter sysselsettingsstatus

Tabell 3.1 viser andel sysselsatte av alle personer i yrkesaktiv alder etter alder og kjønn i 2013. Tabellen viser at 3,8 millioner personer var i yrkesaktiv alder dette året, hvorav 1,2 millioner personer ikke var sysselsatte. Vi ser at andelen sysselsatte er høyere blant menn enn blant kvinner, og dette gjelder for alle aldersgruppene i tabellen. Forskjellen mellom menn og kvinner er større blant eldre personer enn blant yngre personer (regnet i prosentpoeng).

Tabell 3.1 *Andel sysselsatte av alle personer i yrkesaktiv alder etter alder og kjønn i (november) 2013*

	Mann	Kvinne	Total
15-39 år	70%	67%	69%
40-54 år	85%	82%	84%
55-61 år	81%	75%	78%
62-64 år	67%	55%	61%
65-66 år	50%	35%	42%
67-69 år	36%	20%	28%
70-75 år	24%	11%	17%
Total	71%	66%	69%
N	1 947 603	1 872 254	3 819 857

Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Feil! Ugyldig selvreferanse for bokmerke. viser andel sysselsatte av alle personer i yrkesaktiv alder etter alder og (høyeste fullførte) utdanningsnivå i 2013. Vi ser av tabellen at andelen sysselsatte øker med utdanningsnivået i alle aldersgruppene. Det fremgår også av tabellen at f.o.m. 40 år avtar i gjennomsnitt andelen sysselsatte med alderen for et gitt utdanningsnivå.

Tabell 3.2 *Andel sysselsatte av alle personer i yrkesaktiv alder etter alder og (høyeste fullførte) utdanningsnivå i (november) 2013*

	Grunnskole	Videregående opplæring	Høyere utdanning	Uoppgitt	Total
15-39 år	58%	80%	88%	33%	69%
40-54 år	71%	88%	91%	58%	84%
55-61 år	68%	84%	89%	45%	78%
62-64 år	52%	66%	74%	33%	61%
65-66 år	36%	46%	54%	25%	42%
67-69 år	24%	31%	37%	16%	28%
70-75 år	14%	19%	23%	8%	17%
Total	55%	79%	84%	36%	69%
N	1 342 229	1 073 908	1 106 989	296 731	3 819 857

Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

3.3 Andel seniorer som deltar i livslang læring etter næring og yrke

Hovedformålet med den kvantitative analysen har vært å undersøke omfanget av seniorenas deltakelse i livslang læring. I det følgende viser vi resultater fra Lærevilkårsmonitoren (LVM). Figur 3.4 viser andelen deltakere i livslang læring i 1. kvartal 2014 i ulike aldersgrupper. Livslang læring er her målt på tre måter: formell videreutdanning, kurs og annen uformell opplæring, og det å ha et læringsintensivt arbeid.¹² I figuren viser vi andelen deltakere i formell videreutdanning blant sysselsatte personer og arbeidssøkere samlet, andelen deltakere på kurs og i annen uformell opplæring blant sysselsatte personer, og andelen som hadde et læringsintensivt arbeid blant sysselsatte personer i 1. kvartal 2014. Alle de tre formene for livslang læring er basert på informasjon som respondentene selv har oppgitt. Vi ser av figuren at andelen deltakere i livslang læring i hovedsak avtar med alderen.

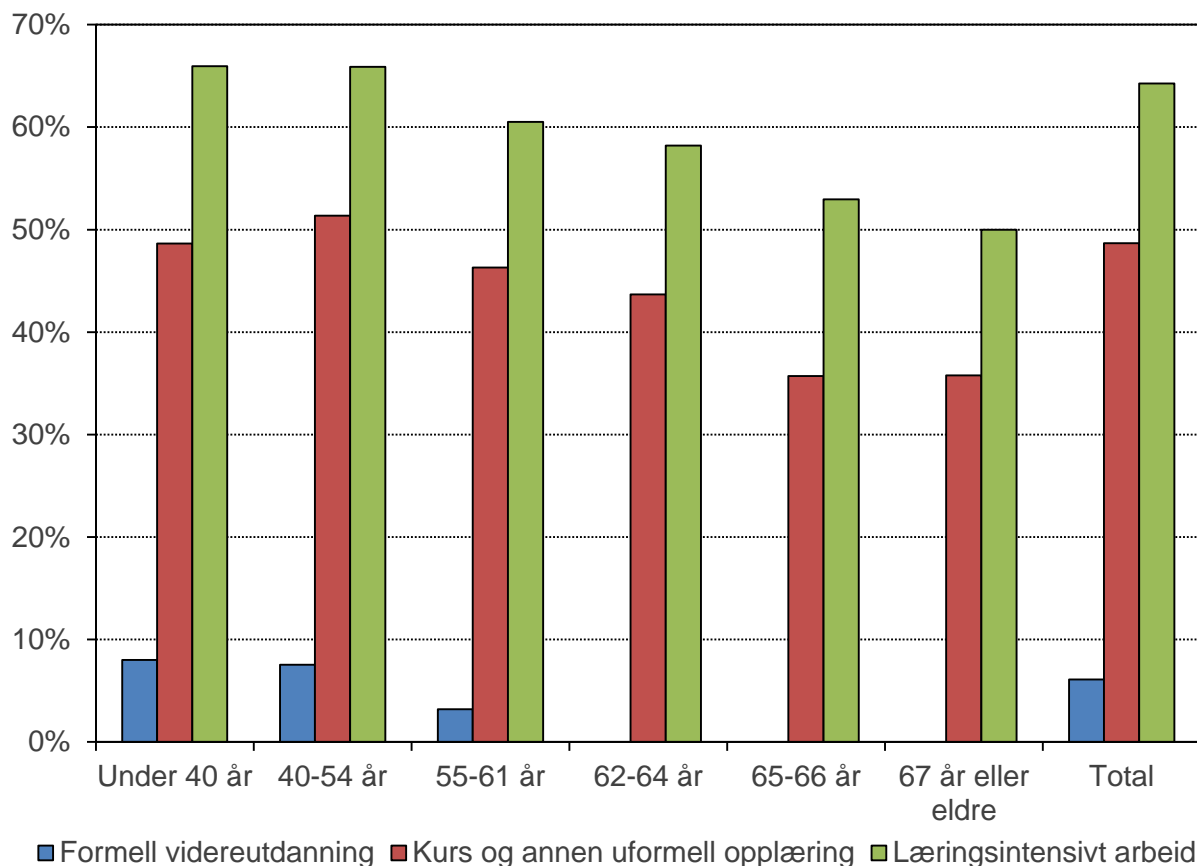
Figur 3.4 viser at 8 prosent av personene i aldersgruppene 22-39 år og 40-54 år og 3 prosent av personene i aldersgruppen 55-61 år deltok i formell videreutdanning i 1. kvartal 2014. Ingen personer i aldersgruppene 62-64 år, 65-66 år og 67 år eller eldre deltok i formell videreutdanning i dette kvartalet. Når vi ser alle aldersgrupper under ett viser figuren at 6 prosent deltok i formell videreutdanning i 1. kvartal 2014.

Vi finner en langt høyere deltakelse på kurs og i annen uformell opplæring og det å ha et læringsintensivt arbeid enn deltakelse i formell videreutdanning. Figur 3.4 viser at 49 prosent av alle sysselsatte personer deltok på kurs og i annen uformell opplæring i 1. kvartal 2014 (alle aldersgrupper sett under ett). Denne andelen er den samme blant sysselsatte i aldersgruppen 22-39 år (49 %), og noe høyere blant sysselsatte i aldersgruppen 40-54 år (51%). 36 prosent av sysselsatte personer i aldersgruppene 65-66 år og 67 år eller eldre deltok på kurs og i annen uformell opplæring i 1. kvartal 2014.

64 prosent av alle sysselsatte personer hadde et læringsintensivt arbeid i 1. kvartal 2014 (alle aldersgrupper sett under ett). Ser vi på ulike aldersgrupper viser Figur 3.4 at 66 prosent av de sysselsatte i aldersgruppene 22-39 år og 40-54 år hadde et læringsintensivt arbeid i dette kvartalet, mens andelen var 53 prosent blant de sysselsatte i aldersgruppen 65-66 år og 50 prosent blant de sysselsatte i aldersgruppen 67 år eller eldre.

¹² *Formell videreutdanning* omfatter det å ha gått på skole, studert eller vært lærling i løpet av de siste 12 månedene. *Kurs og annen uformell opplæring* omfatter det å ha deltatt på kurs, seminarer, konferanser o.l. de siste 12 månedene. Det å ha et *læringsintensivt arbeid* er basert på følgende to spørsmål: A) Alt i alt, hvor gode eller dårlige muligheter har du til å skaffe deg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet? B) I hvilken grad krever jobben din at du stadig må lære noe deg noe nytt eller sette deg inn i nye ting? For å ha et læringsintensivt arbeid må man enten svare svært gode eller ganske gode muligheter på spørsmål A), og i tillegg svare enten i svært stor grad eller i ganske stor grad på spørsmål B).

Figur 3.4 Andelen deltakere i ulike typer livslang læring i ulike aldersgrupper i 1. kvartal 2014

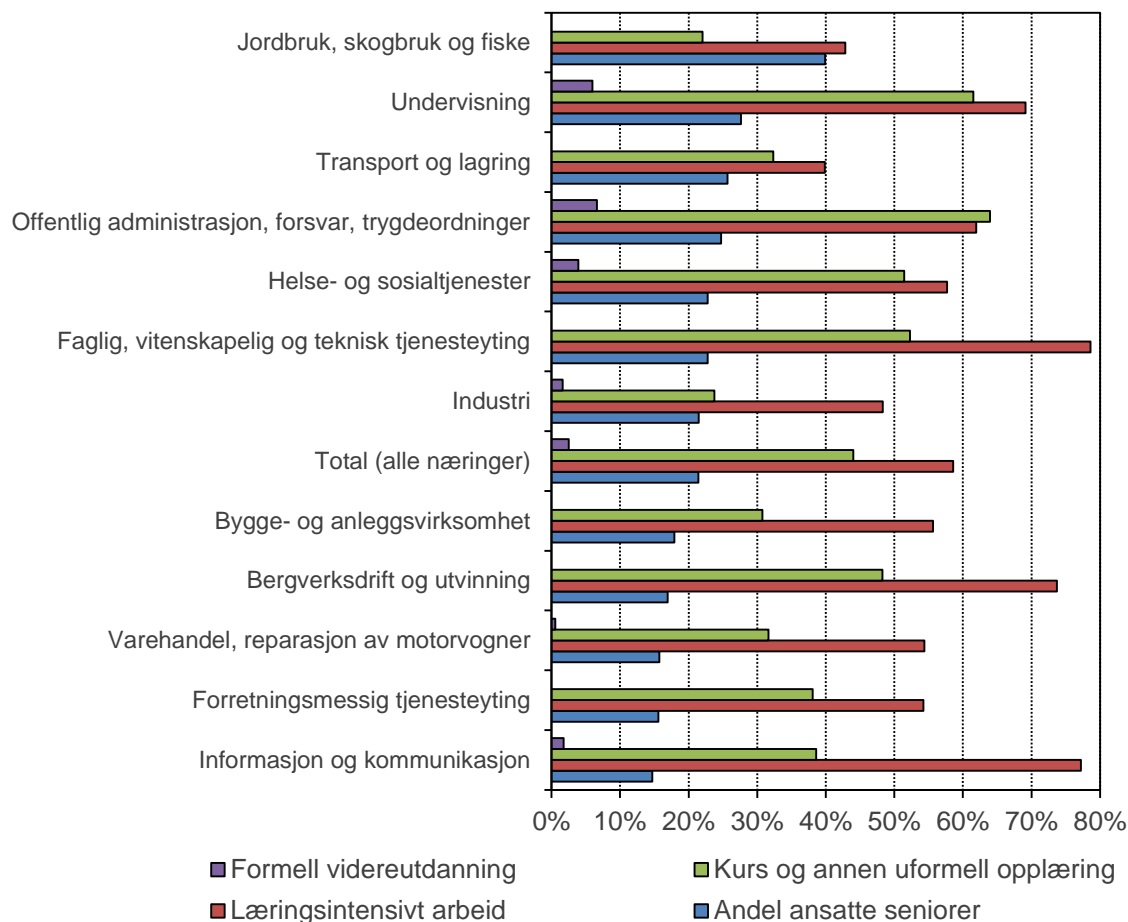


Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM).

Note: Figuren viser andelen personer blant sysselsatte og arbeidssøkere samlet som deltok i formell videreutdanning, andelen sysselsatte som deltok på kurs og i annen uformell opplæring og andelen sysselsatte som hadde et læringsintensivt arbeid i 1. kvartal 2014 i ulike aldersgrupper.

I Figur 3.5 viser vi andelen sysselsatte seniorer (dvs. 55 år eller eldre) som deltok i livslang læring av alle sysselsatte seniorer i 1. kvartal 2014 etter næring. Vi ser av figuren at andelen sysselsatte seniorer som deltok i formell videreutdanning er svært lav i de fleste næringene. Høyest andel finner vi innen næringene offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning (7%) og undervisning (6%).

Figur 3.5 Andelen sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok i ulike typer livslang læring av alle sysselsatte seniorer i 1. kvartal 2014 etter næring



Kilder: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for 1. kvartal 2014 og registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

Noter: 1) «Formell videreutdanning»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok i formell videreutdanning i prosent av alle sysselsatte seniorer i hver næring. 2) «Kurs og annen uformell opplæring»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok på kurs og i annen uformell opplæring i prosent av alle sysselsatte seniorer i hver næring. 3) «Læringsintensivt arbeid»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som hadde et læringsintensivt arbeid i prosent av alle sysselsatte seniorer i hver næring. 4) «Andel ansatte seniorer»: Antall seniorer (55 år eller eldre) i prosent av alle sysselsatte i hver næring. 5) Næringer som har under 50 sysselsatte seniorer er ikke vist i figuren.

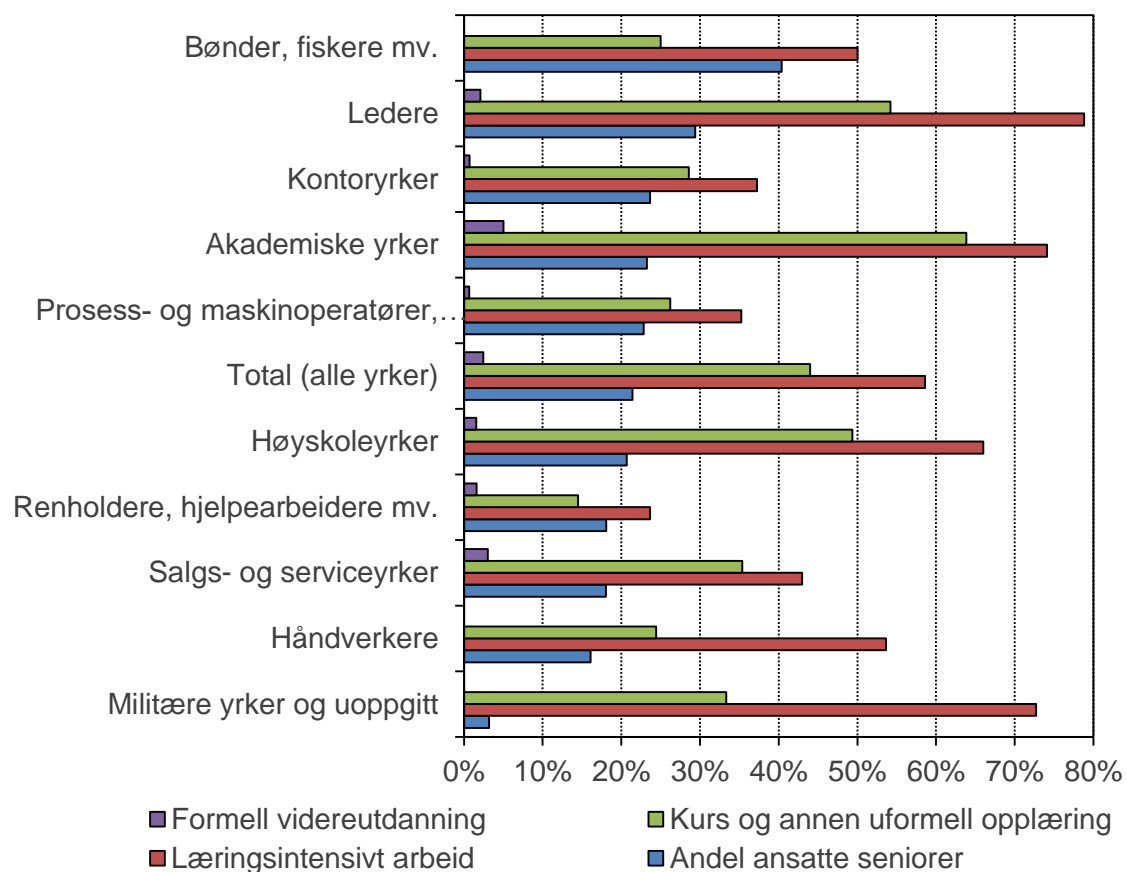
Sysselsatte seniorer deltok mest på kurs og i annen uformell opplæring i 1. kvartal 2014 innen næringene offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning (64%) og undervisning (62%). Færrest deltok innen næringene jordbruk, skogbruk og fiske (22%) og industri (24%).

Figur 3.5 viser at vi finner høyest andel sysselsatte seniorer som hadde et læringsintensivt arbeid i 1. kvartal 2014 innen næringene faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting (79%) og informasjon og kommunikasjon (77%). Lavest andel er det innen næringen transport og lagring (40%).

Figur 3.6 viser andelen sysselsatte seniorer som deltok i livslang læring i 1. kvartal 2014 etter yrke. Det fremgår av figuren at de med akademiske yrker (5%)

og salgs- og serviceyrker (3%) deltok mest i formell videreutdanning blant sysselsatte seniorer i dette kvartalet.

Figur 3.6 Andelen sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok i ulike typer livslang læring av alle sysselsatte seniorer i 1. kvartal 2014 etter yrke



Kilder: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for 1. kvartal 2014 og registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

Noter: 1) «Formell videreutdanning»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok i formell videreutdanning i prosent av alle sysselsatte seniorer i hvert yrke. 2) «Kurs og annen uformell opplæring»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som deltok på kurs og i annen uformell opplæring i prosent av alle sysselsatte seniorer i hvert yrke. 3) «Læringsintensivt arbeid»: Antall sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som hadde et læringsintensivt arbeid i prosent av alle sysselsatte seniorer i hvert yrke. 4) «Andel ansatte seniorer»: Antall seniorer (55 år eller eldre) i prosent av alle sysselsatte i hvert yrke.

Vi ser av Figur 3.6 at andelen sysselsatte seniorer som deltok på kurs og i annen uformell opplæring i 1. kvartal 2014 var høyest innen akademiske yrker (64%), blant ledere (54%) og innen høyskoleyrker (49%). Denne andelen var lavest blant renholdere, hjelpearbeidere mv. (15%). Blant renholdere, hjelpearbeidere mv. (24%) finner vi også den laveste andelen sysselsatte seniorer som hadde et læringsintensivt arbeid i 1. kvartal 2014. Høyest var denne andelen blant ledere (79%) og innen akademiske yrker (74%).

3.4 Deltakelse i livslang læring etter kjønn, alder og utdanningsnivå

I Tabell 3.3 og Tabell 3.4 har vi brukt en økonometrisk metode hvor vi undersøker hvordan deltakelse i livslang læring henger sammen med personkjennetegn som kjønn, alder og utdanningsnivå. Vi ser kun på deltakelse på kurs og i annen uformell opplæring og det å ha et læringsintensivt arbeid, ettersom svært få seniorer deltar i formell videreutdanning.

Vi ser av Tabell 3.3 at det ikke er noen signifikant (dvs. statistisk sikker) forskjell i sannsynligheten for å delta på kurs og annen uformell opplæring mellom menn og kvinner. Denne sannsynligheten er heller ikke signifikant forskjellig når vi sammenligner aldersgruppen 55-61 år (referansekategori) med hver av de andre aldersgruppene i tabellen (på 5 prosentnivå), med unntak av aldersgruppen 65-66 år som har en lavere sannsynlighet for å delta på kurs og i annen uformell opplæring i forhold til aldersgruppen 55-61 år. De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å delta på kurs og i annen uformell opplæring enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens denne sannsynligheten er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring.

Tabell 3.3 Regresjonsberegning med kurs og annen uformell opplæring som utfallsvariabel og individuelle kjennetegn som kontrollvariabler, 1. kvartal 2014

	Koeffisient	Signifikansnivå	Standardfeil
Konstantledd	-0,319	***	0,070
<i>Kjønn</i>			
Kvinne	0,063		0,045
<i>Aldersgruppe</i>			
Under 40 år	-0,029		0,071
40-54 år	0,116	*	0,069
62-64 år	-0,050		0,119
65-66 år	-0,386	**	0,164
67 år eller eldre	-0,348	*	0,202
<i>Utdanningsnivå</i>			
Grunnskole	-0,376	***	0,062
Høyere utdanning	0,735	***	0,051
Uoppgitt	-0,164		0,429
LR chi2(9)			456,380
Prob > chi2			0,000
Pseudo R2			0,039
Log likelihood			-5621,106
Antall personer			8443

Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM).

Noter: 1) Regresjonsberegningen er basert på logistisk regresjon. 2) *** Signifikant på 1 prosentnivå, ** signifikant på 5 prosentnivå, * signifikant på 10 prosentnivå. 3) Referanseperson: Mann, 55-61 år, og videregående opplæring som høyeste fullførte utdanningsnivå.

Tabell 3.4 viser at sannsynligheten for å ha et læringsintensivt arbeid er lavere for kvinner enn for menn. Denne sannsynligheten er høyere for de i aldersgruppen 40-54 år enn de i aldersgruppen 55-61 år (referansekategori), men lavere for de i aldersgruppen 67 år eller eldre i forhold til de i aldersgruppen 55-61 år. De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å ha et læringsintensivt arbeid enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens denne sannsynligheten er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring.

Tabell 3.4 Regresjonsberegning med læringsintensivt arbeid som utfallsvariabel og individuelle kjennetegn som kontrollvariabler, 1. kvartal 2014

	Koeffisient	Signifikansnivå	Standardfeil
Konstantledd	0,390	***	0,073
<i>Kjønn</i>			
Kvinne	-0,257	***	0,048
<i>Aldersgruppe</i>			
Under 40 år	0,128	*	0,074
40-54 år	0,155	**	0,072
62-64 år	-0,060		0,122
65-66 år	-0,291	*	0,163
67 år eller eldre	-0,393	**	0,198
<i>Utdanningsnivå</i>			
Grunnskole	-0,286	***	0,062
Høyere utdanning	0,757	***	0,055
Uoppgitt	-0,118		0,467
LR chi2(9)			387,280
Prob > chi2			0,000
Pseudo R2			0,036
Log likelihood			-5149,833
Antall personer			8196

Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM).

Noter: 1) Regresjonsberegningen er basert på logistisk regresjon. 2) *** Signifikant på 1 prosentnivå, ** signifikant på 5 prosentnivå, * signifikant på 10 prosentnivå. 3) Referanseperson: Mann, 55-61 år, og videregående opplæring som høyeste fullførte utdanningsnivå.

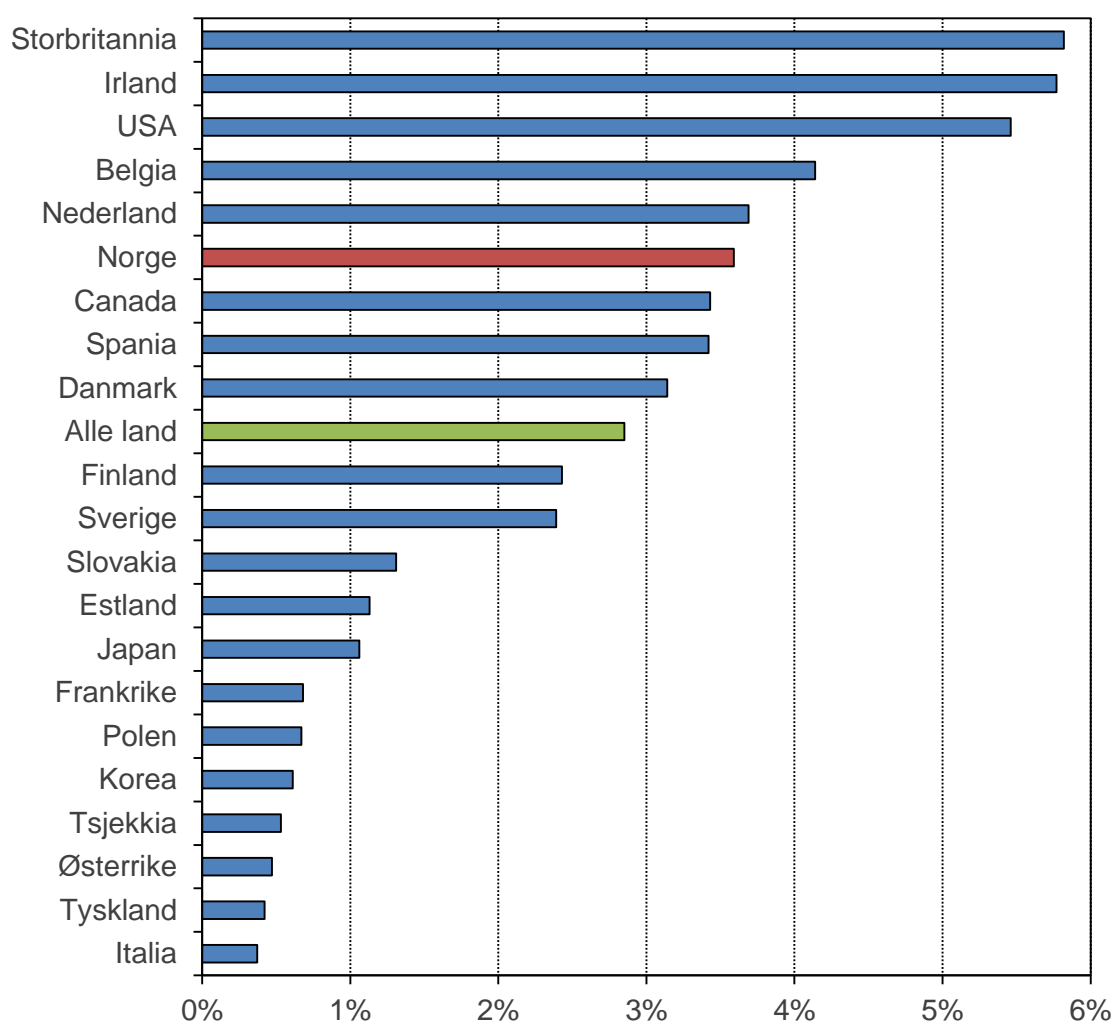
3.5 Seniorers deltakelse i livslang læring i Norge og andre land

I Figur 3.7 og Figur 3.8 har vi basert oss på data fra PIAAC-undersøkelsen for å sammenligne omfanget av seniorennes deltakelse i livslang læring i Norge og andre land. PIAAC-dataene omfatter blant annet alle de nordiske landene (unntatt Island). Er det forskjeller mellom de nordiske landene når det gjelder

omfanget av seniorenas deltakelse i livslang læring? Hvordan skiller de nordiske landene seg fra andre europeiske og ikke-europeiske land?

Figur 3.7 viser at Norge ligger høyest blant de nordiske landene når det gjelder deltakelse i formell opplæring blant seniorer. Danmark ligger også over gjennomsnittet for alle landene i figuren (angitt ved stolpen «alle land»), mens Finland og Sverige ligger under dette gjennomsnittet. I Storbritannia og Irland er deltakelsen høyest, og altså høyere enn blant de fire nordiske landene. Nederland er om lag på linje med Norge. Lavest deltakelse er det i Italia og Tyskland.

Figur 3.7 *Andelen seniorer (55 år eller eldre) som har deltatt i formell opplæring av alle seniorer etter land (vektede resultater)*

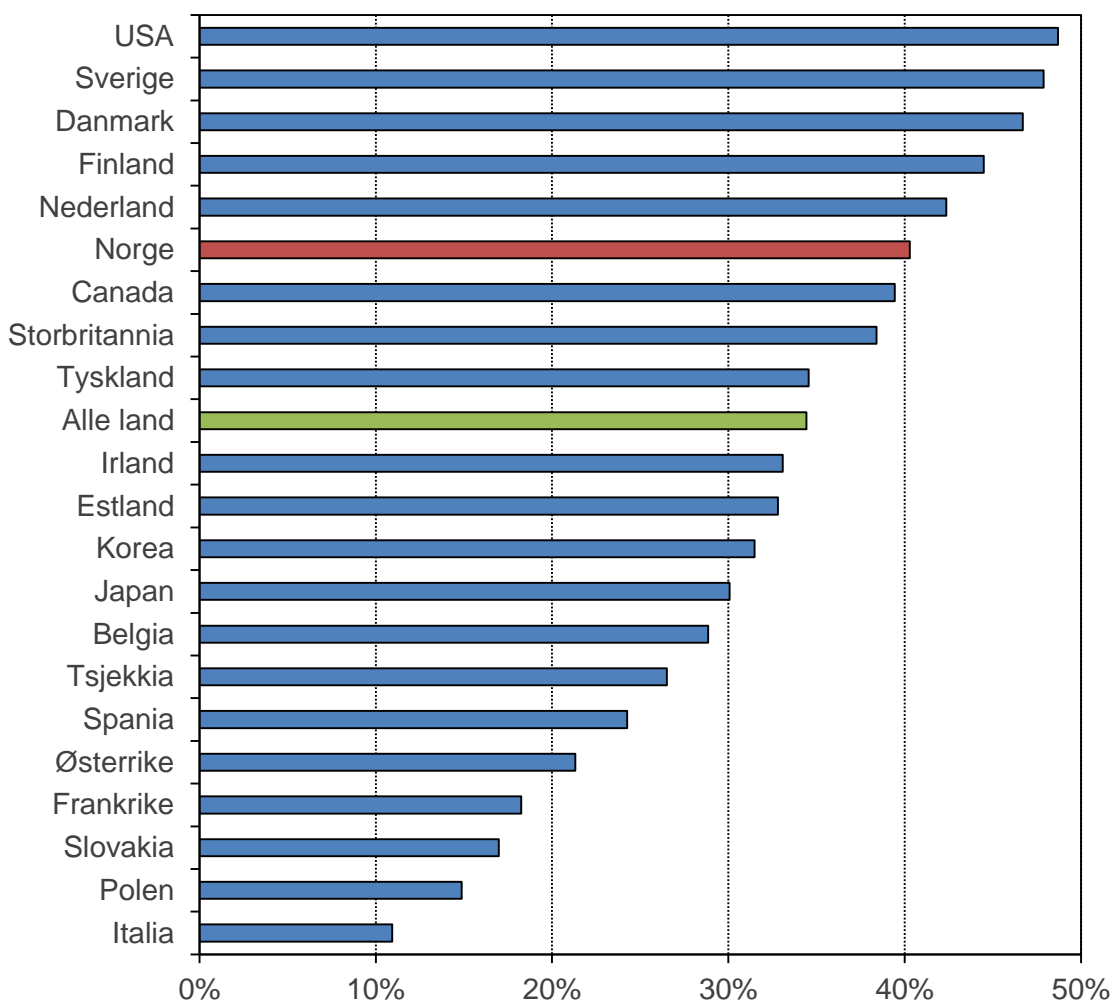


Kilde: Den internasjonale undersøkelsen PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies).

Noter: 1) PIAAC-undersøkelsen ble gjennomført fra høsten 2011 til våren 2012. 2) De som har deltatt i formell opplæring har svart ja på ett av følgende to spørsmål: A) «Tar du for tiden noen formell utdanning med sikte på å oppnå et vitnemål?», og B) «Har du i løpet av de siste 12 månedene deltatt i noen formell utdanning, enten på heltid eller deltid?». 3) Russland er utelatt fra figuren, og heller ikke inkludert i kategorien «alle land», ettersom dataene ikke er representative for dette landet.

Ser vi på deltakelse i annen organisert opplæring blant seniorer ligger de fire nordiske landene i Figur 3.8 blant de landene som har høyest deltakelse. USA ligger på topp, mens Nederland også har en relativt høy deltakelse. Norge ligger lavest blant de nordiske landene når det gjelder deltakelse i annen organisert opplæring, mens Sverige og Danmark ligger høyest. Deltakelsen er lavest i Italia og Polen.

Figur 3.8 Andelen seniorer (55 år eller eldre) som har deltatt i annen organisert opplæring av alle seniorer etter land (vektede resultater)



Kilde: Den internasjonale undersøkelsen PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies).

Noter: 1) PIAAC-undersøkelsen ble gjennomført fra høsten 2011 til våren 2012. 2) De som har deltatt i annen organisert opplæring har svart ja på ett av følgende fire spørsmål: A) «Har du i løpet av de siste 12 månedene tatt kurs via fjernundervisning?», B) «Har du i løpet av de siste 12 månedene fått organisert opplæring i din arbeidssituasjon av en overordnet, en kollega eller veileder?», C) «Har du i løpet av de siste 12 månedene deltatt på seminarer eller workshops der opplæring var hovedformålet?», og D) «Har du i løpet av de siste 12 månedene gått på kurs eller tatt privattimer, som du ikke allerede har tatt med?». 3) Russland er utelatt fra figuren, og heller ikke inkludert i kategorien «alle land», ettersom dataene ikke er representative for dette landet.

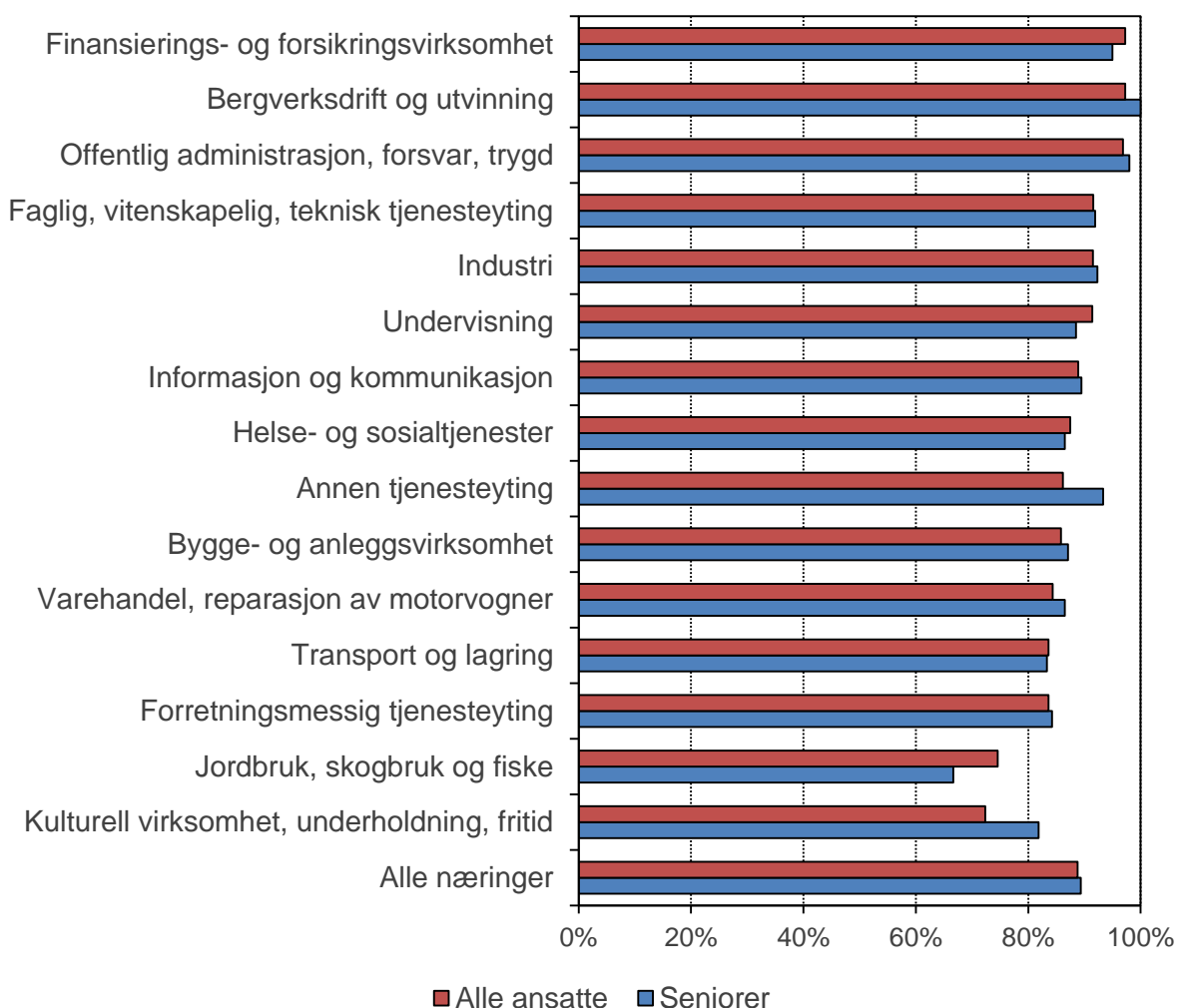
3.6 Begrensninger/hindringer som seniorer opplever for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og deltakelse i utdanning

Vi har undersøkt om seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver til å delta i formell videreutdanning og på kurs og i annen uformell opplæring. Dette vil belyse spørsmålet om seniorer opplever finansielle begrensninger eller hindringer for deltakelse i etter- og videreutdanning. Er det spesielle næringer og yrker hvor seniorer i stor grad får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver til å delta?

Lærevilkårsmonitoren (LVM) har data om to typer opplæring som kan benyttes for å undersøke dette: (i) Om en person har gått på skole, studert eller vært lærling i løpet av de siste 4 ukene, og (ii) om en person har deltatt på kurs, seminarer, konferanser o.l. i løpet av de siste 4 ukene hvor formålet har vært opplæring. Det er få seniorer som har deltatt i opplæringen under punkt (i). Vi ser derfor bare på deltakelse i opplæringen under punkt (ii), som vi betegner «deltakelse i opplæring».

Figur 3.9 viser andelen av de som deltok i opplæring som fikk lønn eller delvis lønn blant sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) og alle sysselsatte (15-75 år) i ulike næringer.

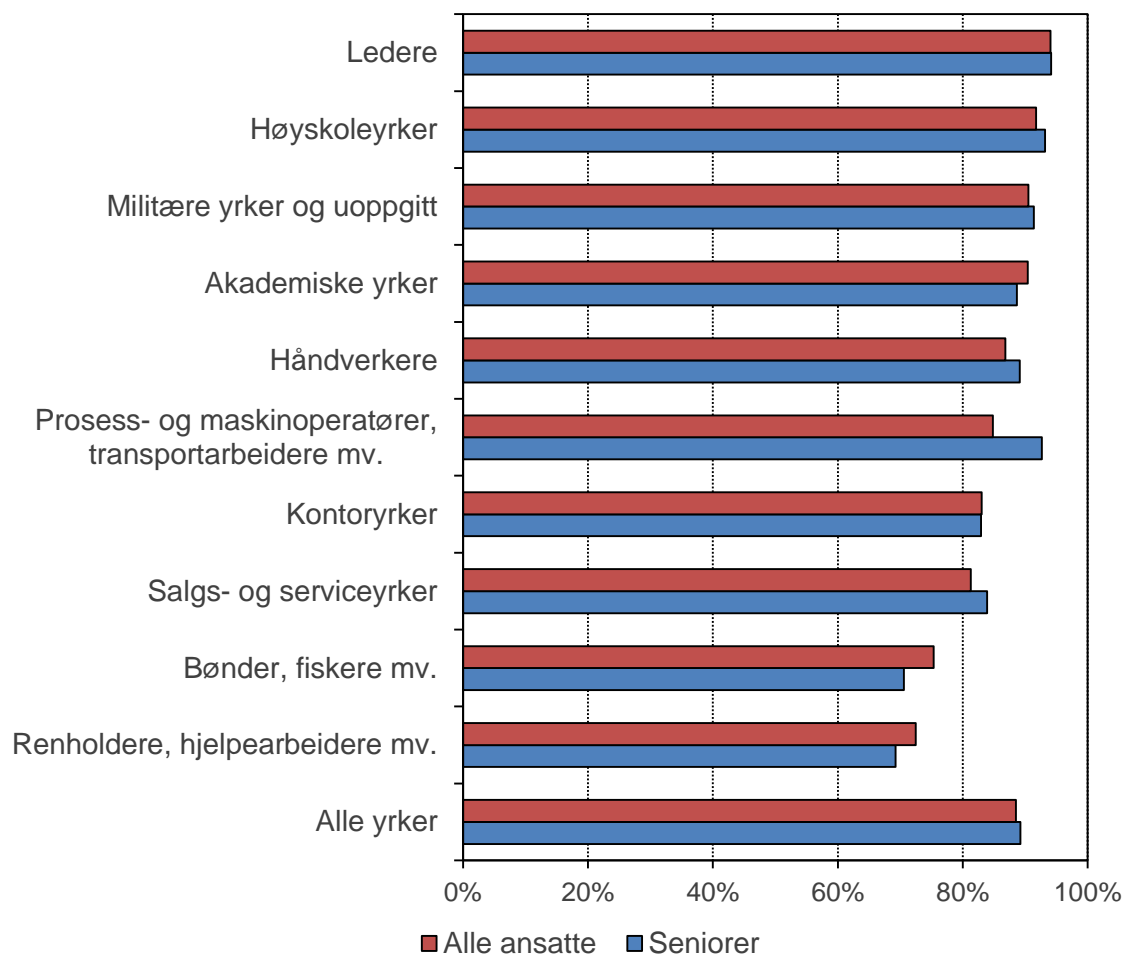
Figur 3.9 Andelen av de som deltok i opplæring som mottok lønn eller delvis lønn blant sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) og alle sysselsatte (15-75 år) i ulike næringer



Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for årene 1. kvartal 2011 – 1. kvartal 2014.
 Note: Næringer med under 10 ansatte er utelatt fra figuren.

Figur 3.10 viser den tilsvarende figuren for ulike yrkesgrupper. Vi ser av begge figurer at andelen seniorer som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring er om lag den samme som blant sysselsatte som helhet. Det ser derfor ikke ut til at seniorer som velger å delta i opplæring i mindre grad får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver til å delta sammenlignet med yngre arbeidstakere. LVM-dataene gir imidlertid ingen informasjon om hvorvidt seniorer velger å ikke delta i opplæring fordi de ikke får støtte fra sin arbeidsgiver til det, ettersom opplysninger om man mottok lønn (eller delvis lønn) kun gjelder de som deltok i opplæringen.

Figur 3.10 Andelen av de som deltok i opplæring som mottok lønn eller delvis lønn blant sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) og alle sysselsatte (15-75 år) i ulike yrker

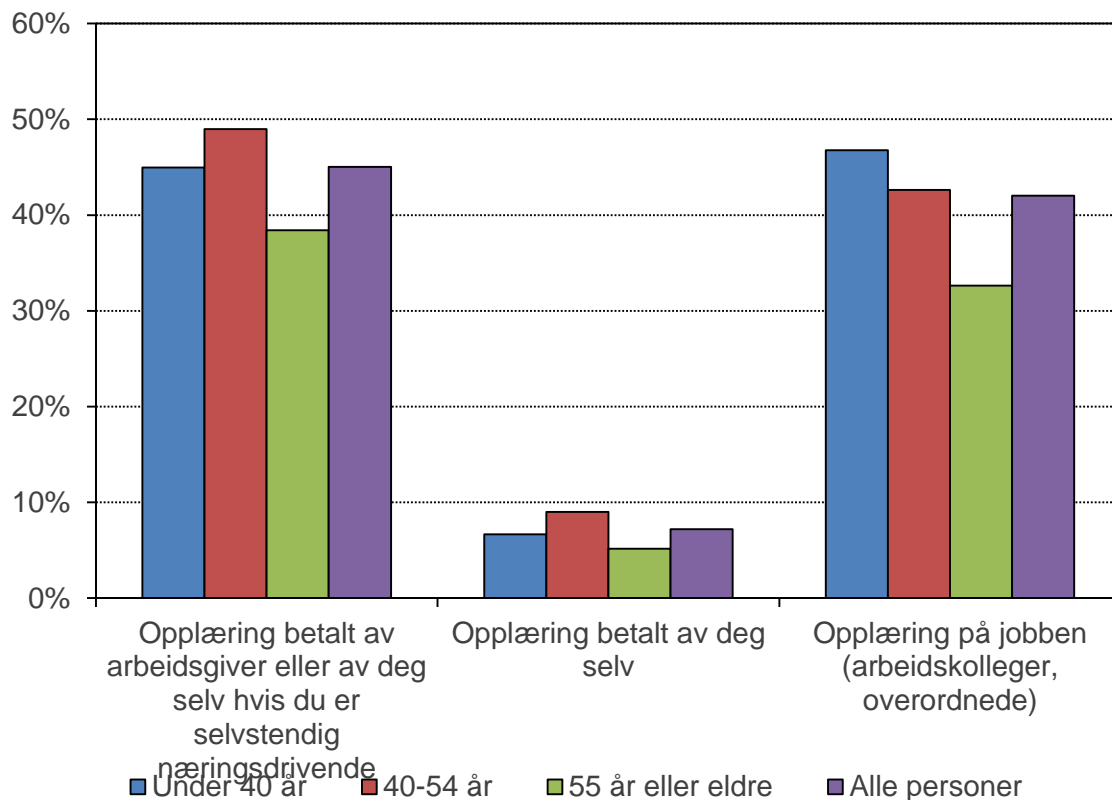


Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for årene 1. kvartal 2011 – 1. kvartal 2014.

I Figur 3.11 har vi brukt data fra den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen. Figuren viser at seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere har deltatt i opplæring betalt av arbeidsgiver (eller betalt av personen selv hvis man er selvstendig næringsdrivende) for å forbedre sine ferdigheter. Seniorer har også i mindre grad enn yngre arbeidstakere deltatt i opplæring betalt av personen selv, men disse andelenene er langt lavere enn andelenene i opplæring betalt av arbeidsgiver.

Figur 3.11 gir imidlertid kun informasjon om arbeidstakere som faktisk har deltatt i opplæring og ikke informasjon om arbeidstakere som ikke har deltatt grunnet mangel på finansiering. Figuren viser dessuten at seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere får opplæring på jobben av arbeidskolleger og overordnede.

Figur 3.11 Andelen av norske arbeidstakere som har deltatt i noen av de følgende typer opplæring for å forbedre ferdighetene sine i løpet av de siste 12 månedene, etter alder

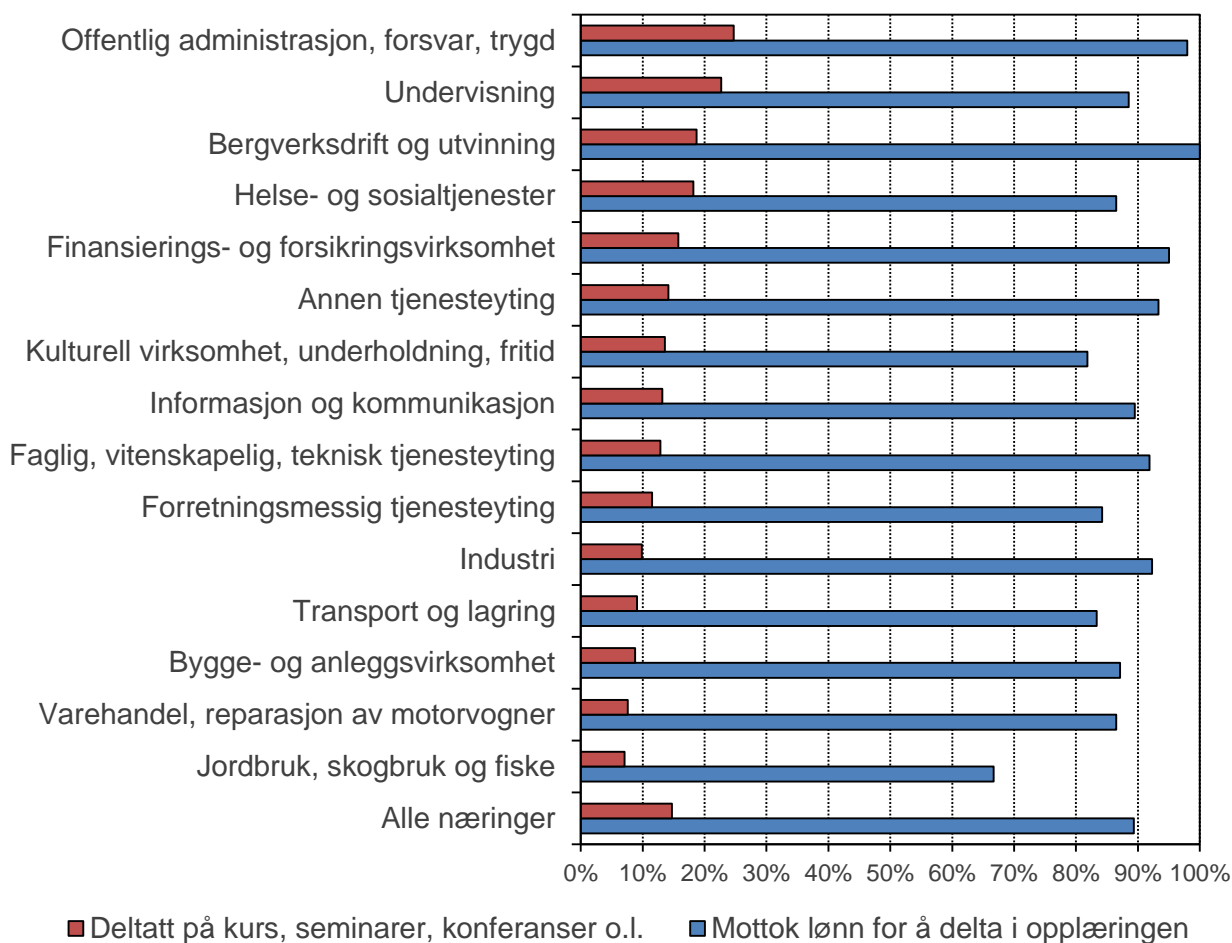


Kilde: Den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen (EWCS), 2010.

Note: Figuren er basert på spørsmål Q61 i EWCS: «I løpet av de siste 12 månedene, har du deltatt i noen av de følgende typer opplæring for å forbedre ferdigheter dine?».

Vi har undersøkt om det er slik at næringer og yrker hvor seniorer i stor grad får støtte til å delta i livslang læring også har en høy andel seniorer som deltar i slik læring. Figur 3.12 viser andelen sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som har deltatt i opplæring og andelen sysselsatte seniorer som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring, i de ulike næringsgruppene. Figur 3.13 viser den tilsvarende figuren for yrkesgrupper. Figurene viser at det er en viss sammenheng mellom disse andelene, men ingen klar sammenheng.

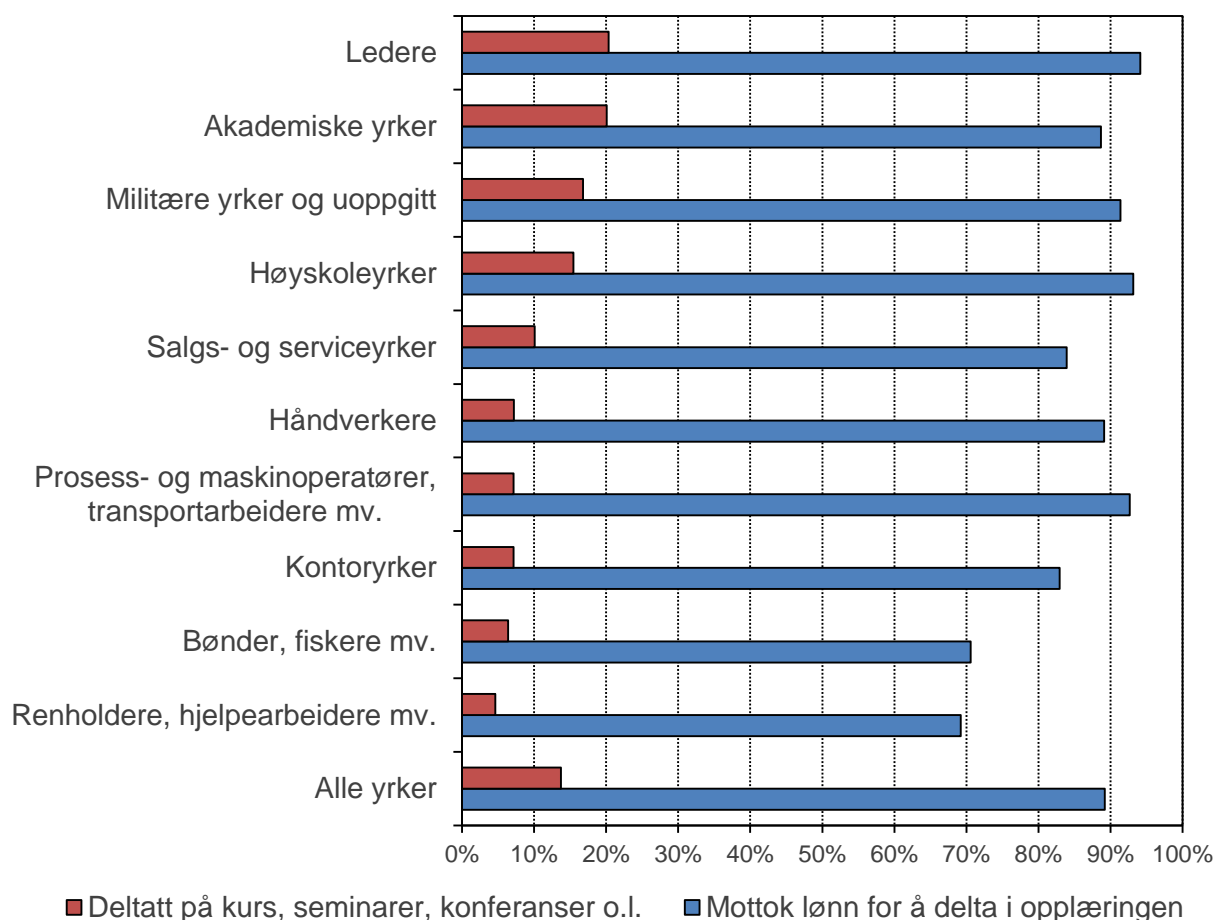
Figur 3.12 *Andelen sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som har deltatt i opplæring og som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring, etter næring*



Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for årene 1. kvartal 2011 – 1. kvartal 2014.

Note: Næringer med under 10 ansatte er utelatt fra figuren.

Figur 3.13 Andelen sysselsatte seniorer (55 år eller eldre) som har deltatt i opplæring og som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring, etter yrke



Kilde: Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM) for årene 1. kvartal 2011 – 1. kvartal 2014.

3.7 Seniorers ferdigheter i jobb sammenlignet med yngre arbeidstakere

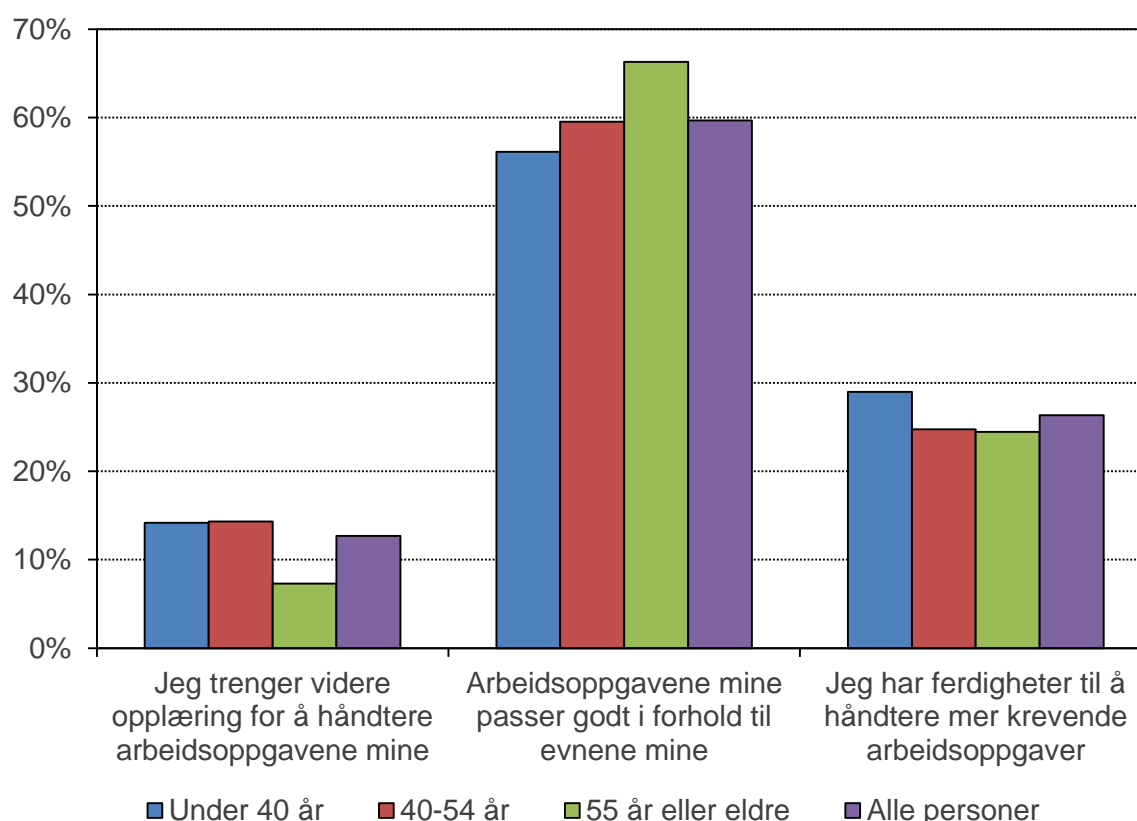
Vi har brukt data fra den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen for å undersøke om seniorers ferdigheter i jobb avviker fra yngre arbeidstakere, og i så fall på hvilken måte. Dette kan si noe om behovet som seniorer har for å delta i livslang læring. Kan ferdigheter i egen jobb blant seniorer forklare hvorvidt de deltar og hvor mye de deltar i livslang læring?

Figur 3.14 viser andelen av norske arbeidstakere som oppgir at ett av de tre alternativene i figuren beskriver best deres ferdigheter i eget arbeid. Vi ser av figuren at seniorer (55 år eller eldre) i mindre grad enn yngre arbeidstakere oppgir at de trenger videre opplæring for å håndtere arbeidsoppgavene sine. Seniorer oppgir også i større grad enn yngre at de har arbeidsoppgaver som passer godt i forhold til deres evner. Dessuten oppgir seniorer i mindre grad enn de som er under 40 år at de har ferdigheter til å håndtere mer krevende arbeidsoppgaver,

mens det nesten ikke er forskjell i ferdighetsnivået når vi sammenligner seniorer med de i aldersgruppen 40-54 år.

Det at seniorer i mindre grad trenger videre opplæring for å håndtere arbeidsoppgavene sine kan være en av flere mulige forklaringer på hvorfor de deltar mindre i livslang læring enn yngre arbeidstakere. Den lavere deltakelsen i livslang læring blant seniorer kan imidlertid i mindre grad forklares ved forskjeller i ferdighetsnivået mellom seniorer og yngre arbeidstakere målt etter om arbeidsoppgavene passer godt i forhold til deres evner eller om de har ferdigheter til å håndtere mer krevende arbeidsoppgaver.

Figur 3.14 Andelen av norske arbeidstakere som oppgir at følgende alternativer beskriver best deres ferdigheter i eget arbeid, etter alder (Alle personer N=2079)

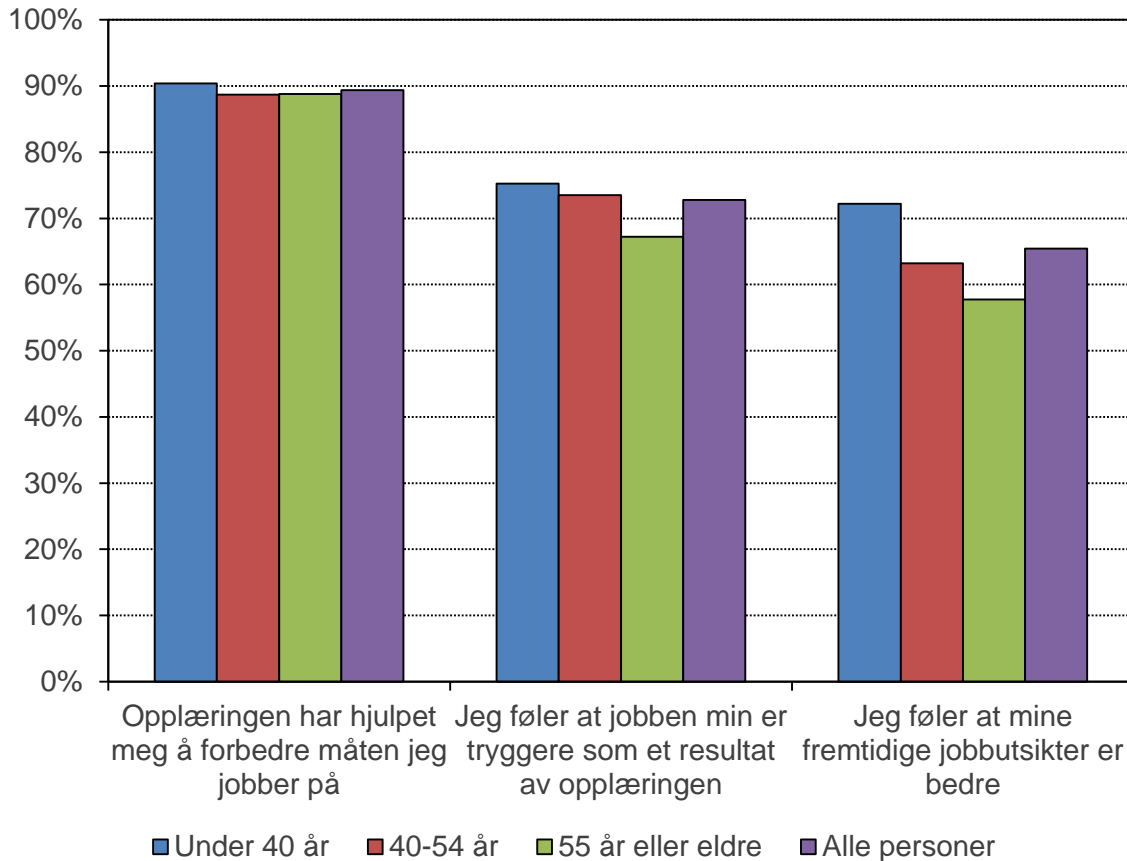


Kilde: Den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen (EWCS), 2010.

Noter: 1) Figuren er basert på spørsmål Q60 i EWCS: «Hvilket av de følgende alternativene beskriver best dine ferdigheter i ditt eget arbeid?». 2) Alternativene i figuren viser det som en respondent kunne velge mellom, i tillegg til kategoriene «vet ikke/ingen formening» og «vil ikke svare». Kun ett alternativ var mulig å velge.

I Figur 3.15 ser vi på respondentenes oppfatning av nytten av opplæringen blant de som har deltatt i opplæring for å forbedre sine ferdigheter, og hvor opplæringen er betalt av arbeidsgiver (eller betalt av personen selv hvis man er selvstendig næringsdrivende). Figuren viser at det er små forskjeller mellom seniorer og yngre arbeidstakere når det gjelder om opplæringen har hjulpet dem å forbedre måten de jobber på. Seniorer føler imidlertid i mindre grad enn yngre arbeidstakere at jobben er tryggere som et resultat av opplæringen og at fremtidige jobbutsikter er blitt bedre.

Figur 3.15 Andelen av norske arbeidstakere som har fått opplæring betalt av arbeidsgiver og som er enige i følgende påstander som beskriver noen forhold ved opplæringen, etter alder (Alle personer N=518)

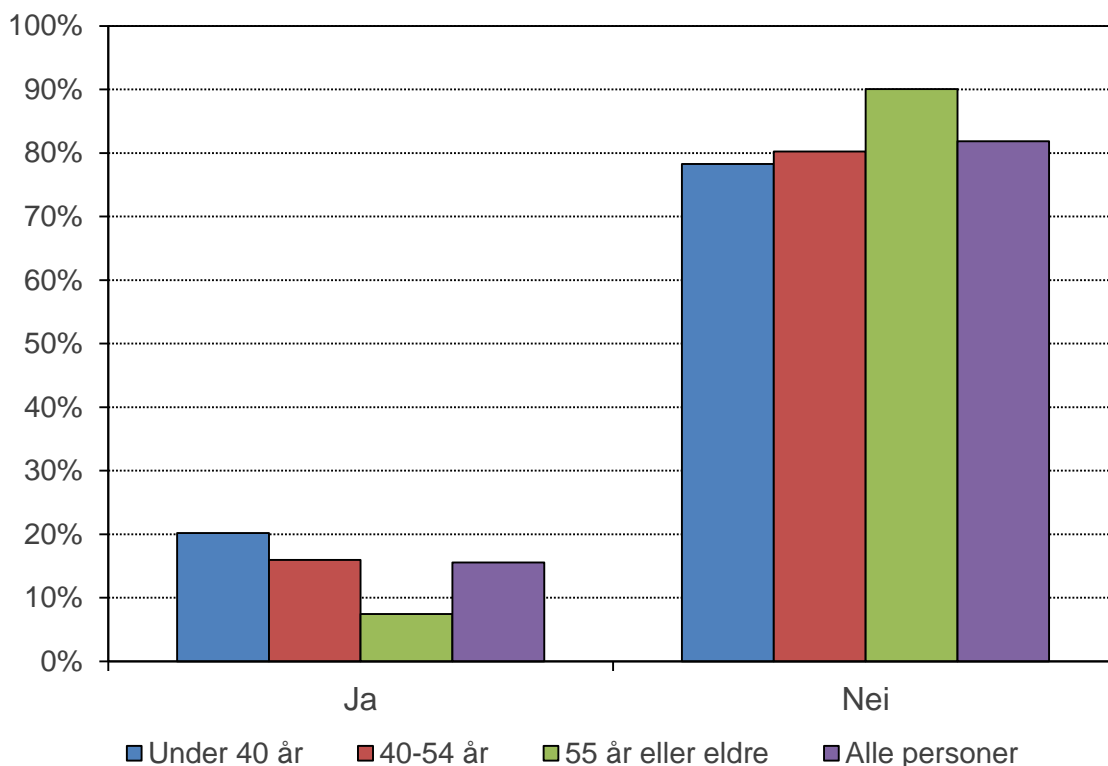


Kilde: Den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen (EWCS), 2010.

Noter: 1) Figuren er basert på spørsmål Q61_1 i EWCS: «Er du enig eller uenig i de følgende påstandene som beskriver noen forhold ved opplæringen?». Kun besvart av de som svarer ja på følgende alternativ i spørsmål Q61: «Opplæring betalt av arbeidsgiver eller av deg selv hvis du er selvstendig næringsdrivende» (se Figur 3.11). 2) De tre påstandene i figuren var det som en respondent skulle ta stilling til. For hver påstand kunne en respondent velge mellom alternativene «enig», «uenig», «vet ikke» og «vil ikke svare».

I Figur 3.16 viser vi svarene på spørsmål om de ba om å få opplæring blant arbeidstakere som oppga at de ikke hadde fått opplæring betalt av arbeidsgiver (eller betalt selv hvis man er selvstendig næringsdrivende) Vi ser at det er en mindre andel av seniorenne enn av yngre arbeidstakere som ba om å få opplæring.

Figur 3.16 Andelen av norske arbeidstakere som ba om å få opplæring blant de ikke hadde fått det, etter alder (Alle personer N=501)



Kilde: Den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen (EWCS), 2010.

Noter: 1) Figuren er basert på spørsmål Q61_2 i EWCS: «Ba du om å få opplæring?». Kun besvart av ansatte og de som i tillegg svarer nei på følgende alternativ i spørsmål Q61: «Opplæring betalt av arbeidsgiver eller av deg selv hvis du er selvstendig næringsdrivende» (se Figur 3.11). 2) Alternativene i figuren viser det som en respondent kunne velge mellom, i tillegg til kategoriene «vet ikke/ingen formening» og «vil ikke svare». Kun ett alternativ var mulig å velge.

3.8 Kompetansebehov på norske arbeidsplasser

Vi ønsker å undersøke om det er et udekket kompetansebehov på norske arbeidsplasser, og om dette i så fall har sammenheng med ansattes alder. For å undersøke dette har vi brukt data fra NHOs kompetansebarometer. Dataene kartlegger kompetansebehov i et utvalg NHO-bedrifter. I analysen er dataene fra NHOs kompetansebarometer koblet til registerdata (heretter betegnet «NHO-/registerdataene»). Vi vil undersøke om seniorer arbeider i bedrifter som i stor grad har et udekket kompetansebehov eller om de arbeider i bedrifter som i mindre grad har et udekket kompetansebehov.

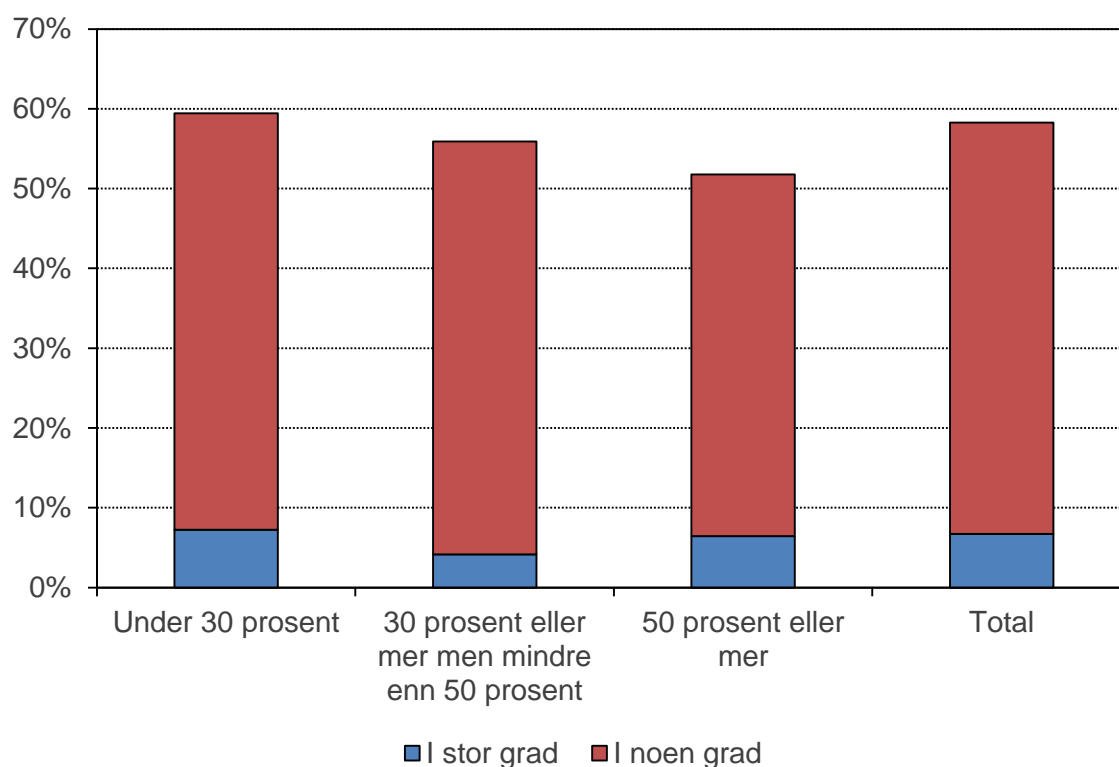
Noen av spørsmålene handler om hvordan det er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse (bl.a. gjennom å heve kompetansen til dagens ansatte). Denne kartleggingen vil derfor kunne si noe om seniorennes muligheter for kompetanseutvikling på arbeidsplassen.

Vi har undersøkt næringsfordelingen blant de sysselsatte i utvalget av NHO-bedriftene, se Tabell V.3 i Vedlegg 1. Hensikten er å undersøke om NHO-/registerdataene er representative for alle sysselsatte i Norge når det gjelder næringsfordeling. Vi finner at følgende næringer i særlig grad er overrepresentert i NHO-/registerdataene: industri og bygge- og anleggsvirksomhet. De næringene

som i særlig grad er underrepresentert i NHO-/registerdataene er helse- og sosialtjenester og varehandel, reparasjon av motorvogner.

Figur 3.17 viser andelen av NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller noen grad har et udekket kompetansebehov i dag, i bedrifter med ulik andel seniorer blant de ansatte. Denne andelen er noe lavere blant de NHO-bedriftene hvor minst 50 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre enn blant de bedriftene som har en lavere andel seniorer.

Figur 3.17 Andelen NHO-bedrifter som oppgir at de i stor grad eller noen grad har et udekket kompetansebehov i dag, etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=4765)



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

Figurene 3.18 - 3.21 omfatter kun de NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller i noen grad har et udekket kompetansebehov i dag, og viser svarene på spørsmål om det er aktuelt for dem å dekke behovet for kompetanse gjennom å ansette nye personer, heve kompetansen til dagens ansatte, sette ut tjenester til andre (outsourcing) eller å leie inn ekspertise (for en periode).

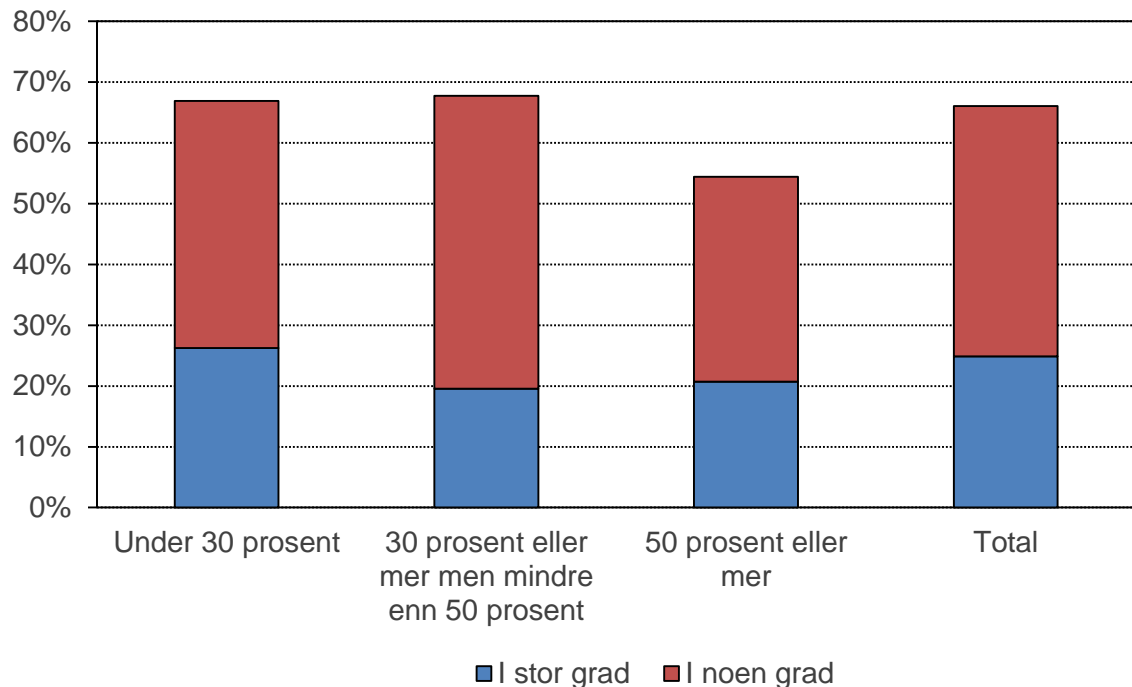
Figurene viser følgende mønstre:

- Andelen av bedriftene som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for dem å dekke behovet for kompetanse gjennom å ansette nye personer, å heve kompetansen til dagens ansatte eller å leie inn ekspertise (for en periode) er lavest blant de NHO-bedriftene hvor minst 50 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre.

- Andelen av bedriftene som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse gjennom å sette ut tjenester til andre (outsourcing) er lavest blant de NHO-bedriftene hvor under 30 prosent og minst 50 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre. Denne andelen er høyest blant de NHO-bedriftene hvor mellom 30 og 50 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre.

Disse resultatene kan indikere at seniorer ikke har noen dårligere muligheter for kompetanseutvikling på arbeidsplassen enn yngre arbeidstakere.

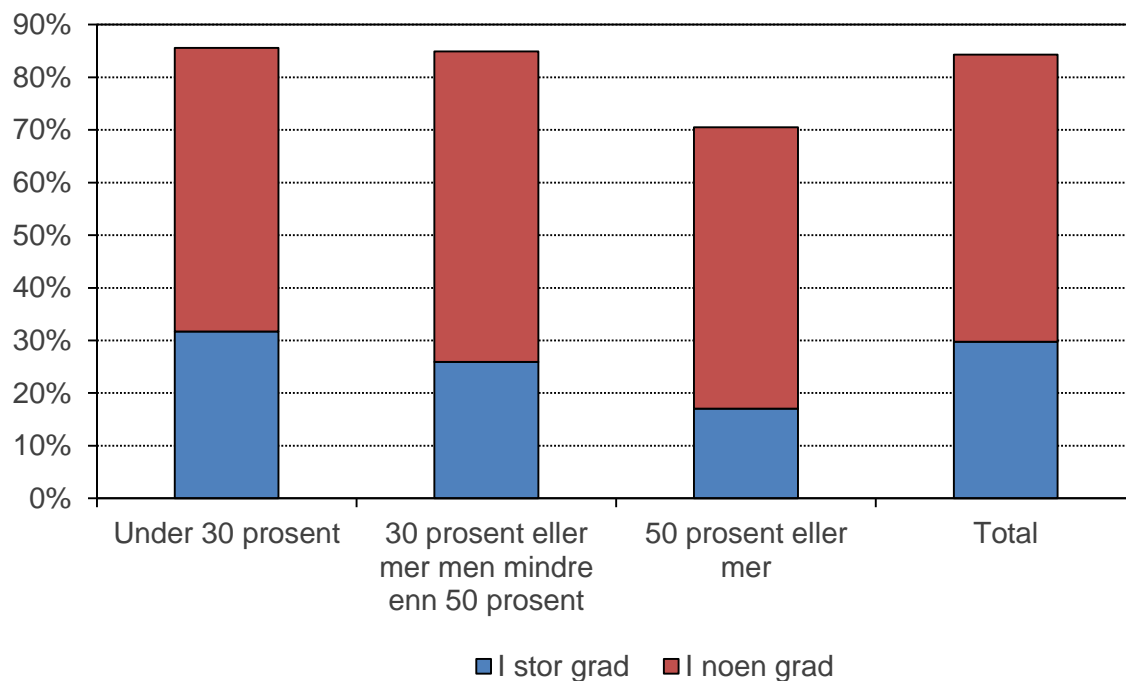
Figur 3.18 *Andelen NHO-bedrifter som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse gjennom å ansette nye personer for å dekke kompetansebehovet, etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=2776)*



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

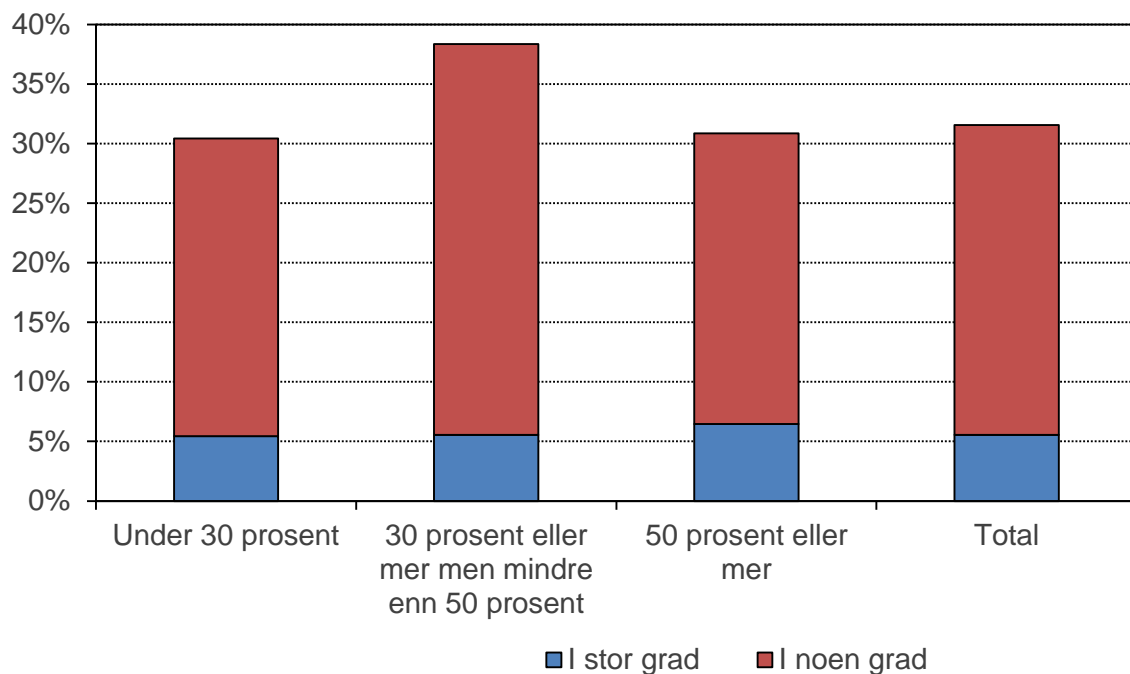
Note: Figuren omfatter kun de NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller i noen grad har et udekket kompetansebehov i dag.

Figur 3.19 *Andelen NHO-bedrifter som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse gjennom å heve kompetansen til dagens ansatte, etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=2776)*



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.
 Note: Figuren omfatter kun de NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller i noen grad har et udekket kompetansebehov i dag.

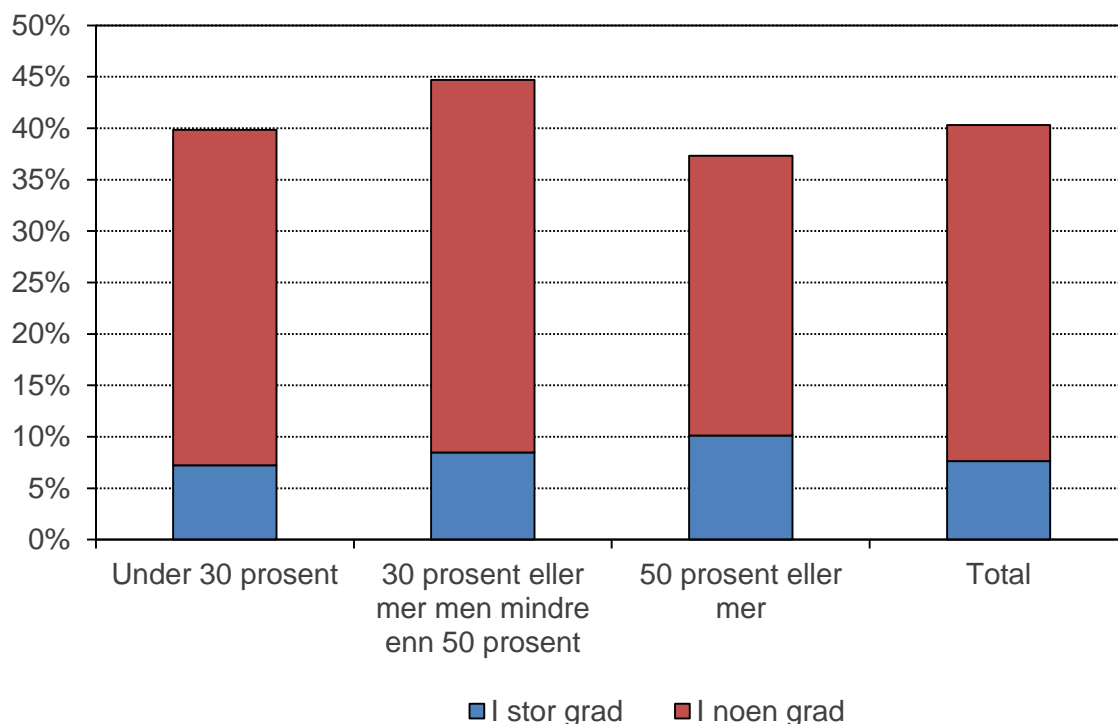
Figur 3.20 Andelen NHO-bedrifter som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse gjennom å sette ut tjenester til andre (outsourcing), etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=2776)



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

Note: Figuren omfatter kun de NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller i noen grad har et udekket kompetansebehov i dag.

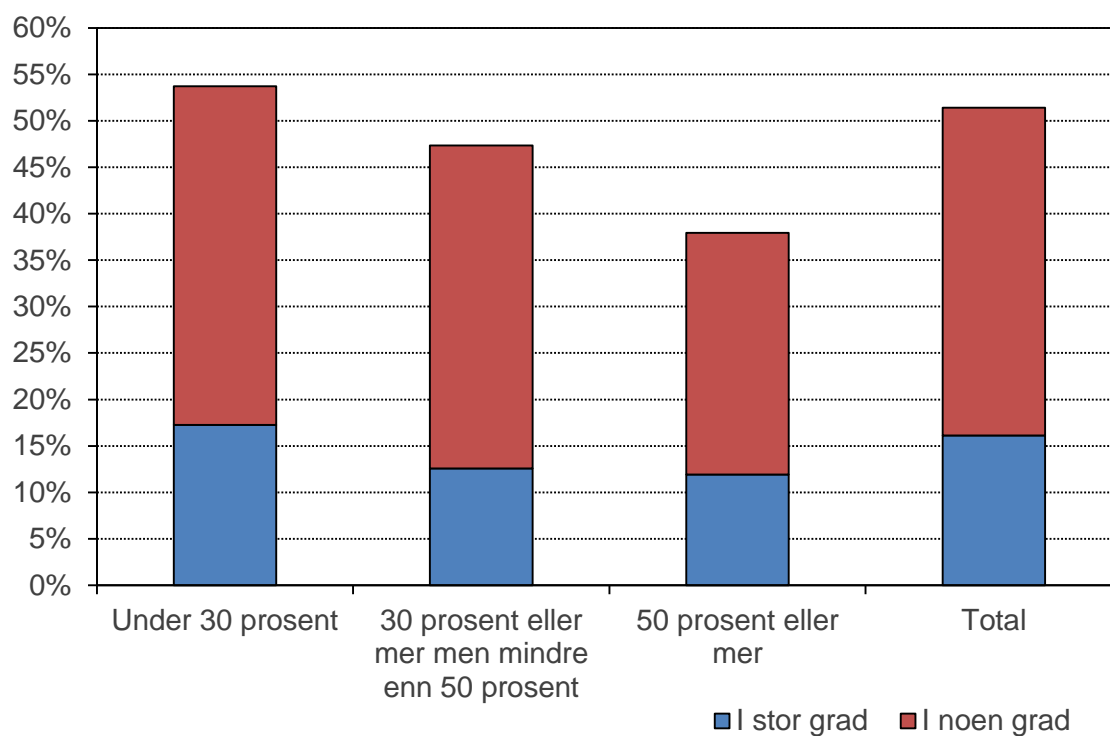
Figur 3.21 Andelen NHO-bedrifter som oppgir at det i stor grad eller noen grad er aktuelt for bedriften å dekke behovet for kompetanse gjennom å leie inn ekspertise (for en periode), etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=2776)



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.
 Note: Figuren omfatter kun de NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller i noen grad har et udekket kompetansebehov i dag.

Figur 1.22 viser andelen av NHO-bedriftene som oppgir at de i stor grad eller noen grad har problemer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft i dag. Vi ser at denne andelen er lavest blant de NHO-bedriftene hvor minst 50 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre, og høyest blant de NHO-bedriftene hvor under 30 prosent av de ansatte er 55 år eller eldre. Dette kan indikere at seniorer ikke utgjør noe mindre kvalifisert arbeidskraft enn yngre arbeidstakere.

Figur 3.22 Andelen NHO-bedrifter som oppgir at de i stor grad eller noen grad har problemer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft i dag, etter hvor mange prosent av de ansatte i bedriften som er 55 år eller eldre (Alle NHO-bedrifter N=4765)



Kilde: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for 2013.

4 Industri og bygg/anlegg

I dette kapitlet gjør vi rede for funn fra de virksomhetene som inngår i caset "Industri og bygg/anlegg".

4.1 Om næringen og bedriftene

Innenfor caset industri og bygg/anlegg har vi intervjuet informanter i seks virksomheter. De representerer en spredning i type virksomhet: Tre case er vanlige produksjonsbedrifter og to driver innenfor bygg-/anleggsbransjen. I tillegg er ett av casene strengt tatt en handelsvirksomhet (bilimportør/-forhandler), men en viktig del av virksomheten er service/verksted, og de likner derfor de andre bedriftene ved at de sysselsetter fagarbeidere innen tekniske fag.

Måten produksjonen foregår på er relativt lik blant henholdsvis de to industribedriftene og de to anleggsbedriftene. Naturlig nok skiller bilforhandleren seg noe fra dette. I det følgende beskriver vi derfor kjernevirksomheten, typer arbeidsoppgaver og kompetansekrav for hver av de tre undergruppene.

Industribedriftene

Den ene industribedriften driver innenfor verkstedsindustri, mens den andre produserer næringsmidler.

Verkstedsindustribedriften driver produksjon i en rekke land, men vi har besøkt den største enheten, med rundt 800 ansatte. De produserer flere svært ulike produkter, og produksjonsmåten varierer fra relativt enkel til svært høyteknologisk - fra manuell håndtering av samlebåndsproduksjon til programmering og styring av avanserte prosesser. Kompetansen blant de ansatte er derfor svært spredt - fra doktorgradsnivå til ufaglærte. Det mest vanlige i produksjonen er imidlertid fagbrev eller teknisk fagskole. Ved nyansettelser ansettes det ikke ufaglærte, så sant de ikke har lang erfaring fra liknende industri. Den høyteknologiske produksjonen innebærer også forsknings- og utviklingsvirksomhet. Bedriften har knyttet til seg både mastergradsstudenter og doktorgradsstipendiater.

Produktene er underlagt et internasjonalt og relativt komplekst klassifiseringssystem. Dette krever at man oppdaterer kompetansen med jevne mellomrom.

Bedriften regnes som en attraktiv arbeidsgiver, og har ingen problemer med å rekruttere arbeidskraft. Det kan være knapphet på enkelte typer spisskompetanse, for eksempel CNC-kompetanse for fagarbeidere, det vil si styring av datastyrte maskiner og redigering av programmer. HR-ansvarlig forteller at det kan være en utfordring når ansatte med en spesiell kompetanse slutter, og at de forsøker å drive internutvikling av medarbeidere for å "være i forkant". De har imidlertid lite turn-over og relativt høy gjennomsnittsalder.

Næringsmiddelprodusenten i utvalget vårt produserer ulike typer sjømat. De eier oppdrettsanlegg og fabrikker rundt om i Norge. I produksjonen rekrutteres både faglært og ufaglært arbeidskraft. Det brukes også en del innleid utenlandsk

arbeidskraft. I tillegg er det en del funksjonærer i administrasjon/økonomi, logistikk mv. HR-ansvarlige formidlet at de ikke hadde noe særlig utfordringer med rekruttering.

Entreprenørbedriftene

De to bygg-/anleggsbedriftene i undersøkelsen er relativt like med hensyn til produksjon, med noe ulik vekt på bygge- og anleggsvirksomhet. Det er to store bedrifter med flere tusen ansatte.

Begge de to virksomhetene er ofte hovedentreprenører for store prosjekter. Virksomheten krever fagkompetanse i ulike typer håndverk i produksjonen, de største gruppene er tømrerfaget og betongfaget. Avhengig av størrelsen på bygge-/anleggsprosjektene, kan de organiseres med baser (ledere av et arbeidslag), formenn (leder for flere lag), anleggsleder(-e), og prosjektleder. En relativt stor andel av de ansatte må ha teknisk utdanning i form av teknisk fagskole, bachelor eller master (ingeniører).

I den ene virksomheten skilte HR-ansvarlig mellom funksjonærer og yrkesarbeidere. I gruppa yrkesarbeidere hadde nesten 80 prosent fagbrev. Begge bedriftene har også en god del lærlinger. På funksjonærsiden er det en del ansatte i stab (merkantilt, jus, osv), og funksjonærer på teknisk side: Prosjektledere mv. I en siste gruppa dominerer ingeniørkompetanse på ulike nivå. Ingeniørkompetanse er viktig både innen planlegging, utvikling og gjennomføring.

Det er lite ufaglært arbeidskraft i virksomhetene. Det kan være behov for hjelpearbeidere som for eksempel ryddearbeidere. Den ene virksomheten oppgir at de ofte leier inn dette personalet.

Av eksterne kompetansekrav for bransjen, er de viktigste HMS-regelverket og tekniske forskrifter. Alle ansatte må kunne HMS-kravene som er relevante ute på anleggene. Den ene har et e-læringsprogram i HMS som alle må gjennomføre. HMS-kravene endrer seg imidlertid ikke ofte, i motsetning til byggeforskrifter og standarder, som er omfattende, og krever kunnskapsoppdatering med jevne mellomrom. Det er også krav til sertifikater for ulike funksjoner på byggeplassene. I tillegg opplever virksomhetene at kundene (særlig offentlige byggherrer) kan kreve spesifikk kompetanse - for eksempel en viss andel fagarbeidere og lærlinger.

Begge virksomhetene oppfatter seg som attraktive arbeidsplasser, de har ingen store rekrutteringsproblemer i dag, og lav turnover. I begge virksomhetene ble det imidlertid framhevet at det kan være utfordringer knyttet til å rekruttere ledere med en del års erfaring, særlig prosjektledere.

Bilimportør/-forhandler

Vi intervjuet ansatte i et konsern med flere tusen ansatte totalt, som importerer biler og eier en del lokale forhandlere. Forhandlerne er typisk organisert i en salgs-/markedsdel og en service/ettermarkedsdel. De fleste ansatte ute har med andre ord salgskompetanse *eller* mekanisk/fagteknisk kompetanse. Mekanikerne må ha fagbrev, mens på selgersiden er det ingen formelle kompetansekrav. Hos importøren/konsernledelsen er det i hovedsak ansatt økonomer, IT-konsulenter, osv.

Fra bilfabrikken blir det stilt krav til jevnlig oppdatering av kompetanse, i forbindelse med nye modeller, endrede tekniske løsninger mv.

HR-ansvarlig formidler at de stort sett greier å rekruttere den kompetansen de trenger. Det er fra tid til annen krevende å få tak i mekanikere, og de har tatt inn en del lærlinger. Erfaringen er at mekanikerne ofte går av tidlig - det store flertallet gir seg før de fyller 50 år, og går over i annen type virksomhet. Dette er imidlertid i endring i og med nedbemanning i oljeindustrien. Bedriften har middels høy turnover, og har fokus på dette.

4.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid

Hvordan tenker seniorene om framtida i arbeidslivet og hvilket tidsperspektiv har de når det gjelder pensjonering? Vi stilte seniorene vi intervjuet spørsmål om hvor de trodde de ville være om fem år. Halvparten av de ti vi intervjuet innenfor industri/anleggsbransjen vil fremdeles være under 67 år om fem år (fra 59 til 63 år). Ingen av disse trodde de kom til å være pensjonert. Alle trodde de ville jobbe hos samme arbeidsgiver, antakeligvis i samme stilling, eller samme type stilling. Noen av dem mente at de ville ha fått litt justeringer av arbeidsoppgaver eller noe kortere arbeidstid.

Blant de som vil være 67 eller eldre om fem år, trodde tre at de ville være pensjonert (i en alder fra 67 til 71 år), én var ganske sikker på at han ville jobbe (i en alder av 71), og den siste var usikker. På spørsmål om hvilke forhold som ville påvirke beslutningen om å bli eller gå av med pensjon, gikk følgende temaer igjen:

- mulighet til å redusere arbeidstiden
- mulighet til å slippe personalansvar (som flere allerede har gjort)
- mulighet til faglig utvikling/utfordringer i jobben
- følelse av å være etterspurt/egen mestring
- det sosiale arbeidsmiljøet
- egen helse eller helse i nær familie

Seniorpolitiske virkemidler

Ingen av informantene uttrykker at virksomheten har store problemer med å holde på seniorer i dag, og noen mener at de ideelt sett burde hatt litt lavere gjennomsnittsalder. Flere var mer opptatt av hvordan seniorennes kompetanse ble utnyttet, enn at de nødvendigvis skulle bli stående lenge i stillingen.

Det var likevel vanlig med ulike seniorpolitiske virkemidler. En vanlig ordning i virksomhetene innen industri/anlegg er at ansatte over 62/64 år har rett til ekstra ferie (permisjon med lønn), ut over det som følger av loven. I en av virksomhetene var denne praksisen særlig generøs, med seks uker ekstra ferie. Den aktuelle bedriften vil imidlertid begrense dette nå, da de ser at det kan skape utfordringer ute i produksjonen. Informantene våre i den aktuelle virksomheten uttrykte at

ordningen ikke har effekt på hvor lenge folk blir, det er bare et velferdsgode, ikke et virkemiddel. Også en av de andre virksomhetene vurderer å redusere de ekstra ferieukene de har. Flere opplevde også at de ansatte ikke hadde tid til å ta ut så mye ferie.

Et par av seniorenene vi intervjuet så likevel ekstra fritid som et viktig gode. En av informantene som hadde gått fra en lederjobb til en rådgiverstilling fortalte at mulighet til å ha mer fri var én grunn til å bytte stilling: "Vi har en bra ordning med ekstra fridager. Jeg så at det ville bli vanskelig å benytte i den jobben jeg hadde. Og jeg har i alle år jobbet veldig mye."

I en av bedriftene hadde de tidligere en ekstra generøs AFP-ordning, og det var svært vanlig blant produksjonsarbeidere å gå av ved 62 års alder. Da ordningen ble tatt bort steg avgangsalderen markant.

Med endringene i arbeidsmiljøloven som økte aldersgrensen i privat sektor til 72 år¹³, er det flere av virksomhetene som vil avtale 70-års grense. Det bli da vist til sikkerhetshensyn.

Flere av virksomhetene har egne seniorsamlinger. Dette dreier seg om forberedelse til pensjonistlivet. Noen har også seniorsamtaler. I en av virksomhetene fortalte de at de hadde hatt en seniorsamtale ved 55 års alder, men fant ut at det var for tidlig, og endret det til 60 år. En seniorsamtale handler gjerne om å avklare forventninger og planer, eventuelt muligheter for endringer i arbeidsoppgaver eller tilrettelegging.

I flere av virksomhetene er det gode muligheter til å endre stilling/arbeidsoppgaver, noe vi observerte at en del av de ansatte rundt 60 år hadde gjort. Det blir også framhevet fra HR-ansvarlige at det blir tatt individuelle hensyn også på andre måter. En sier:

Vi blir beskyldt for ikke å ha noen seniorpolitikk - men jeg henviser til praksis. Det er ikke tillitsvalgte som klager over dette - kanskje enkeltansatte. De kan ikke konkretisere det, det er ikke noe spesielt de savner, de kan ikke si hva det er. Jeg mener at vi har en god seniorpolitikk. Noen tror at dokumentet er viktig.

I én av virksomhetene ble det uttrykt glede over at vi ville intervju dem om livslang læring og ikke om seniorpolitikk. I denne virksomheten hadde de nylig startet et arbeid med å utvikle en politikk for livslang læring, og hadde hatt dialog med Senter for seniorpolitikk i dette arbeidet.

De seniorenene vi intervjuet i virksomheten var opptatt av dette temaet. En av dem uttrykte det slik:

Det er en problematikk når det gjelder hva den enkelte skal brukes til (i senioralder). Særlig de som har vært i lederposisjoner, når du ikke lenger er i lederposisjonen - hva skal du da brukes til? Du kan mye, men hvem skal bruke deg da? Hvor skal du kunne gjøre nytte for deg? Det er for en stor del den enkeltes ansvar. Gjennom et langt arbeidsliv - det er oppturer og muligens nedturer i løpet av de årene. (...) Når du bli senior - skal du behandles på en spesiell måte da? Dét er en måte å si at han er blitt

¹³ Alder da det alminnelige stillingsvernet opphører.

gammel, så skal det tre i kraft et spesielt system? Uansett alder, ansatte skal være til nytte for selskapet helt fram til at arbeidsforholdet blir avslutta.

I denne virksomheten var de opptatt av at det skulle lages en utviklingsplan - også for den siste delen av yrkeslivet, og at de hadde et forbedringspotensial på dette området. Det ble oppfattet som at temaet ble aktualisert i og med hevingen av aldergrensen.

Arbeidstid/arbeidsmengde

En del av de seniorenne vi intervjuet formidlet at de hadde redusert ansvar i forhold til tidligere, for å kunne bli lenger i arbeid. Andre formidlet at dette var noe de ønsket. Å gå over i en rolle med mindre ansvar innebærer også muligheten til å jobbe noe mindre.

Det er blitt mye mer vanlig at folk reduserer på stillingsandelen (når de blir seniorer). Men for noen er det vanskelig - hvis de har personalansvar eller lederansvar. Det er lettere med en teknisk spesialfunksjon.

Arbeidsoppgaver

Meningsfulle arbeidsoppgaver og å føle seg etterspurt var viktig for mange når det gjelder beslutningen om å så lenge i jobb. Nesten alle seniorinformantene nevnte dette på ulike måter. Kun én av informantene våre opplevde selv at han ikke lenger var etterspurt, og han ønsket å gå av før han opprinnelig hadde planlagt. Flere hadde imidlertid eksempler på at det hadde skjedd med andre enn dem selv, eller nevnte dette som en hypotetisk situasjon.

Nå er det pensjonsalder på 70 år. I så fall må det være innhold hele veien. jeg har noen kolleger som går litt på vent. Det er flinke folk - en lite verdig måte å avslutte på.

Det var flere sider ved arbeidsinnholdet som ble nevnt av informantene. Noen er opptatt av at de fremdeles får utvikle seg i jobben, enten på grunn av eksplisitte kompetanseutviklingstiltak, eller ved at arbeidet fortsetter å være læringsintensivt. Flere la imidlertid vekt på sitt eget ansvar for å få til en slik utvikling. En av de ansatte i bygg/anlegg var svært bevisst på hvilke arbeidsoppgaver han ønsket å ha de siste årene:

Jeg har tenkt nøye gjennom hvor jeg skal være om fem år. ... Hvis jeg fortsetter å være frisk, kommer jeg til å jobbe om fem år! Da er jeg blitt over 70. (...) Det må være læringsintensivt også om 5 år, ellers er jeg ute. Men jeg har en god del jeg kan bidra med på teamledelse osv, selv om jeg ikke nødvendigvis har spisskompetanse på det tekniske. Jeg har tenkt mye på dette. I hvert fall halvparten av hverdagen min skal være i et konkret prosjekt. Det er i prosjektene ting foregår. Det gir meg autoritet å være i prosjekt. (...) Resten av tiden kan jeg drive undervisning i våre interne kurs. Dette blir bra. Dette kan bli en fin hverdag.

Flere av informantene uttrykte at en viktig grunn til å bli i jobben ville være at de følte seg etterspurt. En av de HR-ansvarlige vi intervjuet sa:

Arbeidsoppgavene har betydning, det skal være meningsfullt, ikke bli satt på et loft. Det er ikke OK når man ikke har gode arbeidsoppgaver. Her ser vi at vi kan bli bedre. Avklare forventninger, når man endrer rolle. Dette er

det viktigste, og tilhørighet. Forskningen sier dette og det stemmer med mine erfaringer.

Arbeidsmiljø

De seniorerne vi intervjuet hadde i liten grad *fysisk* belastende arbeid. Vi spurte en av de HR-ansvarlige i bygg/anlegg om det var mulig for en håndverker å jobbe på anlegg til man er 70.

Ja det er mulig. Det handler om tilrettelegging. Tilgjengelig utstyr som kan avlaste. Om lagets evne til å bruke kompetansen til de som er eldst på en annen måte. Og egen bevissthet på hvordan du ivaretar kroppen. Man må holde seg i form! Det er ansvaret til den enkelte, laget, pluss arbeidsgivere. Og vi ser at pensjoneringsalderen kryper oppover.

Psykiske belastninger i arbeidet ble heller ikke fremhevet - kanskje med unntak av det å ha personalansvar. Noen hadde nettopp derfor byttet fra en lederstilling til en rådgiverfunksjon. Det var imidlertid noen som påpekte de positive sidene ved "stress":

Har man en veldig stressende jobb, kan det slite en ut. Det var veldig stressende for et par år siden, men den siste halvåret har det vært mye roligere. Det siste året har det vært litt stillere. Og da tenkte jeg også litt over om det var for stille, da blir det kanskje litt kjedelig. Motivasjon har sunket med lavere stressnivå. Og det var overraskende for meg.

Noen påpekte at evnen til å takle stress er veldig personavhengig, men ikke spesielt for seniorer. Det var snarere arbeidsmengden som ble framhevet som en mulig belastning med alderen, ved at arbeidskapasiteten blir lavere.

Hos bilimportøren har selgerne krav til salgsvolum, og får lønn i forhold til hvor mye de selger. Dette er noe som kan oppleves som stressende, og HR-ansvarlige forteller at de reduserer kravene for "godt voksne" selgere.

Det var særlig det *sosiale* arbeidsmiljøet som ble framhevet som viktig for å bli stående i arbeid. Nesten alle vi intervjuet mente at de hadde et veldig bra arbeidsmiljø på jobben, og flere la også vekt på at bedriften bidro til ulike sosiale arrangementer.

Jeg er avhengig av å ha det sosiale rundt meg. Et veldig viktig element for å fortsette å jobbe er det sosiale. Det hadde ikke vært bra for meg å være uten det. Alle de gode relasjonene, man får jo mye venner rundt.

Ingen av de vi intervjuet mente at omorganiseringer/nedbemanninger var noen faktor av betydning for dem - enten fordi det hadde vært lite av det, eller fordi det hadde blitt gjennomført på en god måte.

4.3 Livslang læring og systemer/rutiner/plass i personalpolitikken

Virksomhetene innenfor industri og anlegg er alle store virksomheter med mye ressurser. HR-personene vi intervjuet hadde en ganske bevisst holdning til

begrepet livslang læring, men det var i ulik grad en integrert del av personalpolitikken.

Strategi og systemer for forvaltning og utvikling av kompetanse

I de to industribedriftene har de systemer for å registrere ansattes kompetanse. I en av dem forteller HR-ansvarlig:

Vi har registrert i databaser både formell og uformell kompetanse. Vi kan jobbe ut gapsanalyser. Men det er ikke laget et system så du bare trykke på knappen og får det ut. Men vi kan gå inn i systemet, vi har mye data vi kan sette sammen. Om vi bruker dette systematisk? Tja, det er mer i kraft av etterspørsel/innspill fra linja, til ledelsen, som eventuelt iverksetter kompetanseutvikling. (...) Jeg synes det er en moden tenkning her - vi har ledere som vet mye og har meninger når det gjelder kompetanseutvikling, og de fremmer synspunkter. HR sin rolle blir mer å koordinere tiltak. Vi har aktive selvdrevne enheter - lederne spiller mye inn på kompetansebehov. Vi har strengt tatt ikke flagga dette i kompetansestrategiske dokumenter. Jeg tror ikke det er nødvendig, for organisasjonen er så moden.

I den andre industribedriften er kompetanseheving et tema i medarbeider-samtalene og kompetanse er registrert i personalsystemet slik at det kan hentes ut rapporter. De har også startet et prosjekt hvor man skal utpeke en ansatt som kan overta hvis noen slutter - uavhengig av alder. Det innebærer at den potensielle "erstatteren" får oppgaver og eventuelt kurs, og seniorer får et spesielt ansvar for kompetanseoverføring. Målet er å bruke dette som et styringsredskap, blant annet for å planlegge kurs i egen kursvirksomhet. I en av bedriftene holder de på med et prosjekt for å lage en generell modell for kompetanseoverføring.

I en av entreprenørbedriftene forteller HR-ansvarlig at de har strategiske opplæringsplaner for ulike roller/stillingskategorier i prosjektene - det gjelder særlig basene og formennene. Opplæringsplanene angir hva slags kurs de ansatte (baser og formenn) skal gjennom, noe obligatorisk, og noe ønsket. Det skal lages en kompetanseoversikt for alle fagarbeiderne i bedriften. Vedkommende sier likevel at bedriften ikke har noen bestemt strategi for kompetanseutvikling.

Også i den andre entreprenørbedriften er de i gang med å registrere kompetansekrav til ulike stillinger, slik at de kan kople kravene til stillingene/de ansatte for å sikre at de tilbyr riktige kurs.

I en av virksomhetene uttrykkes det at de ikke ser behov for noen kompetansekartlegging. Denne virksomheten har mindre HR-ressurser, og et slikt system vil trolig ikke bli brukt.

I nesten alle virksomhetene i industri/bygg/anlegg framhevet både HR-ansvarlige og seniorene som vi intervjuet at kompetanseutvikling var langt framme i bevisstheten (og som vi skal se har de en rekke konkrete tiltak), selv om det ikke nødvendigvis var nedfelt i noen eksplisitt strategi.

Vi tenker mye på kompetanseutvikling hele tiden - kursene våre, samlinger. Og nå jobber vi mye med kompetanseutvikling i byggeprosjektene. Det er i prosjektene det foregår. Vi kjører piloter. Hvis det er temaer vi skal utvikle. Vi får de som jobber i et prosjekt til å teste ut det nye - da må vi ha opplæring, erfaringsutveksling.

Vi ønsker å ha godt utdanna folk som trives. Det er lønnsomt å satse på kompetanse. Når noen søker her, er det noe de de finner attraktivt. Vi er en kunnskapsbedrift. Et tilbud vi vant nettopp, vi vant ikke på pris, kompetanse vant vi på.

Hva betyr livslang læring?

På spørsmål til senioren om hva de legger i begrepet "livslang læring", er det et gjennomgående trekk at mange legger vekt på de ansattes egen holdning og ansvar.

Jeg tenker at dagens arbeidsliv betinger livslang læring. Hvis holdningen er at du er ferdig utdannet, at du har nådd et stadium som du bare kan videreføre - da har verden fort løpt fra deg.

Det å være oppdatert. Følge med på det som skjer i industrien vår. Jeg har tatt mastergraden. Og hatt stor nytte av de redskapene jeg lærte fra den. ... Det å være tilstede og jobbe tett på de unge. Det er viktig. Det er kommet stadig nye begreper. At jeg klarer å følge med. At det kommer nye verktøy.

Jeg blir forskrekket når folk sier "sånn har vi alltid gjort det". Da går man ut på dato - for det bedriften har bruk for er folk som leverer! Det er nok opp til meg selv.

Det betyr at du skal være åpen for å ta til deg kunnskap gjennom hele livet, og at bedriften legger til rette for det.

Selv om noen av senioren også påpeker virksomhetens ansvar, er dette mest gjennomgående blant de HR-ansvarlige:

Jeg tror at den største barrieren (for kompetanseutvikling som senior) er den enkelte, både lederens og den enkeltes holdninger. Hvis man tenker "når du er 62 skal du pensjonere deg" - det gjør noe med de ansatte og organisasjonen. Vi må behandle individene og ikke alderen. (...) Det handler mest om unnlatenhet fra arbeidsgivers side.

Bedriften må gjøre to ting: Du må både vedlikeholde OG videreutvikle kompetansen. Gjøre en bachelor til en master, ta fagbrev, osv. Men det er like viktig å jobbe med realkompetansen .. den uformelle kompetansen. Det driver vi med selv, og vi bruker eksterne til det.

Som tidligere nevnt er det en av virksomhetene som jobber med å utvikle en livsfasepolitikk/politikk for livslang læring. Utgangspunktet er at "krav til prestasjon og utvikling er aldersuavhengig." Målet er å tilrettelegge for at ansatte lærer og utvikler seg hele livet.

Noen "parkerer seg" tidlig. Men dette er hovedsynet: Vi kan ikke slakke på kravene hverken til prestasjon eller muligheten til utvikling.

Ansattes opplevelse av arbeidet, læring og kompetanse

Alle de senioren vi intervjuet i industri/bygg/anlegg formidlet at de har den kompetansen de trenger i arbeidet. På spørsmål om hvor lett eller vanskelig det ville være for dem å skifte jobb, er det mange som oppfatter spørsmålet som veldig hypotetisk, og er i tvil om hvor attraktive de er utenfor nåværende bedrift. Et par av dem hadde relativt nylig fått henvendelser fra andre bedrifter, og oppfattet erfaringen sin som ettertraktet. Én hadde erfaring med å nylig ha søkt

jobber, men oppfattet ikke at alderen var noen hindring, snarere arbeidsmarkedet i distriktet. En annen sier:

Jeg skulle nok klart det. Jeg er kanskje litt kjekkas nå, men man har jo mye kontakter rundt omkring etter alle disse årene. F eks som konsulent. Jeg har jo vurdert det.

Så og si alle vi intervjuet oppfattet arbeidet sitt som læringsintensivt. Det kan ha sammenheng med at mange av dem hadde jobber som innebar en stadig utvikling i form av nye produksjonsmetoder, teknologi, mv. Den av informantene som hadde det mest manuelle arbeidet, svarte likevel ikke helt negativt på spørsmålet om arbeidet er læringsintensivt:

Ikke i seg selv, men hvis det skjer noe med maskinen eller produktet må vi finne ut hva det er. (...) Hvis det er en lekkasje, må vi finne årsaken. Da kverner det i topplokket. Når det er slike ting, lærer man litt. (...) Arbeidet kan også bli monotont. Men hvis det skjer noe, lærer jeg noe helt nytt.

I den andre enden av skalaen finner vi for eksempel en prosjekteringsleder som forteller om en rivende utvikling i faget(/-ene):

Ja, det er veldig læringsintensivt. (...) Alt som kommer av nye metoder, produkter, ny teknikk, må jeg forholde meg til. Man må være lærevillig og interessert. På IT-siden skjer det noe hele tiden. Nye tegnetodikker, oppbygging av datamodeller. 3D-modeller, det er visualiseringen - det lages beregningsmodeller ut fra det. Det er mye er nytt fra prosjekt til prosjekt - vi kan aldri si at vi gjør det som vi gjorde det sist.

Flere peker på at arbeidet blir læringsintensivt gjennom det at de jobber sammen med ulike profesjoner, og/eller med unge nyutdannede. Noen av senioren holder dessuten selv kurs i bedriften, og/eller lærer opp nyansatte, og må derfor holde seg oppdatert, eventuelt lese seg opp. Noen formidler at selve jobben deres er litt repetitiv, men at de kan bidra til å lære opp nye, noe som er stimulerende og utviklende.

4.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring og kompetanseutvikling

De fleste av informantene våre i industri/bygg/anlegg formidlet at de hadde mange muligheter til kompetanseutvikling, også en god del krav - særlig til kursing. Tre av bedriftene har egne "skoler" som står for en rekke kurs og opplæringsprogrammer. Dette blir ansett som en viktig del av tiltakene de har for kompetanseutvikling.

De fleste har et program for nyansatte, og noen har trainee-ordninger, som regel for nyutdannede ingeniører. En mener at de har traineer uten å ha en trainee-ordning.

Formell utdanning

I alle virksomhetene innenfor industri/bygg/anlegg hadde de ansatte muligheter for å ta etter- eller videreutdanning i det ordinære utdanningssystemet, med

permisjon. For ingeniørfagene i industrien er det ofte snakk om teknisk fagskole/høyskole innenfor ingeniørfagene.

I tilfeller hvor bedriften ser tilstrekkelig langsiktig nytte av det, kan de både gi noe lønn eller stipend i permisjons-/studietiden og finansiere kurs (i de tilfellene det er skolepenger). I en virksomhet forteller HR-ansvarlig at det kan være deltidsstudier kombinert med arbeid, eller inntil tre års permisjon. Den ansatte må binde seg like lenge som normert studietid - det vil si at de må betale hele eller deler av utdanningen selv dersom du slutter i bedriften før det.

Flere av de vi intervjuet hadde selv fått utdanning i løpet av ansettelsestiden, eller hos en tidligere arbeidsgiver.

I anleggsbedriftene er det en god del oppadgående mobilitet, men dette krever kompetanseheving i form av formell kompetanse. Som nevnt er det få ufaglærte som jobber i anleggsbedriftene, men HR-ansvarlig i den ene virksomheten forteller at dersom de ansetter noen - "prøver vi å få til at de tar fagbrev". Videre kan ansatte med fagbrev ta teknisk fagskole. Man kan gå fra å være en bas til formann, men dersom man skal inn som anleggsleder må man ha ingeniørkompetanse.

Opplæring og kurs

Som nevnt har flere av virksomhetene (konsernene) egne skoler. Mange kurs arrangeres derfor internt, men en del kjøpes også av eksterne, enten som skreddersydde opplegg eller standardkurs. Enkelte kurs gjennomføres som e-læringspakker. Flere av virksomhetene har obligatoriske kurs, det handler om sikkerhet / HMS, og for bilimportørens del kurs i forbindelse med introduksjon av nye modeller.

De typene kurs som er vanlig enten som egenproduserte eller kjøpt eksternt er:

- HMS- og andre sikkerhetskurs
- LEAN-opplæring
- HR-kurs for HR-personale, kurs i arbeidsmiljø mv for arbeidsledere og tillitsvalgte
- Lederutviklingsprogram
- Kurs i nye IT-programmer/systemer
- Kurs i allmenne bransjefag
- Fag-/tekniske kurs for ulike funksjoner/yrkesgrupper. Dette kan variere fra avanserte forskningsnære tekniske fag, til for eksempel sertifiseringsfag innenfor håndverk.
- Kurs i bruk av nye arbeidsverktøy

En av de HR-ansvarlige forteller om tilbud i regi av "bedriftsskolen":

Skolen har alt fra HMS-opplæring, teknisk opplæring til lederutviklingskurs. Et bredt spekter. Veldig mange kurs er dagskurs, det kan være oppdatering på tekniske forskrifter. Eller sertifisering, det er kanskje noe lengre kurs, en uke. For noen sertifiseringer må vi ha resertifisering. Så er det mye kurs på kontrakter, arbeidsrett. Og en del innenfor miljø.

Uformell læring og kompetansedeling

Med få unntak var det ingen av informantene som mente at kompetanseutviklingshensyn hadde betydning for den daglige fordelingen av arbeidsoppgaver - det skjedde gjerne ut fra spisskompetanse/erfaring.

Både i anleggsvirksomhetene og hos bilimportøren er det flere av intervjuobjektene våre som jobber i prosjekter. Flere formidler at det er mye tilfeldigheter i hvordan team blir sammensatt. Noen formidler likevel at det skjer mye kompetansedeling i prosjektene. Én sa:

Kompetanse er den viktigste innsatsfaktoren i prosjektene våre. Enten kan du skaffe den utenfra, men sjansen for at det treffer helt, er ikke veldig stor. Du må også drive egen opplæring. Så vi må skaffe oss personer som er interessert i å tilegne seg den (nye) kompetansen. Få tak i noen få som er gode på det - noen entusiaster som brenner for det, slik at de kan lære andre.

I en av anleggsbedriftene har de en mentorordning for nyansatte, i en annen bedrift formidler en av seniorenene at kunnskapsdeling skjer "av seg selv" ute på anlegg, ved at nyansatte går sammen med en som er eldre. En av de HR-ansvarlige forteller at de har diskutert om de burde ha mer systematiske mentorordninger, men de ser at dette skjer uformelt.

Vi tenker ofte kunnskapsoverføring fra den erfarne til den yngre, men vi ser jo for eksempel når det gjelder IT-utvikling at det kan skje begge veier. For eksempel prosjekteringsledere - modellering, som de unge ingeniørene har i fingrene. Vi må være bevisst på hvordan vi setter sammen teamene. Slike ting skjer uformelt, og noen er mer bevisste enn andre. Dette vil vi jobbe med framover. Utnytte styrkene i begge ender av aldersspennet.

I den samme virksomheten forteller en av seniorenene at det kan være opptil fem prosjektledere på de største anleggsprosjektene. Da kan man også sette inn en prosjektlederassistent. Vedkommende hadde gode erfaringer med at nyutdannede bygde seg opp på denne måten.

Jobbrotasjon og hospitering

En av industribedriftene bruker jobbrotasjon og hospitering på tvers av organisasjonen.

Formålet er både å redusere sårbarhet og å redusere belastning. Vi har også en kultur for at du er ansatt i virksomheten, ikke i den enkelte enhet. Det er en tydelig kultur på at folk skal kunne flytte mellom avdelinger. Tanken er fleksibilitet i produksjonen. (...) Vi har også programmer med at man skal være utplassert i andre avdelinger for å kunne gå inn på kort varsel, det handler om kompetanse og sårbarhetshensyn.

De fleste bedriftene bruker ikke jobbrotasjon systematisk, men har gode muligheter til intern mobilitet - de fleste vi intervjuet hadde selv byttet stilling internt. I en av virksomhetene sier HR-ansvarlig at de ønsker å få til mer jobbrotasjon:

Jobbrotasjon - dette er også noe av det vi jobber med å få til. På håndverkssiden har vi jo mye utfordring med muskel/skjelett, bevisstgjøring om ikke stå for lenge med én arbeidsoppgave. Der er nok arbeidslagene

mer eller mindre bevisste. Og de jobber akkord - det kan være en hemmer. Det favoriserer spesialisering.

4.5 Beslutninger om deltakelse

Hvordan tas beslutninger om deltakelse i ulike læringsarenaer? I intervjuene fikk vi inntrykk av at dette varierte mye med type tiltak, men at de fleste virksomhetene samtidig er svært fleksible. Flere av de HR-ansvarlige vi intervjuet ga uttrykk for at det var stor frihet for de ansatte - så sant ønskene er i overenstemmelse med bedriftens behov.

Som nevnt har flere av virksomhetene kurs/opplæringsprogrammer som er obligatoriske for alle ansatte, eller for ansatte med spesielle funksjoner. HMS-kurs er det vanligste blant disse. I den andre enden av skalaen finner vi lederutviklingsprogrammer, som man gjerne blir plukket ut til å delta på.

Formell utdanning

Når det gjelder beslutninger om mulighet til formell kompetanse/utdanning, er det naturlig nok en tydeligere prioritering i forhold til hva bedriften har behov for i et noe lengre tidsperspektiv, og en vurdering av den enkeltes potensial. Bedriften eller ledere kan ha en budsjetttramme for slike tiltak. Dersom man får dekket kostnader eller stipend til videre- eller etterutdanning skjer det gjerne med en "bindingstid", det vil si at beløpet defineres som et lån som nedskrives over et antall år.

To av de HR-ansvarlige sier:

Ofte kommer ansatte selv med ønsker. Da er det leder og HR som vurderer. Vurderer den enkeltes potensial. Men de (fleste) kan få permisjon, men ikke nødvendigvis at det står en ny jobb og venter på dem.

Noen ganger identifiserer vi noen som vi ønsker å utvikle, og noen som vi ønsker å ikke miste. Vi peker ut dem - de får bedre vilkår enn andre. Så det kan bli forskjeller, det er individuelle vurderinger.

Opplæring og kurs

Når det gjelder de interne kursene og kurs som er kjøpt inn spesielt av bedriften, er det de fleste steder stor frihet til å delta. Noen av seniorenene vi intervjuet forteller at de blir sterkt oppfordret til å ta kurs, og/eller at det ble krevd at de deltok i et minimum antall kurs eller kursdager per år.

Vi har krav til å måtte kurses årlig. Enten oppfordret til spesielle kurs, eller vi plukker selv. Vi har kursdager som vi skal fylle. Har et antall dager som skal brukes til kursing.

Ellers kan det være "en blanding av eget initiativ og oppfordring fra ledere". Flere formidler at ønske og behov for kurs blir diskutert i medarbeidersamtalene, eller at det ideelt skal skje der. Ute i anleggsprosjekter hender det at prosjektledere eller anleggsledere ser at de mangler noen sertifikater, og ansatte blir derfor oppfordret til å ta dette - "mange tiltak er behovsstyrt".

En sier : "Jeg kan egentlig gå på hva jeg vil. Både interne og eksterne kurs", og flere av de vi intervjuet uttalte at det er veldig opp til den enkelte å ta initiativ til å delta. De fleste informantene fortalte at de selv hadde fått godkjent det de ønsket av kurs, og at de trodde det samme gjaldt kollegaer.

Prioritering av seniorer

Vi stilte spørsmål til informantene om hvordan seniorer blir prioritert når det gjelder ulike kompetanseutviklingstiltak, og vi stilte spørsmål til senioren selv om hvordan de opplevde sine egne muligheter. Det er få som gir uttrykk for at seniorer generelt blir nedprioritert når det gjelder mulighet for deltakelse i kompetanseutviklingstiltak. Stort sett formidler informantene våre at mulighetene til å gå på kurs er gode for alle. Noen av senioren uttrykker at det i stor grad er opp til dem selv:

Jeg opplevde ikke noen endring da jeg ble 55 år. (...) Jeg tror nok at de fleste som er rundt 60 hos oss vil si det samme som meg: Det i stor grad opp til en selv. Vi har et enormt påfyll utenfra av kunnskap.

I noen tilfeller blir det likevel sett på som naturlig at seniorer sjelden blir tatt med i betraktning. De eksemplene som bli nevnt er lederutviklingsprogrammer og mer langvarige utdanninger. Slike tiltak oppfattes som langsiktige investeringer, som bli mindre aktuelt jo færre år man kan forvente at den ansatte blir i jobb.

Hvis en senior fagarbeider ønsker å ta teknisk fagskole, da må vi se at vedkommende kan bli en formann. Hvis det er en 50-åring? Ja, hvis vi tror at dette er en knall formann... Men hvis de er 55, da vet vi at de ikke blir så lenge i det fysiske arbeidet. Hva har vi igjen for den investeringen? 50 ja, 55 tror jeg ikke. Men jeg har aldri vært borti spørsmålet, det er bare yngre som har spurt.

Vi setter større krav til de eldste om å tenke mer på kompetanseutvikling. Det er selvsagt en grense for hvor gamle, jeg har ikke vært borti at en 60-åring vil ta en master... Men når vi ser at de står lenger i jobb, er nok dette også en holdningsendring som må til.

Det var noen få av de senioren vi intervjuet som var litt misfornøyde med hva de selv fikk av muligheter. En av dem hadde i flere år ønsket å ta et spesielt kurs, men ikke fått anledning til det, og hun opplevde at det nå var for sent for henne. Hun mente at ledelsen kanskje prioriterte unge på akkurat dette kurset, men trodde ikke det gjaldt generelt. En av de vi intervjuet slet med nye datasystemer, og syntes det var for lite opplæring på det området.

En av senioren i anleggsbransjen påpekte at det er i prosjektene at opplæringen først og fremst skjer, og her står unge og eldre på like fort. Det var likevel flere, både HR-ansvarlige og seniorer selv som ga uttrykk for at de mente bedriften kunne bli flinkere til å tenke systematisk på å utvikle og utnytte seniorers kompetanse.

Seniorers egen motivasjon

Det er ulike meninger blant informantene våre om hvor motiverte seniorer er for å utvikle egen kompetanse. Flere av senioren påpekte hvor viktig det er at de selv gjør en innsats.

Jeg er positivt overrasket over viljen til å bruke seniorkompetansen - overføre kompetanse. Men det krever ganske mye av seniorenene. Hvis de kjenner at de er utslitte --- da er det ikke så lett. For de må også være interessert i å lære! Man må være litt nysgjerrig. Du må være med og lære hvis du skal jobbe i en lærende organisasjon. Du kan ikke leve på ansienniteten din.

I de virksomhetene hvor de ansatte har krav om å gå på kurs, er det noen av seniorenene som synes det kan bli unødvendig: "Nå har jeg sagt at jeg ikke trenger mer kurs."

Det er en forskjell i hvor motivert folk er for å gå på kurs. Det faser seg litt ut. Motivasjonen synker litt på slutten. Du orker ikke å oppdatere deg lenger. Man kunne jo snu litt på det - at da skal jeg motivere meg for å lære bort. Det er jo en profesjon. Kanskje man burde kurses i å lære fra seg.

En av de HR-ansvarlige sier at de har problemer med å fylle opp noen av kursene - selv om de er obligatoriske. De ansatte har hektiske dager, og "det er kanskje lettere for en 55-åring enn en yngre å tenke at jeg ikke har tid.

5 Helse og omsorg i kommuner

I caset "Helse og omsorg" ble det valgt ut fem kommuner på Østlandet, spredt over flere fylker: Oslo, Akershus, Buskerud, Østfold og Hedmark. Utvalget favnet både små og store kommuner.

Vårt utgangspunkt var å gjennomføre intervjuer innen helse og omsorg. Noen av kommunene hadde imidlertid problemer med å finne informanter innen de aldersgruppene vi ba om, og som var villige til å bli intervjuet. I disse tilfellene hadde HR-ansvarlige i kommunene valgt personer innen riktig aldersgruppe, men med stillinger utenfor helse og omsorg (en innen park og idrett og en kultursjef). Intervjuene med de to siste kan ikke brukes i diskusjonen om livslang læring innen helse og omsorg i kommunene, men begge to var interessante tilfeller: Én skulle slutte ved fylte 62 år, mens den andre var 70 år og hadde ingen planer om å slutte. Begge hadde reflektert over situasjonen for seniorer og ga gode argumenter som støttet deres valg.

De fleste informantene våre var sykepleiere, men noen hadde ganske mange administrative oppgaver. Noen snakket om å svare på opptil 60 jobbmailer per dag. Mange av de som jobber i kommunene er veldig klar over at de blir vurdert og formidler at publikum pleier å si ifra hvis de er misfornøyd med kommunens tilbud.

De fleste sykepleiere mente at jobben var fysisk krevende, men at de hadde et godt arbeidsmiljø og god støtte fra kollegaer. Selv om de fleste sjelden var på kurs, mente de at jobben var ganske læringsintensiv, fordi det kom stadig nye forskrifter, ny teknologi, nye IT-systemer osv. Alt dette må de mestre for å kunne gjøre jobben sin. Noen av de som ble intervjuet var ledere.

5.1 Kompetansebehov og kompetanseplaner

Alle kommunene der vi intervjuet hadde en kompetanseplan som gir oversikt over arbeidsstokkens nåværende kompetanse og antatt fremtidig behov. Denne planen pleier å oppdateres annethvert år. Alle kommunene hadde flere områder hvor de ser behov for kompetanse i løpet av de nærmeste årene. Den største utfordringen i de fleste kommuner er innenfor helse og omsorg.

Noen kommuner har et klart uttalt mål om å redusere antall personer som pensjonerer seg før de er fylt 67 år. Noen har beskrevet dette nærmere i kommunens strategi, og flere har nevnt denne aldersgruppen spesielt under strategien for inkluderende arbeidsliv, eller under tiltak for å redusere sykefravær.

I praksis er det HR-funksjonen i hver kommune som har ansvar for kompetanseplanen og strategien, men det er enhetsledere som står for gjennomføring av tiltak. Enhetene står fritt til å lage lokale løsninger, så lenge som det er innenfor budsjett.

5.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid

Noen seniorer var veldig opptatt av oppnå mål i jobbsammenheng. De er mye mer opptatt av det enn å planlegge pensjonstilværelsen. Et eksempel var en sykepleier under 60 år som nettopp hadde fått en ny stilling, og var veldig motivert til å få gjennomført prosjekter og få etablert nye rutiner. Hun hadde tidligere tenkt å pensjonere seg så tidlig som mulig, men etter at hun fikk den nye stillingen, hadde hun sluttet å tenke på pensjonering.

En mann på 70 år var fortsatt i full stilling og var like opptatt av å få fullført nye prosjekter og overvinne nye utfordringer. «Det er bare i de siste årene at jeg har blitt modig nok til å utfordre våre tradisjoner, nå gjør jeg det og jeg gleder meg til å gå på jobben hver dag». Han mente at han ville slutte den dagen han ikke lenger hadde utfordringer. Sistnevnt kommenterte også at hans barnebarn bodde i nærheten og at dersom de bodde lenger unna, så ville han nok ha vurdert å slutte tidligere.

De fleste sykepleiere som ble intervjuet hadde tenkt å slutte når de fylte 62 år, bortsett fra noen som ikke hadde full opptjening. Flere sa at jobben kunne være ganske slitsom, og de nevnte at de som fortsetter etter fylt 62 år sjelden har 100 prosent stilling.

De fleste som ønsket å slutte ved fylte 62 år, oppga årsaker som «å tilbringe tid med familien» og «barnebarn». Noen presiserte dette ved å si at de ønsket en bedre balanse mellom arbeidstid og fritid.

Et sted ble det rapportert om en kvinne som gikk av med pensjon ved fylte 62 år. Hennes mann døde kort tid etterpå og hun ba om få stillingen tilbake. Det ble også nevnt et eksempel på en mann som fortsatte til 70 år, men hadde bare vakt hver 4. uke. Det fungerte bra for begge parter.

Noen HR-ledere rapporterte om tilfeller hvor de mente at beslutningen om å gå av ved 62 var påvirket av den enkeltes frihet til å bestemme egne arbeidsoppgaver. De som hadde lite frihet og de som i begrenset grad fikk tilbakemeldinger om deres bidrag sluttet tidligere. Følgende sitater oppsummerer:

Det er mye større sjanser for at de som vet at de blir verdsatt og blir sett, fortsetter etter 62 år. (HR ansvarlig)

Vi ser at mange av de som tar tidlig pensjon er i de stillinger som er veldig ensformig, for eksempel mange flere hjelpepleier enn sykepleiere, flere renholdsarbeidere enn ingeniører. (HR-ansvarlig)

Jeg har jobbet lenge for arbeidsgiveren min, nå er noen av mine nære venner døde, jeg har lyst til å leve litt mens jeg kan. (Kommuneansatt 61 år)

5.3 Livslang læring og personalpolitikk

De fleste var positive til kompetanseutvikling i alle aldersgrupper, men i én kommune nevnte de at ansatte som er over 62 år ikke får finansiert en langvarig utdanning, som bachelor eller masterutdanning.

Det var vanlig at de ansatte tok opp behov for opplæring i medarbeidersamtaler. Dersom de ønsker opplæring som er relevant for jobben og avdelingen har budsjett til det, får de som regel finansiert den. I tillegg til dette får de ofte tilbud om kurs og kan delta i læringsnettverk og diverse tiltak, spesielt slike som er knyttet til omsorgsreformen (overføring av ansvaret for ferdigbehandlede pasienter fra sykehus til kommunen). I den sammenheng har mange fått opplæring om eldreomsorg, demens, medisinerings osv. Noen har også fått anledning til å delta i utprøving av nye teknologier og nye arbeidsrutiner før de rulles ut til andre kommuner. Dette har de opplevd som spesielt lærerikt.

Mulighetene for omplassering, hospitering o.l. er begrenset i kommunene. Det er i tilfelle opp til den enkelte leder å avgjøre om den enkelte ansatte kan få tilpasset eller justert sine arbeidsoppgaver. På noen områder, eller i noen stillinger, er det begrenset hvor mye som kan tilpasses.

En kommune hadde et eget omstillingsutvalg som arbeider for å tilpasse stillinger/arbeidsoppgaver til ansatte som av medisinske årsaker har behov for tilrettelegging. Dette gjaldt for eksempel for ansatte med begrenset evne til tunge løft, men som ellers har god helse.

I en kommune nevnte informantene muligheter til å gå over i en «retrettstilling», men ordningen hadde blitt avvirket. Dette var et tilbud til ledere, og gjaldt ikke spesielt for de over 62 år. Noen nevnte også enkelte tiltak hvor en person hadde gått over til mer administrative oppgaver uten å skifte stilling. Det forekom også eksempler på personer som har fått lov til å jobbe mer på hjemmekontor. Ingen av de som ble intervjuet hadde selv søkt ny stillingen de siste fem årene.

I en annen kommune hadde noen hjelpepleiere med ryggproblemer fått mulighet til jobbe som aktivtører, noe som ble ansett å fungere veldig bra. "Vi så personer som mente at de ikke hadde noe å bidra med lenger, men de blomstret i den aktivtørrollen» (HR-ansvarlig).

En kommune hadde en livsfaseplan som inkluderte et årlig møte med Rådmann for alle over 60 år, informasjonsmøter om pensjonsordningen, samt planer om flere tiltak via AMU.

5.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling

Alle kommunene har en kompetanseplan og de fleste har igangsatt kompetanseutviklingstiltak knyttet til omsorgsreformen. De hadde også oversikt over kompetansebehov i et lengre perspektiv.

Flere kommuner hadde etablert «seniorsamtaler» for alle ansatte over 60 år, én gang i året. Disse ble gjennomført, enten som en del av medarbeidersamtalen,

eller i tillegg til den. Målet var en samtale om den ansattes planer i årene fremover og å drøfte spesielle behov, inkludert kompetanseutvikling. I noen kommuner fikk ledere spesiell opplæring i hvordan de skulle inkludere de ansatte, og denne opplæringen dekker samtaler med de over 60 år og hvordan man kan diskutere behov for kompetanseutvikling.

En kommune etablerte et tilbud om at de som ble i stillingen etter 62 år ville få en kontant utbetaling en gang i året. Beløpet var Kr 10 000. Tiltaket var gyldig i to år, men ble avviklet etter den første evalueringen fordi de ikke hadde noe nedgang i antall personer som gikk av med pensjon ved fylte 62 år. I evalueringen kom det også frem at få benyttet seg av tilbudet og at det ikke ble oppfattet som et motiverende tiltak. Midlene ble dermed brukt på andre områder.

En kommune implementerte en ordning i 2009 om at alle over 60 år kunne få en fridag annenhver uke. Dvs. de fikk 100 prosent lønn, men jobbet bare 80 prosent. Målet med dette tiltaket var å beholde folk lenger i stillingen. Tiltaket ble avviklet i 2011 uten at det ble evaluert. Grunnen til at det ble avviklet var for å redusere kostnader. «hvis vi hadde den ordningen i dag, tror jeg ville ha blitt lenger enn til 65 år» (Kommuneansatt 60 år).

Noen har implementert tiltak rettet mot kunnskapsdeling

En gang i måneden er det en medarbeider som presenterer for eksempel en masteroppgave, eller hva de har lært på kurs. Dette er åpent for alle. Vi har også mindre grupper hvor den som har vært på kurs deler dette med de andre og gruppen diskuterer det (Kommuneansatt 58 år)

Dette tiltaket var ikke spesielt rettet mot seniorer, men ble sett på som et positivt tiltak som de ansatte så frem til.

Det ble trukket frem et eksempel der bedriftshelsetjenesten hadde avsatt noen timer til seniorer, til avspenning og mindfulness. De hadde også mulighet for trening i arbeidstiden, men dette gjaldt for alle ansatte.

5.5 Beslutninger/ prioriteringer av deltakelse/læringsarenaer

I kommunene hadde alle tilgang til kurs, både interne og eksterne, med forbehold om at eventuelle eksterne kurs var relevante for stillingen og at det var budsjettdekning for kostnadene. Mange hadde utviklet seg betraktelig i løpet av karrieren og hadde nylig tatt kurs. De fleste eksemplene som ble gitt var kurs for å holde seg oppdaterte når det gjelder nye forskrifter, ny teknologi og nye rutiner.

Mange av informantene nevnte Kompetanseløftet og hvordan de hadde deltatt på kurs eller andre utviklingstiltak stimulert av Kompetanseløftet. Flere ga uttrykk for at kommunen verdsatte kompetanse mye mer nå enn for 10 år siden. De var veldig positive til dette og mente at det var helt avgjørende for å kunne møte alle utfordringene innen helsesektoren.

En sykepleier på 60 år, som hadde vært aktiv i etablering av et nettverk og et nasjonalt utvalg, mente selv at hun hadde oppnådd så mye i arbeidslivet at det var greit å la yngre medarbeidere få lede de nye spennende prosjektene.

Vedkommende hadde ikke opplevd at noen over 50 år hadde blitt nedprioritert når det gjaldt kursdeltakelse.

Ingen av våre informanter mente at de hadde blitt forbigått, eller at de hadde opplevd å ikke få den opplæringen de ønsket seg, eller den de hadde behov for. Følgende sitater oppsummerer:

Deltakelse:

Jeg kan delta på kurs hvis jeg spør. Hvis noen har behov for kurs, så får de det. (Kommuneansatt 70 år)

Jeg synes at jeg bør la de yngre slippe til. Vi har ikke så store budsjetter til opplæring (Kommuneansatt 62 år)

Jeg oppmuntrer mine ansatte til å delta i felles fora. Det er ikke det samme som å gå på kurs, men de blir involvert og engasjert (Kommuneansatt 70 år)

Holdninger til endringer:

Sett det før, gidder ikke engasjerer meg. (Kommuneansatt 60 år)

Det har vært veldig mange omorganiseringer innen helse og omsorg i løpet av de siste årene. Noen ganger er det litt slitsomt.

Holdninger til teknologi:

Jeg gidder ikke å lære å bruke saksbehandlersystemet i kommunen. Jeg var på kurs, men jeg bruker ikke systemet hver dag og jeg mener at det er veldig tungvint. Jeg har en avtale med noen jenter i administrasjon, de håndterer systemet for meg og jeg bruker kroppen isteden og flytter møbler for dem når de skal gjøre endringer på kontorer, eller henter ting for dem.

Intervjuer: Bruker du noen andre IT-systemer?

Ja, det er et annet system som virkelig hjelper meg i jobben, det er skikkelig gøy å jobbe med det. Det tok litt tid å lære og jeg var ikke på kurs. Jeg tok med PC-en hjem for å lære det ordentlig. (Kommuneansatt 62 år)

Flere nevnte at saksbehandlersystemet var tungvint og at det var vanskelig å holde oversikt over alle passordene.

5.6 Vurderinger/sammenfatning av caset

Alle vi intervjuet i HR-avdelingene mente at de ikke gjorde nok for senioransatte, og flere hadde noen tiltak på gang. En nevnte et prosjekt i samarbeid med KLP for å finne ut hvorfor ansatte innen helse og omsorg slutter. (Prosjektet gjelder ikke bare de som pensjonerer seg).

Alle kommunene legger stor vekt på medarbeidersamtaler, som hovedgrep for kommunikasjon om opplæringsbehov. Det er flere potensielle svakheter knyttet til disse samtalene. For det første er det forventet at den ansatte selv tar initiativ

til å foreslå kompetansebyggende tiltak. Vi fant ingen eksempler hvor en leder hadde foreslått at den enkelte utvikler seg.

Den andre svakheten er at lederen må finne penger til å dekke kursomkostninger og eventuelt vikar for den som skal på kurs. Det ble rapportert av flere HR-avdelinger at situasjonen var spesielt vanskelig innen helse og omsorg, på grunn av kostnader til vikar og dårlig økonomi. Når det er sagt, så var det ingen av de som ble intervjuet i kommunal sektor som hadde opplevd å bli nektet kompetanseutvikling.

Selv om det ikke fantes noen ordning for hospitering eller omplassering, var det flere som hadde fått redusert ansvaret og fått lederoppgaver overført til andre. Det forekom også eksempler på noen som hadde fått andre eller mindre krevende oppgaver, uten å søke om ny stilling.

Ingen av informantene ga uttrykk for at IKT-systemer var et problem for dem. Noen mente at det kom mange endringer og noen ga eksempler på systemer som var tungvinte, men dette var ikke noe som påvirket deres syn på arbeidsplassen. Alle bortsett fra én, mente at et sosialt arbeidsmiljø var viktig. Mange fortalte også om tiltak som ble gjort for å gjøre det lokale miljøet hyggelig.

Interesse for å videreutvikle seg, lære noe nytt og mestre nye oppgaver ble sett på som positivt av alle de vi intervjuet. Den positive sammenhengen mellom mulighet for personlig utvikling og jobbtilfredshet ble bekreftet av HR-personalet. Det kan se ut som om en god og fleksibel balanse mellom arbeid og fritid er viktig for de som ønsker å tilbringe tid sammen med barnebarn.

Det ble foreslått en dedikert stilling innen HR som kunne drive med kontinuerlig omplassering av ansatte og matching mellom behov og ønsker. Det var flere som mente at kommunen ikke får full uttelling for all erfaring som seniorer har. En sa:

«Vi har mange gode ideer, men alt må gjøres innen budsjettammen» (HR-ansatt).

6 Kraftnæringen

6.1 Om valg av kraftnæringen som case

Kraftnæringen har over 19 000 ansatte (SSB 2014). Dette antallet har økt jevnt siden 2004. I 2013 var økningen på 2,2 prosent, mens det lå noe lavere i 2014 grunnet lavere strømpriser som medførte at prosjekter ble satt på hold. Det forventes likevel at teknologiutvikling og økte investeringer innen næringen, både knyttet til produksjon og nettutvikling, vil øke behovet for arbeidskraft og endret kompetansesammensetning i bedriftene. Samtidig er gjennomsnittsalderen i bransjen høy, 5 år høyere enn i privat sektor for øvrig, og det forventes at mange med kritisk kompetanse vil gå av i de kommende årene (Olsen mfl. 2015). Dette gjør kraftnæringen til et spennende case å se nærmere på.

Analyser av kraftnæringen, eksemplifisert gjennom NHOs Kompetansebarometer 2014-2015, og rapporteringer om planlagte investeringer og aktiviteter i bransjen i perioden fremover, tyder på at det vil være et økende behov for kompetanse over hele landet. Dette skjer i en kontekst av internasjonalisering, økt strømforbruk og utvikling av alternative energikilder (Olsen, Carlsten og Rørstad 2015). Tidligere studier NIFU har foretatt innen kraftnæringen viste at arbeidsoppgaver som i hovedsak ønskes dekket fremover er knyttet til behov for elektroingeniører og montører, og at rekrutteringstiltak i hovedsak er rettet mot arbeidssøkende under 40 år (Olsen mfl. 2015, Solberg 2014; 2015).

6.1.1 Utvalgskriterier

Utvalgskriterier som ble avgjørende for valg av virksomheter innenfor caset var kraftvirksomhetenes andel i den regionale næringsstrukturen og vår kjennskap til virksomhetenes arbeid med seniorpolitiske tiltak. Her fikk vi bidrag fra Energi Norge i å finne fram til virksomheter som har jobbet spesielt med seniorpolitikk de siste årene. For å dekke en viss bredde valgte vi også ut bedrifter som ikke hadde arbeidet spesielt med seniorpolitikk, men mer med livsfasepolitiske spørsmål. Dette ble avklart ved en dokumentanalyse og kontakt med bedriften.

I virksomhetene har vi intervjuet representanter fra HR og ledelse, samt representanter for montører og ingeniører. Utvalget inkluderte tillitsvalgte for å få deres perspektiv på personalpolitiske spørsmål for arbeidstakere over 55 år. Dette utvalget mente vi ville dekke sentrale deler av næringens ansattkategorier som kunne gi innspill om livslang læring, livsfase- og seniorpolitiske føringer og «employability».

6.1.2 Tidligere funn om seniorpolitiske tiltak

I dette kapitlet beskriver vi livslang læring og «employability» for arbeidstakere over 55 år spesielt for kraftleverandører i Norge. Hva kjennetegner seniorpolitikk innen denne delen av norsk arbeidsliv?

I en studie av seniorpolitiske tiltak i kraftnæringen fra 2011 finner vi at norske kraftleverandører har tilbudt ulike goder til seniorer, og at de på den måten har håpet at de medvirker til å utsette pensjonering (Midtsundstad & Bogen 2011). Sammenlignet med virksomheter innen industri, statlig forvaltning og pleie og omsorg skilte kraftleverandører seg ut ved å ha tilnærmet monopolsituasjon innen sin region, noe som kan tilsi lav turnover, stabile arbeidsvilkår og høy gjennomsnittsalder.

Som i en del av de andre yrkesgruppene viste studien at ingeniører i kraftnæringen stort sett stod i arbeid til fylte 65 år, mens montører gikk av med 62 år eller tidligere. Årsaken til dette var forskjeller i belastning i arbeidsoppgavene, med lite belastende arbeid for ingeniørene og fysisk tungt arbeid – inkludert noe skiftarbeid – for montørene.

Som for gruppen av virksomheter innen industri viste studien også at det var behov for overføring av bedriftsspesifikk realkompetanse for kraftleverandørene. Dette bildet av forhold mellom eldre og yngre arbeidstakere og konsekvenser for virksomhetene fant vi også i NIFUs studie av kraftnæringen i 2015 (Olsen mfl 2015).

Midtsundstad og Bogen undersøkte videre kraftleverandørenes seniortiltak. Her viste de at bruk av bonusordninger var fremtredende. Tilpasset arbeid var mulig for ingeniører innen næringen, men vanskeligere for montørene. For noen var seniorsamlinger for alle over 55 år et tilbud. FAFOs undersøkelse konkluderte med at virksomhetene i liten grad evaluerte hvilken effekt slike tiltak kunne ha. Vi har derfor vært oppmerksomme på om dette kan ha endret seg de siste fem år i vår tilnærming til akkurat denne næringen.

Tidligere funn om seniorpolitiske tiltak viser oppsummert at tiltakene det forhandles om innen energisektoren i stor grad er av administrativ karakter slik som seniorbonus og redusert oppmøteplikt, og at læringsaspektet er noe underordnet som eksplisitt seniortiltak.

6.1.3 Beskrivelse av virksomhetenes seniorprofil

Vi gjennomførte intervjuer både i offentlig eide og private kraftleverandørvirksomheter. Virksomhetene hadde i hovedsak to typer ansatte: Ingeniører og montører. De større virksomhetene hadde i tillegg flere ansatte i stab og støtte, planavdelinger og kundeservice. Dette gjaldt spesielt der virksomheten hadde lagt til oppgaver innen bredbånd de siste årene. Vi valgte å konsentrere oss mest om livslang læring for de to gruppene sektoren har høyest behov for: Ingeniører og montører.

Ingeniørene hadde for det meste kontorarbeid, og montørene var mye ute på oppdrag i felt. Felles for alle virksomhetene var høy gjennomsnittsalder og lav turnover. Mange av de vi snakket med hadde jobbet lenge i virksomheten, og dette kom av monopolsituasjonen til virksomheten kombinert med at det var få andre muligheter innen samme region. Dette gjaldt spesielt for virksomheter som holdt til utenfor større byer.

Som en av de ansatte fortalte oss: «Jeg skulle egentlig være her i tre måneder i en midlertidig stilling. Har nå vært her siden 1994.» Flere fortalte om en familiefølelse i virksomheten, og at dette var en grunn til at de ønsket å stå

sammen med gode kolleger i jobb så lenge som mulig. Som en tillitsvalgt sa: «Det er ikke til å unngå, det er ikke bare jeg som har jobba her i 36 år.»

De fleste ansatte stod i arbeid til fylte 65 år, men i enkelte tilfeller gikk flere montører av med uføretrygd tidligere på grunn av år med belastende fysisk arbeid. Dette var imidlertid beskrevet av HR-personale som en trend som var noe i ferd med å snu enkelte steder. Grunnen til dette var et bevisst seniorpolitisk arbeid for denne gruppen, samt at arbeidet har blitt lettet av bedre tekniske og teknologiske hjelpemidler de siste årene.

Tillitsvalgte fortalte at mye hadde skjedd på den seniorpolitiske fronten de siste fem årene. Både strategier og konkrete tiltak var i endring. Ingen av de tillitsvalgte kunne imidlertid peke på en vanlig og systematisk praksis med å evaluere mulige effekter av disse tiltakene når det gjaldt livslang læring.

Representanter for de ansatte over 55 år innen gruppen ingeniører og montører pekte alle på viktigheten av å jobbe med seniorpolitiske tiltak for å få ansatte til å trives på jobb den tiden de er ansatt. De var ikke fullt så opptatt av om disse tiltakene burde eller kunne få ansatte til å fortsette i jobb utover vanlig pensjonstid innen deres egne virksomheter.

I flere virksomheter mente de at kraftleverandørene var blitt flinke til å arbeide helhetlig med HR- og ledelsesarbeid, og at det ikke var så stort behov for direkte arbeid mot seniorer som det var å ha en helhetlig livsfasepolitikk for bedriftene. Fravær av interessemotsetninger mellom yngre og eldre arbeidstakere på dette punktet kan ha sammenheng med den stabile situasjonen med lav turnover.

Samlet sett virket det som om seniorperspektivet var godt integrert i både personpolitikk og ledelse når det gjaldt pensjonsordninger som AFP og andre strukturelle elementer, og at dette var noe som hadde vært i fokus de siste fem år. Det var imidlertid mindre klart om virksomhetene hadde jobbet spesielt med læringsaspektet for ansatte over 55 år i samme periode.

6.2 Livslang læring som seniorpolitisk tiltak i kraftnæringen

6.2.1 Hva er livslang læring?

Innledningsvis i intervjuene spurte vi både HR-representanter, tillitsvalgte, ingeniører og montører hvordan de selv forstod begrepet livslang læring. Her var det ingen nevneverdig forskjell i forståelsen mellom gruppene. Forskjellen lå mer i hvordan de ulike aktørene argumenterte for sin forståelse. Der HR-ansvarlige pekte på forskning og politiske dokumenter som nevnte begrepet, knyttet ingeniører og montører i større grad forståelsen til egen erfaring. Eksempler på slike utsagn kunne være:

Alt jeg har vært gjennom, både synlig og usynlig. (Montør)

Egentlig alt – får stadig nye utfordringer. (Ingeniør)

Nye måter å tenke på, nye ting. Har tema oppe i månedlige møter med fagforening. Så er det dette med læring og kursing som tas i det årlige møtet. (Tillitsvalgt, montør)

Det handler om at man er i kontinuerlig utvikling som medarbeider. Det stopper ikke med første utdanning, men handler om å få mulighet for å utvikle rett kompetanse etter hvert som man jobber. Det handler om å få virksomheten til å utvikle seg også. (HR-ansvarlig, stor bedrift)

Vi tar et ansvar, men det er ikke veldig målretta. Det er tilfeldig utfra ønsker og krav til omstilling. Ikke strategisk på lang sikt. Det er ikke lett. (HR-ansvarlig, liten bedrift)

Det var heller ikke store forskjeller i forståelsen av livslang læring mellom de ulike bedriftene. De fleste nevnte en forståelse som lett kan ses i lys av de generelle funn i Lærevilkårsmonitoren fra kapittel 3 (se figur 3.4): Livslang læring er for de over 55 knyttet til læring i form av kurs og annen uformell læring og spesielt sett i sammenheng med læringsintensive oppgaver.

Det var ingen som satte livslang læring som begrep i relasjon til formell videreutdanning når det fikk et slikt fritt spillerom til å beskrive læring i sin egen hverdag og i sin virksomhet. Det gjorde at vi i intervjuene forsøkte å finne ut mer om anerkjennelsen av den ikke-formelle og uformelle læringen, slik dette er beskrevet i kapittel 1 (se også Carlsten mfl. 2006). Dette ville være å anse som del av strategisk arbeid med livslang læring på arbeidsplassene.

6.2.2 Læring som seniorpolitisk tiltak?

Når vi kom inn på tema om seniorpolitiske tiltak, møtte vi i stor grad samme argumentasjon som ble gjengitt i FAFOs studie i 2011. Seniorpolitiske tiltak på strategisk og operativt nivå handlet i stor grad om strukturelle og administrative sider ved arbeidet. Dette gjenspeilet seg i de fleste intervjuene vi gjennomførte.

Det administrative og økonomiske tyngdepunktet i seniorpolitikken ble også understreket i de dokumentene vi fikk av bedriftene selv. Disse hadde gode lister over fri- og fraværsregler samt lønnsbaserte tiltak som seniorbonus, men mindre om læring som seniorpolitisk tiltak. Et eksempel på at læring ble inkludert i disse dokumentene fant vi gjennom uttrykk som «Jeg har meningsfulle oppgaver og får utviklet meg» i en jevnlig trivselslogg. Et annet eksempel på at læring inngår som element i arbeidet fant vi i retningslinjer for livsfasepolitikk i en bedrift. Her ble «spesielle faglige utfordringer – fordypning» satt som eget punkt for mulighet for individuell tilpasning av arbeidet i bedriftens faste milepælsamtaler ved 59 år.

Et eksempel på at læring systematisk ble integrert som seniorpolitisk tiltak fant vi tydelig hos en av de større private virksomhetene som hadde arbeidet med en livsfase- og seniorpolitikk. Vi beskriver derfor dette eksemplet i mer detalj nedenfor som et godt eksempel på hvordan læring kan arbeides med som seniorpolitisk tiltak i kraftnæringen.

Arbeidet i denne virksomheten var både systematisert over tid og det var i tillegg forskningsbasert. Arbeidet lå under klar ledelse av HR-ansvarlig, men det var nedsatt en arbeidsgruppe som bistod i forankringsarbeidet. Ny kunnskap om hva seniorpolitikk er og kan være ble satt i sammenheng med egne strategier for å utvikle virksomheten. Dette ble formidlet via AMU-møter internt i virksomheten.

Den gjennomsnittlige pensjonsalderen i denne virksomheten våren 2015 var 61,3 år. Her var det forskjell mellom de ulike gruppene av personalet. Mens pensjonsalderen for administrativt personell var 63 år, var den 59,6 for montører. Det er ni av de ansatte som har mulighet til å gå av med AFP i perioden fram til 2017. På AMU-møter ble det informert om hvordan AFP fastsettes og utbetales. Det ble informert om særavtale som rettighetsbasert tiltak, og hvordan virksomheten ellers arbeidet etter «skreddersøm».

I arbeidet med skreddersøm stod individuelle tilpasninger og jevnlig dialog mellom leder og ansatt sentralt. HR-leder hadde faglig tyngde innen personalpolitikk, organisasjonsledelse og pedagogikk, og en klar mening om nytten av individuelle løsninger fremfor felles særavtaler i denne virksomheten.

Virksomheten hadde klare resultatmål for 2015 og for 2020. Målet for 2015 var at virksomheten så langt som mulig skulle «tilrettelegge for at gjennomsnittlig avgangsalder er 63 år eller høyere», og at målet for avgangsalder skulle øke til 65 innen 2020. Gjennomsnittsalderen ved denne virksomheten var ca 46 år, og uføreandelen litt over 10 prosent.

Det systematiske arbeidet med seniorpolitikk var derfor forankret i en strategisk beslutning om å redusere sykefravær, ikke nødvendigvis i et mål om kompetanseutvikling for å få arbeidstakere til å stå lenger i arbeid. Det betyr likevel ikke at ikke virksomheten så læring som et virkemiddel for å nå sine mål. Dette ble klart da planen for arbeid med seniorpolitiske tiltak på virksomhetsnivå ble presentert.

På virksomhetsnivå hørte vi om følgende virkemidler: Arbeid med arbeidsmiljø, holdninger og kultur, ledelsesutvikling, arbeid med en helhetlig kompetansestrategi og utarbeiding av kompetanseplan. Dette kom i tillegg til pågående arbeid med IA-avtale, arbeid med HMS, helsefremmende, forebyggende og rehabiliterende tiltak (hindre uførhet og frafall). Arbeidsmetoder som ble benyttet var kartlegging gjennom medarbeidersamtaler, milepælssamtaler (+55 år), og MTI-kartlegginger (medarbeidertilfredshet).

For å bidra til å redusere uføreandelen og utsette pensjoneringstidspunktet hadde virksomheten en strategi som betraktet livslang læring som del av en helhetlig virkemiddelpakke. Det var mål om å legge til rette for kompetanse- og karriereutvikling og for tilhørende endrede arbeidsoppgaver.

På den annen side var dette klart kombinert med strukturelle grep: Ekstra ferie fra fylte 60 år; + 1 uke (i tillegg til ferielov og overenskomst), mulighet for at hjemmevakt kan frate etter fylte 60 år (vakttillegget gjøres om til ordinær lønn, midlertidig tilrettelegging og tiltak for ansatte med helseplager eller livsfaseutfordringer som skreddersys, tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet (tekniske eller ergonomiske hjelpemidler), og kombinasjon av arbeid og pensjon.

I og med at denne virksomheten ennå ikke har evaluert de tiltakene de setter inn på området er det vanskelig å angi hvor effektivt livslang læring er som virkemiddel i seniorpolitikken i dette tilfelle. Her ser vi et eksempel på en svakhet i systemet som ble påpekt i FAFOs studie av kraftleverandørene i 2011 (Midtsundstad og Hogen 2011).

6.3 Sammenheng mellom utdanningsnivå og livslang læring

Det som var tydelig i eksemplet vi henviste til over er imidlertid at selv der hvor HR-ansvarlige mener de har en strategisk plan, så oppleves det ikke like tydelig for de ansatte i bedriften. Slik ble samme plan vurdert av en av de ansatte:

Struktur for kunnskapsoverføring finnes ikke! Her venter man bare til én forsvinner. Det gir konsekvenser. Det blir en del feilvurdering i jobb med kunden, fordi kunnskapen om hvordan vi jobber her ikke er overført.

Det samme kom fram i en tidligere studie av seniorpolitiske tiltak i kraftnæringen i 2011 som vi refererte til over (Midsundstad og Hogen 2011). Det er generelt stort behov for overføring av bedriftsspesifikk kompetanse i kraftnæringen (Olsen mfl. 2015). Ut fra de få casene vi har fått ekstra god kjennskap til i denne studien, er det mest riktig å anta at livslang læring ikke er like godt representert på det strategiske seniorpolitiske nivået som for eksempel konkretisering av IA-avtaler og AFP-ordninger.

Selv i det tilfellet hvor livslang læring var tydelig inkludert i strategier for seniorpolitikk, viser dataene våre at det tar noe tid å få dette godt forankret hos personalet. Dette gjaldt spesielt blant montørene i dette caset, og mindre blant ingeniørene. Dette kan ha sammenheng med det vi pekte på i kapittel 2, nemlig at den viktigste utfordringen for kompetansepolitikken er knyttet til grupper med lav formell utdanning og bransjer med lave kompetansekrav (sett i forhold til for eksempel konsulentbransjen, læreryrket i videregående opplæring og enkelte av de statlige virksomhetene som blir beskrevet i kapitlene 7, 8 og 9).

I et annet eksempel på strategiske grep var å legge til rette for at montører kunne ta utdanning til ingeniør. Til dette kunne de få 40 dager fri til å delta i et etterutdanningsprogram i regionen. Det interessante var at i denne virksomheten sto montørene mye lenger i jobb enn i de andre virksomhetene vi besøkte. Montørene har egen særaldersgrense og mente de fikk gode økonomiske betingelser. De sto i snitt i jobb til de var 65 og 67 år. Her var sykefraværet under 2 prosent og samtlige av de som ble intervjuet uttalte uoppfordret en eller annen gang under intervjuet: «Folk trives på jobb her!». Det var derfor ikke misnøye med mangel på formell kompetanse for de ansatte montørene som var motivasjon for nye strategiske grep.

Dette tiltaket var heller en del av en rekrutteringsstrategi som åpnet for at seniorpolitikk ble utvidet til senior- og livsfasepolitikk. Målet var å sikre rekruttering og overlapp mellom pensjonspunkter og behov for ny kompetanse på sikt. Selv om de eldre montørene trivdes, hadde bedriften hatt vansker med å rekruttere nok nye montører. De hadde derfor lagt til rette for å skissere et mulig utdanningsløp i kombinasjon med arbeid. De hadde også tatt inn elektrikere og skolert dem med ny læreperiode. De fikk da lønn som montør, og bedriften betalte for bøker til sertifisering. De fortalte at det ble mange flere søkere når de tilbød mer fleksible opplæringsløp som dette. Til noen stillinger hadde de 50-100 søkere.

En av grunnene til at denne bedriften hadde måttet tenke nytt og mer helhetlig om kompetanseutvikling var nye retningslinjer fra NVE (Norges vassdrags- og energidirektorat). For første gang ble virksomheten systematisk målt på

effektivitet, og det gjorde at de måtte tenke mer strategisk rundt både seniorpolitikk og rekruttering for å sikre kvalitet i arbeidet.

Vi finner altså at kraftnæringen i enkelte tilfeller tenker nytt for å sikre at arbeidstakere i alle aldre kan få delta i opplæring. I dette tilfelle viser analysene det som ble påpekt i kapittel 3, nemlig at det er de yngre som i størst grad tar imot tilbud om formell etter- og videreutdanning, mens den viktigste læringsarenaen for de over 55 år er deres egen arbeidsplass.

Når vi spurte de over 55 år nærmere om hvilken type ikke-formell eller uformell læring de deltok i, oppga flere at den ikke-formelle læringen i stor grad var knyttet til pålagte årlige sikkerhetskurs. Dette gjaldt særlig montørene, som må håndtere førstehjelpssituasjoner innen høyspentnettet. Et par HR-ledere påpekte at de mente seniorene kunne ha behov for oppdatering innen teknologi, men her var ikke alle seniorer selv enige.

Når det gjaldt den uformelle læringen bekreftet intervjuene det som ble vist i kapittel 3, nemlig at seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere oppgir at de trenger videre opplæring for å håndtere arbeidsoppgavene sine. Seniorene mente også at de i større grad enn yngre hadde arbeidsoppgaver som passet godt i forhold til deres evner.

6.4 Hva fremmer livslang læring i kraftnæringen?

Spørsmålet er derfor: Dersom det ikke oppleves som et behov for seniorer i kraftnæringen å delta i livslang læring på formelt og ikke-formelt nivå, hva svarer de da på spørsmålet om hva som fremmer livslang læring i sin egen næring?

Ikke uventet svarte de på en måte som fremhevet verdien av uformell læring, altså den læring som de tilegner seg utenom organiserte utdannings- og opplæringsopplegg. Det både ingeniører og montører nevnte som viktig for å fremme livslang læring i kraftnæringen var at de over 55 år ble brukt i opplæring av nytilsatte.

I de tilfellene der det var påkrevet en viss oppdatering ble det nevnt at det hjalp med litt «press» fra ledelsen, for eksempel i form at å måtte kvittere for at man har lest gjennom nye retningslinjer: «Vi er pålagt å være oppdatert!» Klare rutiner for dette var nevnt som en viktig del av det å skape et miljø som bidro både til refleksjon og en viss forberedelse til uunngåelig omstilling i arbeidslivet i den nevnte kontekst av internasjonalisering, økt strømforbruk og utvikling av alternative energikilder.

Ettersom vi var klar over hvor viktig det er for ansatte å befinne seg i en bedriftskultur som verdsetter kunnskap og læring forsøkte vi å komme nærmere inn på dette i intervjuene (jf. kapittel 2, Tsoukas 2000; Easterby-Smith 2011). I alle virksomhetene ble det rapportert om en generell god kultur for læring, selv om det også ble forklart at den enkelte av og til kunne slite noe med motivasjonen for stadig endring utenfra:

Jeg vil si det er en god holdning til kunnskap. Kurs er en del av hverdagen vår. Det er svært strenge krav til bransjen fra myndigheter. NVE regulerer

inntekstgrunnlaget vårt, og det presser oss på en måte mot en kultur for å lære mer også. Vi har allmøter fire ganger i året med ulike tema hos oss. Det er mye informasjon, men jeg vil også si at det er læring. Det er viktig at alle prosesser har sine prosessmøter i tillegg, og det har vi. Men vi kan nok bli flinkere til å dreie prosesser mer fra informasjonsdeling til reell læring.

Akkurat som vi har sett at det er avstand mellom strategi og praksis i arbeid med livslang læring i HR-arbeid generelt, ser vi også her at det kreves en type pedagogisk kompetanse i hvordan man endrer informasjonsflyt til å fungere som reell uformell læring. Dette gjelder i særlig grad dersom virksomhetene etter hvert ønsker å måle effekter av læring som seniorpolitisk tiltak i egen bedrift. For å måle effekt av læring er det viktig å ha læringsteoretisk kompetanse, mente en av de HR-ansvarlige som nettopp hadde dette.

Noe som er særegent for kraftnæringen er som vi har sett en økende pensjonsalder kombinert med lav turnover. Dette er på mange måter indirekte med på å fremme livslang læring på arbeidsplassen, fordi læringsbanene – den tiden de ansatte arbeider og lærer i bedrift over tid – er såpass lang. Vi hørte som nevnt over om ansatte som hadde jobbet i samme bedrift i over 30 år. Dette legger til rette for observerbar livslang læring både på individ- og virksomhetsnivå over tid, fordi det blir lett å sammenligne over flere tidsperioder. Det kan også være at det blir lettere å legge til rette for uformelle aktiviteter som innehar både faglige og sosiale elementer, fordi de ansatte tilbringer så mye reell tid sammen både på og utenfor jobb.

Det ble nevnt mange eksempler på aktiviteter som de ansatte mente var med på å tilby læring av ulik slag i en trivelig atmosfære, og som bidro til å få dem til å stå lenger i jobb som eldre: Seniorklubb, dagsturer med livspartner sponset av bedriften, kulturelle tilbud, tilbud om fysisk aktivitet i arbeidstiden – noe som var populært både for «stillesittende» ingeniører og montører med dårlig rygg, og reiser til bedriftens hytter i Norge og til bedriftens leilighet i utlandet. Som en av de eldste montørene i en bedrift uttalte det: «Vi blir her fordi det er interessant!»

En annen side ved lav turnover og eldre arbeidstakere er lav mobilitet. Spørsmål om «employability» ment som omplassering eller skifte av yrke var derfor ikke aktuelt i våre intervjuer. En av montørene svarte på spørsmålet om hvor lett eller vanskelig han trodde det ville være for ham å skifte jobb: «En annen jobb? Jeg blir her - jeg kan heller ikke noe annet.». Ingen av de ingeniørene eller montørene vi snakket med hadde vært i kontakt med en profesjonell karriererådgiver etter fylte 55 år. Det kan være at stabiliteten også har sammenheng med at de ikke kjenner til om deres egen kompetanse kunne vært brukt i andre sammenhenger enn den de allerede kjente.

Når det gjaldt diskusjoner om AFP var dette selvsagt noe som opptok seniørene vi snakket med, men det virket ikke som det var noen tydelige sammenhenger mellom slike løsninger og læringsaspektet ved å stå lenge i jobb. Det ble heller uttrykt av noen at det burde være naturlig innen kraftnæringen at særlig montører gikk av senest ved 67 år. De mente at selv om erfaring var viktig, så kunne de selv observere at det praktiske arbeidet «går tregere med åra.»

Selv om enkelte pekte på at omplassering kunne ha vært lettere, så mente de at arbeidsplassene la godt til rette for at de kunne trappe ned enkelte steder: «Det er bedre å gjøre litt enn ikke noe». Det var en tillitsvalgt i en mindre privat bedrift

som la til at man ikke kunne stille for store krav til arbeidsgiver i denne sammenheng: «AFP er et spleiselag, og det kan være små bedrifter som ikke får det til.»

Ikke alle var enig i at bedriften la godt til rette for gradvis nedtrapping med tilhørende kompetanseoverføring. En ansatt med ansvar for drift og tilsyn på vannkraftanlegg uttalte følgende:

Her er det sånn at du jobber 100 prosent, også er det bare kroken på døra. Ingen har avtrapping. De venter helt til én er ute før de tar inn en ny.

I dette tilfellet er mangel på strategisk kompetansestyring til hinder for livslang læring som prinsipp. Det stenger for uformell læring der de eldre kan opptre som mentor for nyansatte. Som nevnt var ikke dette tilfelle i alle virksomhetene vi besøkte, men det er et tydelig eksempel på at livslang læring er noe som styres av kraftleverandørenes rammer så vel som av seniorers egen motivasjon.

6.5 Hvordan kan kraftleverandører legge til rette for livslang læring?

Vi har nå sett eksempler på hvordan livslang læring kan opptre som et mål og et virkemiddel i seniorpolitikken i kraftnæringen. Det viktigste for bedriftene er å sikre at den ansatte har den kompetansen virksomheten har behov for, og dette gjelder ikke bare ved rekruttering, men naturligvis også for de over 55 år.

I analyse av våre data finner vi en del eksempler på hvordan kraftleverandører kan legge til rette for livslang læring, slik dette ble definert i kapittel 1:

- Forankre arbeid med læring formelt i styret
- Kartlegge den enkeltes kompetanse
- Tilby karriereveiledning
- Gi utdanningspermisjoner og finansieringsmuligheter
- Gi individuelle lønnstillegg og tilpassede arbeidsbetingelser som å slippe hjemmevakt
- Ekstra ferie fra fylte 60 år
- Bruke etter- og videreutdanning som forebyggende tiltak i belastende yrker
- Bruke seniorer aktivt i kompetanseoverføring: Fortelle, undervise, gjøre oppgaver
- Sørge for å forankre strategier for seniorpolitikk i personalet
- Evaluere effekten av seniorpolitiske tiltak

Vi ser at noen av tiltakene gjelder læring direkte, mens andre tilbyr støttende rammer for arbeids- og læringsforhold. Vi skal gå noe nærmere inn på noen av disse.

6.5.1 Forankre livslang læring i styret og i interne planer/strategier

Virksomheter vi intervjuet innen kraftnæringen hadde livslang læring forankret i styret og i interne planer og strategier. I flere var dette omtalt som livsfasepolitiske spørsmål fremfor seniorpolitiske. En egen plan for livslang læring vil antagelig ikke øke seniorers interesse for deltagelse i seg selv, men vil sikre kompetanseoverføring og et læringsorientert fokus på motiverende arbeidsoppgaver for seniorer. Dette hørte vi var viktig for at seniorer skal trives med sine arbeidsoppgaver.

6.5.2 Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring

Innen kraftnæringen er de ofte pålagt sertifiseringer som må dokumenteres. Det er imidlertid ganske stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder presisjonsnivå for registrering av kompetansebehov. Det er også stor variasjon når det gjelder dokumenterbare analyser av forholdet mellom kompetansebehov og kompetanseutvikling. Her kan man trolig gjøre mer for å sikre strategisk kompetanseutvikling i et langsiktig perspektiv.

6.5.3 Utnytte seniorennes kompetanse og erfaring

I kraftnæringen er det mange eksempler på ansatte som har jobbet i samme bedrift mer eller mindre et helt liv. Ved disse bedriftene rapporteres det om stor kunnskap om den enkeltes kompetanse og erfaring. Et eksempel er en som hadde 36 års erfaring som montør, som ved slutten av sin karriere fikk jobb som mentor for yngre kolleger og som hadde en drømmeoppgave ved å sette sammen team til daglige oppdrag.

Dette ble gjort både ut fra et ønske fra montørens side og fordi organisasjonen hadde god oversikt over hva vedkommende hadde av kompetanse og erfaring. Hans realkompetanse innen personellhåndtering ble også brukt som utgangspunkt, i og med at stillingsbeskrivelsen etter ansettelse ble mer eller mindre skreddersydd til hans personlige kompetanse og hans kjennskap til egen organisasjon. Dette var et godt eksempel på hvordan en virksomhet kan sørge for å overføre bedriftsspesifikk kompetanse, noe som er spesielt viktig i kraftnæringen.

Kraftnæringen er inne i en periode med mange sammenslåinger der mindre kraftlag fusjonerer til større enheter. Dette mente noen gjorde at viktige beslutninger ble lagt på vent. Som en HR-ansvarlig sa: «Vi skulle gjerne ha hatt bedre overlapping mellom nye arbeidstakere og seniorer med lang bedriftsinternt erfaring, men betingelsene fra myndighetene er for stramme for oss.» Noen mente dette hadde ført til negative konsekvenser for dem, i det de har gjort en del feilvurderinger når realkompetansen ikke er overført.

6.5.4 Skape en kultur for læring og kunnskap- /erfaringsdeling

I kraftnæringen ble det nevnt flere eksempler på at det var en kultur for læring og at det ble gjennomført hyppige møter med rom for erfaringsdeling. Det ble påpekt at en kultur for læring er noe annet enn å ha møter for å dele informasjon, og at dette var noe som ble arbeidet med. En HR-ansatt mente dette krevde en annen type «pedagogikk» som var bedre tilpasset eldre og erfarne arbeidstakere. Det som ble etterspurt i de fleste bedrifter, var en bedre plan for å sikre erfaringsdeling i perioden før seniorer går av. På grunn av strategisk arbeid med å koble seniorpolitikk med behov for rekruttering og ivaretagelse av personale som helhet, ble livsfasepolitikk nevnt som mer positivt begrep enn seniorpolitikk fordi det pekte mot en mer helhetlig strategisk HR-tenkning i bedriften. De over 55 år pekte ikke på umiddelbare behov for å beholde navnet seniorpolitikk i relasjon til sin arbeidshverdag.

6.5.5 Å gi ansatte mulighet for påvirkning

Noen hadde formalisert ordninger der seniorer eksplisitt var deltakende ved konkrete representanter, mens andre mer eller mindre tilfeldig hadde seniorer i sine fora. Her lå forskjellen i hovedsak mellom store og små virksomheter. Generelt virket de fleste å være tilfredse med situasjonen som gjaldt beslutninger om å delta i læringsaktiviteter, og at det var den med HR-ansvar som tok de fleste beslutninger.

6.6 Hva kan vi lære av kraftnæringen som case?

Avslutningsvis oppsummerer vi caset ved å trekke ut 5 punkter som kan benyttes i diskusjon om hva andre deler av arbeidslivet kan lære av kraftnæringen.

Livslang læring passer best inn i en livsfasepolitikk

Livslang læring oppleves av ansatte i kraftnæringen som en tilstedeværelse av både formell, ikke-formell og uformell læring, selv om det er den ikke-formelle og særlig den uformelle læringen som er sentral hos arbeidstakere over 55 år. Det fremheves at livslang læring er vel så viktig for de unge, og at det derfor like gjerne bør handle om livsfasepolitikk som seniorpolitikk.

Livslang læring er et felles ansvar

Det er flere som nevner at livslang læring også handler om læring for bedriften som organisasjon – å utvikle en kultur for læring. Dette mener de selv kan komme av at bedriftene har lav turnover. «Employability» handler derfor om hvordan arbeidstaker og bedrift sammen kan gjøre den enkeltes læring og den helhetlige virksomhetsutviklingen til et livslangt attraktivt prosjekt. I tillegg til bedriftsintern stabilitet ble livslang læring i enkelte tilfeller knyttet til eksterne endringer og behov for fornyelse. Sammenslåingene som flere stod overfor innen denne næringen, pekte i retning av at det kunne være behov for å utvikle seg basert på

press utenfra. På dette området var motivasjonen for læring lavere. Grunnen var at presset utenfra brøt med det tradisjonelle samspill mellom bedriftsinterne behov for fornyelse og den enkeltes motivasjon for bedre tilpassing til kjente utfordringer. Her ble det vanskelig å vise forståelse for at læring var et felles ansvar.

Det var stor interesse knyttet til det å utvikle seg på arbeidsplassene når behovene ble forhandlet internt, men motivasjonen var altså tett knyttet til at de eldre arbeidstakerne fikk utvikle seg etter eget ønske. Bedriftene viste seg å ta et stort ansvar for at den enkelte skulle møte individuell tilpasning. Livslang læring var derfor å forstå som et samspill mellom ansvar hos de ansatte og ansvar hos bedriften selv. Dette ble understreket av både yngre og eldre seniorer, tillitsvalgte og HR-ledere.

Livslang læring er lik tidlig innsats

I forlengelsen av dette var det enkelte bedrifter som inkluderte samarbeid med skoler og høyere utdanningsinstitusjoner som en del av sin forståelse av å jobbe med «livslang læring». Eksempler på slike samarbeidsprosjekter kunne være å ta faglige utviklingsprosjekter fra bedriftsnivå og inn i skolesektoren på egen hånd. Andre deltok aktivt i prosjekter i regi av Energi Norge, som er interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for ca. 280 bedrifter som produserer, frakter og selger strøm og varme.

For eksempel er det ingeniører som har undervist i en fysikktime på videregående skole for å bidra til rekruttering til yrket gjennom prosjektet «Kraftfull fysikktime» (Hermanrud 2015). Andre har bidratt i Lektor 2-modellen, som er verktøy for samarbeid om undervisningsopplegg mellom skole og arbeidslivet (Sjaastad, Carlsten og Opheim 2014). Vi har imidlertid ikke fått noen klare signaler om at disse bidragene til livslang læring som samarbeid mellom skole og næringsliv har et betydelig bidrag fra de ansatte over 55 år som del av et langsiktig, strategisk arbeid. Dette kunne vært interessant å undersøke nærmere.

«Employability» kan aktualiseres ved karriererådgiving

Kraftnæringen er, som vi har sett over, generelt sett preget av en viss mangel på langsiktige strategier for arbeid med livslang læring for de over 55 år. Likevel er det flere som mener det ikke nødvendigvis er så stort behov for dette. De mener det er et ganske bra samsvar mellom kompetansebehov og arbeidets krav. Den mest brukte metoden for å sikre dette forholdet er rekruttering, medarbeidersamtaler og milepælsamtale eller «seniorsamtale» ved fylte 59 år.

Montører og ingeniører som var blitt plukket ut av sine ledere til å møte oss til intervju var svært motiverte og viste stor arbeidsglede i måten de snakket om arbeidsoppgavene på. Ingen følte seg utstøtt av arbeidslivet på noen måte etter som de ble eldre, eller at de følte at de fikk for mange kjedelige rutineoppgaver eller at yngre tok over deres oppgaver. Noen var motivert for å stå lenger i jobb enn førepensjonsalder, men motivasjonen var i større grad knyttet til å være med «gutta» på jobben enn til læring.

Det ble også gitt tilkjenne at livet har andre dimensjoner enn jobb som blir tydeligere med alderen. Som det ble nevnt av både HR-ansvarlige, tillitsvalgte, ingeniører og montører i dette caset:

Det kan være mange gode grunner for en bedrift å holde på ressurssterke mennesker når de blir eldre, men samtidig forstår vi at de ønsker å fylle livet med noe annet nå.

Når det gjelder utfordringer knyttet til omstilling og/eller andre konsekvenser av endringer i arbeidslivet fremover har vi hørt av våre informanter at «employability» i betydningen skifte til nye deler av yrkeslivet ikke oppfattes som aktuelt. Det vi også har hørt er at karriererådgivning ikke har en betydelig plass i sektoren. Det kan derfor være aktuelt å spørre om eldre arbeidstakere som kanskje ikke trives så godt som de vi fikk snakket med kunne ha hatt nytte av at de ansattes kompetanse i større grad ble skriftliggjort og dokumentert. De kompetansekartleggingene vi fikk tilgang til i denne studien var ikke i stor grad brukt som et læringsdokument i samtaler med senioransatte. Dette kan være noe å utvikle videre i et læringsperspektiv.

Livslang læring fungerer best med «skreddersøm»

Kraftnæringen virker å ha et godt grunnlag for å sikre produktive sammenhenger mellom livslang læring og attraktivitet innad i sektoren i tiden fremover, spesielt fordi «skreddersøm» av tilbudet virker utbredt. Vi har hørt flere eksempler på at individuell tilpasning og fleksible løsninger fungerer bedre enn allmenne tiltak. Som vi har sett er det mye udokumentert arbeid som gjøres med å sikre nyrekruttering, tilpassede arbeidsoppgaver og en helhetlig livsfasepolitikk som omfatter etableringsfaser, midtgruppefase og seniorfase. Mye av dette positive arbeidet kan gjerne overføres som gode eksempler til andre deler av arbeidslivet som har tilsvarende stabile strukturer i arbeidsstyrken. Det må imidlertid dokumenteres bedre og mer systematisk fra arbeidet med «skreddersøm».

Ikke minst kan dette caset stå som et eksempel på hvordan bedrifter innen en sektor viser ganske stor variasjon i sitt strategiske HR-arbeid når det gjelder å dokumentere uformell, ikke-formell og formell læring på en måte som sidestiller kompetanseorienterte virkemidler med økonomiske virkemidler i seniorpolitikken. I den grad næringen ønsker å utnytte det potensiale som ligger i det uformelle arbeidet som gjøres med læring på et mer strategisk nivå, vil det kunne bestå i å utvikle enkle verktøy eller retningslinjer som sikrer at seniorers møte med strukturerte læringsmodeller ikke blir tilfeldige. Her virker det som kraftsektoren allerede har et godt utgangspunkt for videre arbeid med å «skreddersøm» produktive kompetansestrategier for de over 55 år også på virksomhetsnivå.

7 Konsulentbransjen

7.1 Om næringen og bedriftene

Innenfor caset "Konsulentbransjen" har vi gjennomført intervjuer i fem ulike konsulentfirmaer. Blant disse er tre store rådgivende ingeniørfirmaer, ett markedsanalysebyrå og ett revisjons-, consulting- og advokatfirma. Firmaene varierer i størrelse og har fra 140 til 1800 ansatte.

Ingeniørfirmaene tilbyr ingeniør- og miljøfaglige rådgivertjenester slik som forstudier, analyser, planlegging til teknikk, design og prosjektledelse. Markedsanalysebyrået tilbyr analyser og rådgivning innen blant annet kunde- medarbeider- og omdømmeutvikling, PR og media, innovasjon og produktutvikling. Det siste selskapet tilbyr revisjon, bedriftsrådgivning og advokat-tjenester.

Vi har bevisst samlet firmaer som opererer innen ulike tjenesteområder for å få størst mulig bredde når det gjelder de ansattes kompetanse og hvilke markeder selskapene betjener. Samtlige virksomheter er store og regnes for å være blant de ledende innenfor sine områder, men har noe ulike erfaringer knyttet til markedsutviklingen. Mens markedet for ingeniørtjenester, revisjon- bedriftsrådgivning og advokattjenester har økt, har markedet for markedsanalyse ifølge markedsanalysebyrået, stått stille de siste årene.

Krav til og behov for kompetanse

Felles for konsulentselskapene er at de leverer rådgivningstjenester. De ansatte har gjennomgående høy formell kompetanse og inntrykket vårt er at utdanning på masternivå er et gjennomgående krav for de fleste ansettelsene.

Alle firmaene opererer i et marked med stor konkurranse. Det er vanlig å få oppdrag gjennom anbudskonkurranser, selv om noe også går utenom det. I konkurransen om oppdrag teller kompetanse mye. En HR-leder sier:

Det er kompetanse vi lever av. På oppdragene er det CV-ene som gjelder i innsalg. Det er veldig sjelden erfaring alene har noe verdi med mindre det er mye.

I *ingeniørselskapene* jobber det først og fremst ingeniører og sivilingeniører, men de har også andre fagpersoner slik som biologer, landskapsarkitekter, geologer med mer. Selskapene har både behov for fagspesialister og personer som ønsker å jobbe mer tverrfaglig. Mens fagspesialistene typisk gjør beregninger og analyser innenfor sitt spesialområde, jobber prosjektlederne mer tverrfaglig. Det er vanlig at ansatte ganske tidlig tar stilling til om de ønsker å spesialisere seg eller om de ønsker å jobbe mer tverrfaglig på et overordnet nivå.

I firmaet som jobber med *markedsanalyse* har rundt 60 prosent av de ansatte en mastergrad eller tilsvarende. Tidligere har ansatte kunnet gå gradene fra å være telefonintervjuer til å jobbe som konsulent, selv om vedkommende ikke hadde en bestemt utdanning. Inntrykket vårt er at dette har endret seg og at de som ansettes i dag i all hovedsak har en mastergrad innen et relevant fagområde. Det

finnes ikke noen formelle krav til hva en markedsanalytiker må ha av utdanning. De fleste har likevel gjerne en utdanning innen markedsføring, medievitenskap, økonomi, samfunnsvitenskap eller liknende.

Firmaet har også ansatte med IT-kompetanse og spesialistkompetanse innen statistikk, i tillegg til merkantilt ansatte. Firmaet har ansatte tilknyttet alle deler av prosessen med å innhente og analysere markedsdata. I den senere tid har de erfart at kundene i økende grad etterspør rådgivning. Mens konsulentene tidligere håndterte hele prosessen med intern prosjektledelse og kontakt med kunden, har selskapet gått over til å utvikle noen konsulenter til å bli gode rådgivere, mens andre spesialiseres på intern prosjektledelse. Dette som et svar på endringene i markedet.

Revisjons-, consulting- og advokatfirmaet har ansatt siviløkonomier, samfunnsøkonomer og jurister. Konsulentene jobber enten med revisjon, bedriftsrådgivning eller advokattjenester. For samtlige stillinger kreves utdanning på masternivå. Det stilles svært høye krav til faglige prestasjoner og inntrykket vårt er at selskapet kan plukke sine ansatte blant de aller beste.

Det knyttes noen formelle krav til kompetanseutvikling i noen av konsulentjobbene. Dette gjelder først og fremst for revisorene der revisjonsloven definerer hvilke formelle krav som til enhver tid stilles. I tillegg har selskapet egne retningslinjer. Det kreves blant annet egne sertifiseringer for revisjon av ulike områder. Revisjon av et selskap på amerikansk børs krever for eksempel at en er sertifisert for det.

Rekruttering

Felles for konsulentselskapene er at de i all hovedsak rekrutterer nyutdannede. Samtlige firmaer har tradisjon for å besette lederjobbene gjennom interne opprykk, og har derfor først og fremst behov for å rekruttere til stillinger på et lavere nivå i organisasjonen. I revisjons-/consulting og advokatfirmaet tar de hver høst inn rundt 100 nyutdannede som går inn i et omfattende opplæringsprogram. De ansatte går inn i et formalisert karriereløp som inkluderer opplæring, veiledning og prosjekterfaring.

Informanter i ingeniørselskapene sier de har et ønske om å kunne ansette personer med noen års erfaring, men at de erfarer at det er vanskelig. Erfaringen deres er at ingeniører som yrkesgruppe i mindre grad enn andre grupper bytter jobb. Markedsanalysefirmaet formidler noe av den samme utfordringen og sier at de også som oftest rekrutterer nyutdannede. Ingen av selskapene opplever imidlertid å ha problemer med å rekruttere innen den kompetansen de har behov for.

7.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid

7.2.1 Seniorpolitiske virkemidler

Ingen av konsultentselskapene har en seniorpolitikk. Enkelte av selskapene gir de ansatte ekstra feriedager og/eller lov til å jobbe redusert etter fylte 60 år. Flere av selskapene har også pensjonering som et fast tema i medarbeidersamtalene fra den ansatte er 60 år. Ingen av selskapene benytter økonomiske incentiver systematisk for å få ansatte til å stå lenger i arbeid.

Selskapene ønsker ikke å ha en personalpolitikk spesielt utformet for ulike grupper av ansatte. De har mer tro på å ha en tett dialog med den enkelte ansatte og å kunne tilby individuelle løsninger på grunnlag av det. Inntrykket vårt er at selskapene har stor fleksibilitet knyttet til dette og at de aktivt ønsker å ta slike muligheter i bruk for å beholde ansatte lengst mulig. Selskapene sier samtidig at de ikke ubetinget er villige til å strekke seg like langt for alle ansatte, og at de noen ganger gir ansatte råd om å avslutte arbeidsforholdet når de når pensjoneringsalder.

I tråd med endringen i arbeidsmiljøloven 1. juli 2015 praktiserer selskapene nå en nedre grense for ansatte på 70 år. I ingeniørselskapene har ansatte en mulighet for å jobbe lenger så lenge arbeidsgiver ønsker det. Noen leies inn som konsulenter etter at de har gått av med pensjon. Revisjonsselskapet praktiserer en øvre grense på 60 år for partnere. Når det gjelder de andre ansatte har de samme praksis som de andre konsultentselskapene. Ingen av selskapene har AFP-ordning.

Inntrykket er at revisjonsselskapet ikke tar i bruk noen virkemidler for å få ansatte til å stå lengst mulig i jobb. Isteden har de et system der de ansatte jobber for å bli partner. De som ikke blir partner innen de har fylt 40 år går som oftest over i andre jobber eksternt, eventuelt begynner som selvstendig konsulent. Ifølge HR-lederen får de fleste svært gode stillinger etter å ha jobbet som konsulent hos dem noen år.

Aldersgrensen for partnere er på 60 år, noe selskapet begrunner med at de ønsker å gi plass til yngre krefter. Det er også en oppfatning blant de ansatte at yrket er så krevende at seniorer sliter med å henge med. Når det gjelder stabsfunksjonene i selskapet, rekrutteres disse ofte fra konsulentkorpset.

De rådgivende ingeniørselskapene sier at de har et stort behov for å beholde kompetansen i firmaet, og at de derfor ønsker at de ansatte skal stå lengst mulig. Seniorenes kompetanse vurderes som verdifull både ved gjennomføring av prosjekter og for innsalg av nye prosjekter. Å kunne sette på erfarne konsulenter på oppdragene blir ansett å gi et stort konkurransefortrinn.

Markedsanalysebyrået opplever en øking i gjennomsnittsalderen, og ønsker av den grunn å rekruttere unge medarbeidere. Behovet for yngre krefter forsterkes også av at noen av kundekontaktene er unge, og at de ønsker å forholde seg til konsulenter på samme alder. Noen ganger forutsetter rådgivningen god innsikt i ny teknologi slik som sosiale medier, forståelse av ungdomskultur, nye trender

m.m., noe yngre medarbeider besitter i større grad enn de eldre. Innenfor andre forretningsområder er det på den annen side viktigere med høy metodekompetanse og lang erfaring.

7.2.2 Seniorenes egne ønsker

Ingen av seniorenene vi har intervjuet sier at de ønsker å gå av med pensjon før de er 67 år. Noen ønsker å gå av ved 67 år, mens andre ønsker å stå til de er 70 år.

Inntrykket vårt er at økonomi har betydning for seniorenene planer for pensjonering. Ingen av selskapene har AFP-ordning, så pensjonering før en er 67 år fremstår derfor som lite aktuelt for noen av de vi intervjuet. Mange fremhever også at beslutningen ikke utelukkende er basert på økonomi, men at arbeidet i seg selv er viktig for at de ønsker å jobbe. En senior gir følgende refleksjon rundt når han skal slutte:

Jeg har ingen plan for pensjoneringstidspunkt enda, men det er ikke sikkert jeg vil stå til jeg er 70. Kanskje til jeg er 67. Jeg har ikke noe ønske om å slutte før. Selv om jeg hadde blitt betalt for det så har jeg mest lyst til å jobbe. Kanskje jobbe litt mindre. Vi har ikke så gode pensjonsordninger, så det ligger ikke noe økonomisk incentiv om å slutte.

Noen ønsker å jobbe lenge, men ønsker ikke nødvendigvis å jobbe i konsulentbransjen:

Jeg vil ikke pensjonere meg. Jeg vil jobbe lengst mulig. Det er mulig jeg skal sjekke ut andre muligheter, kanskje innen det offentlige. Få det trygt og greit, ryddige forhold og god pensjon. Etter hvert har slike ting blitt viktigere.

7.2.3 Arbeidsoppgaver og vurdering av egen kompetanse

Opplevelsen av å jobbe med spennende arbeidsoppgaver og å bli verdsatt framheves som viktig for seniorenene ønsker om å stå lenge i arbeid. Et felles trekk ved mange av informantene er at de fremstår som kunnskapsbegjærlige og at de henter mye arbeidsmotivasjon i mulighetene de har for å tilegne seg ny kunnskap. Følgende utsagn er dekkende for det mange av seniorenene sier:

Det er stadig noe nytt å forholde seg til. Jeg synes jeg har livslang læring hele tiden. Viktig for meg at det er spennende, bare å gjøre det samme om og om igjen er jeg ikke så egnet for. Det er mye det at fagene har utviklet seg voldsomt gjennom årene. Mye teknisk utvikling som er spennende.

I tillegg til å få spennende oppgaver, er mange opptatt av at arbeidet de gjør har en verdi for selskapet. En prosjekteringsleder på 70 år gir følgende refleksjon rundt hvorfor han har jobbet så lenge:

Jeg har alltid fått utfordrende oppgaver og det jeg har gjort er blitt satt pris på. Jeg synes jeg har noe å bidra med og at andre også synes det. Den dagen jeg får tips om at jeg ikke lenger bidrar, skal jeg ikke klore meg fast.

Seniorene sier de henter mye motivasjon fra bekreftelsen de får fra andre kollegaer, samarbeidspartnere og kunder. Mestring av arbeidsoppgavene fremstår også som viktig for jobbmotivasjonen.

De fleste vi har snakket med opplever at de besitter den nødvendige kompetansen for å utføre jobben sin. De fleste tror også at de vil fortsette å gjøre det i årene som kommer. Stilt ovenfor spørsmålet om hvor lett eller vanskelig det ville være for dem å skifte jobb, er mange likevel usikre. Noen sier kategorisk at det ville være vanskelig for dem å skifte jobb på grunn av alderen. Andre er mer usikre, men tror at det kunne gå dersom de søkte seg til arbeid som liknet det de har i dag. Selv om flere av seniorene antar at det ville vært vanskelig for dem å bytte jobb, opplever de fleste seg selv som verdifulle arbeidstakere i bedriften de jobber i.

Som konsulent har man som regel at eget ansvar for å skaffe seg oppdrag, noe som forutsetter at en klarer å tilby det kunden vil ha. Inntrykket vårt er at de fleste informantene opplever at de har det, men vi har også snakket med seniorer som sier at de verdsettes mindre blant kundene på grunn av alderen. Bransjene de jobber mot domineres gjerne av yngre personer, og inntrykket vårt er at kunnskapen som selges i stor grad er en «ferskvare». Seniorene kan oppleve at han eller hun ikke lenger passer inn. Enkelte er av den grunn bekymret for om de vil få nok oppdrag i fremtiden.

7.2.4 Sosialt arbeidsmiljø og stress

De fleste vi har snakket med opplever at de har et godt sosialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. De fleste sier også at arbeidsmiljøet er viktig for dem og at de ville vurdert tidligere pensjonering dersom miljøet var dårlig.

De fleste seniorene vi har intervjuet forteller at jobbene deres til tider kan være veldig stressende. Flere gir uttrykk for å ha en personlighet som gjør at de tåler godt stress. Flere viser til tidligere kollegaer som ikke taklet stress og som derfor valgte seg andre jobber. Noen sier også at de i mindre grad lar seg stresse nå som de har blitt eldre. En sier:

Erfaringsmessig vet jeg at det ikke er nødvendig å stresse meg opp. Jeg har vært mye på jobben men når jeg har gått ut av døren har jeg ikke tatt med meg noe hjem.

Ingen av de ansatte vi har snakket med sier at stress i arbeidssammenheng har betydning for vurderingen av pensjoneringstidspunkt.

7.2.5 Fordeling av formelle roller

De fleste selskapene i caset har en relativt flat organisasjonsstruktur, bestående av øverste ledelse, avdelingsledere og konsulentene/rådgiverne, i tillegg til stab. Revisjonsselskapet skiller seg ut ved at de har et større hierarki i konsulentstaben. Det er utviklet klare kriterier for hvordan konsulentene kan kvalifisere seg oppover i hierarkiet.

Selskapene organiserer konsulentene/rådgiverne i avdelinger etter forretningsområder. Det er i prinsippet mulig for konsulentene/rådgiverne å delta på et prosjekt i en annen avdeling, men det ikke er vanlig.

I alle selskapene tar de opp vurderinger av kompetanse og ønsker om utvikling i medarbeidersamtalene. Samtalene danner i neste omgang grunnlag for å lage individuelle utviklingsplaner. I noen tilfeller kan selskapets ledelse ha egne planer for enkelte av de ansatte. HR-lederen i et av selskapene viser for eksempel til at selskapets direktør ble rekruttert fra konsulentene etter at ledelsen hadde gått inn for å utvikle ham over flere år.

Selskapene viser til at de investerer mye i sine ansatte og at de derfor ønsker å beholde dem. Ved å legge til rette for intern mobilitet bidrar selskapene til å beholde flere av de ansatte. En HR-leder forteller:

Her er det mye bevegelse. Bedriften vil heller ha konsulenter over i andre stillinger enn ut. De investerer mye i de ansatte, så det vil være en vinn-vinn situasjon å tilby en annen jobb. Jeg jobbet i revisjon, consulting. Nå jobber jeg i HR. Jeg ble spurt om jeg ville ta den rollen. Jeg innså at jeg ikke kom til å nå toppen, trivdes godt i selskapet og ville fortsette.

Muligheten for intern mobilitet bidrar også til at seniorer kan gå over i andre roller når de nærmer seg pensjonsalder. Vi har fått flere eksempler på at ansatte med stort resultatansvar har gått over til stabsfunksjoner, eller fått andre stillinger med mindre ansvar. Vi har også fått eksempler på ansatte som sier det er viktig for dem å beholde et stort ansvar for å fortsette å ha spennende arbeidsoppgaver. Inntrykket vårt er at selskapene har en personalpolitikk som ivaretar bredden i seniorennes ønsker.

7.2.6 Fordeling av arbeidsoppgaver

I de fleste selskapene vi har besøkt fordeles arbeidsoppgavene på avdelingsnivå. En vanlig praksis synes å være at nye prosjekter presenteres på avdelingsmøtene og at avgjørelsen om hvem som skal bidra også fattes der. Videre er inntrykket at ansatte kan komme med ønsker om hvilke prosjekter de ønsker å delta på, men at det er den totale ressurs situasjonen som til syvende og sist avgjør hvem som jobber med hva.

Vi har fått tegnet et bilde av at fordelingen av arbeidsoppgavene generelt sett ikke er noe stort tema for de ansatte, selv om de fleste sier seg enige i at interessen for arbeidet varierer med hvor spennende prosjektene er. Inntrykket er at de fleste virksomhetene har en praksis der de tilstreber en rettferdig fordeling av oppgavene blant de ansatte.

7.3 Livslang læring og personalpolitikk

Begrepet «livslang læring» har ingen eksplisitt plass i noen av firmaenes personalpolitikk. Ei heller hos de ansatte. De fleste tolker begrepet i retning av å lære hele livet. Følgende utsagn fra en HR-leder synes å være dekkende for hvordan mange forholder seg til begrepet:

Jeg forholder meg ikke til begrepet, men ser at det er viktig å lære nye ting hele tiden. En må være med på det eller melde seg ut. I hvert fall den verden jeg kjenner, så er det ingen som ser muligheten til å la være å lære.

Alle er med på det. Ikke noe problem med å få folk til å lære – en nødvendighet men ikke noe tema.

Inntrykket vi sitter med er at evnen og viljen til læring er en forutsetning for å jobbe i konsulentbransjen. Følgende utsagn synes å være dekkende for hvordan bransjen ser på læring:

I konsulentbransjen er det å holde seg oppdatert og i front kunnskapsmessig helt avgjørende for å holde seg konkurransedyktige.

Samtlige selskaper gjennomfører jevnlig medarbeidersamtaler der utvikling av kompetanse er et fast tema.. HR-lederne sier at de kartlegger den ansattes ønsker og behov for kompetanseutvikling og at dette ses i lys av bedriftens behov. De fleste ansatte vi har snakket med betegner også arbeidet sitt som læringsintensivt.

I tillegg til at kompetanseutvikling er tema i medarbeidersamtalene sier informantene at de har en løpende vurdering av om ansatte skal delta på opplæringstiltak eller ikke. Inntrykket vi får er at det i stor grad er opp til den ansatte selv å vurdere hvilke behov de har, og at lederne stiller seg åpne for å legge til rette for at ansatte skal få den opplæringen de har behov for, så lenge det er i tråd med bedriftens behov.

7.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling

7.4.1 Formell utdanning

Noen av selskapene betaler lønn til ansatte som tar videreutdanning. Et av ingeniørselskapene anslår at de til enhver tid har mellom 5 og 10 ansatte som tar videreutdanning. Selskapet er først og fremst villige til å betale for PhD. De ansatte som får dekket dette binder seg til å jobbe i selskapet noen år etter avsluttet utdanning.

I revisjonsselskapet gis det anledning til å ta et analytikerstudie gjennom finansanalytikerforeningen. De har også et egen løp for de som jobber med bedriftsrådgivning. Selskapet tilbyr dessuten enkelte 60 prosent lønn for å ta revisorutdanning, og anslår at rundt 40 ansatte tar det hvert år. Ansatte får da en bindingstid på to år.

Inntrykket vårt er at det først og fremst er yngre medarbeidere som gjennomfører en videreutdanning, men at det ikke ligger noen formell hindring for at seniorer også kan gjøre det. Seniorene selv sier at de ikke har lyst til å ta en formell videreutdanning. De ønsker først og fremst å utvikle seg gjennom prosjektene de deltar i.

7.4.2 Opplæring, kurs og seminarer

Kurs og seminarer fremheves som en viktig kilde til ansattes læring. Hvor mye tid som avsettes til kursing varierer imidlertid mellom selskapene. I noen selskaper

har de avsatt midler i budsjettet, eller fastsatt at et visst antall timer skal gå til opplæring. I andre selskaper vurderes det fortløpende ut fra hvilke behov som oppstår.

Hovedinntrykket er at selskapene ønsker å bidra til at ansatte deltar på kurs og andre opplæringstiltak så lenge det har en tydelig relevans for det praktiske arbeidet. Flere av selskapene opplever samtidig at det kan være vanskelig å finne kurs med høy relevans. Flere av dem har av den grunn utviklet egne opplæringstilbud, ofte i samarbeid med en utdanningsinstitusjon.

Et av selskapene har utviklet egne analyseverktøy som de har enerett til å bruke. Selskapet opererer med et eget akkrediteringssystem for bruk av verktøyene. Ansatte går gjennom et opplæringsprogram og avlegger en eksamen for å bli godkjent. Inntrykket vårt er at opplæringen i analyseverktøyene er attraktivt for de ansatte. De som behersker verktøyene får gjerne en «ekspert-rolle» internt i selskapet og brukes aktivt ved innsalg og gjennomføring av prosjekter.

Hovedinntrykket vårt er at det fra virksomhetenes side legges opp til at deltakelse på kurs, seminarer og annen opplæring skal være like tilgjengelig for seniorer som for yngre medarbeidere. Enkelte mener likevel å se en forskjell i måten yngre og eldre medarbeidere tilnærmer seg dette på. En konsulent i et av ingeniørfirmaene mente at senioren ble hemmet av at de yngre var mer aktive i sin tilnærming. Han sa:

Inntrykket er at de over 55 år er veldig positive til å lære nye ting, men at de ikke tas nok med på laget. Hvis du har mange yngre som tar skjeen i egen hånd så blir det viktig å aktivt involvere senioren. Jeg tror at de ikke i like stor grad tar initiativ selv. De blir litt matte av de yngre som bare springer av sted.

Sitatet viser at ulikheter i ansattes tilnærming til å få delta på kurs og seminarer kan bidra til ulik fordeling mellom yngre og eldre arbeidstakere, til tross for at selskapet ikke har en intensjon om å behandle de ansatte forskjellig.

7.4.3 Uformell læring og faglig utvikling

Felles for selskapene er at arbeidet som utføres blant konsulentene/rådgiverne er oppdragsbasert og at det organiseres i prosjektarbeid, noe de fremhever som den viktigste arenaen for læring. Prosjektarbeidet som læringsarena er viktig både for de som er nyansatte og for de mer erfarne. Mange opplever å få dekket det meste av behovet for kompetanseheving der. En prosjektleder har følgende beskrivelse av prosjektarbeidets betydning som læringsarena:

Gjennom prosjektarbeidet har jeg ervervet meg kunnskap om alle de andre fagene, og den kunnskapen utvikles hele tiden fordi det stadig skjer nye ting. Jeg jobber ofte sammen med de samme folkene. Vi har erfart sammen, vi lærer sammen og vi husker sammen.

Informantene forteller at selskapene har en bevisst strategi om å ha en sammensetning av seniorer og juniorer i prosjektene for å få kompetanseoverføring, noe følgende sitat fra en avdelingsleder og en HR-leder i et ingeniørfirma vitner om:

Det er i prosjektene det er den bratteste læringskurven. Det er viktig å ha med en senior i prosjektene.

De yngre lærer opp de eldre når det gjelder teknologisk endring – men erfaringen sitter jo hos de voksne. Det får de ansatte tilgang til fordi de jobber i team hvor de snakker om alle de daglige utfordringene

At seniorenes kunnskap og erfaring anses som verdifull går igjen i flere av selskapene, og selv om hovedformålet i all hovedsak er at de yngre skal lære av de eldre, går læringen også den andre veien.

7.4.4 Kultur for å dele kunnskap

I samtlige firmaer sier informantene at selskapet er opptatt av å fremme en kultur der det å dele kunnskap er en sentral verdi. En HR-leder sier:

De ansatte drilles i at vi blir best ved å hjelpe og dele med hverandre. Det er en kultur for å gjøre det.

Den uformelle siden ved dette er å oppmuntre ansatte til å dele kunnskap med hverandre. Det generelle bildet vi får presentert er at selskapene har en kultur for at medarbeiderne tar kontakt med hverandre for å få hjelp til å løse en oppgave. Samtidig er det noen som mener at en del seniorer kunne vært flinkere til å dele av sin kunnskap. Noen mener også at en del seniorer har barrierer for å spørre yngre til råds.

De yngre har ofte mer kompetanse på bruk av nye digitale verktøy, noe vi har inntrykk av at en del seniorer kvier seg for å få hjelp til å beherske. Seniorene har ofte en rolle som gir dem anledning til å fordele arbeidsoppgaver. De opplever derfor ikke at det er behov for at de må beherske alle digitale verktøy så lenge noen yngre kollegaer gjør det.

Noen av selskapene har også konkrete aktiviteter for å fremme kunnskapsdeling mellom de ansatte. Et av selskapene jobber for eksempel aktivt med å fremme kunnskapsdeling i prosjektgruppene ved å få inn en ekspert til å bistå gruppen i problemløsning. Gruppen skal løse oppgaven og reflektere over prosessen i fellesskap etterpå. Selskapets erfaring er at gruppen lærer mye gjennom disse prosessene.

Et annet selskap har etablert en ordning som skal bidra til å gi de ansatte incentiver til å dele av kunnskapen sin. Ordningen går ut på at ansatte får tildelt midler fra selskapet som skal fungere som «betaling» for at de bidrar til kompetansedeling.

7.4.5 Barrierer for læring

En barriere for langsiktige utviklingsløp, sett fra et HR-synspunkt, er at avdelingslederne har få incentiver til å tenke langsiktig og til å legge løp for at ansatte skal lære seg nye ting. HR-leder mener at å tenke helhetlig rundt det å få effekt av opplæringstiltak står i konflikt med de mer kortsiktige kravene til leveranse. Det blir også påpekt at økt krav til økonomisk effektivitet fra eiere og kundenes side, bidrar til å hemme muligheten til læring i prosjektene.

På ansattnivå kan faktureringskravene virke hemmende på ansattes vilje til å bruke mye tid på kompetanseheving. Selv om prosjektene bidrar til at ansatte holder seg oppdatert og lærer seg nye ting, er det også begrensende at det meste av kompetansehevingen skal skje innenfor prosjektene. Noen av HR-lederne har inntrykk av at faktureringskravene både kan dempe ansattes vilje til å delta på kurs og hemme viljen til å bruke tid på å lære opp kollegaer.

7.5 Vurderinger/sammenfatning av caset

Livslang læring er ingen bevisst strategi i noen av konsulentselskapene, men fokuset på læring er likevel høyt. Tilretteleggingene som gjøres for å fremme læring gjenspeiler at selskapene er avhengige av at de ansattes kompetanse hele tiden er i tråd med det kundene etterspør. Etter vår oppfatning er selskapene gode arenaer for livslang læring.

Noen av selskapene investerer mer i de ansattes læring enn andre, men felles for alle er at de anser prosjektarbeidet som den viktigste arena for læring. Dette gjelder for nyansatte, men er også den viktigste arena for læring gjennom hele yrkeslivet. De ansatte betegner arbeidet sitt som læringsintensivt, og peker på stadig nye og ulike oppdrag som den viktigste årsaken til det. Vi tror at oppdragsbasert arbeid bidrar til livslang læring i konsulentbransjen og at dette har betydning for seniorennes ønsker om å stå lenge i arbeid.

Flere av selskapene tilbyr ansatte lønn for å ta etter- og videreutdanning. Inntrykket vårt er at det ikke legges begrensninger på seniorennes mulighet til å ta lengre utdanning, men at de selv ikke opplever dette som relevant.

Læringen som skjer i prosjektene oppleves tilstrekkelig for mange seniorer. Å legge opp til at læringen hovedsakelig skal foregå innenfor prosjektene kan likevel oppleves å være en hindring for innovasjon og utvikling. Det kan igjen gjøre de ansatte og virksomhetene sårbare når etterspørselen i markedet endrer seg. Seniorer kan bli spesielt sårbare i en slik situasjon.

Mangel på innovasjon og utvikling kan gå ut over selskapets konkurranseevne, spesielt innenfor områder som er i utvikling. Vi ser derfor behov for at virksomhetene også legger til rette for læring utenfor prosjektene. Deltakelse på kurs, seminarer eller tilrettelegging for egenstudier kan være en del av dette, og kan bidra til at seniorer blir mindre sårbare og mer tilbøyelige til å stå lenger i arbeid.

Vårt generelle inntrykk er at ansatte i konsulentbransjen motiveres av spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. Ved å sikre at de ansatte får dette gjennom hele karrieren, bidrar virksomhetene både til livslang læring og at de ansatte ønsker å stå lenger i arbeid. Ved å være bevisst hvilke prosjekter og roller den ansatte tildeles, samt legge til rette for kunnskapsutvikling, kan virksomheten bidra til å utvikle den ansatte i en retning som sikrer at kompetansen deres står i forhold til virksomhetens behov.

8 Statlige virksomheter

8.1 Om næringen og virksomhetene

I dette caset har vi intervjuet informanter i fem statlige virksomheter, blant disse to direktorat, ett ombud, én tilsynsetat og ett statlig eid aksjeselskap. Tre av virksomhetene jobber med samferdsel, mens de to andre har tilsyn som en viktig del av sitt oppdrag.

Virksomhetene innenfor samferdsel er store og komplekse organisasjoner, med flere tusen ansatte. De har ansvar for operative oppgaver som bygging, drift og vedlikehold, men gjennomfører også utredning, planlegging og har prosjektansvar for nye prosjekter. De har behov for et bredt spekter av kompetanse, både på fagarbeidernivå og på høyere faglige nivåer, i tillegg til å fylle stabsfunksjoner.

Når det gjelder rekrutteringssituasjonen, varierer den både mellom virksomhetene og mellom de ulike typene kompetanse de etterspør. Virksomhetene som jobber innen samferdsel opplever at det er vanskelig å rekruttere ingeniører med noen års erfaring, og enkelte typer fagkompetanse er det nærmest umulig å få tak i. De legger derfor stor vekt på å tiltrekke seg nyutdannede i kombinasjon med at det satses på intern opplæring.

Virksomhetene som jobber med tilsyn er mindre i størrelse. Organiseringen er ikke like komplekse og strukturen er flatere. Tilsynene er også mer homogene når det gjelder ansattes kompetanse. De fleste besitter høyere akademisk utdanning. Tilsynsvirksomhetene er attraktive arbeidsplasser, og mottar ofte mellom 100 og 200 søknader når det lyser ut stillinger.

Vi har intervjuet HR-leder i samtlige virksomheter. I tillegg har vi intervjuet to ansatte i hver virksomhet. Med unntak av én, som jobber som produksjonsarbeidsleder, har samtlige ansatte en stilling med krav til høy akademisk kompetanse. Noen av seniorene har eller har hatt lederfunksjoner. Andre er ansatt som seniorrådgivere. Én jobber som fagdirektør. Blant informantene er tre kvinner og syv menn i alderen 56 til 70 år. Blant HR-lederne var fire kvinner og én mann. To av HR-lederne var selv seniorer.

8.2 Faktorer som påvirker ønske om å stå i arbeid

8.2.1 Seniorpolitiske virkemidler

Den alminnelige aldersgrensen i staten er 70 år, men det er fastsatt lavere aldersgrenser (særaldersgrenser) for en rekke stillinger som er fysisk krevende. Noen av direktoratene har et fagarbeidersjikt der en må gå av med pensjon ved fylte 62 år. Blant fagarbeiderne med 65 år som pensjonsalder, er det også mange som går av ved fylte 62 år (dvs. de tar AFP). Blant de øvrige ansatte er varierer

alder ved pensjonering mer. Det er imidlertid relativt sjeldent at noen jobber lenger enn til de er 67 år.

Statlige virksomheter er IA-virksomheter. I statens personalhåndbok, avsnitt 7.5.9, heter det at for å motivere eldre arbeidstakere til å stå lenger i arbeid, gis tjenestefri med lønn tilsvarende åtte dager per år fra det kalenderåret man fyller 62 år. I tillegg kan de lokale partene avtale inntil seks dager ekstra ferie per år.¹⁴

Virksomhetene tar normalt sett ikke i bruk økonomiske incentiver for å motivere ansatte til å stå lenger i arbeid. Men HR-lederne i to av virksomhetene forteller at de i visse tilfeller har anledning til å tilby personer et lønnstillegg for å stå lenger i arbeid. Virkemiddelet kan tas i bruk ovenfor ansatte som besitter kompetanse som er kritisk for virksomheten. Noen av informantene forteller også at de kan tilrettelegge for at ansatte med lederstillinger kan gå over i mindre krevende jobber, uten å gå ned i lønn.

Ifølge Hovedavtalen i staten¹⁵ skal tilsatte på alle nivåer, i alle faser av yrkeslivet, sikres muligheter til å mestre nye krav og fremtidige behov gjennom kompetanse-givende arbeidsoppgaver og andre utviklingstiltak. Ledelsen har et overordnet ansvar for den systematiske kompetanseutviklingen og for å sikre at mål og midler for dette inngår i virksomhetsplan og budsjett. Den enkelte ansatte har også et ansvar for egen kompetanseutvikling. Det heter videre at den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingsavtaler.

Samtlige av de ansatte vi har snakket med gjennomfører årlige medarbeider-samtaler med sin nærmeste leder. Den ansattes kompetansesituasjon er et fast tema i disse samtaler. Det er også et fast punkt hvordan den ansatte vurderer sin egen arbeidssituasjon, og om vedkommende har behov for noen form for tilrettelegging. Dette tas opp med alle ansatte uavhengig av alder. Slik vi oppfattet det, er pensjonering et fast tema i medarbeidersamtalene fra ansatte er i slutten av 50 årene, men vi har ikke dekning for å si at dette praktiseres likt i alle virksomheter.

HR-lederne formidler at de tenker livsfaser i personalpolitikken og at de ønsker å møte de ansatte på en helhetlig måte. I dette ligger at de ønsker å tilrettelegge for ansatte ved behov, uavhengig av alder.

8.2.2 Seniorers egne ønsker

Vi spurte de ansatte om hvordan de tenker om egen fremtid i arbeidslivet og hvilket tidsperspektiv de har når det gjelder pensjonering. Vi spurte også om hvor de trodde de ville være om fem år.

Blant de vi intervjuet var det kun to som hadde tatt stilling til når de skulle pensjonere seg. Den ene var 71 år på intervjutidspunktet og jobbet på forlenget kontrakt, den andre var 64 år og hadde besluttet å gå av når han var 65 år.

¹⁴ https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2015/KAPITTEL_7#KAPITTEL_7

¹⁵ https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/ha_kmd.pdf

Fire av de ansatte var under 60 år på intervjutidspunktet. Ingen av disse hadde gjort seg opp en mening om når de ville gå av med pensjon, men hadde tanker om hvilke faktorer som ville være med på å påvirke beslutningen. Resten var mellom 63 og 64 år, og hadde en plan om å gå av når de var henholdsvis 65 og 67 år. Noen av dem var åpne for å stå lenger.

Med unntak av de som planla å pensjonere seg i løpet av de kommende årene, så alle for seg at de fortsatt ville være i samme jobb om fem år.

8.2.3 Arbeidsoppgaver

Vi ønsket å vite hva de ansatte anser som viktig for at de skal fortsette i arbeidet. Vi ba dem derfor vurdere betydningen av arbeidsoppgaver, psykisk og sosialt arbeidsmiljø. De kunne også legge til andre forhold som de mente var viktig for deres jobbdeltakelse.

Alle seniorenne formidler at det å ha spennende og utviklende arbeidsoppgaver er viktig for deres ønske om å jobbe. Noen understreker også at det er viktig for dem at selve arbeidsoppgavene engasjerer dem personlig, og at de føler at de bidrar positivt til samfunnet. Inntrykket vårt er at mange opplever en sterk motivasjon for jobben når de får dekket både sine personlige og sine faglige interesser gjennom de arbeidsoppgavene de gjør. Følgende uttalelser vitner om dette:

Jeg synes jeg har det som plommen i egget. Jeg føler alltid at jeg gjør ting som er nært til min interesse.

Her er folk veldig engasjert i det de jobber med – mange har et politisk engasjement som gjør at de ønsker denne jobben. Jobben blir for mange et personlig prosjekt.

Folk trives med oppgavene og synes de gjør noe samfunnsmessig nyttig.

Ingen av de vi har intervjuet sier at det å nærme seg pensjonsalder har bidratt til at de ønsker å få mindre krevende arbeidsoppgaver. Snarere er tilbakemeldingen at det er viktig å stadig få nye utfordringer. I dette ligger det også et behov for utvikling og læring. En sier:

Det at jeg fremdeles får oppgaver som er utfordrende, at jeg blir tatt med på det som er viktig. Jeg liker å bli tatt med på andre ting enn juss, strategiske ting, tverrfaglige ting. Jo mer jeg jobber med noe, jo viktigere synes jeg det er. En vil jo brukes.

De fleste seniorenne vi har snakket med sier de opplever å få spennende oppgaver, men ikke alle. Enkelte forteller at de i mindre grad enn før involveres i prosjekter de mener det er naturlig at de involveres i, og at yngre tar deres plass. Inntrykket vårt er at dette oppleves som svært vanskelig for de det gjelder, og at det potensielt kan bidra til at seniorer pensjonerer seg tidligere enn de ellers ville gjort.

Tilbakemeldingen fra de ansatte er entydige når det gjelder at arbeidsoppgavene har stor betydning for hvor lenge de ønsker å stå i arbeid. Seniorenne ønsker spennende, utviklende arbeidsoppgaver, som engasjerer og gir dem en opplevelse av å være med «der det skjer». Noen sier også at de gjerne vil jobbe til de er 70 år, så lenge de får spennende arbeidsoppgaver.

8.2.4 Å bli verdsatt

En annen ting som er viktig for seniorene er at arbeidet de gjør verdsettes. Flere uttrykker at tilbakemeldingen de får på jobben de gjør har betydning for hvor lenge de vil stå i jobb. Følgende utsagn er treffende:

Jeg er veldig opptatt av at arbeidet jeg gjør verdsettes og er viktig for arbeidsgiveren min. Er dette på plass, kan jeg tenke meg å jobbe i mange år.

Det varierer hvor verdsatt seniorene opplever at de er, og noen opplever at det er vanskelig å holde på rollen som fagspesialist. En sier:

Jeg føler meg ikke så verdsatt som før. Før har jeg vært hovedpersonen. Men det betyr ikke at jeg har blitt dyttet bort, men jeg føler at jeg ikke har like mye å bidra med. Det er min egen vurdering av meg selv. Jeg ser det som en del av det å bli gammel, det har ikke noe med virksomheten å gjøre, men jeg har mistet litt rollen som fagspesialist.

I en av virksomhetene viser flere av informantene til eksempler på seniorer som har sluttet tidlig fordi de ikke har følt seg verdsatt. Både HR-leder og seniorene knytter dette til at virksomheten ikke har hatt en kultur for å stille tydelige krav til de ansatte. Noen har derfor kunnet sitte med rutinepregede oppgaver for lenge. De har fått liten mulighet til å utvikle seg. En senior og tidligere leder har følgende refleksjoner etter å ha snakket med mange kollegaer som nærmer seg pensjonsalder:

Jeg sitter med et inntrykk av at en del 60-åringer ikke føler at de blir ivaretatt på den måten de hadde trodd og håpet. At de kanskje ikke får oppgaver som gjør at de stimuleres til å jobbe. Konklusjonen min er at hvis en ikke i 40–50 årsalderen har hatt en lederstilling eller noe, så vil du som 60-åring kanskje ikke få en så innholdsrik arbeidsdag.

Jeg kjenner en god del konkrete eksempler på at folk slutter fordi de ikke føler at de blir godt nok ivaretatt. Jeg tror det handler om at de kan oppleves som utdaterte, og at deres ledere ønsker at yngre krefter skal komme inn.

8.2.5 Sosialt arbeidsmiljø og stress

Vi spurte seniorene om hvordan de opplever arbeidsmiljøet og hvilken betydning miljøet har for at de ønsker å stå i arbeid. Alle opplevde at de hadde et godt arbeidsmiljø. De fleste la imidlertid mer vekt på at arbeidsoppgavene skulle være spennende. Arbeidsmiljøet ble typisk trukket fram som én av flere faktorer som hadde betydning. Dette vises i måten en ansatt på 70 år begrunnet at han fortsatt hadde lyst til å jobbe. Han sa:

Hovedgrunnene til at jeg har hatt lyst til å jobbe så lenge er arbeidsfellesskapet, det vi utfører og at vi får gode tilbakemeldinger på det vi gjør.

Ingen av seniorene gir uttrykk for at de opplever negativt stress i forbindelse med arbeidet sitt, selv om flere sier de ofte har mye å gjøre. Seniorene uttrykker snarere at de synes det er motiverende å ha tydelige frister, og at de etter hvert har funnet gode måter å håndtere stress på. Følgende utsagn vitner om det:

Det er hektisk. Jeg har en arbeidsstil fra den tiden jeg var leder og var på jobb 24 timer i døgnet. Jeg har dratt med meg det og leser epost hele tiden. Jeg føler meg ikke stresset på en måte som er en belastning for meg. Jeg gjør det av pur glede. Noen ganger har jeg «tichte» frister, og jeg blir sittende med ansvaret hvis det ikke fungerer. Men jeg har lært meg at ting går videre. Fristene gjør at det hele tiden er noe å levere opp mot – at det er viktig det jeg gjør.

Innimellom har en litt begrenset tid en må klare å få det ferdig på, men vi har vært her så lenge at vi vet at det går fint. At en må bare planlegge jobbene veldig godt.

Noen sier de kan bli stresset dersom de får for liten tid til å utføre arbeidet og sier de løser dette ved å jobbe overtid. For én av de ansatte er behovet for dette størst i forbindelse med at hun må sette seg inn i nye områder. Den fleksible arbeidstidsordningen gjør at hun kan jobbe mer i perioder og ta ut litt fri ved senere anledninger. Dette bidrar til at hun opplever at det er godt lagt til rette for å bruke tid på læring når det trengs. Hun sier:

Jeg jobber mer enn full tid, men det er ikke noe tema for meg å jobbe mindre. Jeg blir mer stresset over å ikke ha nok tid til å jobbe, at jeg må gjøre ting veldig fort. Jeg bruker mer tid på ting som er helt nye for meg, men det er jo slik jeg vil ha det. Jeg vil lære nye ting.

En av seniorenene sier han opplever jobben som veldig krevende og at det har bidratt til at han ønsker å gå av når han er 65 år. At vedkommende har stilling som en av virksomhetens øverste ledere, bidrar nok til at jobben er ekstra krevende.

8.3 Livslang læring og personalpolitikk

Ingen av HR-lederne forholder seg aktivt til begrepet livslang læring, men læring og faglig oppdatering står sentralt i personalpolitikken i alle virksomhetene.

De seniorenene vi har intervjuet har jobber der faglig oppdatering og læring er en viktig del av jobben. Vi har likevel inntrykk av at andre kollegaer har stillinger som er mer rutinepregede, og hvor nødvendigheten av faglig oppdatering er langt mindre.

Arbeidet i tilsynet og i ombudet er i stor grad prosjektorganisert. Vi ble fortalt at mye av kompetansebehovene oppstår i forbindelse med at de ansatte skal jobbe med nye prosjekter, og at mye av læringen skjer i prosjektarbeidet. HR-lederen ved ett av tilsynene sier:

Her er mer enn halvparten seniorrådgivere. Det er høy kompetanse her og det å holde seg oppdatert er en del av det daglige. Det gjelder også seniorenene. Vi er en kunnskapsbedrift så det er en naturlig del av det vi driver med.

En av de ansatte i tilsynet sier:

Jeg tenker at vi som sitter med høyere utdanning driver med livslang læring kontinuerlig. Vi merker kanskje ikke at vi gjør det, men det er en utrolig viktig del av jobben vår.

En annen ansatt legger vekt på at formålet med livslang læring er å være trygg i jobben, og at en oppnår dette ved å legge til rette for å kunne ha den nødvendige kompetansen til å løse arbeidsoppgavene. Hun sier:

Jeg tenker at om du klarer å løse de oppgavene du blir satt til og får såpass mye påfyll, at du er god og trygg i jobben til du er 70. Trygg og god er viktig.

Læring i seg selv er en viktig drivkraft for mange. En sier:

En blir aldri utlært – det er mitt motto. Jeg har sagt at så lenge en lærer noe nytt, så er det gøy.

De ansatte vi har intervjuet beskriver arbeidet sitt som læringsintensivt. Samtlige uttrykker at det er viktig for dem at arbeidet bidrar til at de utvikler seg.

8.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling

Læring og kompetanseutvikling står sentralt i samtlige virksomheter vi har besøkt. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at kompetanseutvikling er en del av de årlige medarbeidersamtalene, og at virksomhetene utvikler individuelle utviklingsplaner på basis av disse.

Inntrykket vårt er at ansatte i de statlige virksomhetene generelt sett har svært gode muligheter for å delta på kurs, seminarer og videreutdanning, men at det også er mulig å være ansatt uten å engasjere seg i egen kompetanseutvikling. Noen av virksomhetene innen samferdselssektoren sier de bevisst satser på å være kompetansebedrifter for å tiltrekke seg den kompetansen de har behov for. Mens private selskaper kan tilby høyere lønn, satser de på å tilby bedre muligheter for kompetanseutvikling. En av HR-lederne beskriver virksomhetens praksis for kompetanseheving slik:

Praksisen her er veldig raus. Vi har ikke definert noen grense for kurs og videreutdanning. Det som står i personalhåndboken er at vi kan gi støtte til kurs og videreutdanning for nåværende stilling i staten. Hver enkelt har dialog med sin nærmeste leder om dette. Vi jobber med å innføre at kurs og videreutdanning skal være en del av utviklingsplanen for den enkelte.

En annen HR-leder sier:

Alle her ønsker å heve kompetansen. Vi bruker mye penger på det og det er veldig ønsket.

Fra intervjuene med HR-lederne får vi inntrykk av at noen av virksomhetene har hatt en praksis der de ansatte i stor grad har stått fritt til å bestemme retningen på sin egen kompetanseutvikling, men at dette er i ferd med å endres. HR-lederne uttrykker at de er blitt mer opptatt av å ha styring på den ansattes kompetanseutvikling for å sikre at denne står i forhold til virksomhetens behov fremover.

Det synes å variere hvor mye ressurser virksomhetene setter av til kompetanseutvikling. Noen av virksomhetene avsetter en viss prosentandel av

tiden eller et bestemt beløp til læring. Andre har ikke fastsatt en øvre grense for hvor mye de kan bruke på kurs og videreutdanning.

8.4.1 Formell utdanning

Flere av virksomhetene legger til rette for at ansatte skal kunne ta formell videre-/etterutdanning. Eksempler på dette er fagarbeidere som gis anledning til å ta ingeniørutdanning, eller at ansatte gis anledning til å ta lederutdanning. Noen av virksomhetene har også lagt til rette for at ansatte har kunnet ta en doktorgrad, dersom virksomheten har behov for kompetansen. En av de ansatte vi intervjuet hadde f.eks. tidligere fått dekket et års opphold ved et amerikansk universitet.

Vi har ikke fått inntrykk av at det gjøres noen forskjell på yngre og eldre arbeidstakere når det gjelder mulighet til å ta videre-/etterutdanning. Men blant de ansatte vi har intervjuet, var det ingen som har deltatt på denne type kompetansetiltak i løpet av de senere årene. Inntrykket er at seniorene er mer interessert i å delta på kurs og seminarer med høy relevans til arbeidet sitt, enn å ta videre-/etterutdanning.

En av seniorene tok formell videreutdanning for noen år siden. Hun sier at hun nok ikke ville tatt det i dag, men at det ikke er noen hindring fra arbeidsgivers side. Kanskje er det slik at seniorer selv vurderer videre-/etterutdanning som en langsiktig investering, og at det derfor ikke er så aktuelt for dem som er på tampen av sin yrkeskarriere.

8.4.2 Opplæring, kurs og seminarer

Alle virksomhetene legger til rette for at ansatte skal kunne delta på opplæring, kurs og seminarer. Måten det tas i bruk på varierer imidlertid mellom virksomhetene.

I tilsynsvirksomheten holder de fleste seg løpende oppdatert innenfor sitt fagfelt. Eksterne seminarer utgjør den viktigste delen av kunnskapsutviklingen. Mange av seniorene står på epostlister til relevante forskningsinstitusjoner og mottar jevnlig invitasjon til ulike kurs og seminarer. I tillegg legger tilsynet opp et løp som sikrer at ansatte får kunnskap om nye felt de skal føre tilsyn med. Virksomheten inviterer da ofte inn forskere eller andre eksperter som kan holde foredrag om temaer som er relevant for tilsynsarbeidet.

Virksomhetene vi har besøkt innenfor samferdselssektoren har satset mye på å legge til rette for at ansatte kan delta på kurs og andre kompetansehevende tiltak. Inntrykket er at de ansatte har hatt stor frihet til å påvirke innholdet og retningen i egen kompetanseutvikling, men at dette er i ferd med å bli noe strengere. Ingen av virksomhetene har utviklet egne kriterier for behandling av seniorer når det gjelder tildeling av kompetansehevende tiltak. HR-ledelsen i virksomhetene kommuniserer isteden en holdning om at alder ikke er relevant når det gjelder kompetanseheving. En av dem sier:

Ikke noe eget opplegg for seniorer. 69-åring søker kurs og får det. Vi stopper ikke. Jeg kan heller ikke se at det er noen redusert kapasitet på de som nærmer seg 70 år, med mindre de får en sykdom.

Flere av personene vi har intervjuet sier de ser en forskjell på hvordan ansatte tilnærmer seg muligheter for kompetanseutvikling. De sier at de både har ansatte som søker seg mot muligheter og situasjoner som vil gi dem læring og ansatte som helst holder seg unna dette. Ved en av virksomhetene gjennomføres det jevnlig kurs som alle ansatte skal delta på. HR-lederens erfaring er at det alltid er noen ansatte som ikke har lyst til å bli involvert i så mye, men at hennes inntrykk likevel er at alle har stort utbytte av å delta på de opplæringstiltakene som de pålegges. Hun sier at mange kommer tilbake med en fornyet glød og utviser et større engasjement etter å ha deltatt på de obligatoriske kursene.

8.4.3 Uformell læring og faglig utvikling

De ansatte vi har intervjuet har ulike type jobber, men felles for alle er at de veksler mellom å delta på interne og eksterne møter og å jobbe selvstendig med å skrive rapporter eller liknende. Noen har stor grad av forutsigbarhet når det gjelder hva arbeidsdagen vil inneholde, mens andre har en arbeidsdag preget av at det stadig dukker opp nye saker. En del har arbeid som organiseres i tidsavgrenset prosjektarbeid.

Samtlige av de vi intervjuet betegner arbeidet sitt som læringsintensivt. De vektlegger det å ha en variert arbeidsdag, med stadig nye temaer og problemstillinger å ta tak i. Det bidrar til at de hele tiden lærer nye ting. En senior sier:

Det er nesten ikke en uke uten at det er noe nytt. Vi har mye læring i å forberede satsningene våre. Vi planlegger, setter oss inn i temaet, henter inn forskere på områdene. Det er mye internopplæring.

Flere av de ansatte innen samferdselssektoren vektlegger også at teknologiske endringer og tilførsel av ny kompetanse til organisasjonen bidrar til deres læring.

8.4.4 Jobbrotasjon og intern mobilitet

I de store statlige virksomhetene er det store muligheter for intern mobilitet. Ledige stillinger lyskes som regel ut internt før de eventuelt lyskes ut eksternt. I en av virksomhetene er det for tiden ansettelsesstopp, noe som bidrar ytterligere til at de rekrutterer internt. Mulighetene for intern mobilitet kommer også til syne i de ansattes tid i virksomheten.

Seniorene vi har intervjuet fra samferdselssektoren forteller at de har byttet stilling internt opptil flere ganger. I tilsynene er det interne jobbmarkedet mindre, og det er derfor begrensede muligheter for å skifte jobb internt. Et av tilsynene har sett behov for å gi ansatte bedre muligheter for faglig karriereutvikling og har derfor opprettet noen fagdirektørstillinger.

De fleste seniorene vi intervjuet i tilsynene har imidlertid hatt den samme stillingen siden de startet. I tilsynene gis de ansatte likevel muligheter til å jobbe med nye områder ved at det omrokes internt. De ansatte kan for eksempel gå over i andre avdelinger, eller at prosjekter organiseres på tvers av avdelingene. Enkelte ganger låner også virksomheten bort ansatte til departementet for kortere perioder. Erfaringen er at det gir de ansatte anledning til å få variasjon i

arbeidsoppgaven. De ansattes opplever at muligheten til intern mobilitet har bidratt til læring.

8.4.5 Andre læringsarenaer

Inntrykket vi har dannet oss etter å ha intervjuet de ansatte i de statlige virksomhetene, er at arbeidet i seg selv er en viktig kilde til læring.

I tillegg til at selve arbeidet gir de ansatte mye læring fremheves også en del andre arenaer som viktige. Noen av virksomhetene er desentraliserte, noe som betyr at kollegaer med ansvar for tilsvarende fagområde kan sitte i andre deler av landet. For å få til en utveksling mellom fagpersoner, har flere etablert kompetansenettverk som møtes jevnlig. De ansatte vi har intervjuet som deltar i slike grupper, gir uttrykk for at de opplever dette som svært lærerikt og nyttig. Enkelte sier at de opplever det som den mest verdifulle læringsarenaen.

Flere fremhever også at de ser en stor verdi i å jobbe tverrfaglig. En av virksomhetene har vært gjennom store omorganiseringer, noe som har bidratt til at ansatte jobber med andre faggrupper. Ifølge en av de ansatte bidro omorganisasjonen til at de lærer mer fordi de nå jobber mye mer tverrfaglig. Det bidrar også til at de gjør en bedre jobb. Noen av senioren fremhever verdien av uformelle samtaler og diskusjoner med andre kollegaer. En ansatt sier:

Læringen er å snakke med de andre kollegaene

8.5 Vurderinger/sammenfatning av caset

De statlige virksomhetene satser mye på de ansattes kompetanseutvikling. De har etablert opplæringsprogram og generøse ordninger for deltakelse på kurs, seminarer og på etter-/videreutdanning. Senioren vi har intervjuet har jobbet der det å sette seg inn i nye ting utgjør en viktig del, noe de sier er viktig for deres arbeidsmotivasjon. Inntrykket vårt er at senioren ikke opplever noen begrensninger når det gjelder deltakelse i kompetanseutvikling, men at de vurderer etter- og videreutdanning som en langsiktig investering som det er mindre aktuelt for dem å delta i.

Senioren vi har intervjuet sier at de har en egen driv for å utvikle sin kompetanse, noe som kommer til uttrykk ved at de gjennom yrkeskarrieren har søkt seg mot posisjoner og roller som har gitt dem gode utviklingsmuligheter. Muligheten for intern mobilitet, enten i form av å kunne bytte stilling, eller i form av at en får anledning til å jobbe med nye områder og temaer, fremstår som et viktig bidrag til å fremme livslang læring.

Senioren er opptatt av å ha spennende og utviklende arbeidsoppgaver. Noen opplever at yngre kollegaer i større grad enn dem selv får delta i spennende prosjekter, noe som bidrar til at de mister jobbmotivasjon. Noen sier at dette gjør at de kommer til å pensjonere seg tidligere enn de ellers ville gjort.

Inntrykket vårt er at noen av virksomhetene er svært generøse når det gjelder å legge til rette for ansattes deltakelse på kurs, seminarer og på etter-/videreutdanning, og at den enkelte ansatte i stor grad kan påvirke retningen på

dette. Vi ble også fortalt at enkelte av virksomhetene har lite tradisjon for å stille krav til ansatte som ikke ønsker å delta på kompetansehevende tiltak. At seniorer slutter fordi de ikke føler seg verdsatt, blir sett i sammenheng med at kompetansen deres oppfattes som utdatert og at de ikke har blitt fulgt opp godt nok fra virksomhetens side.

To faktorer tilknyttet livslang læring er viktige for om ansatte i de statlige virksomhetene har lyst til å stå lenge i arbeid eller ikke. Det ene er at den ansatte har en aktiv tilnærming til å utvikle egen kompetanse, det andre er at den ansatte opplever at virksomheten verdsetter og har bruk for kompetansen den ansatte har.

Inntrykket fra intervjuene er at seniorer som opplever dette, er mer tilbøyelige til å stå lenge i arbeid, enn de som ikke opplever det. Virksomhetene vi har besøkt byr på gode utviklingsmuligheter for de som vil, men mye hviler på den enkeltes egen vilje og innsats. En utfordring oppstår når ansatte som søker seg vekk fra kompetanseutvikling ikke blir fulgt opp av virksomheten. Den ansatte står da i fare for at kompetansen deres ikke lenger oppfattes som relevant og kommer lettere i en situasjon der behovet for deres kompetanse blir mindre, noe som igjen bidrar til at føler seg lite verdsatt.

Virksomhetene legger til rette for livslang læring, både gjennom at ansatte kan delta på kurs, seminar og etter-/videreutdanning, men også gjennom måten det jobbes på. At ansatte får spennende og utviklende arbeidsoppgaver og har tydelige krav til leveransen bidrar til livslang læring. Videre er etablerte arenaer for kunnskap og erfaringsutveksling viktig for den enkelte ansattes utvikling.

Tilbakemeldingene vi har fått fra senioren er at de ønsker å utvikle kompetansen sin, men de er opptatt av at det må være nært knyttet til arbeidet de skal utføre. Opplæringstiltak må derfor være tydelig arbeidsrelatert for at senioren skal oppleve det som relevant.

9 Lærere i videregående skole

Det sjette caset vi har valgt er lærere i videregående skole. På landsbasis er fylkeskommunene arbeidsgivere for rundt 350 skoler. I tillegg er det i underkant av 100 private og noen få statlig skoler. Sektoren er stor, med rundt 20 000 lærere. I mange fylkeskommuner har det vært, er, eller vil det snart komme et generasjonsskifte blant lærerne. Årsaken er fremveksten av videregående skole og fagutdanninger på 70-tallet. Vi har rettet søkelys på lærere ansatt i fylkeskommuner.

Sektoren er relativt gjennomregulert; I hovedtariffavtale mellom KS og relevante fagforeninger og i særavtaler. Også i den enkelte fylkeskommune reguleres forhold som for eksempel kompetanseutvikling og seniortiltak gjennom fylkesvise avtaler, som igjen legger føringer på den enkelte skole.

Vi har intervjuet HR-funksjonen i alle fem fylker, samt minst to lærere i hvert fylke. Én lærer mellom 55- 62 år og én over 62 år. Et par av informantene har også vært rektorer. I tillegg har vi intervjuet en ansatt i Utdanningsforbundet.

9.1 Nærmere om videregående skole

Fylkeskommunen har gjennom opplæringsloven en forpliktelse til å tilby ungdom mellom 16 og 21 år videregående opplæring. Skolene tilbyr enten studieforberedende programmer¹⁶ og/eller ulike yrkesfaglige programmer. Det eksisterer i utgangspunktet 12 ulike utdanningsprogrammer. I de tre studieforberedende er utdanningsløpet tre år, mens det i de ni yrkesfaglige er vanligste med 2 år opplæring og 2 år praksis ute i lærebedrift.

Noen videregående skoler tilbyr enten studieforberedende program eller yrkesfag, mens andre tilbyr begge ordningene. I tillegg til programfagene (som gjelder for det enkelte fagbrev), har alle elever i yrkesfag undervisning i fellesfag.¹⁷ Den største skolen i landet har rundt 2 000 elever og om lag 200 lærerårsverk. Medianen er på om lag 500 elever¹⁸.

Lærerne som underviser på videregående skoler kan deles i to hovedgrupper. De som underviser i studieforberedende fag har ofte hovedfag/mastergrad fra universitet/høgskole, mens de som underviser i yrkesfagene tradisjonelt har fagbrev og praksis i de fagene de underviser i. Sistnevnte må også ha formell praktisk-pedagogisk kompetanse.

En lærers kjerneoppgave er undervisning, samt for- og etterarbeid av denne. Hvor mye undervisning den enkelte lærer skal ha er regulert i Hovedtariffavtalen. I full stilling skal en lærer i gjennomsnitt undervise 29,27 timer pr uke. Tar en lærer på seg oppgaver som for eksempel administrativt ansvar på vegne av

¹⁶ Studiespesialisering tilsvarer den tidligere (og tradisjonelle) allmennfaglige studieretningen, som skiftet navn i forbindelse med skolereformen Kunnskapsløftet i 2006. Er nødvendig for et utdanningsløp på høyere nivå ved høyskole eller universitet.

¹⁷ Engelsk, Kroppsøving, Matematikk, Norsk, Naturfag og Samsfunnfag.

¹⁸ Halvparten av skolene har flere elever, mens den andre halvparten har færre elever.

skolen, tillitsverv, fag-/teamansvarlig eller kontaktlærer, kommer dette til fratrek på antall undervisningstimer den enkelte lærer har. Det er laget sentrale føringer på hvordan tilleggsoppgaver skal kompenseres, men det åpnes også for lokale tilpasninger. I noen tilfeller gis det en økonomisk kompensasjon for tilleggsoppgaver.

Hva opplever lærere som spesielt krevende i jobben og som eventuelt blir verre med årene? Som mange av informantene har svart, varierer dette med den enkelte lærers motivasjon, ønsker, fysisk helse og generell «alderdomsvekkelse». Det siste kan dreie seg om at man bruker noe lengre tid på å lære nye ting, får mindre toleranse for stress, redusert syn/hørsel, mv. Vi ble fortalt om alt dette, men det ble poengtert at seniorene «ikke er like». Eventuell tilrettelegging må tilpasses den enkeltes behov og ønsker.

Generelt sitter vi med et inntrykk av at en skole ikke skiller seg fra andre arbeidsplasser når det gjelder det sosiale arbeidsmiljøet. Det er like store forskjeller her som ellers i arbeidslivet. Vi har imidlertid inntrykk av at lærerne ofte er sterkest kollegialt og sosialt knyttet til de som underviser i samme fagkrets. Skolen som helhet betyr ofte mindre.

Det kan være både formelle og relasjonelle skiller mellom for eksempel studie-spesialisering og yrkesfag, mellom de som underviser i henholdsvis norsk og realfag osv. Det skyldes til dels at skolene ofte har fag-/kompetanseteam innenfor fag/faggrupper, og at mye av arbeidsmiljøet er knyttet til disse. Det betyr at de ulike lærergruppene kan ha ulike rutiner rundt kompetanseutvikling og samhandling, samt sosiale aktiviteter som lunsj, julebord osv.

De videregående skolene kan dermed være preget av å være mer fagesegregerte enn grunnskolen, der mange lærere er allmennlærere og underviser i en rekke fag. Disse ulikhetene i struktur kan åpenbart også legge føringer på arbeidsmiljøet. Betydningen av slik fagesegregering kan variere med hvor store skolene er og fra skole til skole uavhengig av størrelse.

9.2 Seniorpolitiske tiltak

I hovedtariffavtalen 3.2.3 *Seniorpolitiske tiltak* står følgende om seniorfeltet:

Kommunen/fylkeskommunen/virksomheten skal utvikle virkemidler for å motivere arbeidstakere til å stå lenger i arbeid. Slike virkemidler kan være tilpasset arbeidstid, redusert omfang av nattarbeid, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, tjenestefri med lønn, kronetillegg, kontantutbetaling e.l. Arbeidsgiver kan avtale virkemiddelbruk med den enkelte arbeidstaker. Arbeidsgiver drøfter med de tillitsvalgte alternative virkemidler og orienterer om inngåtte avtaler.

Utover ovennevnte tiltak inneholder ikke hovedavtalen føringer myntet spesielt på seniorers arbeidssituasjon. Det er imidlertid inngått to parallelle tilleggsavtaler som angår seniorer som har fylt henholdsvis 55 og 58 år. Disse avtalene gir lærere mulighet for redusert undervisningstid.

Tidligere fikk lærere inntil 5,8 prosent redusert undervisning fra fylte 55 år. I ny ordning (SFS 2213) som gjelder fra 01.08.2015, kan lærerne få redusert sin

undervisning med inntil 6 prosent fra skoleårets begynnelse det kalenderåret de fyller 57 år, og inntil 12,5 prosent fra skoleårets begynnelse det kalenderåret de fyller 60 år. Lærere som er født i 1962 eller tidligere kan velge om de vil følge gammel eller ny ordning. De som har rett til begge ordningene må velge én av dem og de kan ikke bytte ordning når den først er valgt.

Den viktigste forskjellen mellom de to ordningene – utover prosentsatsen og alderskravet – er kravene til hva den reduserte undervisningstiden skal brukes til. I den gamle ordningen skal den «omfordelte tiden nyttes til pedagogisk arbeid og forutsettes å lette den enkeltes lærers arbeidssituasjon». Den enkelte lærer skal i dialog med ledelsen/rektor lage en detaljert arbeidsbeskrivelse over hvilke oppgaver som erstatter den reduserte undervisningstiden. Det kan for eksempel være oppgaver for arbeidsmiljøet på skolen, å utvikle studieturer for lærere og/eller elever, eller andre oppgaver som kommer skolen til nytte. Tiden kan også brukes til faglig utvikling og for-/etterarbeid; for eksempel hvis vedkommende har redusert arbeidsevne og/eller «alderdomssvekkelse».

I den nye ordningen står lærerne betydelig friere til selv å velge hva de vil bruke den redusert tiden til: Den enkelte lærer «disponerer den frigjorte tiden til for- og etterarbeid og faglig ajourføring på skolen, dersom man ikke blir enige om noe annet».¹⁹

Tilbakemeldingen fra våre informanter er at de to ordningene praktiseres ulikt, både mellom fylker og innen samme fylke. Ikke minst gjelder dette «gammel ordning». Selv om fylkeskommunen sentralt kan ha føringer på praksis (avtale konkret hva den reduserte undervisningstiden skal brukes til), er ansvaret for ordningen ofte delegert til den enkelte rektor. Dette har lagt grunnlag for at praksis varierer.

På enkelte skoler blir det i «gammel ordning» stilt få krav til hva tiden skal brukes til; den blir i større grad sett på som «fri tid/ferie» for den enkelte lærer. Mange av informantene gir imidlertid uttrykk for at en del lærere opplever at yrket krever stadig mer, og at dette blir tyngre med økt alder. Selv om det ikke stilles krav til hva timene skal brukes til, er det dermed en del lærere som bruker timene til for- og etterarbeid og faglig utvikling, heller enn å ha fri.

Ulik praksis kan også ha sammenheng med variasjoner i hvordan de lokale tillitsvalgte ønsker å praktisere ordningene. Enkelte steder er det ikke dialog med ledelsen/rektor om uttaket av den reduserte undervisningstiden. Seniorlærerne kan da bruke tiden til for-/etterarbeid og faglig oppdatering etter egne behov og ønsker. Andre steder praktiseres avtalen med en større grad av dialog mellom den enkelte senior og ledelsen/rektor.

En utfordring som flere av rektorene og fylkeskommunene trakk frem, er at det ikke er noen kompensasjonsordning til den enkelte skole når det gjelder konsekvenser av ordningen. Enkelte skoler rapporterte at de mistet en rekke årsverk som måtte dekkes inn av vikarer/nyansettelser. Skolene må dermed ta kostnaden til dette av den tildelte rammen fra fylkeskommunen. Siden alderssammensetningen kan variere en del mellom skolene, kan dette slå ulikt ut, avhengig av om skolen har en høy andel lærere over 55/58 år eller ikke.

¹⁹ VEDLEGG 1 – SFS 2213 for perioden 1.8.2015-31.12.2017

Noen informanter etterlyste derfor øremerkede midler fra staten til å dekke denne ordningen. Det er imidlertid fullt mulig for fylkeskommunen å legge inn alderssammensetningen som et kriterium når de fordeler midler til den enkelte skole. Vi ser heller ikke bort fra at dette til en viss grad gjøres selv om det ikke uttrykkes eksplisitt i formelle dokumenter.

Utover det som følger av den sentralt forhandlede avtalen kan fylkene ha egne seniortiltak. De er i hovedsak myntet på alle ansatte i fylkeskommunen og dermed ikke rettet spesielt mot lærere i videregående skoler. Vi finner ordninger som:

- Stipendordninger: de ansatte kan søke om penger til å dra på studietur e.l.
- Redusert arbeidstid med en lønnskompensasjon
- Ekstra feriedager/permisjon i året – ofte progressiv (øker med den ansattes alder)
- Bonus/ekstra lønn for å stå ett år fra de har fylt 62. Ordning stopper ofte når man har fylt 65 år.

Vi sitter med et inntrykk av at flere av ordningene ovenfor seniorer har blitt redusert og/eller har vært under press de siste årene. Det skyldes ikke minst at de er kostbare, samtidig som flere fylkeskommuner har evaluert ordningene og funnet at de har liten effekt på lærernes avgangsalder. Ordningene fungerer primært som et velferdsgode. Innføring av et livsløpsperspektiv gjør også at de ønsker å ha ordninger ovenfor alle som har særskilte behov, uavhengig av alder.

9.3 Livslang læring og personalpolitikk

Begrepet livslang læring skapte i seg selv liten klangbunn blant informantene vi intervjuet. De fremhevet at det i de aller fleste fagene er endringer fra år til år, og at det derfor er helt nødvendig å være oppdatert. Ellers kan man ikke fortsette som lærer. En rekke fag påvirkes også av nye teknologiske løsninger. Samfunnsdebatten løper i tillegg raskere og er mindre forutsigbar enn før. Dessuten kommer stadig oppdateringer når det didaktikk og pedagogikk.

Arbeidet ovenfor svake elver og de som står i fare for å falle fra, krever også mer av lærerne i dag enn for noen år siden. Her har det både kommet nye føringer, satsinger (NY Giv) og forskning som har betydning for lærerrollen. Dette er områder som lærerne må holde seg oppdatert på.

I hovedtariffavtalen er det i 3.3 *Kompetanse – læring og utvikling* følgende føringer på kompetansefeltet:

Kompetanse og kompetanseutvikling har stor betydning for den enkelte ansatte, kommunen/fylkeskommunen og samfunnet. Dette gjelder både videregående opplæring, høgskole- og universitetsutdanning, voksenopplæring, etter- og videreutdanning, kompetansegivende oppgaver og utvikling av realkompetanse. For å sikre og utvikle virksomhetens generelle og spesielle kompetanse er det viktig å vurdere den enkelte ansattes formale og realkompetanse og stimulere til faglig refleksjon, kompetansedeling og andre kompetansehevede tiltak. Det er viktig at arbeidstakerne motiveres

til å øke sine kunnskaper og styrke sin kompetanse samt at kommunene-/fylkeskommunene legger stor vekt på målrettet og planmessig opplæring og utvikling av sine arbeidstakere gjennom interne og/eller eksterne tilbud. Arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen. Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens/fylkeskommunens kompetansebehov. På denne bakgrunn og etter drøftinger med de tillitsvalgte, skal det utarbeides en plan for gjennomføring av kompetansehevede tiltak.

I hovedtariffavtalen har man også regulert lærernes mulighet til å få utdanningspermisjon, bindingstid (begrenses til maksimum to år), samt permisjon med lønn for eksamensdagen(e) samt to lesedager før hver eksamen (§ 14.2-14.4).

I videregående skole er de ansattes stilling og arbeidsoppgaver nært knyttet til hvilke behov den enkelte skole har til enhver tid. I forkant av hvert skoleår lager ledelsen en detaljert plan over hvilke fag de skal ha og hvordan undervisningen skal fylles av eksisterende lærekrefter. I den grad de mangler relevant kompetanse håndteres dette via nyrekruttering/omrokering. Dette forutsetter at skolen til enhver tid har god oversikt over de ansattes samlede kompetanse.

Alle fylkeskommunene vi besøkte hadde medarbeidersamtaler som virkemiddel for å ha dialog med de ansatte. Ifølge retningslinjene skulle seniorenne (fra 55 år og oppover) ha egne seniorsamtaler. Det er noe variasjoner mellom fylkene i hvordan disse blir praktisert.

Innen skolesektoren er det imidlertid vanlig med flere formelle møtepunkter mellom den enkelte lærer og ledelsen/rektor enn medarbeidersamtalen i løpet året. For eksempel får en lærer færre undervisningstimer hvis de tar på seg konkrete oppgaver for skolen (f.eks. være fagteamleder, kontaktlærer, planlegge studieturer, osv.). Hvor stor reduksjonen i undervisningen blir er enten avklart i avtaleverket eller avtales lokalt i det enkelte tilfelle. Det forutsettes at den årlige arbeidsplanen drøftes med berørt lærer. I forkant av arbeidet med planen innhenter rektor/ledelsen – i hvert fall i de skolene vi hadde kontakt med - ønsker fra lærerne om hvilke fag og klasse de vil ha, ev. fridager hvis de jobber redusert, om de vil være kontaktlærer, annen tilrettelegging, osv.

9.4 Tiltak/organisatoriske grep/fora for læring/kompetanseutvikling

9.4.1 Formell utdanning

De siste årene har myndighetene etablert en ordning for videreutdanning for lærere og rektorer. For studieåret 2015/2016 er det satt av midler til videreutdanning på 30 studiepoeng for totalt 5050 lærere i grunnskole og videregående skole. Skoleeier må søke Utdanningsdirektoratet om få tildelt midler, men det er den enkelte lærer som må søke skoleeier om å delta i ordningen. Midlene gis gjennom en vikar- og stipendordning.

Selv om vi har blitt fortalt at seniorer har søkt om deltakelse i denne ordningen, er vurderingen fra våre informanter at den ikke appellerer til lærere som er seniorer. For det første har mange allerede utdanning på hovedfag/masternivå. For det andre ønsker de ikke å ta en såpass omfattende formell utdanning så sent i karrieren.

9.4.2 Opplæring og kortvarige kurs

Innen skolesektorene tilbys en rekke mindre kurs – som regel over noen få dager. De kan være arrangert av fylkeskommunen sentralt, fagforeninger, forlag og/eller private aktører. Disse kursene anses i hovedsak som relevante for de som er i målgruppen. Selve deltakelsen på slike kurs er ofte gratis.

Selv om det kan være betydelige forskjeller mellom fylkene og mellom enkelte skoler, sitter vi med et inntrykk av at muligheten til å gå på kurs er relativt begrenset. Enkelte skoler har satt av rundt 5000 kroner per lærer per år i budsjettet, mens andre rapporterer om langt mindre. Dette skal dekke kostnader til kursavgift, reise, overnatting mv. Noen gir stipend til eksterne kurs, men lærerne må selv dekke noe av kostnaden (f.eks. overnatting, reiseutgifter, mv.).

Ingen av våre informanter mener at seniorene prioriteres annerledes enn yngre lærere når det gjelder deltakelse på kurs. I den grad skoleeier/rektor må prioritere, velges den som er «best egnet» og har lyst. I noen sammenhenger kan det hende at yngre prioriteres foran eldre lærere, men da begrunnes det med at han/hun hadde «mest nytte av det».

Flere av seniorene vi snakket med gir også uttrykk for at slike kurs ofte ikke gir dem så veldig mye. En del velger dermed å si nei til deltakelse når man skal prioritere mellom lærerne. Alle lærerne vi har intervjuet sier at de ville fått lov til å delta på flere kurs hvis de hadde ønsket det.

Hver gang vi melder oss på kurs så føler vi at det blir så mye merarbeid. Organisering den dagen man er på kurs. Ofte skuffa av kurs, fordi jeg ikke synes de var bra nok. Og ikke vikar, så du må ta igjen i etterkant. Går ikke på slike kurs lenger. Har nok litt med alder å gjøre. De yngre er litt nyfikne, mer enn oss. Mange på min alder sier det. Jeg får hvis jeg vil.

Vi får inntrykk av at den største bøygen for lærerne når det gjelder å delta på kurs ikke er deltakeravgiften eller at de ikke får lov. Flere av lærerne trekker frem forberedelsene som må gjøres i forkant. For det første gjør et begrenset vikarbudsjetts at de ikke kan regne med vikar, med mindre kurset er pålagt av rektor. De må isteden finne en kollega som er villig til å overta undervisningen. Alternativt lage et opplegg for klassen som gjør at vedkommende kan være borte fra skolen.

Muligheten til å lage et alternativt opplegg kan variere mellom fagene. I en del yrkesfag kan lærerne ha noe større handlingsrom enn i studiespesialisering. Det skyldes at de i perioder kan ha større variasjon i skoledagene på grunn av bedriftsbesøk, at undervisning/praksis er avhengig av vær/føreforhold, osv. De har dermed ofte en større fleksibilitet enn lærerne som har studiespesialisering.

Selv om klassen har vikar må læreren lage et opplegg for de dagene de er borte. Enkelte seniorlærere gir derfor uttrykk for at deltakelse på kortvarige kurs ofte

krever så mye planlegging, at de velger å droppe det. Vi ser ikke bort fra at dette slår spesielt negativt ut for seniorenene; både fordi de kanskje ikke har like stort ønske og behov for kurs, men også fordi den type merarbeid kan føles tyngre etter hvert som man blir eldre.

Det er imidlertid også eksempler på at skoleledelsen administrerer dette – f.eks. hvis flere lærere skal på studietur sammen e.l. Vi sitter imidlertid med et inntrykk av at ressursituasjonen de siste årene har gjort at deltakelse på kurs har blitt stadig mer utfordrende: Muligheten til å bruke vikar er mange steder strammet inn. Den enkelte lærer må derfor i større ta den ekstra «belastningen» som følger av å delta på et kurs.

9.4.3 Uformell læring og faglig utvikling

Den viktigste arenaen for kompetanseutvikling blant lærerne er det som foregår på den enkelte skole. Vi har valgt å knytte drøftingen til følgende seks arenaer:

- Allmøter
- Planleggingsdager
- Fagnettverk i fylke
- Fag/kompetanseteam
- Undervisning som arena for faglig utvikling av lærer
- Mentorordningen for nye lærere

Allmøter

Alle skolene vi hadde kontakt med hadde regelmessige allmøte der hele/store deler av skolen var samlet. Disse møtene er imidlertid ofte preget av at rektor/ledelsen informerer om forhold som er relevant for hele skolen – mer enn kompetanseoppbygging for den enkelte lærer. De fungerer dermed i liten grad som en arena for læring.

Planleggingsdager

Alle videregående skoler har i utgangspunktet minst seks planleggingsdager i året. De brukes både til å planlegge undervisningen og til faglig oppdatering. Det kan for eksempel være aktuelt å hente inn eksterne som kan bidra faglig, eller bruke interne krefter.

Fagnettverk i fylke

Fylkene vi har vært i har alle ulike faglig nettverk. Som regel er de knyttet til enkeltfag-/faggrupper. I tillegg til at det avholdes fylkes-/regionalvisesamlinger brukes intranettsider/epost o.l. aktiv for å informere og kommunisere i fylket. Omfanget og hyppighet varierer blant annet med om nettverket favner et stort eller smalt fag.

Disse nettverkene fremstår som viktig. En grunn er at lærerne kan drøfte fag og utfordringer med kollegaer på andre skoler. Det legger et godt grunnlag for erfaringsutveksling og nytenkning. For de smale/små fagene, som kanskje læreren kan være alene om på skolen, kan dette være eneste fora for å drøfte faglige spørsmål.

Fag-/kompetanseteam

Det viktigste fora for uformell læring i skoleverket er fag-/kompetanseteamene. Organiseringen varierer nok en del mellom skolene, men ofte er dette team knyttet til enkeltfag-/faggrupper. De møtes regelmessig (2-4 ganger i måneden) for å drøfte fag og undervisning. Gruppene ledes som regel av en teamleder. Her diskuteres fag, undervisning, didaktikk og pedagogikk. Dersom en lærer har deltatt på kurs eller lært noe nytt (eventuelt på egenhånd) drøftes også dette på møtet. I tillegg diskuteres eventuelle utfordringer med oppfølging av klasser/enkelt elever.

Fag-/kompetanseteamene er dermed en svært viktig arena for faglig utvikling. Hvor godt de fungerer har naturligvis sammenheng med hvordan de ledes og hvordan den enkelte lærer bidrar inn i teamet. Våre informanter trekker ikke minst frem betydning av at teamene er sammensatt av lærere fra ulike generasjoner. Relativt nyutdannede lærere bidrar med sin kunnskap og erfaring, samtidig som seniorer bidrar med sin. Dette legger grunnlag for kompetanseutvikling på tvers av generasjonene.

Mye diskusjon med andre lærere, Hvilke bøker som skal brukes osv. Synes jeg lærer mye av å diskutere med kollegaer og finne ut nye ting. Finne ut av ting på egenhånd. Det liker jeg også. Ikke like aktuelt å gå på kurs. Da må de være noe veldig spennende - At de er flinke.

Et gjennomgående trekk i vårt case er at teamleder velges blant de som er best egnet til å lede. Alder tillegges i utgangspunktet liten/ingen vekt, selv om mange trekker frem at seniorlærere sitter med mye kompetanse som kommer teamene til gode.

Undervisning som arena for faglig utvikling

Det er grunn til å anta at de fleste seniorlærerne trives i undervisningssituasjonen. Dette bekreftes også av våre informanter. Enkelte formidler imidlertid at utfordringer knyttet til «vanskelige» klasser/elever og stress øker med alderen.

Undervisningen kan være en viktig læringsarena for lærerne. For eksempel kan man i enkelte fag bruke ungdommens livsverden som utgangspunkt for temaer i undervisningen. Det kan gjøres ved at elevene forteller om sine hobbyer/fritidsaktiviteter, har ulike prosjekter/gruppeoppgaver om temaer som er relevante, osv. Denne type opplegg kan også være faglig stimulerende for lærer.

Mulighetene til å bruke undervisningen som arena for faglig utvikling begrenses naturligvis av hvilke fag det undervises i. Samfunnsfag og norsk gir større muligheter enn for eksempel matematikk og kroppsøving, der rammebetingelser/konteksten er mer stabil.

Mentorordning for nye lærere

Alle nye lærere skal følges opp av en erfaren lærer (mentorordning). Dette trekkes frem som en utfordrende og spennende oppgave, ikke minst som kompetanseoverføring mellom generasjoner. I den grad seniorer har denne rollen vil de kunne få redusert undervisning, samtidig som de får en mer variert arbeidshverdag.

Enkelte fylker har lagt opp til at mentoren skal/bør være en senior. Da blir ordningen kategorisert som et «seniortiltak». Men også her er inntrykk fra våre fylker at man som hovedregel velger de som er best egnet og har lyst, uavhengig av alder. Finnes det en aktuelle senior er det fint, men personlig egnethet teller mer enn at vedkommende er senior. Og sånn bør det ifølge våre informanter også være.

9.5 Mulige utfordringer for seniorer

Kontaktlærerrollen (oppfølging av enkeltelever)

Blant våre informanter er det noen som synes det er givende å være kontaktlærer, mens andre synes det er svært krevende.

Ingen dager er like – ikke forutsigbar. Det å jobbe med folk. Da kan det dukke opp ting. Bestandig ting du må ta tak i. En del elever har problemer. For eksempel mye rart hjemme. Og dette må vi gripe fatt i. Liker det å ikke helt vite hva jeg venter før jeg blir kjent med eleven.

Utfordringen med å være kontaktlærer begrunnes blant annet med at elevmassen kan være krevende å følge opp. Flere trekker også frem at det faglige nivået i ungdomskolen kan være lavt. Mange elever med relativt gode resultater fra ungdomsskolen kan oppleve å gå ned i karakter på videregående. Dette kan gi lærerne utfordringer – både i oppfølgingen av det faglige (dvs. begrunne karakterer mv.) og medmenneskelig.

Det rapporteres også om en tøffere tenåringstid – med en rekke forventninger og krav - enn det som var situasjonen for noen tiår siden. Dette stiller lærerne ovenfor utfordringer som en del opplever som ekstra krevende.

Ny teknologi og kommunikasjon med elevene

Selv om skolesektoren har vært gjennom betydelige omstillinger de siste tiårene – ikke minst Reform 94 – er kjerneoppgaven den samme. Det er og blir undervisning, samt for- og etterarbeid til denne. Enkelte seniorer gir imidlertid uttrykk for en viss resignasjon ovenfor endringer. Enkelte har vært gjennom to reformer, og vil gi seg «hvis det kommer en til». Også kommunikasjonssystemene (e-post, samt Itslearning/Dokker/Fronter) som benyttes i dialogen mellom lærer og elev stiller større krav til dokumentasjon og samhandling enn tidligere. En lærere hadde følgende refleksjon:

IT-verktøy og arkivsystem: Det sliter jeg litt med. Men det er noe alle sliter med. Ikke noe spesielt med meg. Vi skal ha en helt ny portal – erstatte papir. Kjenner at jeg bremser litt – når «dataen» ikke gjør som jeg vil. Det butter litt. Vi ser at de unge tilegner seg ny teknologi lett. Og for en del eldre skurrer det litt. Tror noen eldre velger å bruke «minst mulig» data.

Inntrykk fra intervjuene er likevel at den teknologisk utviklingen har fungert greit – også for de eldre lærerne. Utviklingen har ikke stilt seniorenene ovenfor større utfordringer enn andre som skal lære nye IT-system. Det er heller implikasjonene av systemene som trekkes frem. Før foregikk kommunikasjonen med elevene i all hovedsak i klasserommet og i planlagte elevsamtaler. I dag forventes raskere

respons, beslutninger skal dokumenteres i større grad, og det må skje «på elevenes språk og premisser». Ellers blir det misforståelser og ekstra krevende oppfølging.

Kravene til dokumentasjon av undervisningen og av den enkelte elevs nivå er også blitt skjerpet. Dette følger av den økende rettighetstenkningen i samfunnet. Konsekvensen er at elever og foresatte stiller stadig større krav til lærer og skole. Dette trekkes også frem som en utfordring blant enkelte av lærerne.

Oppfølgingen av den enkelte elev har altså blitt stadig mer omfattende, og en del sier at dette blir mer krevende med økt alder. Derfor er det å slippe én klasse viktig for mange.

9.6 Hvordan få lærere til å stå lenger i arbeid?

Hovedinntrykket fra våre informanter er at den enkelte rektor har relativt vide fullmakter til å tilrettelegge og tilpasse arbeidsoppgavene til den enkelte lærer. Blant skoleeierne/rektorene snakkes det oftere om et livsfaseperspektiv enn seniorpolitikk. Mange småbarnsforeldre eller yngre ansatt med nedsatt arbeidsevne, kan ha vel så store behov for tilrettelegging og tilpassing som eldre lærere. Tilretteleggingen til den enkelte fremstår dermed som et mer relevant perspektiv, enn ordninger/tiltak myntet spesielt på seniorer.

Blant lærerne fremstår AFP-ordningen som svært gunstig. Tidligere var andelen som gikk av med AFP som 62-åring svært høy. Dette har endret seg de siste årene. Pensjoneringsalderen har stadig økt – ikke minst fordi mange velger 20-40 prosent AFP. Dette er spesielt gunstig økonomisk for de mellom 62 og 65 år; de taper lite økonomisk av å gå ned i redusert stilling. Fra 65 år gjelder et nytt regime for AFP, som gjør at det økonomiske tapet riktignok blir noe større, men siden ordningen fortsatt er gunstig, velger mange å gå av ved fylte 65 år.

Blant de lærerne under 62 år som vi intervjuet, var det ingen som hadde planer om å gå av ved 62 år. Flere av dem hadde imidlertid planlagt å ta 20-30 prosent AFP fra fylte 62 år, noe de fleste av våre informanter over 62 år allerede hadde gjort. Få hadde imidlertid tenkt å være lærer til de ble 67-åring. De så på 65 år som relevant avgangsalder, selv om flere av dem fortsatt var usikre.

I tillegg til at 20-40 prosent AFP er svært gunstig økonomisk, trakk lærerne frem fordelene av ha redusert arbeidstid. For mange betydde 20-40 prosent AFP å undervise én klasse mindre. Det gir redusert belastning, ikke minst fordi læreren da har færre elever å forholde seg til. I tillegg var det for mange et ønske om å ha fri én hel dag i uken; gjerne mandag eller fredag. Denne dagen satt lærerne vi intervjuet stor pris på. De fikk da en mulighet til å «hente seg inn igjen», samtidig som enkelte også brukte fridagen til noe for-/etterarbeid og faglig oppdatering. En hel dag uten forpliktelser betydde også at de i perioder kunne ha noe kortere dager de fire dagene de var på skolen. Den fleksibiliteten de fikk med en fridag ble for flere ansett som en forutsetning for at de ville stå i jobb etter fylte 62 år.

Inntrykket er at det er et betydelig rom for tilrettelegging i skoleverket. Lærerne vi intervjuet kjente til at andre lærere hadde fått tilrettelegging, men de var ofte usikre på hva det konkret gikk ut på. Enkelte tok imidlertid opp at det kan oppstå

forskjellsbehandling: At de som krever mest får bedre arbeidssituasjon/-betingelser enn de som ikke stiller krav.

Ovennevnte dilemma illustrerer en utfordring man står overfor i seniorpolitikken. Fordelen med universelle ordninger er at alle behandles likt. Det gir en forutsigbarhet og ingen får urimelige fordeler. Mer individuelle ordninger gir større mulighet for skreddersøm, men innebærer også forskjellbehandling. Noen ganger blir de forstått og akseptert av omgivelsene, andre ganger skaper de misnøye og kan i verste fall ha negativ betydning for arbeidsmiljøet. Dette er en balansegang som skoleeierne og rektorene må være oppmerksomme på. Det å ha et livsfaseperspektiv – i stedet for et seniorperspektiv – kan gi et tydeligere signal om at alle ansatte behandles likt. De som har behov for tilrettelegging-/tilpassing får det – uavhengig av alder.

9.6.1 Ansettbarhet/employability

Generelt er lærere en svært stabil arbeidskraft, ikke minst når de har kommet i senioralder. Ingen av de vi intervjuet så for seg en alternativ karrierevei. Dette ble også bekreftet av de vi snakket med på sentralt hold og rektorene vi intervjuet. Når man kommer i 50-årene er det få lærere som slutter. I den grad de forsvinner ut av læreryrket er det gjennom uførepensjon.

En utfordring for lærerne i videregående skole er at de ofte ikke har alternative skoler å jobbe på, siden det kan være lang reisevei, med mindre de bor i en av storbyene. Det er få som vurderer å skifte karriere, både fordi de trives i jobben (de som ikke trives har allerede sluttet) og på grunn av opparbeide goder som lang ferie, AFP mv.

Enkelte rektorer og lærere begynner imidlertid i opplæringsavdelingen e.l. i fylkeskommunen. Noen rektorer bruker også dette som en «nedtrappingsstilling». De kan bruke sin kompetanse og erfaring, men slipper for eksempel personalansvar. Muligheten til å jobbe redusert og/eller utnytte den fleksible arbeidstiden (fleksidager) er også enklere når man jobber i sentraladministrasjonen, enn som rektor på en skole. Rektorer har heller ikke like lang sommerferie som lærerne, de har tilnærmet normalt arbeidsår.

10 Oppsummering – Livslang læring for seniorer

I dette kapitlet oppsummer og drøfter vi sentrale funn fra casestudien. Vi ser på rammebetingelser som kan bidra til å fremme livslang læring på arbeidsplassene. I tillegg drøfter vi hvordan man kan få seniorer til å stå lenger i arbeid og hvorfor dette kan det være utfordrende. Vi ser også på hvilke begrensninger/hindringer seniorene kan oppleve for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i utdanning. Til slutt drøfter vi hvordan virksomhetene kan legge til rette for livslang læring for seniorer.

10.1 Rammebetingelser som kan bidra til å fremme livslang læring på arbeidsplassene

Nedenfor drøfter vi hvordan ulike rammebetingelser kan bidrar til å fremme livslang læring på arbeidsplassene. Vi strukturerer framstillingen langs følgende fire dimensjoner:

- Regulering i lov, forskrift, tariffavtaler mv
- Statlige stimulerings-/støtteordninger
- Ordninger hos arbeidstaker- og arbeidsgiverforeninger
- Krav fra markedet og oppdragsgiverne

10.1.1 Regulering i lov, forskrift, tariffavtaler mv

Enkelte lover og forskrifter stiller krav til arbeidstakernes kompetanse. For eksempel stiller arbeidsmiljøloven og HMS-forskriften krav til helse, miljø og sikkerhet. I tillegg legger blant annet avtalen om inkluderende arbeidsliv og satsingen på IA-virksomheter føringer på hvordan arbeidslivet skal fungere ovenfor blant annet seniorer.

Blant de næringene vi har sett på er det særlig i industri og kraftsektoren at HMS-forskriften legger klare føringer på kurs og opplæringsaktiviteter i virksomhetene. Noen funksjoner krever også spesiell sertifisering. I mange tilfeller har ikke virksomhetene og arbeidstakerne noe valg; Seniorene er nødt til å delta i opplæring på lik linje med andre for å kunne opprettholde arbeidsforholdet.

Også ansatte i offentlige virksomheter som forvalter ulike lovverk/forskrifter må kjenne relevante krav og føringer fra myndighetene. Samfunnet har også forventninger om at de ansatte har kunnskap om f.eks. sektor-/bransjerelaterte rammebetingelser og kontekst.

Som vi har sett fra de statlige virksomhetene og videregående skoler, kan også tariffavtaler fremme livslang læring på arbeidsplassen. De kan f.eks. regulere muligheten for å få permisjon til undervisning-/lese-/eksamensdager og ulike kompensasjonsordninger.

Bruk av forskrifter, tariffavtaler med mer for å fremme livslang læring kan være fornuftig ut fra flere hensyn. Et formål er naturligvis å bruke reguleringer for å bidra til at ansatte, som regel i konkrete roller/oppgaver, oppfyller krav i lov/forskrifter og får nødvendig faglig oppdatering. I tariffavtaler har man også mulighet til å ta hensyn til bransjespesifikke forhold.

Bruk av lover, forskrifter og tariffavtaler kan også bidra til at arbeidslivet som helhet, en bransje, yrkesgruppe el.l. får identiske krav. Det gir like rammebetingelser og kan motvirke konkurransevridning som skyldes ulik tenkning rundt livslang læring. Ønsker samfunnet en rask endring kan regulering i lover/forskrifter, tariffavtaler m.v. dermed være en fornuftig vei å gå.

10.1.2 Statlige stimulerings-/støtteordninger

En måte å fremme livslang læring på er gjennom statlige stimulerings- og støtteordninger. De siste tiårene har vi eksempler på dette, men da ofte i forbindelse med reformer, rettet mot enkelte bransjer eller konkrete yrkesgrupper. Vi vil trekke frem følgende eksempler:

Kompetanseløftet 2015 er en nasjonal handlingsplan for å styrke rekruttering og kvalifisering av personell til den kommunale pleie- og omsorgssektoren. Planen ble lansert i Stortingsmelding nr. 25 (2005 – 2006) *Mestring, muligheter og mening*. Planen føyer seg inn i rekken av tidligere planer på feltet, hvor den første planperioden var fra 1998 til 2001 ("Rett person på rett plass"). Satsingen avsluttes i 2015. I alle våre casekommuner (helse- og omsorgssektoren) hadde de brukt midler fra satsingen til konkrete kompetanseutviklingstiltak.

I perioden 2009-2012 hadde myndighetene en nasjonal strategi innen skoleverket *Kompetanse for kvalitet. Strategi for videreutdanning av lærere*. Strategien ble erstattet av en ordning for videreutdanning for lærere og rektorer. Ordningen ble utvidet i 2015 og har som ambisjon å nå 5050 lærere. Mye tyder imidlertid på at slike omfattende formelle videreutdanningsløp ikke treffer seniorer spesielt godt. Riktignok har vi blitt fortalt om seniorer som også deltar i formelle (og lengre) utdanningsløp, men slike ordninger retter seg primært mot de som har en lengre yrkeskarriere foran seg.

Det eksisterer også statlig initierte ordninger av mindre omfang. Vi tenker f.eks. på Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA)²⁰ og satsingen på karriereveiledning gjennom støtteordninger til fylkeskommunene for å opprette karrieresentre. Sistnevnte kan kanskje få økt betydning for seniorene i fremtiden fordi den lovbestemte aldersgrensen har økt, samtidig som stadig flere kan kombinere arbeid og pensjon.

Selv om vi ikke kan se bort fra at flere og mer omfattende statlige stimulerings- og støtteordninger kan støtte opp om livslang læring i fremtiden, er det grunn til

²⁰ Vox forvalter i dag satsingen på Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA). BKA er en tilskuddsordning som finansierer opplæring for voksne ansatte med lite formell utdanning. Om lag 100 millioner bevilges hvert år til kurs i lesing, skriving, regning, muntlige og digitale ferdigheter. Både private og offentlige virksomheter kan søke om tilskudd. Vox kan bistå i søknadsprosessen og kan også tilby læringsressurser, standardiserte eller skreddersydde kurs til den enkelte virksomhet. Profesjonelle kurstilbydere kan bistå med å arrangere kurs og søke midler på vegne av virksomheten. For å få tilskudd kreves en egenandel/-innsats fra arbeidsgiver/ansatte.

å forvente at slike ordninger i hovedsak vil rettes mot konkrete målgrupper som av ulike grunner trenger ekstra oppmerksomhet/bistand. Det gjelder for eksempel ufaglærte, innvandrere/flytninger, arbeidssøkere eller knyttet til konkrete reformer og/eller regulering/krav i arbeidslivet.

10.1.3 Ordninger hos arbeidstaker- og arbeidsgiverforeninger

En del arbeidstaker- og arbeidsgiverforeninger har ordninger som stimulerer til livslang læring for egne medlemmer. Det kan for eksempel være satt av midler i fond der arbeidsgivere og/eller arbeidstakere kan søke om økonomisk støtte, eller det gis støtte til å arrangere arbeidsgiverinterne kurs, individuelle stipender o.l. Vi har i liten grad berørt slike ordninger i dette oppdraget. Det ble heller ikke tatt opp som noe tema blant informantene i casene.

En del av disse ordningene kan være regulert i tariffavtaler og/eller egne overenskomster mellom partene. Den enkelte forening kan også ha egne ordninger. For eksempel har Fagforbundet en stipendordning til deltakelse i utdanninger i blant annet videregående skole og grunnskole (ny sjanse), praksiskandidatopplæring og yrkesfaglige kurs. Andre fagforeninger/interesseorganisasjoner kan ha liknende ordninger.

10.1.4 Krav fra markedet og oppdragsgiverne

Den kanskje viktigste driveren for livslang læring på arbeidsplassene er de kravene som stilles til jobbutførelse, enten det er fra markedet eller fra myndighetene/samfunnet som oppdragsgivere.

I casevirksomhetene i konsulentbransjen har vi for eksempel sett at kompetansen som etterspørres i markedet er en viktig drivkraft for kompetanseutviklingen. Fordi selskapene lever av å selge egen kompetanse, er de også nødt til å kunne levere det kunden etterspør.

I industrien og bygg/anlegg vil bedriftene tape markedsandeler dersom de ikke evner å ta i bruk ny teknologi, og produsere best mulig kvalitet med lavest mulige kostnader - det vil si hele tiden sørge for at arbeidsstokken innehar og utvikler nødvendig kompetanse.

De ansatte vi har snakket med i statlige virksomheter har også tydelige kompetansekrav. Tilsynsvirksomhetene må for eksempel tilegne seg høy kompetanse på de områdene de fører tilsyn med. Dette driver mye av kompetanseutviklingen i disse virksomhetene. Den teknologisk utvikling bidrar også til at seniorenne stadig må oppdatere sin kompetanse.

10.2 Hvordan få seniorer til å stå lenger i arbeid?

Blant seniorenne vi intervjuet trakk de fleste fram at interessante arbeidsoppgaver er en viktig grunn til at de ikke har gått av med pensjon, selv om de hadde rett til AFP. Mange ga uttrykk for at de ville ha gått av hvis dét ikke var tilfelle.

Informantene våre er trolig en selektert gruppe, i den forstand at de fleste som er misfornøyde med arbeidsoppgavene sannsynligvis ville ha byttet arbeidsplass tidligere i sin yrkeskarriere eller allerede gått av med AFP.

Beckens (2012) studie i tre statlige etater trakk frem følgende aspekter ved arbeidsoppgavene og dens rammebetingelser for at seniorenne skulle fortsette å jobbe etter fylte 62 år:

- Viktig å jobbe opp mot / sammen med andre
- Viktig at arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende - For mye rutinejobb kan medføre at seniorenne slutter
- Stor betydning at arbeidsoppgavene oppfattes som viktige for samfunnet
- En del seniorenne tar på seg for mange/mye oppgaver
- En fordel å ikke ha eneansvar for en oppgave
- Viktig å kunne påvirke egen arbeidssituasjon
- Viktig å slippe å ta med arbeidet hjem
- Mange ønsker ikke lederansvar og/eller synes slikt ansvar er tungt
- Kontakt med publikum kan gi ekstra belastning

De overnevnte aspektene blir også – i større eller mindre grad - trukket frem av våre informanter. Mange seniorer ønsker tilpassing/tilrettelegging, men det er store individuelle forskjeller i hva de ønsker. Noen liker å få nye oppgaver og utfordringer, mens andre ønsker å konsentrere seg om færre.

Flere av våre informanter ønsket for eksempel ikke resultat- eller personalansvar og noen lærere ønsket ikke å være kontaktlærere. Det var også eksempler på rektorer som ble overflyttet til sentraladministrasjonen i fylkeskommunen. Samtidig har vi eksempler på det motsatte. Lærer som trives spesielt godt med å være kontaktlærere, seniorer som vil ha ansvar for virksomhetens største prosjekter osv. De ønsker krevende oppgaver – nettopp for å føle at de er viktige og at de bidrar. Ellers blir jobben for kjedelig.

Hva som oppfattes som interessante arbeidsoppgaver varierer altså betydelig mellom seniorenne, og skiller seg trolig lite fra resten av arbeidsstokken. Noen vil ha mer ansvar, andre mindre. Noe liker å ha kontakt med kunder, andre ønsker ikke. Dette illustrerer at seniorenne må behandles individuelt og ikke som gruppe. Individuell tilrettelegging treffer dermed bedre enn mer universell ordninger som rett til bonus, redusert arbeidstid mv.

For å lykkes i å beholde seniorenne er det derfor naturlig å legge betydelig vekt på den dialogen og samhandlingen som er mellom ledelsen og den enkelte senior. Kanskje er det slik at en del seniorer også har større behov/ønsker om tettere og hyppigere kontakt med ledelsen, enn arbeidstakere midt i sin yrkeskarriere?

I den grad livslang læring kan bidra til å mobilisere seniorenne til å stå lenger i arbeid, må det forankres gjennom den enkeltes rolle, ansvar og arbeidsoppgaver i organisasjonen. Det forutsetter en god dialog og høy bevissthet fra ledelsens side.

Universelle seniortiltak på vikende front? Erstattes av livsfasepolitikk

Som drøftet i kapittel 2.3 eksisterer det en rekke tiltak som har til formål å få seniorer til å stå lenger i arbeid. I alle våre seks case finner vi også eksempler på slike tiltak, selv om det er noe variasjoner mellom dem. De offentlige

virksomhetene har flere universelle ordninger enn virksomhetene i privat sektor. I sistnevnte åpnes det i større grad opp for individuelle tilpassinger.

Inntrykket fra alle casene er imidlertid at begrepene seniorpolitikk og seniortiltak er på vikende front. Det er en dreining mot livsfasepolitikk ut fra en erkjennelse av at også småbarnsforeldre, arbeidstakere i krevende livssituasjoner (skilsmisse e.l.) eller som har nedsatt arbeidsevne, kan ha like store behov for tilrettelegging som de som «bare» når en gitt alder. Det er den enkeltes behov som tillegges vekt.

Flere av virksomhetene i undersøkelsen vår har de siste årene fjernet universelle seniortiltak og/eller vurderer å fjerne dem. Det gjelder for eksempel ulike bonusordninger/lønnsøkning for å ikke gå av med AFP, mulighet for å gå ned i arbeidstid med full eller delvis lønnskompensasjon og ulike stipendordninger til studieturer/mv. Årsaken var evalueringer som viste at de ikke gir ønsket effekt, det vil si at de som nyter godt av dem ofte ville ha jobbet også uten ordningene, og/eller at de kan bli svært kostbare.

En utfordring som flere trakk frem var mulighetene for å fjerne allerede opparbeidet ordninger/rettigheter. Det ble rapportert om at fagforeninger lokalt hadde vært negative og at enkeltseniorer hadde truet med å slutte (hvis ordninger opphørte).

Flere av HR-personene vi intervjuet så derfor for seg mer individuelle ordninger i fremtiden – i et livsfaseperspektiv. I kraftnæringen ble for eksempel livsfasepolitikk nevnt som et mer passende begrep fordi det pekte mot en mer helhetlig strategisk HR-tenkning i bedriften. Individuelle ordninger vil være mindre krevende å justere løpende enn universelle ordninger som man for eksempel finner blant lærerne i videregående skole (både i tariffavtalen og i de fylkesvise avtalene).

10.3 Hvorfor kan det være utfordrende å få seniorer til å stå lenger i arbeid?

Nedenfor ser vi på hvorfor det kan være utfordrende å få seniorer til å stå lenger i arbeid. Både i denne studien og i en rekke andre (Econ-rapport 2009-084, Becken 2012) finner vi at en rekke forhold utenfor arbeidsgivers kontroll har betydning for seniorers pensjoneringsadferd. Det gjelder forhold knyttet til arbeidstakernes privatliv, som helse, økonomi, ektefelles pensjering, mv. AFP-ordningen kan dessuten gjøre det utfordrende å få seniorer til å jobbe lenger.

AFP-ordningen er gunstig i offentlig sektor

Som drøftet i avsnitt 2.3, er AFP-ordningen svært gunstig for ansatte i offentlig sektor, i og med at de får en betydelig økonomisk kompensasjon hvis de går av med tidligpensjon. Det økonomiske tapet blir dermed ikke så stort som det ellers ville ha blitt.

I våre case innen offentlig sektor ser vi ulik tenkning rundt bruk av AFP og avgangsalder. For mange lærere er delvis AFP nærmest en forutsetning for at de fortsetter etter fylte 62 år – i hvert fall er det det mange av våre informanter som

fortalte oss det. Når nytt regime slår inn fra fylte 65 år – med dårligere økonomiske kompensasjon – er det imidlertid flere av våre informanter som planlegger å gå av med pensjon.

I de statlige virksomhetene er andelen som benytter AFP betydelige lavere, og en større andel står til både 67 og 70 år. Vi ser ikke bort fra at det har sammenheng med en større variasjon i arbeidsoppgaver, som igjen gjør det enklere å tilrettelegge til den enkeltes ønsker og behov, enn for eksempel i skoleverket.

At ektefelle/samboer/venner pensjoneres

En del seniorer velger å pensjonere seg ut fra når ektefelle/samboer/venner pensjoneres. Ikke nødvendigvis slik at de går av samtidig, men de bruker argumenter som «ønsker å få tid sammen, mens vi fortsatt er friske». Det er nok også en kjønnsdimensjon her – i og med at kvinner har en større sannsynlighet for å ha en partner som er eldre enn dem selv. Konsekvensen er at kvinner oftere tilpasser seg partners valg rundt pensjonering, enn motsatt. Det bidrar igjen til at kvinnene i gjennomsnitt er yngre enn menn når de pensjonerer seg helt eller delvis. Slike avveininger er det krevende for arbeidsgivere å motvirke.

Sykdom/nedsatt arbeidsevne

Dårlig helse blir framhevet som den viktigste årsaken til utstøting fra arbeidslivet i en lang rekke studier (Steinum et al. 2007). I en studie av seniorer med rett til AFP i statlige virksomheter (Becken 2012) var det mange som trakk frem at «det skjer noe med helsen rundt de seksti», selv om de fleste seniorenene var i god fysisk form. I helse og omsorg, kraftsektoren og industrien finner vi eksempler på fysiske helseproblemer, mens vi i de andre tre casene i større grad finner at noen ansatte kan ha utfordringer knyttet til motivasjon og arbeidskapasitet.

Noen av seniorenene vi har intervjuet forteller at de har utfordringer på grunn av generell «alderdomssvekkelse». I tillegg til fysiske slitasjeskader, opplever de at de bruker mer tid på å sette seg inn i nye ting og at de ikke takler stress like godt som før. Derfor har også enkelte yrkesgrupper lavere pensjonsalder enn andre (f.eks. kroppsøvlingslærere, sykepleiere mv.).

Det er derfor viktig at både ledelsen og den enkelte senior er bevisst at eldre arbeidstakere kan få helsemessige utfordringer som har betydning for arbeidssituasjonen. Tilrettelegging gjennom tilpassing/endring av arbeidsoppgaver - for å redusere belastningen - kan være en nøkkelfaktor for at seniorer står lenger i arbeid.

Økonomi til å prioritere fritid, familie og venner fremfor lønnsinntekt og lavere pensjon

Levestandarden har jevnt over økt de siste 10-årene. Mange seniorer har god økonomi med nedbetalte hus og hytte. En del har dermed et økonomisk handlingsrom til å prioritere fritid, familie og venner fremfor lønnsinntekt og lavere pensjon.

Selv om seniorenene kan tape betydelig i fremtidig pensjon ved å jobbe redusert, eller ved å gå av med pensjon før man når vanlig pensjonsalder, velger en del å trappe ned og/eller gå av med pensjon tidlig. Dette gjelder spesielt hvis man jobber i privat sektor. Dette forteller også noen av våre informanter om.

Ikke minst legges det vekt på å få være mer sammen med ektefelle, familie og venner eller dyrke sine hobbyer/interesser. Mange trekker også frem muligheten for å ha kontakt med barnebarn – ikke minst hvis de bor langt unna. Andre ønsker å bruke hytta eller reise mer utenlands.

Flere seniorer innenfor helse- og omsorgsarbeid og læreryrket ga også uttrykk for at arbeidet er såpass slitsomt at de ønsker å gå av så fort det er økonomisk mulig, selv om de vet at det har konsekvenser for fremtid pensjonsutbetalinger.

10.4 Hvilke begrensninger/hindringer opplever seniorenene for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i utdanning

I det følgende ser vi på hvilke begrensninger og hindringer seniorenene opplever for kompetanseutvikling på arbeidsplassen og for deltagelse i etter- og videreutdanning. Vi drøfter følgende fire dimensjoner:

- Arbeidsgiver prioriterer de yngste/nyansatte
- Ikke systemer som fanger opp seniorers kompetanse og erfaring
- Seniorenene kan være mindre motiverte for kurs/videreutdanning
- Fare for at seniorer låses inne i eksisterende oppgaver/roller

10.4.1 Arbeidsgiver prioriterer de yngste/nyansatte?

Hvis seniorenene skal føle seg like verdsatt som yngre medarbeidere, må de få samme muligheter for kurs og kompetanseoppbygging som de yngre. Tilbakemeldingen fra seniorenene vi intervjuet er at de i hovedsak får delta på de kursene som er relevante for den jobben de har. Det skyldes trolig at de fleste kursene er knyttet til nye retningslinjer, krav i produksjonen og/eller nye datasystemer som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene.

Data fra Lærevilkårsmonitoren (LVM), som er brukt i den kvantitative analysen, viser at seniorer i mindre grad enn yngre arbeidstakere deltar i livslang læring. I særlig grad gjelder dette deltakelse i formell videreutdanning.

Sysselsatte seniorer deltar også i mindre grad på kurs og i annen uformell opplæring, og har i mindre grad et læringsintensivt arbeid enn yngre sysselsatte. Det er allikevel relativt mange sysselsatte seniorer som deltar på kurs og i annen uformell opplæring og som har et læringsintensivt arbeid.

LVM-dataene viser dessuten at andelen seniorer som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring er om lag den samme som blant sysselsatte som helhet. Seniorer som deltar i opplæring får altså i like stor grad finansiell støtte fra sin arbeidsgiver til å delta som yngre arbeidstakere. LVM-dataene gir imidlertid ingen informasjon om hvorvidt seniorer lar være å delta i opplæring fordi de ikke får støtte fra sin arbeidsgiver til det, ettersom opplysninger om man mottok lønn (eller delvis lønn) kun gjelder de som deltok i opplæringen.

10.4.2 Ikke systemer som fanger opp seniorers kompetanse og erfaring

Tidligere forskning har vist at en del seniorer føler seg oversett, noe også enkelte av våre informanter har reflektert rundt. Ofte har nyansatte høyere formalkompetanse enn seniorenene. Hvis arbeidsgiver ikke har høy bevissthet om seniorenenes kompetanse og erfaring kan tildelingen av arbeidsoppgaver og opplæring/kurs derfor ofte favorisere de nyansatte. Nynyansattes formalkompetanse blir i større grad sett.

Av den grunn er det viktig at arbeidsgiver har kunnskap om seniorenens kompetanse og erfaring. I store organisasjoner kan det være nødvendig med registreringssystemer, mens det i mindre organisasjoner kan fanges opp gjennom medarbeidersamtaler og i den løpende dialogen. Vi kommer mer inn på dette i neste delkapittel.

10.4.3 Seniorenene kan være mindre motiverte for kurs/opplæring/videreutdanning

I den femte europeiske arbeidsvilkårsundersøkelsen oppgir de norske seniorenene i mindre grad enn yngre arbeidstakere at de trenger videre opplæring for å håndtere arbeidsoppgavene sine. De oppgir samtidig i større grad enn yngre at de har arbeidsoppgaver som passer godt i forhold til deres evner. Dessuten oppgir seniorer i mindre grad enn de som er under 40 år at de har ferdigheter til å håndtere mer krevende arbeidsoppgaver, mens det nesten ikke er forskjell i ferdighetsnivået når vi sammenligner seniorer med de i aldersgruppen 40-54 år.

Det er ifølge samme undersøkelse små forskjeller mellom seniorer og yngre arbeidstakere når det gjelder om opplæringen har hjulpet dem å forbedre måten de jobber på. Seniorer føler imidlertid i mindre grad enn yngre arbeidstakere at jobben er tryggere som et resultat av opplæringen og at fremtidige jobbutsikter er blitt bedre. Det er også en mindre andel av seniorenene enn av yngre arbeidstakere som ba om å få opplæring.

En rekke av seniorenene vi intervjuet i casestudiene ga uttrykk for at de ikke lenger er så opptatt av kompetanseoppbygging, men motivasjonen varierte naturligvis mye mellom seniorenene. De som hadde fått nye stillinger, eller som jobbet med nye prosjekter, var ivrig på å lære mest mulig. For noen var også det å få delta i opplæring viktig for å holde motivasjonen oppe. Ellers økte sannsynligheten for at de ville gå av med pensjon.

Hvis ledelsen skal prioritere mellom ansatte, anser en del seniorer at det å prioritere yngre/nyansatte er legitimt. I tillegg anser en del seniorer at det å lære for eksempel nye datasystemer er krevende, og at det ikke er like aktuelt for dem som for yngre – særlig hvis de tror at de kan klare seg i jobben med eksisterende kunnskap/systemer frem til de går av med pensjon. En del synes således ofte å være mindre motivert og interessert i å lære seg nye ferdigheter som er nødvendig for å mestre ny teknologi og organisatoriske endringer.

10.4.4 Fare for at seniorer låses inne i eksisterende oppgaver/roller

Seniorer som ikke deltar i læringsaktiviteter kan stå i fare for å låses inne i eksisterende oppgaver/roller. For noen arbeidstakere og virksomheter kan dette være helt greit. Vi tenker på situasjoner der arbeidsoppgavene er forutsigbare og det forventes få endringer frem til vedkommende går av med pensjon. For enkelte kan dette også være en forutsetning for at de fortsetter i jobb. De ønsker ikke å lære enda ett nytt IT-verktøy, delta i enda en ny omorganisering osv.

I andre situasjoner kan manglende vilje til å delta i opplæring og den uformelle læringen bli en utfordring. Vi tenker ikke minst på virksomheter som går gjennom større omstillinger eller der det kommer nye krav eller forventinger, for eksempel på grunn av teknologiske nyvinninger/IT-systemer. Da er det en stor fare for at de som ikke deltar i opplæringen og den uformell læringen faller utenfor. De har satt seg selv på sidelinjen og er ikke lenger blant de det regnes med.

Blant våre informanter er det seniorer som hele tiden sørger for å utvikle seg, finne nye roller, påta seg nytt ansvar. Vi fant det innenfor alle casene. Det illustrerer at den enkelte seniors holdning og motivasjon har stor betydning for hva som skjer når det gjelder livslang læring.

10.5 Hvordan kan virksomhetene legge til rette for livslang læring for seniorer?

Mange seniorer tar beslutningen om pensjonering helt uavhengig av hva som skjer på arbeidsplassen. En satsing på livslang læring kan likevel ha avgjørende betydning for når en senior velger å gå av med pensjon.

Både arbeidsgiver og den enkelte senior har et ansvar for å støtte opp om en satsing på livslang læring. I tillegg kan myndigheter og arbeidslivets partner gjennom rammebetingelser og lovverk/forskrifter, tariffavtaler og/eller ulike støtte-/stimuleringsordninger legge premisser for hvordan og hvor omfattende læringen kan være.

I drøftingen nedenfor avgrensner vi oss til å se på samhandlingen mellom arbeidsgiver og senior. Vinteren 2016 er det ventet en stortingsmelding *Livslang læring og utenforskap*, der mer overordnede rammebetingelser vil bli drøftet: Blant annet rollen til utdanningsmyndighetene, arbeids- og velferdsetaten (Nav) og aktører innenfor bosetting- og integreringsfeltet.

Vi vil trekke frem følgende dimensjoner som vil kunne ha betydning for hvordan livslang læring kan bidra til å mobilisere seniorene til å stå lenger i arbeid:

- Forankre livslang læring i interne strategier/planer
- Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring
- Tilpasset læring til den enkeltes behov og ønsker
- Bruke medarbeidersamtaler til å følge opp kompetanseutvikling
- Utdannings- og opplæringsaktiviteter
- Stimulere til livslang læring
- Utnytte seniorenes kompetanse og erfaring

10.5.1 Forankre livslang læring i interne strategier/planer

Som vi har sett i en rekke av våre casevirksomheter brukes interne strategier og planer som virkemiddel for å fremme livslang læring. Mye tyder på at en bevisst satsing på videreutdanning, opplæring og uformell læring forutsetter en forankring i interne styringsdokumenter.

Virksomhetene vi intervjuet innen kraftnæringen hadde for eksempel livslang læring forankret i interne planer og strategier. I flere var dette omtalt som livsfasepolitikk fremfor seniorpolitikk. En egen plan for livslang læring vil antagelig ikke øke seniorers interesse for deltagelse i seg selv, men vil kunne bidra til kompetanseoverføring og et læringsorientert fokus på motiverende arbeidsoppgaver for seniorer. Dette hørte vi var viktig for at seniorer skal trives med sine arbeidsoppgaver.

Selv om en del virksomheter kan oppleve at slike planer og strategidokumenter havner i en skuff, kanskje fordi de er for vage eller ambisiøse, trengs ofte et formelt grunnlag for å legitimere en satsing, og for å sikre at det avsettes nok tid og penger til kompetanseutvikling. Det er også viktig å synliggjøre at kompetanse er viktig og verdsettes i organisasjonen.

En strategi/plan vil gjøre det enklere for ledelsen å prioritere hvem/hvilke grupper som skal få formell utdanning og opplæring, sette kompetansemål innenfor konkrete områder osv. For de ansatte vil en skriftlig plan tydeliggjøre hvordan virksomheten tenker rundt livslang læring og hvilke muligheter som åpner seg for den enkelte.

Skal en satsingen på livslang læring ha betydning for avgangsalder er det viktig at kompetanseutviklingen til de ansatte både står i relasjon til hva virksomheten har behov for (sikre videre attraktivitet internt) og svare til de ansattes motivasjon (sikre deres ønske om å stå i jobb).

En utfordring i store virksomheter er at de har svært sammensatte oppgaver og ansattegrupper. Eventuelle strategier/planer blir derfor ofte noe generelle. De ligger som et fundament i organisasjonen, men blir ikke konkrete nok til at de brukes aktivt på den enkelte arbeidsplass.

Hovedinntrykket fra våre casevirksomheter er at mye av ansvaret for kompetanseutviklingen blir lagt på den enkelte ansatte, med mindre ledelsen på den enkelte arbeidsplass selv gjør aktive grep, for eksempel ved å lage egne planer, bruke medarbeidersamtaler aktivt mv.

10.5.2 Kartlegging av de ansattes kompetanse/erfaring

Det er ikke nok å lage strategier og planer for livslang læring. Det er viktig å ha en kollektiv bevissthet i organisasjonen om de ansattes kompetanse/erfaring og hvilke behov/ønsker virksomheten og de ansatte har for fremtiden. Dette bør systematiseres gjennom kartleggings- og registreringsystemer. På den måten får virksomheten en samlet oversikt over organisasjonens kompetanse/erfaring, som igjen vil kunne legge et godt grunnlag for å anvende ressursene best mulig og eventuelt identifisere hvor organisasjonen trenger ytterligere kompetanse.

Det er ganske stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder presisjonsnivå for registrering av kompetanse og kompetansebehov. I kommunene vi intervjuet hadde de oversikt over de ansattes formelle kompetanse. Det kunne imidlertid være manglende registrering av kurs og liknende. Læring som foregår i prosjekter, eller den mer uformelle læringen, blir sjeldnere registrert. I den grad dette fanges opp, er det i medarbeidersamtaler eller på mer tilfeldige og/eller uformelle måter.

Det er også stor variasjon når det gjelder analyse av forholdet mellom kompetansebehov og kompetanseutvikling. Her kan man trolig gjøre mer for å sikre strategisk kompetanseutvikling i et langsiktig perspektiv.

I våre casevirksomheter har vi eksempler på både enkle «hjemmesnekrede» systemer og innkjøpte systemer for registrering av kompetanse. Et tilbakevendende tema under intervjuene med HR-funksjonen er imidlertid at ambisjonen med slike systemer ofte er høyere enn hva man klarer å oppnå. Det er flere grunner til det.

En forklaring er at slike systemer ikke blir bedre enn det man legger inn av informasjon. Når virksomheten oppretter slike systemer brukes tid og ressurser på å få systemet «opp å gå», men det legges mindre ressurser på å vedlikeholde og oppdatere informasjonen når virksomheten ansetter nye personer eller når ansatte deltar på kurs/opplæring.

Hvis systemet ikke er oppdatert, kan man ikke ta velfunderte beslutninger basert på registeret informasjon, noe som igjen gjør systemet mindre relevant. En del av systemene har dessuten dårlige muligheter når det gjelder analyse og rapportering.

10.5.3 Tilpasset læring til den enkeltes behov og ønsker

Skal man benytte livslang læring som tilnærming for å øke seniorennes avgangsalder må man se den enkelte seniors behov og ønsker i sammenheng med virksomhetens behov. Samfunnet kan ikke forvente at arbeidsgiver støtter opp om læring som ikke er relevant for virksomheten, samtidig som mange seniorenne vil være motvillig til å ta kurs/videreutdanning som de ikke vil ha nytte av.

Ifølge våre informanter er det få seniorer som ønsker å ta en lengre formell utdanning. Potensialet til formell utdanning for seniorer har nok også sammenheng med hvor mye formell utdanning de har fra før. I et forsøk *Fagbrev*

på jobb²¹ som myndighetene initierte i 2011, deltok også en del seniorer. Dette var imidlertid ansatte som skulle ta fagbrev i henholdsvis helsearbeiderfag eller barne- og ungdomsarbeiderfag. De fleste hadde lite formell utdanning fra før – noe som ikke er typisk for virksomhetene i dette prosjektet.

I stedet for formell utdanning bør man satse på opplæring i form av kortvarige kurs, seminarer og annen organisert opplæring. I tillegg må man rette søkelys på den uformelle læringen som omfatter alle former for erfaringsbasert læring og taus kunnskap som man tilegner seg gjennom det daglige arbeidet.

Det er sentralt at ledelsen i dialog med den enkelte seniorer tilpasser dette til den enkeltes behov og ønsker, men innenfor de rammebetingelser som gjelder for organisasjonen.

10.5.4 Bruk av medarbeidersamtaler til å følge opp kompetanseutvikling

En medarbeidersamtale er en regelmessig, organisert form for samtale mellom medarbeider og nærmeste overordnede, der en samtaler om arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess, samarbeidsforhold og medarbeiders faglige og personlige utvikling. Formålet er å sikre at det skjer en formalisert dialog som skal bidra til å skape tillit mellom leder og medarbeider, og til å klargjøre mål og prioriteringer av arbeidsoppgaver i avdelingen og for virksomheten som helhet.

I nesten alle virksomhetene som inngikk i studien var det rutiner for medarbeider-samtaler. Det vanlige er å ha en slik samtale en gang i året. For de som var seniorer inngikk også ofte en «seniorsamtale», som spesielt omhandlet det å være senior i virksomheten. I noen virksomheter startet seniorsamtalene ved fylte 55 år, mens de i andre startet først ved fylte 60 år.

Hovedinntrykket er at disse samtalene kan være en viktige arena for å diskutere arbeidssituasjonen, trivsel, lønn, samt ev. tilpassings/tilrettelegging og kompetansebehov. Det siste ser imidlertid ikke alltid ut til å ha en like fremtredende plass i samtalene, selv om også læring nevnes som ett av de temaene som drøftes.

I tilfeller hvor kompetanseutvikling i liten grad er tema i medarbeidersamtaler kan det også ha sammenheng med at en del av virksomhetene har satt av lite ressurser til eksterne kurs/opplæring. Da kan det oppfattes som lite hensiktsmessig å drøfte slike behov/ønsker i en medarbeidersamtale.

Mye tyder på at livslang læring bør ha en mer fremtredende plass i medarbeider-samtalene enn det har i dag, selv om det er betydelige variasjoner. Selv om slike samtaler til en viss grad kan reguleres ovenfra – gjennom føringer, leder-utviklingsprogrammer mv. - foregår samtalene i et samspill mellom den enkelte leder og medarbeider. Personlige egenskaper og holdninger betyr mye for hva som kommer ut av slike samtaler.

²¹ Proba-rapport 2015-08

10.5.5 Bruk av utdannings- og opplæringsaktiviteter

Levekårsmonitoren viser at 49 prosent av alle sysselsatte personer deltok på kurs og i annen uformell opplæring i 1. kvartal 2014. Andelen er 51 prosent for de under 45 år, mens den gradvis synker til 36 prosent for de over 65 år. Seniorer deltok mest innen næringene *offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning* (64%) og *undervisning* (62%). Færrest deltok innen næringene *jordbruk, skogbruk og fiske* (22%) og *industri* (24%). Når det gjelder yrker er andelen seniorer høyest innen *akademiske yrker* (64%), blant *ledere* (54%) og innen *høyskoleyrker* (49%), mens den var lavest blant *renholdere, hjelpearbeidere mv.* (15%).

Regresjonsanalysen viser at det ikke er noen signifikant forskjell i sannsynligheten for å delta på kurs og annen uformell opplæring mellom menn og kvinner. Den er heller ikke signifikant forskjellig når vi sammenligner aldersgruppen 55-61 år (referansekategori) med hver av de andre aldersgruppene (med unntak av aldersgruppen 65-66 år som har en lavere sannsynlighet for å delta på kurs). De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å delta på kurs og i annen uformell opplæring enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens sannsynligheten er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring.

Innen de ulike casene er det stor forskjell i hvilke økonomiske rammer som er satt av til kompetanseutvikling. Aktiviteter knyttet til livslang læring i industrien og kraftsektoren drives ikke minst av de krav som lover/forskrifter og produksjonen setter til arbeidstakerne. Uten nødvendig sertifisering mv. stopper produksjonen opp. En annen viktig driver er den teknologiske utviklingen.

I de statlige virksomhetene brukes nok kompetansemidler i større grad som et virkemiddel for å rekruttere og beholde arbeidstakere, siden de ikke kan konkurrere på lønn. Det gjelder ikke minst innen samferdsel, der alternative arbeidsplasser i stor grad er private virksomheter. Det er imidlertid betydelig forskjell når det gjelder økonomisk ramme for kompetanseutvikling mellom de statelige etatene.

Blant våre seks case har vi inntrykk av at det er satt av minst til kompetanseutvikling i videregående skole og helse- og omsorgsektoren. Dette er offentlige virksomheter som er under stort press; både på grunn om krav om effektivisering og risiko for nedbemanning/strammere rammer. I videregående skole kompenseres senioren til en viss grad ved at de gjennom særavtalen får frigjort tid som kan brukes til faglig oppdatering. Den økonomiske rammen til kompetanseutvikling er imidlertid også her svært begrenset.

I konsulentbransjen foregår kompetanseutviklingen i større grad innen de økonomiske rammene i det enkelte prosjekt. I det store og hele synes det å fungere greit, men noen informanter ser en utfordring når virksomhetene har behov for å bygge opp ny kompetanse.

Et eksempel på dette var et ingeniørrådgivningsfirma som hadde behov for å heve kompetansen innen miljøteknologi, for å kunne utvide prosjektporteføljen. Dette er et fag som er i rask utvikling, og som de så behov for å lære mer om. De ansatte mente at de ikke kunne basere kunnskapsutviklingen på det de lærte

gjennom prosjektene alene. De ønsket derfor å få avsatt tid til å bygge opp kunnskap på dette.

Ledelsen i firmaet ønsket på sin side ikke å lempe på avdelingens inntjeningskrav og holdt fast på at de måtte holde seg innenfor de rammene prosjektene ga. Resultatet var at de ansatte brukte fritiden sin på å lære seg det de mente de hadde behov for, slik at de kunne vinne oppdrag på nye områder. Eksempelet illustrerer hvordan ansatte kan ha sterke egeninteresser i å heve kompetansen sin. For konsulentene i dette firmaet var det klart at det var dette de måtte gjøre dersom de fortsatt skulle kunne få oppdrag.

Bruk av intern og ekstern opplæring/kurs

I alle virksomhetene er det eksempler på bruk av interne og eksterne kurs. Omfanget og hyppighet varierer imidlertid betydelig, både mellom enkeltvirksomheter og mellom casene. Ett konsulentselskap måtte igjennom en større endring fordi markedet endret seg. Da ble det utviklet egne kurs for å lære opp alle ansatte. I industrien var det flere virksomheter som hadde egne store opplæringsenheter.

I en statlige virksomhet hadde de interne kurs i forbindelse med at de ansatte skulle sette seg inn i et nytt område de skal drive tilsyn med. Da ble det hentet inn forskere og andre ressurspersoner for å forelese for de ansatte. Fylkeskommunene har jevnlig kurs for sine lærere. Også de enkelte videregående skolene kan ha interne kurs – ikke minst fordi det ofte ble en betydelig billigere løsning, i og med at man slipper både reisetid og reisekostnader. I tillegg fikk lærerne ett felles opplegg – som kunne legge bedre til rette for refleksjon og videreutvikling på skolen.

Fordelen med interne kurs synes å være at det oftere sikrer relevans til arbeidet. Enkelte lærere la imidlertid vekt på betydningen av å kunne komme ut av skolen og treffe lærere fra andre skoler. Det ble derfor også uttrykt en frykt for at man i en del tilfeller kunne bli for internt rettet. Det å få impulser og erfaringer fra andre via eksterne kurs ble sett som viktig i seg selv.

Avsette midler til den enkelt ansatte kan delta på eksterne kurs

Lærevilkårsmonitoren viser at andelen seniorer som mottok lønn eller delvis lønn for å delta i opplæring er om lag den samme som blant sysselsatte som helhet. Det ser derfor ikke ut til at seniorer som velger å delta i opplæring i mindre grad får finansiell støtte fra sin arbeidsgiver sammenlignet med yngre arbeidstakere. Seniorer har imidlertid i mindre grad enn yngre arbeidstakere deltatt i opplæring betalt av arbeidsgiver for å forbedre sine ferdigheter.

Selv om informantene, særlig i offentlig sektor, ga uttrykk for at budsjettet til kompetanseutvikling var begrenset, var det få som fortalte at de hadde blitt nektet deltakelse på kurs de hadde behov for. Samtidig var det relativt lite bruk av eksterne kurs i offentlig sektor, med unntak av noen av de statlige virksomhetene.

Det er eksempler på virksomheter hvor de ansatte har fått allokert et visst antall timer som skal brukes på eksterne og interne kurs. Vi har imidlertid få eksempler på at det er allokert et konkret budsjett til kurs. Det rapporteres isteden om budsjettmidler fordelt på virksomhet og/eller avdeling, og der den enkelte må avklare sin deltakelse i dialog med leder. Sistnevnte er naturligvis fornuftig hvis

man ønsker å se virksomhetens/avdelingens kompetansebehov i sammenheng. Det er imidlertid grunn til å anta at tydeligere og mer avklarte rammer for den enkelte ansatt vil kunne gi en sterkere føring om kompetanseheving.

Hindre at deltakelse på kurs/opplæring gir ekstra arbeidsbelastning

En utfordring som har blitt illustrert i flere av virksomhetene er at deltakelse på kurs/opplæring kan gi ekstra arbeidsbelastning. Det forklares med at den ansattes arbeidsoppgaver ikke overtas av andre de dagene man er borte. Siden dette gir økt belastning og stress når man er tilbake på jobb velger en del å droppe deltakelse på kurs/opplæring.

Dette gjelder kanskje spesielt i konsulentbransjen der de ansatte har faktureringskrav. Så lenge deltakelsen på kurs/opplæring ikke er helt nødvendig i et oppdrag, og dermed ikke fakturerbart, så betyr en deltakelse i mange tilfeller at de bruker fritiden, det vil si jobber ekstra for å kunne delta. Noen virksomheter kan imidlertid ha interne ordninger (internfakturering el.l.) og/eller føringer som gir den enkelte ansatte incentiver til kompetanseoppbygging. Sistnevnte kan for eksempel være at de ansatte får allokert en økonomisk ramme og/eller timer til kompetanseoppbygging i året, og at de måles etter dette når lønn/bonus fastsettes.

I et konsultentselskap trakk senioren frem at de yngre har en annen tilnærming til deltakelse på kurs. De er ofte mer aktive, har andre forventninger og krav, noe som bidrar til at senioren kan føle at de kommer bak i rekken. Ikke minst når ledelsen må prioritere hvem som skal delta kan den ulike tilnærmingen til kompetanseutvikling ha betydning.

Hovedutfordring for kommunalt ansatte og lærerne er at det er satt av lite midler til vikarer. Tilbakemeldingen er at dette en del steder er blitt strammet inn de siste årene. Konsekvensen er at vikar primært brukes ved sykefravær og i situasjoner der det er helt nødvendig for forsvarlig drift. Vikarbruk under kurs/opplæring er en del steder sjelden, med mindre læreren er pålagt av arbeidsgiver å delta på et kurs.

Ikke gjøre det for komplisert å delta på kurs/opplæring

Som vi drøftet i lærercaset, er det mange som dropper å delta på kurs/opplæring fordi det er for komplisert å delta. De må først søke ledelsen om lov. Hvis de får aksept, må de enten få en kollega til ta over klassen (uten at vedkommende kompenseres økonomisk), og lage et undervisningsopplegg som gjør at vedkommende kan være borte fra klassen. Dette oppleves av flere som så belastende at de heller dropper deltakelse på eksterne kurs/opplæring.

10.5.6 Stimulere til livslang læring

Lærevilkårsmonitoren viser at 66 prosent av de sysselsatte under 55 år hadde et læringsintensivt arbeid, mens andelen var 53 prosent i aldersgruppen 65-66 år. Andelen er høyest innen næringene *faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting* (79%) og *informasjon og kommunikasjon* (77%). Andelen er lavest innen næringen *transport og lagring* (40%). Blant *renholdere, hjelpearbeidere mv.* (24%) finner vi også den laveste andelen sysselsatte seniorer som hadde et læringsintensivt arbeid. Høyest var denne andelen blant *ledere* (79%) og innen *akademiske yrker* (74%).

Regresjonsanalysen viser at sannsynligheten for å ha et læringsintensivt arbeid er lavere for kvinner enn for menn. Den er høyere for de i aldersgruppen 40-54 år enn de i aldersgruppen 55-61 år (referansekategori), men lavere for de i aldersgruppen 67 år eller eldre i forhold til de i aldersgruppen 55-61 år. De med høyere utdanning har en høyere sannsynlighet for å ha et læringsintensivt arbeid enn de med videregående opplæring (referansekategori), mens den er lavere for de med grunnskole i forhold til de med videregående opplæring.

Behov og ønsker om kompetanseutvikling varierer naturligvis med virksomhetens behov, samt med den enkeltes arbeidsoppgaver og rolle/funksjon i virksomheten. Erfaringene til våre informanter illustrerer at virksomhetens rammebetingelser legger premisser for hvordan den enkelte senior tilnærmer seg livslang læring.

Hovedinntrykket er at ansvaret for kompetanseoppbygging i mange tilfeller er overlatt til den enkelte seniorer, med mindre de ikke skal delta på lovpålagte kurs eller opplæringsopplegg som er helt nødvendig for å kunne fungere i stillingen. Ansvaret for læring blir på en måte individualisert. I en slik situasjonen er det viktig at ledelsen stimulerer den enkelte til kompetanseoppbygging.

Selv om forankring og systemer er viktig for å legge til rette for livslang læring må seniorene se det i praksis. Det må skapes en kultur for læring og kunnskapsdeling. I de fleste av casevirksomhetene blir det lagt stor vekt på dette, noe som kan ha sammenheng med at vi har et noe selektert utvalg virksomheter.

I industrien gjøres dette gjennom metodikker som Lean production, mens vi innen statlige virksomheter, helse og omsorg og videregående skole finner formelle fora som støtter opp om læring og kunnskap-/erfaringsdeling. For eksempel er fag-/kompetanseteamene innen skoleverket et slikt virkemiddel.

I konsulentbransjen ønsker en å fremme denne formen for læring gjennom å sette sammen erfarne og mindre erfarne konsulenter i samme arbeidsgruppe. Tilbakemeldingene vi har fått i intervjuene er at dette stort sett fungerer bra, men at en også kunne ønske at rammene i prosjektene hadde gitt enda større anledning til dette.

I noen av de statlige virksomheter har de etablert ulike fagnettverk. Formålet med nettverkene er at kollegaer som jobber med samme tematikk får en arena der de kan utveksle erfaringer og ta opp aktuelle problemstillinger. Inntrykket vårt er at seniorene verdsetter slike fora høyt.

I kraftnæringen ble det nevnt flere eksempler på at det var en kultur for læring og hyppig møter med rom for erfaringsdeling. Det som ble etterspurt var en bedre plan for å sikre erfaringsdeling i perioden før seniorer trapper av. En av industribedriftene hadde løst dette ved at de på viktige kompetanseområder utnevnte en «erstatte» - dvs. en som kan overta ved sykdom og avgang. Disse to ble «paret» og den erfarne skulle overføre kunnskap og påse at «erstatte» fikk nødvendige oppdateringer. Systemet kunne også innebære at erstatte fikk kompetanseutvikling i form av kurs.

Hovedinntrykket er at sistnevnte fungerte bra. I tillegg til å bevisstgjøre den enkelte ansatte om egen kompetanse ble organisasjonen «presset» til å samle inn og ha et system for å håndtere virksomhetens samlede kompetanse. Tiltaket la også et bedre grunnlag for å vurdere risikoen av at nødvendig kompetanse ble borte ved sykdom/avgang.

I konsulentbransjen drives de ansatte i større grad av at prosjektteamets samlede kompetanse kan ha stor betydning for resultatet og lønnsomhet i det enkelte oppdrag. Selv om ledelsesrollen og systemer for å fange opp kompetanse og erfaring også kan være viktig her, har de ansatte i større grad en egeninteresse av å utnytte hverandres kompetanse/erfaring optimalt: I motsetning til mer byråkratiske organisasjoner der ansvar og roller i større grad kan være gitt.

Vi ble imidlertid også fortalt om ansatte som bevisst velger å ikke dele kompetanse/erfaring – nettopp for å opprettholde eventuelle nøkkelfunksjoner i organisasjonen. Frykten var å dele «for mye», slik at yngre kollegaer overtok seniorenens rolle. Det å motvirke slike holdninger krever en bevisst holdning og adferd hos ledelsen, slik at denne typen forestillinger får minst mulig grobunn.

Nedenfor drøfter vi enkelte virkemidler som kan bidra til å utnytte seniorenens kompetanse og erfaring på en bedre måte.

Sørge for at senioren fortsatt får utviklende arbeidsoppgaver som legger til rette for uformell læring

Siden formell utdanning ofte ikke er så aktuelt for senioren bør man legge til rette for et mer læringsintensivt arbeid, dvs. det som foregår i det daglig arbeidet. Det å gi nye oppgaver eller ha roller som stiller krav til kompetanseutvikling kan være med å legge til rette for at seniorer står lenger i arbeid. Her vil en bevisst oppmerksomhet på den uformelle læringen være viktig.

Mentorordning

Flere av virksomhetene hadde ulike former for mentorordninger, der senioren skulle lære opp og være en ressurs for nyansatte og yngre medarbeidere. I videregående skole var dette til dels satt i system – ved at alle nyutdannede lærere skal ha en mentor. Tilbakemeldingen var at ordningen ga betydelig kompetanseutvikling både hos mentoren og den som ble fulgt opp.

Å la seniorer være mentorer kan åpenbart være en fornuftig ordning. Men det ble samtidig poengtert at personlig egnethet til å ha en slik rolle var viktigst. Noe sentralt seniorpolitisk virkemiddel vil dermed en mentorordning trolig ikke bli, med mindre virksomheten har stort behov for denne typen ordning.

Jobbrotasjon

Et mulig virkemiddel er for å øke den uformelle læringen er ulike former for jobbrotasjon. Erfaringsmessig brukes imidlertid tilnærmingen oftest for å redusere de fysiske belastningene. Vi fant ingen eksempler på jobbrotasjon i våre virksomheter der læringsaspektet ble brukt som argument. Vi ser imidlertid ikke bort ifra at det kan være et større potensial her – også når det gjelder seniorer.

Skulder-ved-skulder-læring

Å lære fra en kollega «skulder ved skulder» kan også være en effektiv læringsmetode. Men for at dette skal lykkes, så bør ledelsen legge føringer om at dette er forventet aktivitet i organisasjonen, samtidig som man legger til rette – ressursmessig – slik at de ansatte kan bistå hverandre. For å lykkes er det imidlertid helt avgjørende at vedkommende som skal lære bort har nødvendig kompetanse. Tidligere studier har vist at så ikke alltid er tilfelle (Proba-rapport 2012-10).

Etablere fora der ansattes kompetanse/erfaring blir delt

Alle virksomhetene hadde fora der de ansattes kompetanse og erfaring ble delt. Som vi har sett hadde de videregående skolene satt dette i system ved å opprettet fag-/kompetanseteam som har jevnlig møter. Også i de andre casene finner vi liknende fora, selv om de ikke nødvendigvis var like formaliserte.

Erfaringene fra virksomhetene er at slike fora må ha en viss form for styring/regulering. For eksempel var det skoler som hadde prøvd med team uten å ha en formell teamleder. Det fungerte svært dårlig. En lærdom kan være at ledelsen må gi føringer og følge opp at slike fora fungerer etter hensikten.

10.5.7 Utnytte seniorennes kompetanse og erfaring

En forutsetning for å fremme livslang læring er at virksomheten evner å utnytte de ansattes kompetanse og erfaring. Som drøftet ovenfor kan ulike kartleggings-/registreringssystemer legges et godt grunnlag for dette. I mindre virksomheter dekkes behovet ofte på en mer uformell måte, siden mindre organisasjoner er mer oversiktlige. Vi fant begge eksempler i våre casevirksomheter.

I kraftnæringen er det mange eksempler på ansatte som har jobbet i samme bedrift gjennom hele yrkeslivet. Ved disse bedriftene rapporteres det om en betydelig kunnskap om den enkeltes kompetanse og erfaring.

Et eksempel var en montør med 40 års erfaring, som ved slutten av sin karriere fikk jobb som mentor for yngre kolleger og for å sette sammen team til daglige oppdrag. Hans realkompetanse innen personellhåndtering ble brukt som utgangspunkt i og med at stillingsbeskrivelse ble mer eller mindre skreddersydd til hans kompetanse og kjennskap til organisasjonen. Dette ble gjort både ut fra et ønske fra montøren selv og fordi organisasjonen hadde god oversikt over hva vedkommende hadde av kompetanse og erfaring.

I kommunecaset hadde flere av seniorenne lang erfaring med for eksempel organisasjonsendringer. Mange hadde også jobbet i prosjekter som har gitt dem verdifull erfaring innen eget fagområde. Det var eksempler på at dette ble lagt til grunn når arbeidsoppgaver/roller skulle fordeles. Samtidig var det en erkjennelse av at handlingsrommet for tilpassinger/endringer ikke alltid er så stort, i og med at en så stor del av arbeidsoppgavene ligger i førstelinjen – i direkte samhandling med bruker.

I statlig sektor har vi eksempler på ansatte som går av når de er 62 år fordi de ikke føler at de er til nytte. HR-ledelsens antakelse er at de har fått sitte i ro for lenge uten å bli stilt krav til – verken i form av arbeidsbidrag eller i form av å måtte heve sin kompetanse. I staten er kompetanseutvikling en mulighet de ansatte har, men kanskje ikke i like stor grad et krav?

Noen av seniorenne vi intervjuet ga uttrykk for at de ikke alltid opplevde at deres kompetanse og erfaring ble verdsatt. Spesielt trakk enkelte frem at en del yngre ledere la størst vekt på de unge/nyansattes kompetanse når oppgaver og ansvar skulle fordeles. Erfaring og den mer uformelle/tause kunnskapen ble ikke «sett» i samme grad.

Blant våre case fant vi imidlertid også en rekke eksempler på det motsatte, at seniorkompetansen var helt avgjørende for hvordan de fordelte arbeidsoppgaver

og ansvar. For eksempel ble senioringeniørene gitt ansvar for de tyngste og mest omfattende prosjektene. Det var de som hadde nødvendig kompetanse og erfaring.

10.5.8 Employability/attraktivitet for seniorer

I dette oppdraget har vi primært rettet søkelys på seniorenas attraktivitet internt i egen virksomhet. Med økningen i allmennaldersgrensen i arbeidsmiljøloven og muligheten til å kombinere arbeid og pensjon blir også seniorenas attraktivitet eksternt av større betydning. Nedenfor har vi noen refleksjoner til dette.

Bruke senioren til å fylle andre funksjoner/stillinger i virksomheten

Senioren har erfaringsmessig lav mobilitet når det gjelder skifte av arbeidsgiver. Vi sitter imidlertid også med et inntrykk av at mobiliteten kan være forholdsvis liten internt i den enkelte virksomhet. Men det har naturligvis også sammenheng med virksomhetens størrelse.

Vi intervjuet flere seniorer som hadde byttet arbeidsoppgaver/stilling. Noen hadde ønsket en endring, mens andre hadde blitt «presset» - for eksempel på grunn av organisasjonsendringer eller nedbemanning. Et interessant fenomen er at flere av de som i utgangspunktet hadde vært skeptiske, hadde fått en ny giv etter skiftet. Vi kan naturligvis ikke se bort fra at dette har sammenheng med hvordan våre informanter ble rekruttert – i og med at de som er misfornøyd allerede kan ha sluttet eller ikke ønsket å bli intervjuet.

Vi ser likevel ikke bort fra at det her er en uutnyttet potensial – ikke minst i større virksomheter. Det å tenke «ut av boksen» og finne nye oppgaver/roller kan gi seniorer «en ny vår» i organisasjonen. Vi har flere eksempler på dette blant våre informanter.

Slike endringer må i tilfelle gjøres i tett dialog med den enkelte senior. Hvis ikke står man i fare for å presse vedkommende ut av organisasjonen. De må oppleve at de er ønsket og at det er deres kompetanse og erfaring som gjør en slik endring aktuell. I tillegg vil nok relasjonen til eventuell ny leder ha betydning. Senioren skiller seg naturligvis ikke fra andre arbeidstakere her. Forskjellen er at seniorer over 62 år ofte har et alternativ – tidligpensjonering.

Hjelpe/stimulere seniorer over til andre arbeidsgivere

Som vi så i konsulentcasen er det innenfor noen av virksomhetene svært få seniorer. Noen få blir partnere, og blir værende i organisasjonen, mens resten går over i andre virksomheter i god tid før de blir senior. Selv om disse virksomhetene er spesielle, og dermed ikke er representative for norsk arbeidsliv, er det enkelte som hevder at karriereskift i voksen alder er blitt en ny trend.²²

Vi er ikke kjent med omfanget av slike skift i dag, men ser et potensial her. For eksempel kan ansatte i stillinger som er utsatt for betydelige fysiske belastninger få forlenget sin yrkeskarriere hvis de skifter arbeidsoppgaver/stilling før det er for

²² <http://seniorpolitikk.no/nyhet/arbeidsliv/rekruttering/--karriereskifte-en-ny-trend>

sent. Tilsvarende for ansatte som sliter med stress eller opplever at arbeidet er psykiske belastende.

Det å legge bedre til rette for to-karriereløp, dvs. å ha én karriere frem til man er omtrent midtveis i livet og så en ny karriere frem til pensjonsalder, kan bli mer aktuelt i tiden fremover. I store virksomheter kan dette gjøres innenfor egen organisasjon, mens man i mindre virksomheter oftere må bytte arbeidsgiver.

Trolig kan en del virksomheter og arbeidstakere ha mye å hente i å tenke i slike baner. Det er naturligvis den enkelte arbeidstaker som må styre en slik prosess, men arbeidsgiver kan også ha en rolle i å legge til rette for slike karriereskift. Det å koble en slik tilnærming mer direkte til livslang læring kan være åpenbar mulighet.

Vi ser ikke bort fra at de fylkesvise karriersentrene kan få en tydeligere rolle i en slik utvikling. Per i dag har ikke alle fylker slike sentre, og det er betydelig variasjon i hvordan de er organisert, omfang og hvilke brukergrupper de retter seg mot (Proba-rapport 2014-09). Alle sentrene tilbyr imidlertid som et minimum individuell karriereveiledning uten kostnad for de som tar kontakt.

Regjeringen har nedsatt et utvalg (Karriereveiledingsutvalget) som skal «utrede et mer helhetlig system for karriereveiledning i Norge og komme med anbefalinger for hvordan tilbudet kan bli bedre».²³ Den 15.10.2015 kom en delrapport om digital karriereveiledning. Vi er kjent med at enkelte aktører – blant annet Senter for seniorpolitikk – har gitt innspill til utvalget om å drøfte mulighetene for å få en mer profesjonell karriereveiledningstjeneste for de over 50 år. Sluttrapporten fra utvalget skal etter planen foreligge innen utgangen av april 2016.

²³https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/voksnes_laering_og_kompetanse/Karriereveiledning/karriereveiledningsutvalget/id2438968/

Referanser

Argyris, C. and Schön D. A. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading WA. MA. Addison-Wesley.

Becken, Lars-Erik (2012) "Seniortiltak og pensjoneringsatferd for seniorer med rett til AFP i statlig sektor" Becken, Lars-Erik Søkelys på arbeidsmarkedet 4/12.

Børing, P., Ø. Wiborg og S. Skule (2013), *Livslang læring i norsk arbeidsliv: Hvorfor varierer deltakelsen?*, NIFU rapport 7/2013, NIFU, Oslo.

Carlsten, Tone Cecilie, Torild Nilsen Mohn, Ellen Brandt and Are Turmo (2006) *Country Background Report 2006 Norway. OECD Activity on Recognition of Non-formal and Informal Learning (RNFIL)*. Oslo: KD.

Cedefop – European Centre for the Development of Vocational Training (2012), *Working and Ageing: The Benefit of Investing in an Ageing Workforce*, European Centre for the Development of Vocational Training, Publications Office of the European Union, Luxembourg

De Luna, Xavier, Anders Stenberg, and Olle Westerlund. *Can adult education delay retirement from the labour market?*. No. 2010: 2. Working paper//IFAU-Institute for Labour Market Policy Evaluation, 2010.

Dorsett, Richard, Silvia Lui, and Martin Weale. "Economic benefits of lifelong learning." *LLAKES Research Paper 13* (2010).

Easterby-Smith; Lyles, M. A. (2011) *The evolving field of organisational learning and knowledge management in Easterby-Smith; Lyles, M. A. (Eds) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (2nd Edition pp 1 – 20)* Wiley.

Econ rapport (2009) *Redusert arbeidstid for seniorer med rett til AFP. Rapport 2009-084*

Eraut, M. (2004) *Informal Learning in the Workplace Studies in Continuing Education*, Vol. 26 (2) 247-273

Field, J. (2012): "Is lifelong learning making a difference? Research-based evidence on the impact of adult learning", Pages 887-897 in David Aspin, Judith Chapman, Karen Evans and Richard Bagnall (eds.) *Second International Handbook of Lifelong Learning*, Springer, Dordrecht, 2012

Hagen og Nadim (2005) – *Livslang læring, tilbud eller tvang?*

Hagen og Nadim (2009) *Hvordan kan kompetanse bidra til å holde folk i arbeid? Liv og arbeid – delrapport 3 2009:10*,

Hagen, Anna og Skule, Sveinung (2008), *Kompetansereformen og livslang læring – status 2008. Fafo-rapport 2008:07*

Hermanrud, L. (2015). *Kraftfull fysikktime. En undersøkelse av møtet mellom ingeniøren og fysikkelever*. Masteroppgave i realfag. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Program for lærerutdanning. Trondheim: NTNU.

Jacobsen, Cathrine Filstad "Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner» *Magma* 1/2008

- Lam, A. (2000) Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies* 21 (3) 487-513.
- Midtundestad (2009) Bedre helse, mindre slit og mer familie. Fafo rapport
- Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2011). Ulikt arbeid – ulike behov. Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv. Oslo: Fafo-rapport 2011:10.
- Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford. Oxford University Press.
- NyAnalyse 2013 KURS OG VIDEREUTDANNING Kompetanseinvesteringer i senioransatte lønner seg
- Olsen, D. (2015) Are there learning agents in innovative firms? A study of the potential role of HRM in learning and innovation. *Journal of the Knowledge Economy* (in press, but available online <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-015-0252-9>)
- Proba-rapport 2012-10 *Evaluering av arbeidsevnevurdering i NAV. Oppfølgingsundersøkelse 2012*
- Proba-rapport 2014-09 *Evaluering av de fylkesvise karrieresentrene - med søkelys på samhandlingen med NAV*
- Proba-rapport 2015-08 *Evaluering av forsøksordninger med videregående opplæring for arbeidssøkere og på arbeidsplass*
- Schwerdt, Guido, et al. "Effects of adult education vouchers on the labor market: Evidence from a randomized field experiment." (2011).
- Sjaastad, J., Carlsten, T. C. & Opheim, V. (2014). Evaluering av Lektor2-ordningen. Gjestelærere fra arbeidslivet i skolens realfagsundervisning. NIFU-rapport 20/2014. Oslo: NIFU.
- Skule, S. & Reichborn, A. N. (2000). Lærende arbeid. En kartlegging av lærevilkår i norsk arbeidsliv. Fafo-rapport 333.
- Solberg, E., K. Rørstad, P. Børing og T. C. Carlsten (2014) Kompetansebarometer for NHO-bedriftene: Hovedresultater fra en undersøkelse om kompetansebehov blant NHOs medlemsbedrifter i 2014, Arbeidsnotat 7/2014, NIFU, Oslo.
- Tsoukas, H. (2000) Knowledge as Action, Organization as Theory: Reflections on Organizational Knowledge. *EMERGENCE*, 2(4), 104–112
- Wiborg, Ø., P. Børing og S. Skule (2013) Livslang læring og mobilitet i arbeidsmarkedet: En studie av formell og uformell videreutdanning blant norske arbeidstakere basert på Lærevilkårsmonitoren og registerdata, NIFU rapport 8/2013.
- Wiborg, Ø., T. Sandven og S. Skule (2011) Livslang læring i norsk arbeidsliv 2003-2010: Trender og resultater fra Lærevilkårsmonitoren, NIFU rapport 5/2011.

Vedlegg 1: Tabeller

Tabell V.1: Alle sysselsatte etter alder og næring i (november) 2013

Næring	15-39 år	40-54 år	55-61 år	62-64 år	65-66 år	67-69 år	70-75 år	Total
Jordbruk, skogbruk og fiske	20485	17867	8529	4097	3109	4619	5114	63820
Bergverksdrift og utvinning	27574	26674	8544	1636	455	312	123	65318
Industri	92290	89083	31974	9312	3714	2884	1685	230942
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	4661	6673	2878	867	284	222	79	15664
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	4779	5909	2097	593	267	258	127	14030
Bygge- og anleggsvirksomhet	102341	68689	22498	6433	3186	3044	2129	208320
Varehandel, reparasjon av motorvogner	202347	103720	32591	10743	5405	5178	3185	363169
Transport og lagring	52084	53802	21899	6288	3160	3256	1941	142430
Overnattings- og serveringsvirksomhet	60372	17511	4480	1318	675	651	528	85535
Informasjon og kommunikasjon	44329	33100	8721	2317	973	825	493	90758
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	17490	19391	7793	2310	772	386	157	48299
Omsetning og drift av fast eiendom	8937	9031	3651	1523	1002	1435	1464	27043
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	57316	48608	16349	5708	3342	3473	2328	137124
Forretningsmessig tjenesteyting	70872	40838	12583	3640	1688	1692	1058	132371
Offentlig administrasjon og forsvar, og trykdeordninger underlagt offentlig forvaltning	58444	62776	25272	7725	3446	2471	877	161011
Undervisning	71102	77783	34790	11545	4660	3696	2152	205728
Helse- og sosialtjenester	216807	182758	76049	20822	9088	7281	4466	517271
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	23338	12553	4560	1679	925	1104	930	45089
Annen tjenesteyting	21998	16457	6681	2443	1284	1288	888	51039
Total	1160612	897092	333963	102086	48385	45445	31417	2619000
Prosent								
Jordbruk, skogbruk og fiske	2%	2%	3%	4%	6%	10%	16%	2%
Bergverksdrift og utvinning	2%	3%	3%	2%	1%	1%	0%	2%
Industri	8%	10%	10%	9%	8%	6%	5%	9%
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
Bygge- og anleggsvirksomhet	9%	8%	7%	6%	7%	7%	7%	8%
Varehandel, reparasjon av motorvogner	17%	12%	10%	11%	11%	11%	10%	14%
Transport og lagring	4%	6%	7%	6%	7%	7%	6%	5%
Overnattings- og serveringsvirksomhet	5%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	3%
Informasjon og kommunikasjon	4%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	2%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	2%

Omsetning og drift av fast eiendom	1%	1%	1%	1%	2%	3%	5%	1%
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	5%	5%	5%	6%	7%	8%	7%	5%
Forretningsmessig tjenesteyting	6%	5%	4%	4%	3%	4%	3%	5%
Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	5%	7%	8%	8%	7%	5%	3%	6%
Undervisning	6%	9%	10%	11%	10%	8%	7%	8%
Helse- og sosialtjenester	19%	20%	23%	20%	19%	16%	14%	20%
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	2%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	2%
Annen tjenesteyting	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Note: I totalen inngår også følgende næringer: lønnet arbeid i private husholdninger, internasjonale organisasjoner og organer, samt personer i uoppgitte næringer.

Tabell V.2: Alle sysselsatte etter alder og yrke i 2013

Yrke	15-39 år	40-54 år	55-61 år	62-64 år	65-66 år	67-69 år	70-75 år	Total
Ledere	45083	100995	38363	11008	4999	4146	2276	206870
Akademiske yrker	215542	205608	77505	24596	10946	9436	5100	548733
Høyskoleyrker	189684	168343	56473	16509	7935	7402	4981	451327
Kontoryrker	78446	66348	26639	8772	4039	3371	2047	189662
Salgs- og serviceyrker	323164	154622	62810	18770	8847	8343	6271	582827
Bønder, fiskere mv.	19307	16656	8041	3954	2973	4357	5028	60316
Håndverkere	129552	77637	24325	7134	3181	3044	1993	246866
Prosess- og maskinoperatører, transportarbeidere mv.	74863	65143	25062	7233	3408	3457	2253	181419
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	68888	37986	14100	4106	2055	1886	1468	130489
Militære yrker og uoppgitt	16083	3754	645	4	2	3	0	20491
Total	1160612	897092	333963	102086	48385	45445	31417	2619000
Prosent								
Ledere	4%	11%	11%	11%	10%	9%	7%	8%
Akademiske yrker	19%	23%	23%	24%	23%	21%	16%	21%
Høyskoleyrker	16%	19%	17%	16%	16%	16%	16%	17%
Kontoryrker	7%	7%	8%	9%	8%	7%	7%	7%
Salgs- og serviceyrker	28%	17%	19%	18%	18%	18%	20%	22%
Bønder, fiskere mv.	2%	2%	2%	4%	6%	10%	16%	2%
Håndverkere	11%	9%	7%	7%	7%	7%	6%	9%
Prosess- og maskinoperatører, transportarbeidere mv.	6%	7%	8%	7%	7%	8%	7%	7%
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	6%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Militære yrker og uoppgitt	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kilde: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder.

Tabell V.3: Alle sysselsatte og sysselsatte i NHOs medlemsbedrifter etter næring i 2013

Alle sysselsatte	Alle sysselsatte		NHO-sysselsatte	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Jordbruk, skogbruk og fiske	63820	3%	4022	2%
Bergverksdrift og utvinning	65318	3%	13061	7%
Industri	230942	9%	58695	32%
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	15664	1%	3844	2%
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	14030	1%	810	0%
Bygge- og anleggsvirksomhet	208320	8%	28233	15%
Varehandel, reparasjon av motorvogner	363169	15%	8759	5%
Transport og lagring	142430	6%	12763	7%
Overnattings- og serveringsvirksomhet	85535	3%	12866	7%
Informasjon og kommunikasjon	90758	4%	5942	3%
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	48299	2%	59	0%
Omsetning og drift av fast eiendom	27043	1%	317	0%
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	137124	6%	9915	5%
Forretningsmessig tjenesteyting	132371	5%	13270	7%
Undervisning	205728	8%	1338	1%
Helse- og sosialtjenester	517271	21%	6207	3%
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	45089	2%	863	0%
Annen tjenesteyting	51039	2%	2181	1%
Uoppgitt	13400	1%	8	0%
Total	2457350	100%	183153	100%

Kilder: 1) «Alle sysselsatte»: Registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for (november) 2013. 2) «NHO-sysselsatte»: Data fra NHOs kompetansebarometer 2014 koblet mot registerdata over antall personer i yrkesaktiv alder for (november) 2013.

Note: De 183153 NHO-sysselsatte (blant de bedriftene som svarte) utgjør 7% av de 2457350 sysselsatte. Målt i antall årsverk representerer NHOs medlemsbedrifter ca. en femdel av det totale antallet årsverk i Norge.