



Vestlandsforskning

Postboks 163, N-6856 Sogndal

Telefon: 57 67 61 50 Fax: 57 67 61 90

Internett: [www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)

VF-rapport 6/00

**Forstudierapport:**  
**Arbeidspolitikk for mennesker mellom**  
**50-70 år**  
For livskvalitet i arbeidslivet

Av

Bjarne Eikefjord “Tertianum”, Oslo

Oddvar Andersen, “Tertianum”, Oslo

# VF Prosjektrapport

<b>Rapport tittel</b> Forstudierapport: Arbeidspolitikk for mennesker mellom 50-70 år. For livskvalitet i arbeidslivet.	<b>Rapportnr.</b> 6/00
	<b>Dato</b> 31.05.00
	<b>Gradering</b> Open
<b>Prosjekttittel</b> Omstillingsmestring og erfaringskompetanse hos eldre arbeidstakere – Forprosjekt	<b>Tal sider</b> 100
	<b>Prosjektnr</b> 3194
<b>Forskarar</b> Bjarne Eikefjord Oddvar Andersen	<b>Prosjektansvarleg</b> Berit Bringedal
<b>Oppdragsgjevar</b> Arbeids- og administrasjonsdepartementet	<b>Emneord</b>
<b>Samandrag</b> <p>Forskningsperspektivet for seniorpolitikk ser ut til å være forberedelse til pensjonsalder og lettere utgang fra arbeidslivet, ikke primært tiltak rettet mot fortsatt yrkesaktivitet for seniormedarbeidere. Aldersgruppen 50 – 70 år utsettes for diskriminering, ulike virkemidler benyttes for å skyve ”uønskede” arbeidstakere ut av yrkeslivet og over på trygdebudsjettene ved omstillinger. Ingen har reelle kunnskaper om hva det koster samfunnet å dekke de sosiale og økonomiske konsekvensene. Seniormedarbeidere prioriteres generelt ikke til kompetanseutviklingstiltak når alderen har passert 55 år.</p> <p>Endringsmestring vil kreve utvikling av:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasjonsverktøy som likestiller erfaringskompetanse og realkompetanse i felles referansesystem.</li> <li>• Læringsmiljøer som fremmer samhandling på tvers av alder, utdanningsnivå, fagprofesjon og arbeidsoppgaver.</li> <li>• Nye pedagogiske metoder som fremmer involvering i stedet for den rene kunnskapsformidling dagens pedagogiske metoder fremmer.</li> <li>• Kommunikasjonstiltak for involvering, motivasjon og engasjement blant de som berøres.</li> </ul> <p>Regjeringen har signalisert eksplisitt vilje til fornyelse og modernisering av offentlig sektor. Behovet for samhandling mellom privat og offentlig sektor, underbygger nødvendigheten av å bringe seniorpolitikk for arbeidslivet inn som et offentlig satsingsområde med forankring i departementsstrukturen. Et seniorpolitisk sekretariat eller ressursenhet ( 1-2 pers) underlagt AAD, kan være det naturlige tyngdepunkt for en aktiv seniorpolitikk, sett i forhold til de varslede fornyelses- og moderniseringsprosesser i forvaltningen.</p>	
<b>Andre publikasjoner frå prosjektet</b>	
<b>ISBN nr</b> ISSN: 0803-4354	<b>Pris</b> Kr 200,-

## En forstudie av offentlig seniorpolitikk for å:

- *Bidra til at arbeidslivet ved omstillingsprosesser involverer og bruker erfaringskompetansen i gruppen 50 - 70 år*
- *Initiere nye modeller for læring og kompetanseutvikling for mennesker 45+*
- *Synliggjøre at vellykkede utviklingsprosesser avhenger av best mulig bruk av erfaringskompetansen i aldersgruppen 50 - 70 år*
- *Synliggjøre verdien av kompetanseutvikling for alle grupper arbeidstakere som grunnlag for endringsmestring og verdiskapning.*

### Prosjektansvarlig:

Berit Bringedal  
Forskningsleder Stiftinga Vestlandsforskning,  
Sogndal.

# Forord

Denne forstudien er utført på oppdrag og med finansiering fra Arbeids- og Administrasjonsdepartementet. Starten var at noen enkeltmennesker våren 1999 fant sammen og startet en debatt om hva som skjer i arbeidslivet med mennesker i "Tredje Livsfase", det vil si når pensjonsalderen nærmer seg. Framtidsscenarioer tilsier betydelige utviklingsprosesser som ville stille krav til enkeltmennesker, virksomheter, politiske beslutningstakere og de som er ansvarlige for å sikre og videreutvikle det sosiale sikkerhetsnettet, ikke minst i forhold til kompetanseutvikling og videreutdanning.

Gruppen brukte navnet "Tertianum" som betyr tredje. For å søke sammen med andre inviterte man til et kortseminar i mai 1999 hvor temaet ble satt på dagsorden fra ulike vinkler. Konklusjonen ble: Dette var så viktig og interessant at man måtte videreføre temaet på en eller annen måte. En liten arbeidsgruppe ble nedsatt på kortseminaret, og hadde flere møter hvor strategier og målsettinger ble lagt på plass. Man fant at det ikke manglet informasjon, men derimot handling. Mye utredningsmateriale var også tilgjengelig, men det så ut til at ingen hadde noen helhetsoversikt over temaet. Til sammen ledet dette arbeidet fram til gjennomføringen av den forstudien som nå foreligger.

Mange har deltatt i arbeidet og vist et stort engasjement. De opprinnelige initiativtakere var:

***Oddvar Andersen, Per Øyving Heradstveit og Bjarne Eikefjord.***

I arbeidsgruppen har følgende deltatt:

***Søren Ødegarden, Storebrand Forsikring***  
***Verner Bakke, Senter for Seniorplanlegging***  
***Kjell Krystad, Pensjonist.***  
***Finn Bjørnar Lund, Arbeids- og Administrasjonsdepartementet***  
***Berit Asker Krogh, Norsk Tjenestemannslag***  
***Wenche Paulsrud, Yrkesorganisasjonens Sentralforbund.***

For gjennomføringen av forstudien har ***Berit Bringedal, Vestlandsforskning, Sogndal***, hatt det faglige overordnede ansvar overfor AAD.

Vi takker også Reiulf Steen, FAFO, Drude Berntsen, RTV og Bjørn Gustavsen, AFI, og Angela Dando, Creative Learning Systems i San Diego, for medvirkning og støtte i arbeidet.

Institutt for Samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen, Senter for Seniorplanlegging, FAFO, AFI, NOVA, RTV har, sammen med flere andre gitt innspill til forstudien.

På vegne av initiativtakerne vil vi derfor takke de medvirkende:

Oslo 6.4.00

Bjarne Eikefjord  
Forfatter.

Oddvar Andersen  
Research,

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	5
<b>Kap. 1: Innledning</b> .....	8
1.1: Kortseminar ”Ny arbeidslivspolitik” .....	8
1.2: Arbeidsgruppe ”Tertianum” .....	9
1.3: Forstudiets formål.....	9
1.4: Inndeling av målgruppen.....	10
1.5: Metoder .....	11
1.6: Konklusjoner .....	11
<b>Kap. 2: Problemstillingen</b> .....	13
2.1: Demografisk utvikling.....	13
2.2: Rikstrykdeverket – statistikk .....	14
<b>Kap 3: Eksempler på personalpolitiske utskyvingsmetoder</b> .....	16
3.1: Omdefinering av arbeidsoppgaver .....	16
3.2: Nye stillingsbeskrivelser, fristilling av stillinger.....	17
3.3: Nye og forhøyede resultatkrav.....	19
3.4: Holdninger og menneskesyn .....	20
3.5: Flytter kostnader fra bedrifter til offentlige budsjetter .....	21
<b>Kap. 4: ”Humankapitalen” viktigste konkurransefaktor</b> .....	23
4.1: Menneskelige omstillingsfaser .....	23
4.2: Grunnlag for endringsmestring.....	24
4.3: Eksterne hindringer .....	25
4.4: Veksling mellom utdanning og arbeid .....	26
4.5: Kompetanse, fleksibilitet og mobilitet .....	27
4.6: Kunnskapskapital går tapt .....	28
4.7: Nedbygging av endringsmotstand .....	29
4.8: Behov for helhetsløsninger.....	30
4.9: Motivasjonsprosess for holdningsendring.....	31
<b>Kap. 5: Case: Postgiro, Posten Nett, Husbanken og Fylkesmannen i Møre og Romsdal</b> .....	33
5.1: Postgiro.....	33
5.2: Posten Nett .....	34
5.3: Husbanken .....	34
5.4: Fylkesmannen i Møre og Romsdal – statlig kompetanseutvikling.....	40
<b>Kap. 6: Konklusjoner, anbefalinger</b> .....	43
6.1: Forskning, utredning og analyser .....	44
6.2: Holdninger.....	45
6.3: Interne kompetanseutviklingstilbud .....	46
6.4: Omstillingsprosesser. ....	47
6.5: Etter- og videreutdanningsreformen.....	48
6.6: Forslag til organisering av statlig seniorpolitikk .....	49
<b>Vedlegg 1: Visjonen om velferdssamfunnet</b> .....	51
<b>Vedlegg 2: Portefølje: Verktøy for dokumentasjon av realkompetanse</b> .....	62
<b>Vedlegg 3: AFP – regelverk og retningslinjer</b> .....	70
<b>Vedlegg 4: Bibliografi: Forskningsrapporter, utredninger</b> .....	78

## Sammendrag

Forstudie "Prosjekt Tertianum" har hatt som oppgave å bringe fram dokumentasjon for hvordan seniormedarbeidere i aldersgruppen 50 – 70 år blir oppfattet i forhold til arbeidsmarkedet, og hvilken posisjon de har i arbeidslivet.

Kortfattet oppsummering av konklusjonene:

- Det foreligger lite forskning på hvordan seniormedarbeidere faktisk blir behandlet i arbeidslivet både ved omstillingsprosesser, og ved andre utviklingsprosesser internt i offentlige og private virksomheter.
- NIBR, NOVA, SSP, RTV, FAFO, AFI, og flere andre utredere arbeider med spørsmål relatert til problemstillinger for aldersgruppen 50 – 70 år, enten indirekte gjennom forskning og dokumentasjon, eller direkte gjennom tiltak rettet mot målgruppen (SSP). Hovedperspektivet ser ut til å være forberedelse til pensjonsalder og lettere utgang fra arbeidslivet, ikke primært tiltak rettet mot fortsatt yrkesaktivitet for seniormedarbeidere.
- I noen grad skjer overlappende arbeid fordi samordningsorganer mangler. Det fremkommer derfor ikke et helhetlig perspektiv som omfatter både omstillingsprosesser, og interne kompetanseutviklingsprosesser hvor forstudien avdekker forhold som kan tyde på at aldersgruppen 50 – 70 år utsettes for diskriminering.
- Ingen har reelle kunnskaper om hva det koster samfunnet å dekke de sosiale og økonomiske konsekvensene av at mennesker og deres kompetanse skyves ut av arbeidslivet i forbindelse med omstillingsprosesser eller interne strukturendringer. "Alle" støtter tanken om å starte en strukturering av det totale kostnadsbilde for konsekvensene av, ikke bare de regler, men også de holdninger som styrer slike prosesser.

### Forslag til organisering av statlig seniorpolitikk

Arbeids- og Administrasjonsdepartementet, AAD vil være det naturlige tyngdepunkt for en aktiv seniorpolitikk, sett i forhold til de varslede fornyelses- og moderniseringsprosesser i forvaltningen.

Forstudien avdekker et stort behov for å initiere et bredere samarbeid mellom virksomheter, myndigheter og arbeidsmarkedsetat for å løse både omstillingsproblematikk og seniorpolitiske utfordringer i en større sammenheng. Et slikt samarbeidsinitiativ kan være et seniorpolitisk sekretariat underlagt AAD (som har arbeidsgiverfunksjon).

Forankringen for et slikt offentlig serviceorgan bør fortrinnsvis ligge så høyt som mulig innen forvaltningen, og forstudien peker i den anledning på at AAD har et arbeidsgiver- og samordningsansvar for offentlig tilsatte.

**Forstudien vil anbefale** å opprette et sekretariat eller ressursenhet ( 1-2 pers) som service- og ressursorgan for seniorpolitikk i forhold til private og offentlige virksomheter. En slik ressursenhet kan formidle informasjon overfor arbeids- og næringslivet og deres organisasjoner for å initiere virksomhet som fremmer endringskompetanse, være støtte og ressurs i forbindelse med aktuelle

prosjekter, og initiere utviklingsprosjekter innen de områder hvor det defineres behov.

Det kan videre være behov for å samordne eksisterende eller hvis nødvendig etablere nettverk for å styrke eller opparbeide endringskompetanse i samfunnet generelt og i arbeids- og næringslivet spesielt. Et eventuelt nettverk skal kunne fungere som et hørings- og forslagsforum for departementer og organisasjoner om spørsmål som handler om livskvalitet i arbeidslivet for +45 generasjonene, og med for eksempel noen av disse oppgavene :

- *Samtalepartner for departement og organisasjoner*
- *Hørings- og forslagsorgan for departementer, politiske-, arbeidslivs- og næringslivsorganisasjoner*
- *Veiledning om muligheter*
- *Formidling av rådgivning fra nettverket*
- *Realisere en kunnskapsdatabase.*
- *Realisere modeller for måling av resultatet av det praktiske og holdningsskapene arbeid som nedlegges*
- *Etablere kontakt med liknende organisasjoner, primært i Skandinavia, senere i EU.*
- *Administrasjon av samlinger og utviklingen til et landsdekkende virtuelt og fysisk nettverk*
- *Initiering av holdningsskapende aktiviteter*
- *Administrere deltagelse i prosjekter.*

Sekretariatet kan også bidra til å samordne de ressurser som settes inn i offentlig og all annen ikke-kommersiell virksomheten som er i gang med eller planlegger praktiske og holdningsskapende aktiviteter om temaet. Dette sekretariatet vil kunne formidle erfaring, utredning, kommunikasjon og utøve holdningsendrende aktiviteter og være bindeledd mellom private virksomheter, arbeidsmarkedsmyndighetene, offentlige etater, organisasjonene i arbeidslivet, og for eksempel Senter for Seniorplanlegging som har ambisiøse planer om økt aktivitet innen området aktiv seniorpolitikk.

## **Etter- og videreutdanningsreformen**

Reformen legger opp til at alle, uansett alder, yrke, profesjon eller utdanning, skal ha like muligheter til å gjøre seg nytte av reformens tilbud. Hvis man tar utgangspunkt i målgruppen for denne forstudien, mennesker mellom 50 og 70 år, fortrinnsvis med lav formalkompetanse og høy erfaringskompetanse, har det allerede oppstått en problemstilling som reiser tvil om reformen vil nå denne gruppen i sin helhet.

I noen grad ser det ut til at seniormedarbeidere generelt ikke lenger prioriteres til kompetanseutviklingstiltak når alderen har passert 45 år. Etter fylte 55 år, kan det se ut til at mange virksomheter ikke vil investere i seniormedarbeideres kompetanseutvikling.

En utfordring vil være å kunne utvikle et verktøy som gjøre at formalkompetanse og erfaringskompetanse kan dokumenteres i forhold til hverandre. Først da vil man kunne være i stand til å trekke inn mennesker i felles læringsprosesser i forhold de oppgaver de skal løse i fellesskap.

Framtidens organisasjoner vil være basert på samhandling mellom mennesker med ulike oppgaver og forutsetninger. Dette må gjenspeiles i den kompetanseutvikling som tilbys, ikke minst for å

trekke med seniorene i ”utdanningskapløpet.”

**Forstudien vil på dette punkt anbefale** å initiere (eventuelt støtte) et prosjekt for utvikling av:

- Dokumentasjonsverktøy som likestiller erfaringskompetanse og realkompetanse i felles referansesystem.
- Læringsmiljøer som fremmer samhandling på tvers av alder, utdanningsnivå, fagprofesjon og arbeidsoppgaver.
- Nye pedagogiske metoder som fremmer involvering i stedet for den rene kunnskapsformidling dagens pedagogiske metoder fremmer.

## **Omstillingsprosesser**

Virksomhetene betrakter tilsynelatende omstillingsprosessene som en mulighet for å kvitte seg med unødvendig ”daukjøtt” og nedbemanning er i mange sammenhenger blitt synonymt med omstilling. De som skyves ut, tilhører i alt overveiende grad aldersgruppen 50 – 70. Dette medfører betydelige kostnader for samfunnet.

Regjeringen har signalisert eksplisitt vilje til fornyelse og modernisering av offentlig sektor på områder som direkte berører 5 departementer. I tillegg blir flere andre berørt indirekte. Posten står overfor en ny runde i forhold til nedleggelse av postkontorer og restruktureringer. Bare innenfor forvaltningen og offentlige virksomheter kan det derfor være grunnlag for å se seniorpolitikk i et helhetsperspektiv i forhold til de ulike enhetene som direkte og indirekte vil bli involvert.

**Forstudien anbefaler** å etablere et prosjekt for kartlegging og dokumentasjon av relevante data om utviklingen av samfunnets helse- og sosialkostnader og arbeids- og næringslivets kostnader for manglende endringskompetanse. Gjennom et slikt prosjekt vil det være mulig å kunne klarlegge verdien av å investere i seniormedarbeideres kompetanse.

## **Holdningsskapende arbeid**

Betydelig holdningsendrende innsats vil være nødvendig overfor ledelse, rekrutteringskonsultenter, personalansvarlige, og ikke minst overfor seniormedarbeidere for å få dem til å styrke sitt eget selvbilde, motivasjon, involvering og engasjement i egen situasjon. Det vil bety å arrangere kurs, konferanser, møter, foredrag og utarbeidelse av skriftlig materiale. I tillegg vil det være meget viktig å få utviklet kompetansedokumentasjonsverktøy som må kunne brukes både til formalkompetanse så vel som erfaringskompetanse. Denne sidestilling av formalkompetanse og erfaringskompetanse er sentrale elementer i EVU-reformen, og en videreutvikling av dette vil ha stor betydning for verdioppvurderingen av seniormedarbeidere med høy erfaringskompetanse.

Forstudien ser det slik at SSP har initiert en serie tiltak som innen en del områder vil være viktig å støtte og videreføre. Behovet for samhandling mellom privat og offentlig sektor, sett i sammenheng med de betydelige fornyelses- og moderniseringsprosesser som er varslet, underbygger nødvendigheten av å bringe seniorpolitikk for arbeidslivet inn som et offentlig satsingsområde.



## Kap. 1: Innledning

### 1.1: Kortseminar ”Ny arbeidslivspolitik”

30. Mai 1999 ble det tatt et initiativ til et kortseminar for å rette søkelyset mot hva som skjer med mennesker mellom 50 og 70 år i arbeidslivet. Det finnes indikasjoner på at mange i denne gruppen faller utenfor arbeidslivet. Spesielt i forbindelse med større omstillings- og restruktureringsprosesser både i private og offentlige virksomheter, har man registrert bruk av ulike ”sluttpakker” som motivasjonsfaktor for å få de aktuelle til å forlate arbeidslivet.

Internt i bedrifter har man også indikasjoner på at mennesker i den aktuelle aldersgruppen ikke får nødvendige kompetanseutviklingstilbud, etter- og videreutdanningstilbud, og i noen tilfeller plasseres andre steder i organisasjonen. Ved rekruttering av ledere og mellomledere kan det se ut som om aldersgruppen mellom 30 og 45 år er mest prioritert, og dette gjenspeiler seg i den sammensetting man finner, både faglig og aldersmessig for ledere og mellomledere.

Ut fra kortseminaret, ble det nedsatt en arbeidsgruppe, kalt ”Tertianum”, som skulle kartlegge en del av disse problemstillingene, i lys av de betydelige omstillingsutfordringer samfunnet vil stå overfor. Det vil i den anledning være viktig å trekke med alle grupper, inkludert aldersgruppen 50 – 70 år, i de videre prosessene, og Arbeidsgruppen understreket betydningen av:

- Å initiere en samfunnsdebatt som kan danne grunnlaget for verdsettelse av erfaringskompetanse som konkurransefortrinn i arbeidslivet.
- Å være drivkraft i kompetanse- og ideutvikling for å skape omstillingsmestring.
- Å utvikle, spre og utnytte ideer i skjæringsfeltet mellom teknologi og samfunn hvor livserfaring og utnyttelse av «parkert» kompetanse er naturlige elementer.

Noen av de sentrale utfordringer man ville stå overfor i det videre arbeidet vil være å få til holdningsendringer både på ledernivå og på eiersiden i private virksomheter og innen forvaltningsstrukturene. Det betyr å kunne involvere alle grupper mennesker i arbeidet, og sikre den enkeltes medvirkning og innsats. Da vil det være nødvendig å:

- *Skape bevissthet i arbeids- og næringslivet om verdien av erfaringskompetansen i aldersgruppen 50 – 70 år.*
- *Skape forståelse og samhandling mellom generasjonene i arbeidslivet.*
- *Skape forståelse for sammenhengen mellom endringsmestring og verdiskapning.*

Ut fra den informasjon som foreligger, kan det virke som om endringsprosessene har vært katalysatorer for hurtigere avgang fra arbeidslivet. Rikstrygdeverkets statistikk over bruk av ulike trygdeordninger har vist en alarmerende økning det siste tiåret. Dette har kommet samtidig med at de store omstillingene har funnet sted. Inntrykket som er skapt gjennom den behandling disse begivenhetene er underlagt i media, indikerer at det spesielt er aldersgruppen 50-70 år som er blitt sterkest rammet.

Initiativet bak arbeidsgruppen ”Tertianum” har et annet utgangspunkt som legger til grunn at mennesker uansett alder har viktige oppgaver og utfordringer også i forbindelse med fornyelsesprosesser. Dette sies også i virksomhetenes strategiske personalplaner. Problemet er at mye tyder på at disse målsettingene bare unntaksvis kommer til uttrykk gjennom de operative personalpolitiske handlinger som gjennomføres i virksomhetene.

En viktig oppgave vil derfor være å bringe fram dokumentasjon for hvordan nettopp seniormedarbeidere er en verdifull ressurs, også i forbindelse med omstillinger, og ikke minst i tiden etterpå i forhold til innovasjon og utvikling.

Dette betyr at man må kunne:

- ***Synliggjøre at vellykkede utviklingsprosesser avhenger av best mulig bruk av erfaringskompetansen i gruppen 50 - 70 år***
- ***Synliggjøre verdien av kompetanseutvikling for alle grupper arbeidstakere som grunnlag for endringsmestring og verdiskapning.***
- ***Bidra til at arbeidslivet ved omstillingsprosesser involverer og bruker erfaringskompetansen i gruppen 50 - 70 år***
- ***Initiere nye modeller for læring og kompetanseutvikling for mennesker 50+***

## **1.2: Arbeidsgruppe ”Tertianum”**

Et initielt utredningsarbeid foretatt av Tertianum” arbeidsgruppe, har avdekket et betydelig behov for å kartlegge og samle data og informasjon vedrørende hvordan virksomhetene, forvaltningen og trykkesystemet legger opp forholdene for mennesker i alderen 50 – 70 år når det gjelder oppgradering av kompetanse, nyttiggjøring av erfaringskompetanse, og etter- og videreutdanning. Organisasjonene i arbeidslivet har rettet oppmerksomheten mot problemstillingen fordi prosentandelen yrkesaktive i gruppen 55 – 70 år viser betydelig nedgang. Gruppen avdekket videre at det ikke foreligger noe helhetlig forsknings- eller utredningsmateriale på hvordan denne aldersgruppen havner ut i forbindelse med omstillingsprosesser..

Arbeidsgruppen har laget en prosjektskisse for et hovedprosjekt. Før et slikt prosjekt eventuelt settes i gang, ønsket arbeidsgruppen at det ble gjennomført en forstudie for å dokumentere de forholdene som er brakt fram, og hvordan man eventuelt skal legge opp det videre arbeidet.

Forskningsstiftelsen Vestlandsforskning så det som viktig å gjennomføre en slik forstudie med sikte på å kunne klargjøre et grunnlag for behovet for videre utrednings- eller forskningsarbeide innen dette saksområdet. Dette er underlaget for søknaden om midler til forstudien, og AAD har innvilget kr. 150.000 til dette arbeidet.

## **1.3: Forstudiens formål**

Forstudiens formål er primært å:

- ***Kartlegge den informasjon/utrednings/forskningsmateriale som måtte foreligge innen***

**departementene, organisasjonene i arbeidslivet og større virksomheter vedrørende arbeidsmarkedssituasjonen for arbeidstakere mellom 50 og 70 år.**

- **Kartlegge hvordan arbeidslivet involverer, bruker og videreutvikler erfaringskompetansen i gruppen 50 – 70 år i forbindelse med omstillings- og utviklingsprosesser.**
- **Klargjøre eventuelt behov og grunnlag for å videreføre utrednings/forskningsarbeid over dette saksområdet..**
- **Bearbeide det innhentede materiale i rapport som grunnlag for beslutningsprosesser.**

I forbindelse med forstudiearbeidet, viste det seg snart nødvendig å sette dette inn i en samfunnsmessig ramme. Man har også sett nærmere på noen ulike aspekter ved for eksempel kompetansedokumentasjon som setter både formalkompetanse og realkompetanse inn i felles referanseramme. En undersøkelse som er gjennomført av Teknologibedriftenes Landsforening (TBL) og Fellesforbundet (FFB) viser høy korrelasjon mellom høy alder og lav formalkompetanse. De registreringssystemer som brukes ved jobbevalueringer internt i virksomheter, har bare unntaksvis avsatt plass for definisjon av erfaringskompetanse, i stor grad baserer de seg på formalkompetanse.

Ett konkret tilfelle fra en prosess som pågår våren 2000 gjelder omstillingsprosessene i Kværner og Aker Verdal. Der blir alle bedt om å fylle ut et kompetanseregistreringsskjemaet, hvor det ikke er avsatt plass til beskrivelse av erfaringskompetanse, kun avkryssingsplasser for formalkompetanse. Disse skjemaene er ment som utgangspunkt for innplassering i videre bedriftsorganisasjon, og prioriterer dermed skjult yngre mennesker som med bakgrunn i utdanningsutbredelsen kan presentere en bredere formalkompetanse enn eldre arbeidstakere.

Dette har frambrakt en erkjennelse av betydningen av å se en del av disse faktorene i sammenheng ut over selve det konsentrerte hovedtemaet til forstudien. Dette er gjort i vedleggene til selve rapporten.

#### **1.4: Inndeling av målgruppen**

Målgruppen, det vil si arbeidstakere mellom 50 og 70 år, er heller ikke ensartet. To hovedområder avtegnet seg etter hvert i forhold til en inndeling. Den ene er situasjonen for arbeidstakere i aldersgruppen 50 – 70 år i forbindelse med omstillingsprosesser. Det andre gjelder arbeidstakere i virksomheter hvor den interne bedriftsutvikling står i fokus, men som ikke direkte er involvert i større endringsprosesser med nedbemanning.

Det kan også legges fram skiller mellom de med høy formalkompetanse i forhold til de med lav formalkompetanse men høyere alder. I den siste gruppen kommer også mennesker med tradisjonelt fysisk slitsomme yrker, hvor det vil kunne være på sin plass å vurdere pensjonsordninger som går lengre nedover i alder enn tilfellet er for de øvrige. I forstudien har vi valgt å legge hovedvekten på mennesker som fysisk og mentalt vil være arbeidsdyktige, og som ønsker det forutsatt at de får tilgang til kompetanseutvikling og arbeidsforhold som gjør dette mulig.

Innenfor dette segment kan det frambringes et dokumentasjonsmateriale som underbygger antagelsen om korrelasjon mellom høyere alder/lav formalkompetanse og bruk av ulike trykdeordninger, herunder førtidspensjonering, som virkemidler ved nedbemanning i denne gruppen.

## 1.5: Metoder

Forstudien er i hovedsak basert seg på å kartlegge det utvalg som finnes av skriftlige rapporter, forskningsundersøkelser, evalueringer og annet relevant materiale. Tyngre vitenskapelige undersøkelser av materialet er ikke gjennomført, da målsettingen har vært å gjennomføre en kartlegging av problemstillingen med sikte på å initiere videre tiltak og oppfølging.

I tillegg har man gjennomført direkte intervjuer med personalansvarlige i noen større virksomheter, likelig fordelt på privat og offentlig sektor. Med offentlig sektor menes også her BA-selskapene (for eksempel Posten og NSB) Forstudien har forsøkt å danne seg et bilde av hvordan virksomhetene internt tar seg av arbeidstakerne i målgruppen i forbindelse med kompetanseutviklingstilbud og ressursbruk i situasjoner hvor ikke større omstillingsprosesser pågår.

Forstudien har gjennom intervjuer med personalansvarlige i flere større private og offentlige virksomheter funnet indikasjoner på at det foreligger en del uoffisielle metoder og tiltak som kan bidra til å skyve ut uønskede arbeidstakere, og at disse spesielt er rettet mot mennesker i gruppen 55+ med lav formalkompetanse. Ingen av disse har vært villige til å bekrefte dette offisielt. Når vi likevel har valgt å gi en beskrivelse av disse metodene på generelt grunnlag, er det fordi de avdekker en virkelighet som mange snakker om, men få gjør noe med.

I andre bedrifter, herunder eksempelet Husbanken, har man satt inn konkrete tiltak rettet mot målgruppen nettopp for å beholde dem som medarbeidere i virksomheten. Forstudien har fått tilgang til resultatrapporteringen fra prosjektet i Husbanken. Resultatene bidrar til å underbygge nettopp en del av utgangspunktet for forstudien, at man ved å gjennomføre konkrete tiltak kan få betydelige resultater, også på kostnadssiden ved å sette inn målrettede kompetanseutviklingstiltak i forhold til gruppen 45+.

Fagforeningene har i noen grad fokus rettet mot betydningen av best mulig førtidspensjonsordninger. Her kan spesielt nevnes Fængselsvesenet, hvor Norsk Fængselstjenestemannsforbund har en klart definert målsetting om å få senket pensjonsalderen for sine medlemmer til samme nivå som er innen Politiet. Dette kan være nødvendig i yrker med stor slitasje. I andre yrker kan det være gunstig å beholde arbeidstakerne i produktivt arbeide mest mulig, uten at dette gjenspeiler seg i konkrete tiltak for å medvirke til en slik utvikling. Hovedholdningen innen fagforeningsmiljøet er å legge til rette for muligheten for lavere pensjonsalder, men i noen grad er nå også oppmerksomheten rettet mot muligheten til å kunne være yrkesaktiv noe lenger enn tidligere. Fagforeningene er meget opptatt av å sikre valgfrihet i forhold til disse spørsmålene i forhold til fleksibel pensjonsalder.

De fleste virksomheter har erklærte personalpolitiske målsettinger om verdien av seniormedarbeidere. Forstudien fant få eksempler på at dette gjenspeilte seg i konkrete tiltak. De eksemplene forstudien har funnet, er i to tilfeller beskrevet i eksempeloversikten. Det gjelder Husbanken, og Fylkesmannen i Møre og Romsdal.

## 1.6: Konklusjoner

Forstudien har i et eget kapittel trukket en del konklusjoner av det materiale og den informasjon som er samlet inn. I tillegg legges det fram en del innstilling til videreføring av arbeide med

problemstillingen i ulike former. Det kan se ut til at det foreligger et betydelig sprik mellom det som er offisiell personalpolitikk i virksomheter, det være seg offentlig eller private, og den virkelighet som avspeiles gjennom de intervjuer og rapporter som er samlet inn.

Forstudien avdekker også et betydelig fokus på selve problemstillingens utgangspunkt, betydningen av å sikre involvering av målgruppen i arbeidslivet videre. Det samme fokus har ikke vært mulig å finne i forhold til konkrete tiltak rettet mot hvordan dette skal kunne gjøres. Av den grunn legger forstudien fram en del konkrete forslag til tiltak som kan gjennomføres på kort sikt, og noen mer langsiktige perspektiver. Disse omfatter både holdningsendrende aktiviteter, nettverksoppbygging, kompetansedatabaser og læringsaktiviteter rettet mot målgruppen på en annen måte enn det som tilbys i dag.

## Kap. 2: Problemstillingen

### 2.1: Demografisk utvikling

Andelen eldre arbeidstakere er sterkt økende. Baby-boomerne fra etterkrigstiden er på vei inn i aldersgruppen 50 – 70 år, mange er der allerede. De voks opp i en tid hvor adgangen til høyere utdanning var langt mer avgrenset enn i dag. Så sent som i 1970 viser oversikter fra SSB at bare 13,1% av alle studenter ved universitetene kom fra gruppen arbeidere, fiskere og bønder. Denne prosentandelen hadde holdt seg rimelig konstant over lang tid, tilsvarende tall fra 1930 var 11,8%.

Først gjennom den omfattende utbygging av skole- og utdanningstilbudet på 1970-tallet, ble videregående almenutdanning gjort tilgjengelig for de brede lag av befolkningen. Dette gjenspeiler seg i utdanningsstatistikkene for aldersgruppen 50 – 70 år. Andelen mennesker med høy formalkompetanse er sterkt avtagende ved høyere alder, mens andelen erfaringskompetanse (realkompetanse) øker betydelig ved høyere alder. Dette fremgår av den undersøkelsen som Arbeidsforskningsinstituttet, AFI, gjennomførte for Teknologibedriftenes Landsforbund, TBL, og Fellesforbundet, FFB, i 1999.

Samme undersøkelse viser også at vilje og motivasjon til å ta etter- og videreutdanning er sterkt avtakende, både korrelert med høyere alder og lavere formalkompetanse. Av dette kan det virke som om de fleste egentlig ønsker å bli pensjonister så raskt som mulig. Andre undersøkelser peker imidlertid i en annen retning.

FAFO-rapport 223: "Mellom arbeid og pensjon" fra 1997 viser en annen interessant problemstilling.

Denne undersøkelsen var basert på et representativt utvalg på 1500 personer mellom 60 og 70 år trukket på basis av Folkeregisteret. I tillegg ble det gjort en tilleggsundersøkelse blant et spesialutvalg på 500 AFP-pensjonister trukket fra registrene til Rikstrygdeverket. Noen av de viktigste resultatene av undersøkelsen viste følgende:

I arbeidsmarkedet forekom store variasjoner i mulighetene til å gå av med pensjon før fylte 67 år på ikke-medisinske kriterier. 55 prosent av utvalget mellom 60 og 66 år oppgav at de på sin daværende eller tidligere arbeidsplass hadde hatt mulighet for å gå av med AFP-pensjon. 25 prosent sa at de var eller hadde vært omfattet av en annen form for førtidspensjonsordning - for eksempel i form av en tjenstepensjonsordning med særaldersgrense eller en rent bedriftsbasert førtidspensjonsordning. Til sammen oppgav 69 prosent av utvalget mellom 60 og 66 år at de har eller hadde vært omfattet av en form for førtidspensjonsordning. Tilgangen på førtidspensjonsordninger så ut til i noen grad å være skjevt fordelt til fordel for grupper av lønnstakere som generelt er bedre stilt målt ved utdanningsnivå, lønnsnivå og lignende. Det gjaldt særlig for de lønnstakerne som var omfattet av «andre førtidspensjonsordninger».

Med basis i den pensjoneringsadferden som vi observerer blant 60-åring, ble den gjennomsnittlige forventede avgangsalderen for en yrkesaktiv 55-åring anslått til å være på 64 år. Viste videre at 50 prosent av en årgang yrkesaktive 55 åringer ville ha forlatt arbeidsmarkedet umiddelbart før fylte 65 år.

Undersøkelsen viste også at avgangsalderen var lavere enn gjennomsnittet for grupper med relativt kort utdanning, lav lønn og lange yrkeskarrierer. Det er derimot små forskjeller mellom kjønnene og mellom ansatte i offentlig og privat sektor. Det så ikke ut til å være noen entydig sammenheng

mellom de formelle muligheter til å gå av på AFP-ordningen eller en annen førtidspensjonsordning og det faktiske avgangstidspunktet. Personer som hadde tilgang på slike ordninger så faktisk ut til i gjennomsnitt å forlate arbeidsmarkedet noe senere enn de som oppgav ikke å være omfattet.

Bare i underkant av 40 prosent av en årgang yrkesaktive går direkte fra arbeid og over på alderspensjon som sin første pensjonsordning. 24 prosent forlater arbeidslivet via uførepensjon, 21 prosent oppgir å bruke AFP-ordningen som sin første etappe på vei ut av arbeidslivet, mens 14 prosent oppgir å gå av via andre former for førtidspensjonsordninger.

I underkant av 30 prosent av utvalget oppgav at de ikke benytter den første gitte anledning til å gå av med pensjon, men at de har valgt å fortsette å jobbe, eller at de regner med å fortsette å jobbe en stund etter at de faktisk har hatt mulighet for å gå av med førtids- eller alderspensjon. Denne gruppen av «fortsettere» oppgir først og fremst trekk ved jobben og sin arbeidssituasjon som viktige grunner for at de velger å fortsette å jobbe: «Jobben er interessant», «bedriften har lagt forholdene til rette» og «arbeidsgiver har behov for deg» får oppslutning fra mer enn 50 prosent innen denne gruppen.

Da denne undersøkelsen ble gjennomført i 1997 var Etter- og Videreutdanningsreformen, EVU ikke kommet på sakskartet for politiske tiltak. Likevel ønsker hele 30% av de aktuelle arbeidstakere å fortsatte ut over det som var normal pensjonsalder den gangen. Undersøkelsen viser også at nesten annenhver arbeidstaker forlater yrkeslivet gjennom andre kanaler enn direkte overgang til pensjon, de fleste av dem via ulike former for uførepensjon. Dette gjenspeiles til en viss grad i Rikstrygdeverkets statistikk over disse gruppene.

Dette kan tyde på at omfanget av uførepensjonering er særlig stort blant de grupper av arbeidstakere og i de delene av arbeidsmarkedet der det ikke finnes alternative ordninger for tidlig yrkesavgang. I tillegg kommer spesielle tiltak rettet inn mot å sikre tidligere overgang fra arbeidslivet til pensjonstilværelsen i form av ulike "sluttpakker" ved omstillingsprosesser og overtallighet. Sammenlagt indikerer dette at mange mennesker i den aktuelle gruppen settes utenfor arbeidslivet, med eller mot sin vilje.

## **2.2: Rikstrygdeverket – statistikk**

Ved utgangen av 1999, var mer enn en million mennesker i Norge inne på utbetalinger fra trygdesystemet. Det vil si at de hadde sin hovedinntektskilde fra offentlige støtteordninger. Totalt utbetalte trygdeetaten 182 milliarder kroner til ulike støtteordninger i 1999.

Av disse personene var omtrent 631.000 som mottok alderspensjon. 270.000 mottok uførepensjon, og rundt 63.000 var engasjert på ulike former for attføring eller rehabiliteringstiltak. Dette omfatter ikke dem som går på sykepenger i kortere eller lengre tid.

Utviklingen de siste 20 år viser at en stadig større andel av befolkningen mellom 16 og 66 år lever av ulike trygdeordninger. I 1980 omfattet dette rundt 8% av den arbeidsføre befolkningen. Ved utgangen av 1999 var prosentandelen økt til hele 16%. Norsk Institutt for by- og regionsforskning har gjort en undersøkelse som viser at dette blant annet omfattet 340.000 mennesker i "sin beste alder". Samme undersøkelse viser også til at de som får overgangsstøtte, sosialhjelp, eller går på yrkesmessig attføring, utgjør omtrent 120.000 mennesker.

Ved å summere tallene, kommer Norsk Institutt for By og Regionsforskning, NIBR; fram til at omtrent 460.000 mennesker under pensjonsalder er utstøtt av arbeidslivet og "parkert" i

trygdesystemet. Rikstrygdeverket har imidlertid i dag ikke gjennomført egne studier eller analyser som kan klarlegge denne problemstillingen nærmere. Statistikken fra RTV skiller derfor ikke mellom de som blir uføretrygdet på grunn av ulike fysiske eller psykiske uførhetsgrunner, eller de som havner der som siste stoppested i en prosess som startet ved en omstilling hvor arbeidstaker(ne) ikke ble med videre.

Demografiske tall viser at den eneste aldersgruppen i arbeidsmarkedet hvor tilveksten er større enn avgangen, er aldersgruppen mellom 50 og 70 år. Alle andre alderssegmenter viser nedgang eller reduksjon. Med nesten en fjerdedel av arbeidsstyrken ute av arbeidslivet, kan dette komme til å få dramatiske konsekvenser. Norges konkurransedyktighet i de globale markeder, hvor kravet til utvikling, innovasjon og endringsmestring vil være avgjørende for norske virksomheters adgang med sine produkter og tjenester, er ett av de områdene som vil bli berørt. Et annet område er selve fundamenteringen av velferdstjenestene. Prosjektet "Horisont 21" har stilt opp flere scenarier for utviklingstrendene i forhold til hvordan utviklingen innen ulike deler av samfunn og næringsliv kan bli.

Mangelen på arbeidskraftressursen innen utdanning, helse, sosial og eldreomsorgen er allerede merkbar. Behovet vil øke langt mer enn tilgangen, og vil i ytterste konsekvens true selve grunnpillaren for velferdssamfunnet: De offentlige servicetjenester.

Ved at flere lever på ytelser over offentlige budsjetter, vil den økonomiske belastningen på verdiskapende virksomhet øke kraftig. I scenariestudien fra ECON, vil denne utviklingen kunne bli av et omfang som gjør at selv ikke den oppsparte oljeformuen vil strekke til.

Nå skulle man tro at Rikstrygdeverket hadde oppdaterte tall for å kunne identifisere de grupper som er utstøtt av arbeidslivet, ikke på grunn av alvorlige sykdommer eller uførhet, men på grunn av at disse tilbudene brukes for å parkere "uønskede" medarbeidere fra bedrifter i omstilling. Det materiale RTV har, gjør det ikke mulig å kunne identifisere denne gruppen med større relevans. Det er derfor ikke mulig å kunne tallfeste den arbeidskraftreserve som finnes innen aldersgruppen 50-70 år, hvor tilbud om kompetanse og involvering kan bringe disse ressursene inn igjen i verdiskapende aktivitet.

Sett i lys av resultatene fra FAFO-undersøkelsen fra 1997, bør det i dag kunne antas at en ny tilsvarende undersøkelse vil vise at andelen mennesker som ønsker lengre yrkesaktivitet, sannsynligvis vil øke. Dette relaterer seg til den motivasjonsfaktor som måtte ligge i EVU-reformen når denne får full inngang i arbeidslivet.

Det som kan leses av RTVs tall, er korrelasjon mellom store omstillingsprosesser og veksten i antall uføretrygdede. Disse "hoppene" har vist en tendens til å komme i etterkant av større omstillingsprosesser med betydelig overtallighet som følger. I noen grad kan det også leses inn regionale utslag der hvor hjørnesteinsbedrifter er blitt berørt. Det kan derfor virke som om det finnes mekanismer for utskyvning av arbeidstakere fra arbeidslivet, og at disse er i bruk både ved omstillingsprosesser, men også i virksomhetenes uttalte personalpolitikk.



## Kap 3: Eksempler på personalpolitiske utskyvingsmetoder

Offisielt framstår de fleste virksomheter med både vilje og evne til å gjennomføre omstillingsprosesser hvor interessene til alle grupper, også arbeidstakere mellom 50 og 70 år blir ivaretatt. Den undersøkelse som er gjort, kan tyde på at virkeligheten kan være en annen. Forstudien har gjennom samtaler med en rekke personer, både med personalansvar og tilsatte i virksomheter, funnet indikasjoner på at mange virksomheter ser ut til å ha utviklet til dels kreative og sofistikerte virkemidler for å sikre at de "riktige" personene forsvinner fra lønningslistene. Bruken av disse virkemidlene er ikke bare avgrenset til å gjelde større omstillingsprosesser. I noen grad kan de se ut til at virksomheter følger en del slike utviklingsveier som en del av normal eller vanlig personalpolitikk.

Problemet er at dette ikke er virkemidler man ønsker å snakke om. De fremgår heller ikke av virksomhetenes personalstrategier eller som erklærte målsettinger. I de utredninger eller granskinger forstudien har samlet inn i forbindelse med utredningsarbeidet, har det ikke vært mulig å finne nærmere beskrivelse av slike virkemidler. I noen grad har imidlertid media satt søkelys på problemstillingen, og i denne rapporten er det vist til noen konkrete eksempler som har vært offentlig omtalt.

Forstudien har gjennomført samtaler og intervjuer med personalansvarlige i noen større offentlige og private virksomheter. Målet har vært å kunne bli i stand til å dokumentere mer håndfast at slike mekanismer faktisk finnes og brukes. Ikke minst fordi man møter påstander om slike virkemidler i mange sammenhenger. Ingen av de personalansvarlige forstudien snakket med, var villige til å bekrefte eller dokumentere at dette skjer, men under løfte om anonymitet, fikk man et mer konkret innblikk i hvordan en del virksomheter "ordner" disse "problemene".

Da dette er en forstudie og ikke en vitenskapelig forskningsrapport, har man funnet å kunne akseptere at denne sekvensen baserer seg på journalistisk research uten å navngi kilden eller virksomheten. Den informasjon som er framkommet gjennom disse intervjuene, er med på å gi et utvidet bilde av de holdninger til seniormedarbeidere som man har antatt finnes, men som det hittil ikke har vært mulig å dokumentere. Intervjuer og samtaler omfatter to større offentlig eide virksomheter og 4 virksomheter innen privat sektor.

Noen av de virkemidlene som har vært brukt, og som er omtalt som "benyttet fra tid til annen" kan derfor beskrives kortfattet nedenfor.

### 3.1: Omdefinering av arbeidsoppgaver

Omdefinering av arbeidsoppgaver beskrives som en viktig metode for å bringe inn "nye og yngre krefter" i organisasjonen. En slik omdefinering kan skje på flere måter. En av de vanligst benyttede metodene er at oppgavene defineres med enten et nytt, eller mer spesifikt kompetansekrav, for eksempel til å beherske spesielle IKT-verktøy, man antar at seniormedarbeideren ikke behersker. For eksempel at man ut fra et sentralt besluttet effektiviseringskrav skal begynne å gjennomføre arbeidsoperasjonene på en måte som betinger utvidede kunnskaper enten om bruk eller innhold av nye prosesser, nye dataprogrammer, rutiner, eller andre tiltak. For å "avlaste" seniormedarbeideren framstilles det derfor slik at en annen person i angjeldende avdeling overtar disse oppgavene.

Når denne metoden brukes, er det som regel slik at kravspesifikasjonene skreddersys for å passe den kompetanse som måtte finnes hos en annen person på avdelingen eller enheten. Overfor

fagforeningene argumenteres med at fordi det allerede finnes folk med de ønskede kvalifikasjoner, er det ikke nødvendig å sette i verk spesielle kvalifiseringstiltak rettet mot den eller de som tidligere har utført oppgaven. Disse vil nå kunne "frigjøres for nye oppgaver", som det gjerne heter i innpakningen.

Konsekvensen blir som regel at seniormedarbeideren ikke lenger har full oppdekning av arbeidstiden, eller tilføres arbeidsoppgaver som gjerne blir oppfattet som skjult degradering. Prosessen som viser veien ut av virksomheten er startet, men den kan gjerne ta noe tid og gå via noen mellomstasjoner, sier kildene. Noen av disse mellomstasjonene, kan for eksempel være å overføre seniormedarbeideren til "rådgivningsoppdrag" men uten å tildele ham noen konkrete oppgaver. Vedkommende blir sittende bak et skrivebord, men uten oppgaver blir dagene fort lange.

Det kan virke som om denne metoden er spesielt brukt innen offentlige eller offentlig eide virksomheter. Målsettingen fra ledelsen er at senioren enten skal gå lei, søke seg bort, søke førtidspensjon, eller forsvinne fra organisasjonen. Dette lykkes ikke alltid. Det finnes eksempler på at offentlig tilsatte seniormedarbeidere har blitt sittende bortimot et tiår uten andre oppgaver enn å lese dagens aviser, fortelle kilder innen departementsstrukturen. I noen tilfelle kunne det vært nok å sende vedkommende på et kurs for å lære moderne tekstbehandling og bruk av IKT for å bringe vedkommende tilbake i normal saksbehandlingsarbeid. Når dette likevel ikke gjøres, kan dette oppfattes som om man har et ønske om å bli kvitt vedkommende snarere enn å øke produktiviteten.

Resultatet kan være ødeleggende både for den det gjelder, for andre medarbeidere, og for arbeidsmiljøet i virksomheten, enheten eller organisasjonen. Det er ikke uvanlig at slike ting skjer der det kommer inn yngre mennesker i ledende posisjoner i forvaltningen, og de som rammes har gjerne tilhørt tidligere lederes nærmeste rådgiverkrets.

### **3.2: Nye stillingsbeskrivelser, fristilling av stillinger**

En variant av, eller ofte også en videreutvikling av metoden med omdefinering av arbeidsoppgaver, er såkalt fristilling av stillinger. Metoden blir også gjerne omtalt som en avansert utgave av "stolleken". Denne metoden ser ut til å bli brukt i situasjoner hvor antallet medarbeidere skal reduseres. I hovedtariffavtalene er det nedfelt overenskomster om at ved bemanningsreduksjon, skal ansiennitetsprinsippet legges til grunn. I praksis ville det betydd at sist inn ville være først ut.

Ved bruk av dette avtalefestede prinsippet, ville virksomheten sitte igjen med de medarbeiderne den helst ønsker å bli kvitt. De yngste og mest markedsattraktive forsvinner først ved at de enten søker seg eller blir "head-huntet" til andre arbeidsgivere. "Fristillings-metoden" kan da være en måte å sikre at ikke alle de nyeste medarbeiderne forsvinner. De lokale fagforeninger har da tilsynelatende akseptert at fristillingsmetoden kan brukes i slike tilfelle under henvisning til arbeidsgivers styringsrett.

Et annet prinsipp, som ofte fremheves i forhold til avtaleverket, er at bemanningsreduksjon skal skje ved "naturlig avgang." Naturlig avgang til pensjonisttilværelsen for de eldre vil kunne ta lang tid og være lite formålstjenlig. For å komme rundt disse avtalefestede hovedprinsippene, brukes derfor fristillingsmetoden. Gjerne i samarbeid med fagforeningene, settes opp nye stillingsinstruksjoner som i praksis er skreddersydd ut fra de resultater arbeidsgiveren ønsker å oppnå ved omstillingen. Neste steget er at stillingene kunngjøres internt, og alle må dermed søke sine egne stillinger ut fra endrede stillingskrav. Etter at tilsettingsprosedyren er behørig gjennomført, sitter man igjen med de

overtallige. Det bør ikke være noen stor overraskelse å konstatere at nesten uten unntak omfatter de overtallige nettopp dem virksomheten i utgangspunktet sterkest ønsket ut av organisasjonen. I praksis vil det si mennesker i høyere aldersgrupper med lav formalkompetanse.

Metoden legger til grunn en oppfatning av at menneskene er mest produktive og beslutningsdyktige mellom 30 og 45 år. Lønnssystemer, bonusordninger og opsjonstilbud gjenspeiler denne holdningen. En stadig større del av rekrutteringen selv til vanlige saksbehandlerstillinger, foregår gjennom såkalte "head-hunting" firmaer. Disse befolkes i stor grad av nyutdannede konsulenter som gjør raske karrierer før de i 35 års alderen blir hentet inn som lederkandidater i virksomheter de tidligere har solgt sine tjenester til. For dem vil mennesker mellom 50 og 70 år tilhøre foreldregenerasjonen, og vil dermed i utgangspunktet være "gått ut på dato" i forhold til stillingskrav og resultatmål som også er satt ut fra konsulentenes virkelighetsoppfatning.

I deres oppfatninger og holdninger er det harde fakta som gjelder. Det som ikke er målbart i forhold til prestasjoner og karakterskalaer, teller liksom ikke med. Som eksempel kan nevnes at i forbindelse med omstillingsprosessen i Kværner, som pågår under tiden, fikk de tilsatte utdelt et kompetanseregistreringsskjema, hvor det bare var avsatt avkrysningsmulighet for formalkompetanse, ikke for erfaringskompetanse.

For de overtallige etter denne type omstillingsprosesser med nytilsetninger, er derfor de beste utsiktene å bli overført til det som eventuelt måtte være av såkalte personalsentre, enten for omskolering, videreutdanning, eller overføring til andre arbeidsoppgaver når og hvor de eventuelt måtte finnes innenfor virksomheten.

Som regel vil målsettingen være å bringe overtallige seniormedarbeidere ut av virksomheten raskest mulig for å redusere personalkostnadene. Personalsentrene har mange steder, både i private og offentlige virksomheter i praksis fungert som oppbevaringssteder i påvente av enten førtidspensjonering, uføretrygding, syketrygding eller at menneskene søker seg bort og forsvinner til andre virksomheter. Bare unntaksvis har personalsentre fungert som aktive omstillingsorganer ved å tilby videreutdanning, aktiv jobbsøking og kompetanseutvikling for re-integrering i andre deler av virksomheten. En uoffisiell aldersgrense for tilbud om slik kompetanseutvikling, ser ut til å være etablert ved ca. 55 år.

Seniormedarbeidere som er passert 55, får da ikke lenger tilbud om kompetanseutvikling bekostet av virksomheten. Deltakelse på kurs, konferanser og andre kompetansestimulerende tiltak, holdes tilbake eller stanses. Virksomhetene vurderer det ikke som regningsvarende å "investere mer penger" i mennesker over denne alder, til tross for at de i hvert fall kunne hatt 10 år igjen til pensjonsalder. Da kan det være langt rimeligere for virksomhetene å forhandle fram "sluttpakker" med arbeidskontorer og trygdekontorer og sette sammen tiltak som sikrer seniormedarbeideren økonomisk (med offentlige penger) fram til en eller annen førtidspensjonsavtale kan oppnås, gjerne i underkant av 60 års alder.

Flere personalansvarlige, både i private og offentlige virksomheter har uoffisielt bekreftet at slike tiltak er blitt gjennomført i forbindelse med noen av de større omstillingsprosessene på 1990-tallet. I noen grad er dette også blitt omtalt i media. Det har imidlertid ikke vært mulig å få tilgang til empirisk materiale for dokumentasjon. Hvis slike tiltak er gjennomført, vil det antas å kunne være i strid både med Arbeidsmiljøloven, og andre lover som regulerer trygdeordningene. Dette punkt kan det være aktuelt å gjennomføre nærmere undersøkelse rundt, ikke for å vurdere lovligheten i handlingene, men som utgangspunkt for holdningsendringstiltak rettet mot både personalansvarlige

og arbeidstakere.

### 3.3: Nye og forhøyede resultatkrav

Nye og forhøyede resultatkrav, gjerne på grensen til det umulige, er en annen og kanskje mer brutal metode for å kvitte seg med "uønskede" medarbeidere. Metoden følger en vei som er juridisk holdbar, og som legger opp til en "vinn eller forsvinn" situasjon for medarbeiderne. Dette er mennesker som den "nye" økonomisk resultatorienterte lederskapsstilen betrakter som "rene utgiftsposter." Tidligere var det slik at offentlige eller offentlig eide virksomheter var sterkere bundet av lov- og avtaleverket hvordan omstillinger skulle håndteres og gjennomføres. Utviklingen de siste årene har jevnet ut disse forskjellene.

Der hvor ledere tidligere var rekruttert internt via karriereveier og dermed kjente organisasjonens styrke og svakheter, rekrutteres ledere nå direkte fra utdanningsinstitusjoner, konsulentselskaper og andre virksomheter. Resultatmålene fundamenteres ut fra størrelsen på kostnadskuttene. Personalkostnadene er en nærliggende og lett tilgjengelig kilde for kostnadseffektivisering. De tilsatte betraktes som automater som enten kan flyttes eller fjernes fra virksomheten ut fra aktuelle behov. Kravene til personlig produktivitet skrus opp for de gjenværende, seniormedarbeiderne kommer i klemma.

Resultatkravmetoden kan ha disse progresjonselementene, hentet fra en intern prosess i en av de større finansinstitusjonene i Norge:

Muntlig advarsel.  
Skriftlig advarsel.  
Oppfølging.  
Evaluering.

Følgende formular til "advarsel" rettet til medarbeidere, er benyttet i en norsk finansinstitusjon:

***"På tross av tidligere muntlige advarsel vedrørende din manglende måloppnåelse, er situasjonen ikke forbedret. Resultatene ligger meget lavt i forhold til budsjett og målsetting. Det er en forutsetning for arbeidsforholdet i .....at en person i din stilling oppnår et akseptabelt resultat. Det er ikke tilfelle i dag, hvor din aktivitet ligger på et nivå som ligger betydelig under det nødvendige for å oppnå budsjettkravene, og også betydelig under det du selv tidligere har indikert at det skal være.***

***Det understrekes at din arbeidstid absolutt ikke må brukes til private gjøremål, slik det ut fra produksjonsresultatet kan virke i dag.***

***Det er nå avtalt nye mål for dine resultater den kommende tremånedersperiode. Disse målene vil du bli målt i forhold til, både når det gjelder resultater, aktiviteter og kvalitet.***

***Det skal videre som et resultat av denne advarsel settes opp en detaljert plan som viser dine aktiviteter, resultater og målgrupper du arbeider mot. Denne planen skal du følge. Hver fjortende dag vil du bli fulgt opp av undertegnede i forhold til gjennomføringen av de avtalte aktiviteter i denne planen.***

***Jeg beklager at de tilbakemeldinger og advarsler du muntlig har fått hittil ikke har ført til noen***

***forbedring av de forholdene denne advarsel omfatter. Jeg forutsetter at du nå griper fatt i de nevnte problemområdene og gjør noe aktivt med dem – også etter utløpet av den omtalte tremånedersperioden. I motsatt fall, og i tilfelle det ikke foreligger vesentlig resultatforbedring, vil dette kunne få konsekvenser for ditt arbeidsforhold.”***

Ut fra interne notater fra vedkommende finansinstitusjon som senere er offentliggjort i media, (Aftenposten 26.2.00) framgår det at denne konkrete advarselen ironisk nok ikke hadde som primærhensikt å forbedre produktiviteten i gjeldende avdeling i vedkommende finansinstitusjon. Det egentlige målet med framgangsmåten var å bli kvitt ”daukjøttet” i avdelingen, nærmere definert som 50 medarbeidere, og erstatte dem med unge, raske selgere. Av den grunn ble det heller ikke igangsatt andre tiltak for å bedre produktiviteten, verken i form av kurs eller veiledning.

Det hører også med i bildet at konsernlederen i samme finansinstitusjon på et direkte spørsmål om hvordan han anser sine medarbeidere, angivelig skal ha svart at han anså dem som ”utgiftsposter i regnskapene.” (Aftenposten 26.2.00)

Selve omstillingstanken var ikke fremmed for de aktuelle medarbeiderne. Alle var forberedt på at noe burde og ville skje, men denne metoden brakte ikke noen bedring. Eneste målsetting var å bli kvitt de noe aldrende medarbeiderne for å skaffe plass for nye og yngre. Dette lykkes da også til en viss grad, framgår det av internmeldingen i finansinstitusjonen. Denne metoden framstår som forholdsvis brutal, men er ikke ukjent verken i offentlige eller private virksomheter.

Eksempelet passer pent inn i den informasjon forstudien har fått fra andre steder. Den dokumenterer også et syn på mennesker og medarbeidere som ligger fjernt fra de personalpolitiske handlingsplaner hvor medarbeiderne gjerne omtales som ”virksomhetens viktigste ressurs.”

### **3.4: Holdninger og menneskesyn**

De eksemplene som er nevnt ovenfor forteller noe om holdninger og menneskesyn innen personalledelse. Der settes likhetstegn mellom yngre og høy produktivitet, mellom eldre og liten utviklingsvevne. ”Kostnads-kuttjegerne” betrakter mennesker som utgiftsposter, hvor de eldre representerer de største enkeltpostene. Seniormedarbeidere er også engstelige for å bli satt utenfor. De velger å følge ”velmente” råd om å forberede pensjonisttilværelsen, i en tid hvor det med andre utviklingstilbud kunne vært med som verdifulle ressurser i virksomhetenes aktiviteter.

Ledere er blitt opplært til å si at medarbeiderne representerer virksomhetenes viktigste ressurs, men betrakter dem i stedet som ”daukjøtt og utgiftsposter” når visse uskrevne aldersgrenser passerer. Resultatet er at i mange tilfelle har virksomheter fått alvorlige problemer, fordi erfaringskompetansen er satt utenfor porten som følge av nedbemanning. Klarest så man dette under den såkalte ”bankmassakren” på slutten av 1980-tallet. Tusenvis av bankfunksjonærer ble satt på porten, senere måtte mange tas inn igjen fordi de gjenværende ikke hadde den nødvendige kompetanse for de oppgaver bankene skulle utføre. Hvor store tap bankene ble påført de første årene på 1990-tallet på grunn av dårlig bankhåndverk av saksbehandlere i bankene, ligger godt skjult i bankenes interne regnskapsanalyser.

Et annet moment innen dette området gjelder rekruttering. I rekrutteringsbyråene, eller ”head-hunting” firmaene som de kalles, er de fleste rekrutteringskonsulenter i begynnelsen av 30-årene. For en del av dem er det første møte med arbeidslivet. Aldersgruppen 50 – 70 år representerer for disse foreldregenerasjonen, og blir gjerne vurdert ut fra det. I hvor stor grad dette påvirker

rekruttering til ledere og mellomledere, har ikke denne forstudien sett mulighet for å granske nærmere. En leder i en større privat virksomhet pekte på at innstillingene han fikk fra rekrutteringsbyråer forbausende ofte omfattet kandidater i 30-årene og delvis tidlig i 40-årene. Bare unntaksvis ble kandidater over 50 år innstilt, selv der hvor søkerlisten inneholdt godt kvalifiserte kandidater i denne aldersgruppen.

Dette bildet er imidlertid ikke entydig. Samfunnspolitisk avdeling i LO har i et analysenotat konstatert at sysselsettingen for arbeidstakere over 55 år har økt siden 1997. I 1980 var 68% av 50-åringer i arbeid. I 1998 var denne prosenten økt til 80%. Betydningen av å ha seniormedarbeidere i en virksomhet har økt, ikke minst som følge av de mange feildisponeringer som ble gjort av de unge, dyktige, men uerfarne lederne som ble dyrket fram på 1980-tallet og inn på 90-tallet. I Sverige er det etablert egne formidlingsbyråer for seniormedarbeidere mellom 50 og 70 år, med betydelig suksess. Dette indikerer at man i dettes spørsmålet har mer med holdninger å menneskesyn å gjøre enn beinharde bedriftsøkonomiske analyser.

### **3.5: Flytter kostnader fra bedrifter til offentlige budsjetter**

De "uoffisielle" utskyvingsprosessene begrunnes som regel med behovet for kostnadseffektivisering og utgiftsreduksjoner. Forventningen er at en yngre og mer "dynamisk" medarbeider skal yte mer og kreve mindre. Verdien av eldre medarbeideres erfaringskompetanse blir ikke verdsatt, og det finnes heller ikke noe dokumentasjonsverktøy for denne type kompetanse i dag. Diskusjonen om hvilke medarbeidere som har størst verdi, kan selvfølgelig diskuteres, men ikke i denne sammenheng. På ett punkt har imidlertid arbeidsgiverne rett: Systemet for premieinnbetaling til mange pensjonsordninger er lagt opp slik at kostnadene for arbeidsgiver øker betydelig etter fylte 55 år. Dette er i seg selv et element som drar i retning av å fjerne arbeidstakere i denne gruppen fra lønnslistene, eller unngå å ansette nye.

Gjennom utskyvningsmetodene flyttes betydelige kostnader ut av virksomhetene og over på de offentlige budsjetter. Selv der hvor sluttpakker og diverse kreative økonomiske grep forekommer, blir hovedbelastningen til slutt overlatt fellesskapets økonomiske innsats. Selv der hvor virksomhetene har sluttpakker og etterlønn, trekkes dette fra i forhold til skattbare inntekter når det gjelder private bedrifter, eller kommer direkte til uttrykk gjennom de reduserte dekningsbidrag offentlige virksomheter gir sine eiere, som i praksis er staten. I begge tilfeller er det dermed fellesskapets kasse som må bære kostnadene ved utskyvningen, i tillegg til at fellesskapet også blir sittende med det økonomiske ansvaret for disse menneskene videre.

Legger man i tillegg til den fraværende verdiskapning disse menneskene kunne representere gjennom fortsatt yrkesdeltakelse, begynner tallene for denne politikken å bli av dramatisk størrelse. Ett av eksemplene på dette, er hva som skjedde gjennom den nedbemanning oljeselskapene iverksatte på et tidspunkt hvor lav oljepris legitimerte en omfattende organisasjonsgjennomgang for nedbemanning og kostnadsreduksjon.

Mellom 3000 og 4000 mennesker ble i løpet av 1999 fjernet fra lønnslistene i oljeselskapene. Bare i Statoil alene ble 800 jobber fjernet. (Aftenposten 2.4.00) Avgangspakker i form av sluttvederlag og tidlig-pensjonsavtaler ble hovedvirkemidler. En del av tiltakene som er nevnt ovenfor ble benyttet sammen med en del tilfeller av tilbud om inntil tre års videreutdanning, fortrinnsvis for de yngre overtallige. Ut fra de tall som foreligger, kan det se ut som om hoveddelen av de som ble fjernet tilhører aldersgruppen 50 – 70 år. Dette baserer seg på at "regningen" for nedbemanningen som nå er kommet på Statens bord gjennom Statens Direkte Økonomiske

Engasjement, SDØE, for Statoil alene er på rundt 300 millioner kroner. Til sammen utgjør belastningen vel en halv milliard kroner. I forhold til Statoil, Hydro og Saga er dette utgifter som direkte belastes statens inntekter av oljevirkosomheten.

I tillegg kommer nedbemanningskostnadene for de andre oljeselskapene som opererer på norsk sokkel med til sammen rundt 250 millioner kroner. Legger man til de bedriftsinterne kostnadene kommer man farlig nær en engangskostnad på nærmere en milliard kroner for ett år for å fjerne rundt 4000 mennesker fra oljeselskapenes organisasjoner. Regningen for sluttavtaler og pensjonsavtaler er så høy at den spiser opp ca. 10% av Norges økte oljeinntekter for 1999. (Aftenposten 2.4.00) Men utgiftene for staten slutter ikke der.

Selv om det ikke har vært mulig å få ut empiriske data om alderssammensetningen av de overtallige, er det likevel mulig, ut fra de forholdsvis høye beløpene som er øremerket "pensjonsavtaler" å kunne anslå at den overveiende største andelen av de overtallige blir sendt over i pensjonistenes rekker og/eller ut av arbeidslivet for godt. Dermed vil det påløpe kostnader hvert eneste år framover for å sikre disse menneskene en levelig og økonomisk eksistens for å ikke gjøre noen ting. De og deres kompetanse er "parkert" utenfor arbeidslivet og verdiskapende virksomhet.

På denne måten får staten og fellesskapet et dobbelt tap: Hvert år påløper kostnader til disse menneskenes eksistens, samtidig at verdiskapningstapet ved deres fjerning fra arbeidslivet, fratrar fellesskapet skatteinntekter og verdiskapningsresultater.

## Kap. 4: ”Humankapitalen” viktigste konkurransefaktor

Institutt for Samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen gjennomførte en av de første omfattende undersøkelser som er fortatt av mennesker i en omstillingsprosess. Målgruppen var de som ble berørt av de enorme endringene i Posten Nett, en sak som også er blitt velkjent gjennom media. Resultatet er blitt til to hovedoppgaver, hvorav den ene også har vært en del av det faglige grunnlaget i evalueringen Statskonsult har gjennomført av samme omstillingsprosess. I forbindelse med forstudien er dette materialet blitt stilt til disposisjon. Det gir et meget interessant innblikk i de prosesser som foregår blant mennesker og med enkeltmennesker som utsettes for store forandringer innen relativt kort tidsrom.

### 4.1: Menneskelige omstillingsfaser

Institutt for Samfunnspsykologi fant at de berørte menneskene gjennomgikk forskjellige faser ettersom prosessen skred fram. Usikkerhet er den vanligste psykologiske tilstand som opptrer underveis og etter en omfattende organisasjonsendring. Tap av trygghet, inntreffer når den tilsatte ikke vet helt hvilken rolle han vil ha i organisasjonen og hva fremtiden vil bringe. Følelse av utilstrekkelighet kommer når den tilsatte settes til nye oppgaver hvor tidligere kunnskap og ferdigheter ikke strekker til. Kontakten med kolleger, overordnede og kunder endres. Situasjonen preges av uvisshet og mangel på kontroll. Til sammen kan dette gi reaksjoner i form av en psykisk og menneskelig krise. Denne kan etter hvert utvikle seg gjennom ulike faser og enten gi nytt grunnlag for mestring, eller i verste fall ende i tillært hjelpeløshet

**Tilfredshetsfasen** preges av status quo, en trygg velordnet arbeidssituasjon de fleste mente de var kompetente for. Behovet for omstillinger i vedkommende virksomhet hadde vært voksende i folks bevissthet. Likevel havnet de fleste i sjokkfasen da virkeligheten innhentet dem. Reaksjonsmønsteret var apati, benekting og i noen grad fortregning.

**Protestfasen** var neste etappe, kjennetegnet av gråt, sinne og protest. Man benekter det som skjer, beskjeden om overtallighet fortreges, fokus er mot fortiden, og de berørte vil forsøke å vinne tilbake det som man føler er mistet. Menneskene begynner å tvile på seg selv, og føler angst, frustrasjon frykt og usikkerhet.

**Fortvilelsesfasen** bærer preg av desperasjon, desorganisering og kan ende i depresjon det kan ta lang tid å komme ut av. Opprøret slår ut i full blomst. Ikke sjelden gjør de berørte seg i denne fasen nærmest ”umulige” både for familie, kolleger og overordnede, og veien ut av virksomheten med avskjed på ”grått” papir kan være ytterste konsekvens. Erfaringsmessig er et godt sosialt nettverk med omsorg, støtte, dialog, kommunikasjon og motivasjonsarbeid for framtidige arbeidsoppgaver sentrale elementer for å komme gjennom denne fasen.

I **forvirringsfasen** forsøker menneskene å finne en ny plattform i livet ved å sortere mottatt informasjon, erfaringer og inntrykk. Oppmerksomheten rettes mot fremtiden for om mulig å finne en plass for seg selv der. Spørsmålet vil være hvordan disse mulighetene bli kommunisert, og med hvilken troverdighet de blir oppfattet hos mottakeren. Et godt utbygget støtteapparat som i samarbeid med den enkelte selv kartlegger og utdypet den formelle kompetanse, realkompetanse, og hvilke muligheter det gir, kombinert med tiltak for å kvalifisere for nye oppgaver, har vist seg å være viktige elementer i å gjøre forvirringsfasen kortest mulig og motivere for neste skritt.

**Fornyelsesfasen** er det første store steget framover. Nyorienteringen begynner å ta form.



Organisasjonen og de tilsatte har satt seg nye mål og strategier for framtida. De som er overtallige er forsvunnet. Den nye organisasjonen er på plass. Medarbeiderne øyner nye muligheter for seg selv og sin arbeidssituasjon. Nye relasjoner bygges på kryss og tvers. Etter hvert oppstår en ny kultur og motivasjon for innsats. Samlet kan dette skape grunnlag for trygghet i arbeidssituasjonen, og en ny tilfredshetsfase er etablert, men under nye og endrede forutsetninger.

Men dit kom ikke alle. Bare der hvor det hadde vært en utfyllende, symmetrisk dialog, før under og etter selve omstillingen, hvor det var etablert forståelse og aksept, hvor de tilsatte ble trukket med i prosessen i form av involvering og medvirkning, greide man å bringe både enkeltmenneskene og organisasjonen over i fornyelsesfasen. Men selve kommunikasjonen i seg selv er ingen problemløser. Minst like viktig er at kommunikasjonen inngår som en del av en større helhet som omfatter et støtteapparat både i forhold til selve arbeidssituasjonen, sosiale nettverk og familieforholdene. Dette støtteapparatet skal være medhjelper, det vil si å bistå den enkelte til å motivere seg for nye utfordringer.

I noen tilfelle har støtteapparatet hatt motsatt effekt. Hjelpapparatet har vært så omfattende at den enkelte havner i det som blir kalt lært hjelpeløshet. Dette kan motvirkes med klart definerte visjoner og målsettinger for omstillingsprosessen, både for dem som blir igjen i virksomheten, men også for dem som må ut av organisasjonen og bringes inn i nye arbeidsforhold med nye og endrede arbeidsoppgaver. Først når begge disse utfordringene finner tilfredsstillende løsninger, vil virksomhetene kunne få full effekt av omstillingen både internt og eksternt, konstaterer undersøkelsen.

Det denne undersøkelsen ikke kartla, var hva som skjedde med de menneskene som ikke fikk bli med videre, som ikke fikk nye kompetanseutviklingstilbud men som i stedet har endt opp enten i arbeidsledighetskøen eller i trygdesystemet. Disse tallene er ikke direkte tilgjengelige, men inn i virkemiddelapparatet inngår ulike sluttpakker i form av bruk av sykemeldinger, attføring og dernest tilbud om uføretrygding og førtidspensjonering. Disse fremgår i utredningen som Statskonsult gjennomførte i 1998 og 1999 for Posten Norge BA. Det fremgår ikke av materialet hvor mange, eller fra hvilken gruppe, disse virkemidlene fikk anvendelse for.

#### **4.2: Grunnlag for endringsmestring**

Endringsmestring og endringsberedskap vil være noen av de viktigste egenskapene framtidens arbeidstakere, uansett alder, vil måtte forholde seg til. Disse egenskapene kommer ikke av seg selv. I internasjonale utredninger om temaet, fremkommer følgende "oppskrift":

***Grunnlaget for all endringsmestring er tilstrekkelig og adekvat informasjon og kommunikasjon. Tilsatte som er vel informert om utviklingen, som får tilbud om kompetanseutvikling som setter dem i stand til å mestre de nye utfordringene, vil lettere kunne forholde seg til de endrede forholdene i bedriftene og lettere komme gjennom omstillingsfasene.***

***Ved å sikre forankring i organisasjonen, etableres eierskap til selve prosessen. "Vi er alle i samme båt, og må trekke i samme retning". Dialog er å etablere eierskap og deltakelse. Dialogen vil invitere til bred deltakelse i strategi- og policy-utforming, og skape felles aksept/erkjennelse av hva man bør og skal gjøre. Betydningen av å etablere konsensus blant virksomhetens tilsatte om felles visjoner, mål og kultur kan trolig ikke overvurderes når det gjelder å skape grunnlag for endringsmestring i alle ledd i virksomheten.***

***Hvordan ta vare på og videreutvikle bedriftskulturen, motivere og utløse entusiasme, engasjement og kreativitet hos menneskene i organisasjonen til å møte utfordringene i et marked hvor forandringstempoet er i stadig økning? Det vil si: Hvordan skape motivasjon og vilje til endring?***

Dette er noen av de sentrale utfordringene både dagens og morgendagens ledere vil stå overfor. I utsagnet legges betydelig vekt på å etablere nye holdninger. Ikke minst til å få fram at alle arbeidstakere er like viktige for virksomheten. Samhandling på tvers av generasjonsgrenser er viktige for å utløse den samlede kreativitet og nyskapingsevne som følger av de siste og nyeste kunnskapstilganger, og den samlede erfaring som er oppsamlet over tid i virksomhetene.

Endringsberedskap og endringsmestring betinger også at de yrkesaktive har engasjement, vilje og evne til å møte andre utfordringer og løse andre oppgaver enn de er vant til. Forutsetningen er at de har den nødvendige trygghet og tilgang på kunnskapsutviklingstilbud som gjør at de også kan mestre nye oppgaver og utfordringer. Denne forstudien viser at ikke alle virksomheter ser det som regningssvarende å investere i seniormedarbeideres kompetanse.

### **4.3: Eksterne hindringer**

Ikke alle utfordringene ved en omstilling kan løses innen den enkelte virksomhet. Motstanden kommer både fra interne pressgrupper og eksterne organisasjoner. Ikke minst fagforeningene har vært skeptiske til en utvikling de mener uthuler de faglige og tariffestede rettigheter. For offentlig sektor gjelder dette spesielt stillingsvernet som tradisjonelt har vært sterkere i offentlig enn i privat sektor. Skal det være mulig å gjennomføre omfattende omstillingsprosesser og utvikling innen forvaltningssektoren, vil det derfor være helt nødvendig både å ha forståelse hos, og helst ha organisasjonene i arbeidslivet som medspillere i prosessene.

Hovedutfordringene for utvikling av nye forvaltningsstrukturer vil etter min oppfatning være disse:

- 1. Skape tillit, troverdighet, motivasjon og engasjement hos enkeltmenneskene.**
- 2. Skape trygghet for framtida og arbeidssituasjonen.**
- 3. Ta vare på og videreføre faglige og tariffestede rettigheter uavhengig av arbeidssted eller arbeidsforhold.**

Til det første trengs høyt utviklede kommunikasjonsverktøy for toveis symmetrisk kommunikasjon eller dialog for å sikre den holdningsutvikling som inkluderer og involverer seniormedarbeidere og dokumenterer deres verdi for virksomhetene. Til det andre trengs omfattende holdningsendringer og utvikling av kompetansetilbud for oppgradering og videreutvikling av både erfaringskompetanse og formalkompetanse, og som kan sikre arbeidsgiveransvaret for dem som må skifte arbeidssted eller arbeidsoppgaver, kvalifiserer dem for nye utfordringer, og bistår med innplassering i andre eller nye virksomheter. Til det tredje trengs en nær allianse og samarbeid med organisasjonene i arbeidslivet for å følge opp lovbestemte og tariffestede rettigheter. Summen av disse forholdene vil være avgjørende for effekten av omstillingen.

En vellykket omstilling kommer der endringsmestring er høyt prioritert og utviklet. Dette omfatter også relasjonene til omverdenen og ikke minst organisasjonene i arbeidslivet. Får man til en vellykket omstilling, vil virksomheten kunne høste fortjenesten av de tilsattes kreativitet som skaper

fornyelse og vekst. I framtidsrettede virksomheter vil summen av medarbeidernes kunnskaper være kapitalen, lønn vil være investering for å sikre den beste kunnskapen. Dette gjelder ikke minst verdien av erfaringskompetansen seniormedarbeiderne besitter.

#### 4.4: Veksling mellom utdanning og arbeid

Globaliseringen har redusert betydningen av tid og rom. Fra å være et samfunn basert på produksjon av varer og tjenester, fører informasjonsteknologien oss over i en verden hvor betydningen av hjernekraften øker på bekostning av muskelkraften. Humankapitalen blir viktigste konkurransefaktor. Teknologien blir en støtte til å bringe fram den beste kunnskapen, de beste løsningene og de beste produktene og tjenestene. Disse kan leveres hvor som helst ifra, uavhengig av geografiske avstander og tidsforskjeller. Erfaringskompetanse har vært, og vil i økende grad bli en viktig faktor innen kreativitet og innovasjon. Har så det norske næringslivet oppfattet dette?

Innen utgangen av år 2000, vil 35% av all verdiskapning i norske virksomheter komme fra kunnskapsbehandling. Samtidig skjer det en aldring innen arbeidsstyrken. Innen EU-landene vil gjennomsnittsalderen i arbeidsstyrken øke med 10% i perioden fra 1995 til 2030. Til sammenligning steg gjennomsnittsalderen med 5% fra 1960 til 1995. Dette vil gi nye utfordringer til virksomhetenes læringsutvikling for å kunne ta vare på erfaringskompetansen og utvikle den til konkurransefortrinn.

Hvis vi ser på eldste aldersgruppe, de mellom 50 og 60 år, vil deres andel av arbeidsstyrken øke fra rundt 20% til nesten 30% i år 2030. Arbeidstakergruppene som allerede i dag har problemer med å "henge med i svingene" vil øke i omfang fra rundt en femtedel til nærmere en tredjedel av alle yrkesaktive i løpet av vel 30 år. For yrkesaktive i gruppen «55+) har veien fra arbeidslivet over i trygdebudsjettet vært kort. Dette er en sløsing med verdifulle kunnskapsressurser som norske virksomheter ikke vil ha råd til å fortsette med. Først og fremst fordi deres realkompetanse i økende grad vil trenge i framtidens verdiskapning. Dernest fordi overgangen fra arbeidslivet til trygdebudsjettene innen få år vil kunne true velferdssamfunnets grunnleggende økonomiske fundament fordi den yrkesaktive del av befolkningen ikke vil kunne bære økningen i antallet utenfor arbeidslivet. Dette omfatter både det vi kan kalle «parkert kompetanse» og de som er satt utenfor av andre grunner.

Dagens tilbydere av kompetanse og kunnskapstilførsel, følger i hovedsak de gamle veiene. Kurs, konferanser og tradisjonelle skoletilbud gjerne med tradisjonelle eksamensvitnemål som ønsket resultat. For mange av de mindre virksomhetene vil det ikke være mulig å følge med. Det samme gjelder seniorarbeidstakere hvor selve det å bruke nye dataverktøy uten tilstrekkelig opplæring kan være en sperre. Undersøkelsen Arbeidsforskningsinstituttet AFI, har gjort for TBL og Fellesforbundet dokumenterer at motstanden mot ny utdanning øker med høyere alder og lavere formalkompetanse. Det denne undersøkelsen trolig mest fanger opp, er at man ikke ønsker en utdanning som skjer i tradisjonelle læringsmiljøer.

Det følger av dette at mange steder vil man stå overfor nærmest uovervinnelige problemer for å henge med i jaget etter mer kunnskap, kompetanse og teknologi. Mange ser for seg den nylig behandlede etter- og videreutdanningsreformen som et verktøy i denne sammenheng. Men til nå har vi sett eller hørt lite om hvordan læringen og kompetanseutviklingen skal organiseres, hvem som skal lære hva, og ikke minst: Hvem som skal betale regningen for de små, gjerne lokale virksomhetene både i offentlig og privat sektor som ikke selv har økonomi eller organisasjon til å følge opp?

#### 4.5: Kompetanse, fleksibilitet og mobilitet

I framtiden vil en langt større fleksibilitet og mobilitet i arbeidsmarkedet både være ønskelig og nødvendig. Erkjennelsen av dette har skapt en ikke ubetydelig frykt ute blant arbeidstakere. Den økende endringstakten vil stille stadig større krav til oppdatert og ny kunnskap for å holde tritt med utviklingen. I noen tilfelle hvor hele bransjer eller fagområder forsvinner, vil det bli behov for total omskolering av mennesker for å kvalifisere dem for å utføre nye oppgaver. Disse perspektivene har for lengst nådd de store organisasjonene i næringslivet.

I handlingsplanen for kompetanse fra NHO og LO heter det:

**”Kompetanse er den viktigste enkeltfaktor for den videre utvikling av nærings- og arbeidsliv i Norge, og dermed også for utviklingen av velferdssamfunnet. Oppdatert kompetanse er nødvendig for bedriftenes konkurranseevne, og for at den enkelte skal ha den kompetansen arbeidsmarkedet etterspør.”**

Kompetanseutvikling er viktig for det enkelte individ, den enkelte virksomhet, og for en positiv utvikling i samfunns- og arbeidslivet generelt. For mange framstår det som selve nøkkelen til en positiv utvikling, slik det kommer fram i uttrykk som ”Styrket grunnutdanning, livslang læring, investering i humankapital, lærende virksomheter og kompetanseplaner.”

Det kan derfor være nødvendig å utvikle et apparat eller verktøy som kan bygge nettverk for samordnet og planmessig kompetanseutvikling og etterutdanning i arbeidslivet. Det vil bety at når en arbeidsoppgave er avsluttet, skal den enkelte deltaker i denne arbeidsoppgaven sikres «påfyll av kompetanse» for å kunne gå inn og ta opp andre oppgaver som vil komme i stedet. Å bli overtallig må ikke lenger forbli en sosialt degraderende situasjon, men i praksis bli en mulighet til å få nye oppgaver og nye utfordringer. Ved siden av å tilføre ny kompetanse, vil det være behov for at det offentlige arbeidsgiveransvaret blir ivaretatt også overfor mennesker som er i en omstillingsfase eller overtallighetsposisjon.

Det ligger derfor til rette for å se dette i sammenheng. Utfordringen vil være å koble sammen omstilling, statens (det offentliges) arbeidsgiveransvar, overtallighet, overføring, innplassering, omplassering, etter- og videreutdanning i en organisasjon som får ansvaret for å følge opp disse områdene. Da vil arbeidstakerne kontinuerlig kunne veksle mellom utdanning og arbeid, og deres innsats kan settes inn der hvor deres kunnskap og kompetanse etterspørres. Samtidig sikres at verdifull kompetanse tas vare på og videreføres til en verdifull produksjonsressurs i den enkelte virksomhet og bransje.

Storparten av dagens kvalifiseringstiltak og utdanningstilbud kommer i form av såkalte ”kompetansepakker” hvor de som gjennomgår spesifikke pensum og avlegger nærmere definerte prøver får papirdokumentasjon på at de behersker bestemte fagområder. I mange tilfelle kan disse pakkene beskrives som en standard T-skjorte: Den kan brukes av alle, men passer egentlig ingen. De opplæringstilbud som har individuelt tilsnitt, betinger kunnskap vedrørende bruk av informasjonsteknologi for å være tilgjengelig. Seniormedarbeidere har dermed et dobbelt handicap. Internasjonal forskning viser at virksomhetene blir nødt til å ta utfordringen på alvor. En studie (Henkoff) som er gjort av flere store multinasjonale giganter, viser at det er betydelige verdier som går tapt ved nedbemanning, når man ikke setter opp de reelle regnestykker.

#### 4.6: Kunnskapskapital går tapt

Ved større nedbemanninger er det selve virksomhetenes realkapital som fjernes. Et av de største telefonselskapene i verden, AT&T reduserte i 1996 sin arbeidsstyrke med 40.000 mennesker. Hensikten var å spare penger, redusere kostnadsnivået og få bedre overskudd. Et internasjonalt anerkjent konsulentbyrå regnet etterpå ut at det AT&T gjorde, var å kaste bort verdier for mellom 4 og 8 milliarder dollar i såkalt «humankapital», eller omtrent en tredjedel av selskapets eiendommer, aksjekapital og utstyr. Erfaringene fra tilsvarende nedbemanningstiltak i norske offentlige og private virksomheter, viser tilsvarende erfaringer med få unntak.

Nedbemanninger er en bedriftsøkonomisk operasjon som på mange måter virker lett forståelig og logisk for bedriftsledere når mørke økonomiske skyer trekkes sammen over virksomhetens framtidsprognoser. For ti år siden ble en rekke norske bransjer slanket med titusener av årsverk. Telenor og Posten har vært gjennom flere runder med nedbemanninger, og flere er varslet begge steder. På slutten av 1999 varslet de tre største norske oljeselskapene bemanningsreduksjoner på til sammen rundt 5000 mennesker. Nok en gang var det den gode gamle velprøvde, men likevel tvilsomme medisinen som ble foreskrevet.

Internasjonalt har man begynt å stille store spørsmålstegn ved å bruke denne medisinen overfor både private og offentlige virksomheter som møter markedsmessige utfordringer. Ett eksempel er Volvo i Sverige. Etter en betydelig nedbemanning som følge av sviktende salg ved inngangen til dette tiåret, våget ledelsen til slutt å si fra at intet var vunnet, men mye var tapt for virksomheten på grunn av nedbemanningen. Nå angret man mye på at det ikke var forsøkt alternative løsninger som kunne forhindre tapet av erfarne ledere og dyktige bilbyggere som forsvant i nedbemanningen.

Undersøkelsen foretatt av Institutt for Samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen viser også at de som ble igjen i virksomheten (Posten Nett) ble skadelidende i lang tid. En god del av tryggheten i arbeidssituasjonen ble borte. Lojaliteten ble redusert. Frykten for at de selv kunne være neste i rekken ved en ny omstilling, virket i mange tilfelle mer eller mindre lammende på den enkeltes kreativitet og innsats. Og nye nedbemanninger har en tendens til å følge når den første vel er overstått og resultatene som var forespeilet er uteblitt. For de forventede resultatene av nedbemanninger har i stor utstrekning uteblitt i de aller fleste etater og virksomheter som har brukt virkemiddelet.

I en gruppe ledere som på verdensbasis arbeider med forvaltning av menneskelige ressurser innen sine virksomheter, var det meget for som noen gang hadde regnet på hva deres virksomheter egentlig sparte inn som følge av nedbemanninger de hadde gjennomført. De hadde heller ikke oversikt over de totalkostnadene virksomhetene var påført ved bruk av dette verktøyet i form av pensjoner, sluttvederlag, konsulenttjenester, og andre typer bidrag til overtallige. Konklusjonen på denne gruppens arbeide var at virksomhetene i hovedsak tapte mer enn de tjente ved bruk av nedbemanninger for kostnadskutt.

I tillegg tapte bedriftene verdi ved at aksjekursene raste nedover. Wall Street Journal har gjennomført en undersøkelse som viser at uten unntak falt aksjekursen betydelig i de virksomheter som enten varslet nedbemanninger eller gjennomførte nedbemanninger. I tillegg taper de markedskraft ved at kundeservice, produktutvikling, kommunikasjon og troverdighet tapes underveis. Ikke minst den interne oppslutning, motivasjon og innsats som er så viktig for å lykkes i markedene i dag, blir sterkt skadelidende ved at det spres usikkerhet og demotivasjon.

Selv der hvor nedbemanningene er gjennomført i henhold til hensiktene og kostnadsreduksjoner kan påvises, uteblir de store resultatene når konjunktorene snur og oppgangen kommer. De virksomhetene som vil overleve, må derfor forsøke andre tiltak enn ensidige og omfattende nedbemanninger for å gjøre seg selv konkurransedyktige i forhold til markedsutfordringene. Og disse utfordringene vil omfatte alle organisasjoner og virksomheter, både offentlig og private.

#### 4.7: Nedbygging av endringsmotstand

I forbindelse med omstillinger har oppmerksomheten i stor grad blitt konsentrert om virksomhetenes interne prosesser. Like viktig er det å se nærmere på sammenhengene i forhold til hva som skal skje med de mange tusen innen både offentlige og private virksomheter som vil måtte flytte på seg i årene som kommer, enten fordi arbeidsplassene blir borte, eller fordi nye krav til kunnskap og kompetanse endrer forutsetningene. Til dette kommer det psykologiske sjokket som rammer svært mange mennesker i en omstillingssituasjon de ikke føler å ha kontroll eller styring med. For å komme videre, må den strukturelle motstanden som nesten uten unntak møter omstillingene i virksomhetene bygges ned.

Noen framtidsperspektiver kan i så måte bidra.

- ”Halvparten av de jobbene som finnes om 5 år er ennå ikke skapt”.
- ”Menneskene og deres kunnskap blir viktigere enn maskiner ”
- ”Omstillinger er utvikling som gir mulighet for personlig vekst”.

Om 10 år vil rundt 80% av den teknologien vi kjenner i dag være skiftet ut. Samtidig vil 75% av alle dagens arbeidstakere fortsatt være yrkesaktive. Vi står dermed foran utfordringen med å kvalifisere disse til å nyttiggjøre seg de teknologiske nyvinninger i sitt daglige arbeid. Offentlige virksomheter står foran/er inne i store omstillingsprosesser som stiller nye og større krav til konkurransedyktighet.

- Hvor mange av dagens arbeidstaker har kompetanse og kunnskap til å utnytte den fulle kapasitet i dagens PC-er og programvare som det siste tiåret har inntatt en sentral plass på omtrent alle de kontorer som finnes?
- Hvilke konkrete tiltak har deres respektive virksomheter eller organisasjoner besluttet for å sørge for at de tilsatte i offentlige virksomheter får tilført kunnskaper og kompetanse til å bruke det utstyr og den teknologi som er tilgjengelig?

Det kan virke som at man har hatt en overinvestering i teknologien og forsømt læringen som er nødvendig for å være konkurransedyktig i fremtiden.

En undersøkelse som McKinsey har foretatt, viser at bare 15% av dagens virksomheter vil være i stand til å imøtekomme kravene til markeds- og kundestyring i fremtiden. Det er i europeisk målestokk. Hvordan norske private og offentlige virksomheter vil kunne hevde seg, sier McKinsey ikke noe om.

Nye læringsprosesser skaper nye omstillinger som i neste omgang skaper nye erkjennelser og ny læring. Slik vil spiralen måtte gå for de virksomheter som ønsker å overleve i framtidens kunde- og

markedsstyring. Penger som brukes på oppgradering av kunnskap og kompetanse hos den enkelte arbeidstaker, vil flyttes fra omkostningssidene i budsjettet til investeringspostene på linje med investeringer i bygninger, produksjonsmidler og annen realkapital. Læring er ikke lenger en utgiftspost men en investering i virksomhetens evne og mulighet til å overleve og vokse. Utfordringer blir å utvide dette til å gjelde alle arbeidstakere, også seniormedarbeiderne.

Læringen vil i stor grad måtte flyttes ut av skolestuene og lesesalene til arbeidsplassene i den enkelte virksomhet. Det vi snakker om er jevnlig ”påfyll” av kompetanse som gir begrepet ”livslang læring” ny betydning. Den nye etter- og videreutdanningsreformen som har vært tema i vårens tariffoppgjør vil være det formelle verktøy for en slik læring. Det er nå opp til hver enkelt virksomhet å bruke verktøyet til egen nytte. Virksomheter som vil henge med i utviklingen, vil måtte være i stand til å oppgradere seg selv gjennom læring til å bruke ny kunnskap og ny teknologi til videreutvikling av sin virksomhet.

Virksomhetenes største oppgave vil være å ta vare på humankapitalen og utvikle den til et konkurransefortrinn. Men samtidig må den enkelte også være villig til å oppgradere og videreutvikle sin egen kunnskap og evne til å bruke den i sitt arbeide for å bidra til at bedriften har rett kompetanse på rett sted til rett tidspunkt. Dette omfatter en balansert sammensetting av arbeidstakerne hvor formalkompetanse og erfaringskompetanse anerkjennes på lik linje som bidragsytere til virksomhetenes økonomiske resultater.

#### **4.8: Behov for helhetsløsninger**

Tidligere var det slik at når arbeidstakerne gikk hjem, mente man at realkapitalen var tilbake i virksomheten i form av maskiner, verktøy, inventar og teknologisk utstyr. Menneskene ble ikke vurdert som verdi, annet enn som ren arbeidskraft, og ingen virksomheter har noen gang bokført verdien av deres samlede kunnskaper i sine regnskaper. I dag er det ikke lenger slik. Når arbeidstakerne går ut av inngangsdøren, har de i stor grad realkapitalen i virksomheten med seg inne i sine hoder. Men fortsatt kommer ikke dette fram i bedriftenes regnskaper, med noen få hederlige unntak.

I framtidens organisasjoner og virksomheter vil den største kapitalen være i de tilsattes kunnskap og kompetanse. På samme måter som virksomheter har investert i «hard» realkapital tidligere, vil de nå måtte investere i den «myke» realkapitalen for å være konkurransedyktige. Når arbeidstakere «sparkes ut» som følge av nedbemanninger og organisasjonsendringer, er det i virkeligheten virksomhetens viktigste konkurransefortrinn som forsvinner sammen med dem. Dette vil stille andre og nye krav til såvel ledelse som tilsatte i de organisasjoner og virksomheter som ønsker å ha en rolle inn i det neste årtusen.

Det vil være nødvendig å se flere elementer i sammenheng, ikke bare rette hovedfokus mot de kortsiktige gevinster ved nedbemanninger og organisasjonsendringer. Behovet for etter- og videreutdanning er sterkt økende. Dette omfatter behovet for å kvalifisere medarbeiderne for å møte nye utfordringer og makte nye og endrede oppgaver. Dernest for å kunne omstille til andre oppgaver enten i eller utenfor virksomheten. En av topplederne i norsk næringsliv sa det slik kort tid tilbake da han varslet kostnadskutt og nedbemanninger: De som nå måtte ut av virksomheten var de som utførte oppgaver det ikke lenge var behov for. Men det er ikke lenger slik at nedbemanninger løser alle problemer i forbindelse med dårligere inntjening og kostnadsreduksjoner. Oppgradering av virksomhetens kompetansekapital kan være et like viktig element.

Kunnskapskapital finnes i flere kategorier. Den ene er det som betegnes som formalkompetanse. Det vil si den kunnskap den enkelte har tilegnet seg gjennom sin formelle skolegang og utdanning, og som kan framlegges dokumentarisk i form av karakterer på et vitnemål. I tillegg kan vi snakke om erfaringskompetanse. Det vil si den kunnskap og kompetanse den enkelte har tilegnet seg gjennom et yrkesaktivt liv av kortere eller lengre varighet. Denne erfaringskompetanse, eller med et mer vanlig uttrykk: Realkompetanse, er ikke alltid like enkelt målbar gjennom formelle karakterer og vitnemål. Likevel har det vist seg at virksomheter som ikke har en solid posisjon erfaringskompetanse, meget lett får store problemer når de møter hindringer eller utfordringer i deres marked.

Problemet til nå er at man ikke har utviklet gode nok verktøy for dokumentasjon av realkompetanse eller erfaringskompetanse. Innføring av EVU-reformen har også delvis bygget på tradisjonelle kompetansedokumentasjonsverktøy. De tradisjonelle utdanningsinstitusjonene har kommet på banen med ulike tilbud innen utdanning som skal føre fram til utdanningsdokumentasjon som dekker videregående skole, eller endog universitetsfag. Men:

- Er de tradisjonelle utdanningsinstitusjonene rett arena?
- Har de riktige produkter?
- Er det mer tradisjonell utdanning som skal til for å kvalifisere arbeidstakere i gruppen 50 – 70 år til nye oppgaver?

I noen grad kan det være tilfelle. Forskningsrapporter fra FAFO dokumenterer imidlertid at motstanden mot EVU har høy korrelasjon med høy alder og lav formalkompetanse. Spørsmålet er om EVU-reformen dermed vil fange opp den viktigste målgruppen: De som uønsket skyves ut av arbeidslivet.

#### **4.9: Motivasjonsprosess for holdningsendring**

Menneskene ønsker trygghet som igjen betinger mulighet og evne til å påvirke den framtid man ønsker. Dette betinger i dagens utvikling vilje og evne til å høyne egen kompetanse, tilegne seg ny kunnskap og være villig til å ta et tak for å styre utviklingen. Det vil betinge en betydelig motivasjonsprosess for å endre de holdninger som denne forstudien avdekker overfor arbeidstakere som tilhører seniorgruppen.

Den menneskelige kunnskap og kommunikasjon har utviklet seg til nye nivåer, og en stadig større del av verdiskapingen i samfunnet kommer fra kunnskapsbehandling. Utfordringen blir å sikre kunnskapstilgang til alle grupper uavhengig av bakgrunn, alder, utdanning og yrkeserfaring.

Dette reiser viktige spørsmål:

- Hvilke visjoner, mål og strategier kan vi velge?
- Hvordan skal vi skape bevissthet i arbeids- og næringslivet om verdien av erfaringskompetansen i gruppen 50 - 70 år?
- Hvordan skape forståelse og samhandling mellom generasjonene i arbeidslivet?



- Hvordan synliggjøre verdien av kompetanseutvikling for alle grupper arbeidstakere som grunnlag for endringsmestring og verdiskapning?
- Innenfor hvilke områder vil oppgaver falle bort, og hvor kan det bli behov for mer arbeidskraft i framtida?
- Hvilke mekanismer kan etableres for effektiv og hurtig omplassering og tilførsel av ny kompetanse?
- Hvordan skal man ta i bruk kommunikasjon og informasjon som strategisk verktøy for å skape forståelse, aksept, og legitimitet for å involvere menneskene i utviklingsprosessene?

I mange sammenhenger kan man få inntrykk av at mennesker betraktes som utgiftsposter i budsjetter og regnskap. Spesielt eldre arbeidstakere ansees som så store utgiftsposter at man heller forsøker å kvitte seg med dem, overføre kostnadene til offentlige budsjetter. Det som mangler i en slik oppstilling, er verdivurderingen av erfaringskompetanse eldre arbeidstakere besitter.

Dette har noe med holdninger å gjøre. Virkeligheten kan fort innhente disse foreldede holdningene, når mangelen på arbeidskraft om få år vil bli merkbar, fordi stadig flere forsvinner ut av arbeidslivet. Da, om ikke før, vil man bli nødt til å betrakte eldre mennesker som er arbeidskraftressurs, og ikke som en utgiftspost. Denne holdningsendringsprosessen er imidlertid ikke noe som trenger å vente.

Eldre mennesker med rik erfaringskompetanse er allerede i dag en attraktiv arbeidskraftressurs som vil være av stor betydning for virksomheter og bedrifter også i løsning av de nære utfordringer og oppgaver.

## **Kap. 5: Case: Postgiro, Posten Nett, Husbanken og Fylkesmannen i Møre og Romsdal**

### **5.1: Postgiro.**

I juni 1994 vedtok ledelsen i Postgiro et større omstillingsprogram for å tilpasse organisasjonen både til nye og endrede markedsvilkår, og til fusjonen med daværende Norges Postbank som var i beslutningsprosessen. Begge disse prosessene ville gi til sammen gi en overtallighet i størrelsesorden 600 mennesker. Dette var reelle nedbemanninger, menneskene skulle ut av organisasjonen, Postgiro skulle ikke lenger være en del av Posten ut over eiersituasjonen. I sum ble dette derfor den største netto nedbemanning som var gjennomført av en forvaltningsbedrift i en operasjon til da.

Denne ble gjennomført i tre trinn: Først en omfattende kommunikasjonsprosess med siktemål at hver enkelt skulle være informert om hva som skulle skje, hvordan og når det skulle skje, og hvordan endringene ville berøre hver enkelt. Deretter ble selve overtalligheten håndtert via et personalsenter, hvor menneskene fikk tilbud om etter- og videreutdanning og bistand med å få nye jobber, enten innenfor eller utenfor Posten. Til slutt ble det gitt aktiv bistand til aktiv jobbsøking for dem som måtte ut av organisasjonen, uansett alder.

Det forberedende arbeid med omstillingen startet i virkeligheten over ett år tidligere. Våren 1993 gikk ledelsen med på å nedsette et eget utvalg for å utarbeide en kommunikasjonsstrategi. Denne ble planlagt våren 1993 i samarbeid mellom personalorganisasjonene, informasjonsavdelingen, prosjektledelsen og ledelsen i Postgiro. En detaljert plan, som også omfattet initiativet til å etablere et eget personalsenter for de overtallige, ble lagt fram for Postgiros ledelse og vedtatt. Informasjonstiltakene startet allerede høsten 1993, nesten et halvt år før de første endringsprosessene skulle iverksettes.

#### **5.1.2: Organisering av Postgiro Personalsenter**

Postens Personalsenter ble organisert i tre enheter: Den ene var administrativ og hadde ansvaret for planlegging og budsjett. Den andre hadde ansvaret for kompetanseutvikling og omskolering. Den tredje hadde hovedfokus på jobbsøk og personaldisponering, samtidig som alle tre enhetene skulle bidra med rådgivning. Strategien var å skape et trygt og positivt arbeidsmiljø i senteret. Hensikten var å skape motivasjon for omstilling og videreutvikling ved å tilby målrettede omskolerings- og kompetanseutviklingstilbud. Selv om hovedfokus for omskolering og kompetanseutvikling skulle være Posten/Postbankens framtidige behov, ble det også rettet mye oppmerksomhet mot eksterne muligheter. Dette omfattet både karriereplanlegging og videreutdanning ut over Postens egne behov.

De overtallige som kom til senteret ble både fysisk og mentalt tatt helt ut av sin gamle organisasjon. De fikk en ny arbeidsgiver, og gikk på jobb et annet sted enn de hadde gjort tidligere. En av de første og viktigste oppgavene var å kartlegge den formelle og reelle kompetanse hvor hver enkelt. Deretter fulgte karriererådgivning i form av omstillingssamtaler med den enkelte. Neste steget var å gjennomføre motivasjons- og jobbsøkerkurs, eller at man la opp til å skaffe fram det utdanningstilbud den enkelte ønsket så lenge det holdt seg innenfor de rammene som var trukket opp initielt.

Resultatet av den første del av prosessen var at det overtallige ble inndelt i 3 hovedgrupper:

- De som ønsket fortsatt jobb i Posten.
- De som ønsket jobb i Postbanken.
- De som ønsket jobb utenfor Posten/Postbanken.

Personalsenteret ble kjørt med klare spilleregler. Likevel var det mulig å gjennomføre prosessen med minimal støy i organisasjonen. Målene ble nådd, både kvantitativt og kvalitativt. I evalueringsrapporten er det spesielt disse forhold som trekkes fram:

- Systematisk planlegging og målbevisst gjennomføring av opplegg og prosess, og gode relasjoner til personalorganisasjonene.
- Fokusering på målet med senteret: Bistå overtallige arbeidstakere med å skaffe seg ny fast jobb.
- Opptre med realisme og ærlighet under hele prosessen - lytte og ta folk på alvor.
- Bearbeide manglende virkelighetsoppfatning og urealistiske forhåpninger om ny jobb, men samtidig øke selvtilliten.
- Klargjøre rettigheter og plikter - fortrinnsrett og tilbud om passende stilling.
- Bevisst satsing på god kommunikasjon og klare skriftlige avtaler.
- Heving av OTS-området status for å lette den interne omplasseringsprosessen.
- Kunne håndtere kulturelle forskjeller når gruppen har flernasjonal bakgrunn.
- Adskilt fysisk plassering av senteret fra driften i linjeorganisasjonen, med god tilgjengelighet til staben.
- Oppbygging av et kompetent og sammensveiset team i staben, som har god evne til å motivere andre og tåle en stresset arbeidssituasjon.

Omstillingssamtalene kom til å legge et grunnlag for de at de aller fleste ved senteret kunne komme gjennom den fasen av protest, fortregelse, fortvilelse og sorg som gjennomgående var endel av det bildet staben ved Personalsenteret fikk innledningsvis. Noen trengte få og korte omstillingssamtaler, andre trengte mange og lange samtaler for å komme videre i prosessen. Bare noen ganske få ble værende i lengre tid uten progresjon i forhold til ny orientering i landskapet.

## 5.2: Posten Nett

Da Posten Nett skulle starte omstillingene, ble den aktuelle modellen fra Postgiro-omstillingen drøftet. Man valgte imidlertid å legge ansvaret for de overtallige i linjen. Modellen med et eget personalsenter, eventuelt med lokale enheter, ble vraket til fordel å løse hele omstillingsprosessen internt i bestående organisasjon. De overtallige ble således ikke brakt ut av organisasjonen, men skulle fortsatt forholde seg til sine tidligere ledere og overordnede. Spesielle omstillingskonsulenter skulle bistå med jobbsøking og eventuell kompetanseutvikling. Omstillingsprosessen i Posten Nett har ble preget av betydelig støy og turbulens, både innenfor og utenfor Postsystemet. I evalueringsrapportene framgår det også at produktiviteten i perioder ble sterkt skadelidende.

## 5.3: Husbanken

Husbanken er en av de offentlige virksomhetene som har tatt seniorpolitikken på alvor. I 1997 ble et eget utviklingsprosjekt satt i gang. Prosjektet hadde følgende motto:

”Senior 45+: Livserfaring + arbeidserfaring = muligheter i massevis.”

Seniorpolitikken er nedfelt i Husbankens personalpolitikk. Utfordringen i de siste årenes utviklingsprosjekt(1997-1998) har vært å gi seniorpolitikken et praktisk innhold, noe som er spesielt viktig fordi banken vil få et økende antall eldre medarbeidere i tiden fremover. I 1998 var nesten halvparten av alle tilsatte i Husbanken seniorer - 45 år og eldre. Fremskrives dagens situasjon ti år til år 2008, vil banken ha 60% seniorer.

Befolkningens sammensetning vil i samme periode endres slik at de yngre blir færre og dermed også vanskeligere å rekruttere. Dette gjør det enda viktigere å satse på eksisterende personale. Turnovermønstret i Husbanken viser også at det er medarbeidere med kortest fartstid som slutter først. Et gjennomgående kjennetegn ved senioren er at de har vært lenge i banken og det meste av kompetansen er ervervet gjennom jobberfaring.

Prosjektet tar i 1997 utgangspunkt i at Husbanken står foran mange krevende utfordringer, og senioren vil ha vesentlige roller å fylle i møte med bankens fremtid. Seniorpolitikken i Husbanken omfatter alle medarbeidere som har fylt 45 år. Husbanken valgte å satse på en aktiv seniorpolitikk der vekst og utvikling gjennom hele yrkeskarrieren står i fokus. Seniorpolitikken handlet dermed ikke om avvikling, men om å utnytte og videreutvikle best mulig alle de positive ressursene senioren innehar.

### **5.3.1: Fire hovedelementer**

Seniorprosjektet ble lagt opp med en del hjørnestolper. Kommunikasjonsprosessen omfattet alle tilsatte i Husbanken. De fire hovedelementene som utgjorde kjernen i seniorprosjektet er følgende:

1. Bred informasjon til alle - allmøter, møte med ledelsen og tillitsvalgte i forkant på de stedene der seniorpolitikken skal igangsettes. Informasjon også i etterkant av seminar til de involverte seniorer og ledere.
2. Seniorseminar - alle seniorer som ikke har lederstillinger, får tilbud om seniorseminar hvert 5. år. Seminaret gir mulighet for refleksjon midtveis i yrkeskarrieren og fungerer som en konkret forberedelse til den enkeltes milepælsamtale som avholdes like etter seminaret.
3. Milepælsamtale - etter seminaret deltar leder/medarbeider i milepælsamtale som ender opp i en utviklingsplan med et 5-års perspektiv. Det utarbeides et system for oppfølging av utviklingsplanen til hjelp for arbeidet lokalt.
4. Individuelle tiltak - alle utviklingsplaner tar utgangspunkt i den enkelte seniors individuelle ønsker og planer.

### **5.3.2: Erfaringer fra prøveprosjektet**

Pr. 31.12.98 var seniorpolitikken prøvd ut ved samtlige avdelingskontor utenfor Oslo, og til sammen 35 seniorer hadde deltatt på seminar og i milepælsamtale. I oppsummeringsnotatet fra Husbanken trekkes følgende forhold fram:

- Informasjon til alle er viktig for å unngå misforståelser om hva seniorpolitikken går ut på. I allmøter og møter med ledere og tillitsvalgte, samt blant seminardeltakerne har vi i det

vesentligste fått positive tilbakemeldinger. Informasjon i fortsettelsen er viktig for å holde “saken varm” for alle som har vært deltakere i seminarerne og deres ledere

- Seniorseminarenes sterke vekt på ettertanke og egenrefleksjon kan i startfasen virke litt fremmed og uvant for deltakerne. Likevel går de inn i prosessen, og seminaret fungerer etter intensjonen; som bevisstgjøring og forberedelse til milepælsamtale. Vi får klare tilbakemeldinger fra deltakerne om at det å ha fokus på seg selv og egen yrkeskarriere i to dager ansees som luksus og føles godt. Det blir også godt mottatt av seniorgruppen at de kommer i “opplærings- fokus”.
- Det skal utarbeides et system for oppfølging av milepælsamtalene for å sikre at de ikke parkeres i en skuff til neste samtale fem år senere, bl.a legges det opp til at utviklingsplanen blir en del av medarbeidersamtalene.

Konklusjonen var at Husbanken hadde hatt gode erfaringer fra det å starte et avgrenset prosjekt for så å gradvis utvide det. Prosjektet ble utviklet etter hvert. 70% av deltakerne fikk individuelle utviklingsplaner, og planene var veldig “edruelige” i forhold til å belaste opplæringsbudsjetter. Både seniorer og ledere meldte tilbake om mer positivt og offensivt syn på hvordan man skal utvikle og bruke seniorennes kompetanse.

### **5.3.3: Seniorpolitikk integreres i personalpolitikken**

Seniorprosjektet ble avsluttet 31.12.98, og seniorpolitikken med dens nye innhold skal gjøres til en integrert del av personalpolitikken i Husbanken. Målsettingen er å holde seniorseminar jevnlig med påfølgende milepælsamtaler og at seniorenne får tilbud om seminar og dermed milepælsamtale hvert 5.år. Utviklingsplanene blir tema i tilknytning til årlige medarbeidersamtaler. For å holde temaet varmt, blir det to ganger i året utgitt “newsletter” om seniorarbeidet til alle som har vært involvert, og sist, men ikke minst, det skal utvikles et eget seniorseminar for ledere med sterkere fokus på valg for den videre karriereutvikling. Dette framgår av sluttrapporten om seniorpolitikken i Husbanken. Rapporten legger opp til en videreføring av seniorpolitikken basert på de erfaringer man høstet med prøveprosjektet.

Målsettingen med å ha en aktiv seniorpolitikk er å komme frem til individuelle tiltak som gir vekst og utvikling for den enkelte gjennom hele yrkeskarrieren. Medvirkning fra medarbeiderne og leder er en forutsetning når det gjelder å finne frem til mulige tiltak.

I de 2 årene Husbanken har jobbet aktivt med seniorpolitikken, så man at arbeidsfeltet har fått stigende oppmerksomhet i nasjonal sammenheng. Fagpolitisk er arbeidslinjen like aktuell, sett fra regjeringens og Stortingets side. Det er også gitt signaler om at AFP-ordningen skal innskjerpes. For Husbanken er tendensen med skjev turnover der de yngre med høyere utdannelse er de som sluttet, har forsterket seg de siste årene. Behovene for omstillings- og endringsdyktighet er heller ikke blitt mindre, og kompetansen er ikke blitt nyere. Disse momentene sett under ett sier noe om nødvendigheten av å satse på vekst og utvikling hos våre ansatte gjennom hele yrkeskarrieren, og at det er vel så viktig i dag som det var i 1996 å satse på seniorpolitikkarbeidet, heter det i sluttrapporten som prosjektansvarlige Henry Gjefsen og Janicke Stople la fram for toppledelsen i Husbanken.

Rapporten pekte også på betydningen av hvilken rolle ikke minst ledelsen i banken spiller i seniorpolitikken. Som på alle andre policyfelter er det viktig at ledelsen beslutter satsing og

markerer interesse for seniorpolitikken. Hver enkelt senior må selv være aktiv og ta egne initiativ for å skape utvikling for seg gjennom hele yrkeskarrieren. For å få en aktiv seniorpolitikk, må lederne involveres slik at de ser muligheter og ikke begrensninger, er aktive i å finne løsninger sammen med seniormedarbeideren, er støttende og følger opp avtaler.

#### **5.3.4: Oppfølgingstiltak**

På grunnlag av prøveprosjektet besluttet Husbanken å etablerer en aktiv seniorpolitikk med det innhold som var prøvd ut gjennom prosjektet:

- Tilsatte fra 45 år og oppover får tilbud om seniorseminar med påfølgende milepælsamtale. Tilbudet gjentas hvert 5. år.
- Avsnittet om seniorpolitikk i personalpolitikkdokumentet oppdateres i tråd erfaringene fra prosjektet.
- Det faglige ansvaret for seniorpolitikken legges til avdelingskontoret i Bergen.
- Det utarbeides et eget seniorseminar rettet mot ledere i senioralder.
- Personalkonsulent/personalansvarlige vil inngå i et nettverk for å gi denne gruppen spesiell informasjon slik at de kan utgjøre lokale drivkrefter ved avdelingskontorene.

#### **5.3.5: Personaløkonomi brukt på seniorpolitikk**

Prosjektet i Husbanken var ikke i hovedsak basert på at man forsøkte å "støtte og hjelpe" senioren til en bedre hverdag. Bak beslutningene i seniorprosjektet lå de økonomiske analyser og kalkyler som viste at dette var direkte regningssvarende for banken. Forstudien har fått tilgang til den økonomiske grunnlagsanalysen som lå til grunn for prøveprosjektet. Prosjektleder Henry Gjefsen bekrefter i ettertid at disse kalkylene viser seg å holde ut fra de erfaringene man har høstet så langt. Analysen gjengis med tillatelse fra prosjektleder Henry Gjefsen.

- Personaløkonomi går kort sagt ut på å verdsette forhold knyttet til ansatt personale i en bedrift. Dette er tall som stort sett ikke vises igjen i de vanlige regnskaper i bedriften. Vanligvis kan personaløkonomi brukes på to måter. Man kan i stort gå inn og verdsette den humane kapitalen som finnes i bedriften. Det er da særlig de ansattes kompetanse som man ønsker å sette en verdi på. Den andre måten å bruke personaløkonomi på er å gå inn og lage kalkyler rundt kostnader og gevinster knyttet til enkeltforhold rundt ansatt personale. I forhold til seniorpolitikk er det den siste bruken som er mest aktuell.

Hensikten med en personaløkonomisk kalkyle er å synliggjøre at det også finnes kostnader og gevinster tilknyttet forhold vedrørende de ansatte. Den synliggjøringen en kalkyle gir kan gå inn som en del av beslutningsgrunnlaget i den aktuelle situasjon. Kalkylen viser at det aktuelle forholdet har en pris. Å gå inn med tiltak for å bedre situasjonen har også en pris, men forhåpentligvis vil kalkylen også vise at det finnes en gevinst ved tiltaket. Dersom gevinsten av tiltaket er høyere enn kostnaden og høyere enn prisen på å leve videre med situasjonen uten løsning, er det et godt tilleggsargument for å gå inn for et foreslått tiltak.

For å si noe om hvordan bruke personaløkonomi, er det enklest å knytte det opp mot et konkret

eksempel. I forhold til seniorpolitikk er det da mest nærliggende å se på at det koster bedriften ganske mye å ikke nyttegjøre seg seniormedarbeiderens kompetanse og potensiale fullt ut.

Metoden går ut på å avdekke hver enkelt side knyttet til den aktuelle situasjon og sette en prislapp på den.

En situasjon som ikke er uvanlig i bedrifter er at en seniormedarbeider etter lang fartstid, kan bli en noe mindre produktiv medarbeider. Utdanningen er ikke lenger av ny dato, man har holdt på med de samme type saker over lang tid og det har ikke blitt så mange nye utfordringer. Når både medarbeideren selv, leder og omgivelser, litt etter litt, reduserer forventningene til innsats og produksjon, kan man til slutt bli en demotivert medarbeider. De negative effektene av det mulig å sette en prislapp på.

F.eks. vil en antatt produktivitetsreduksjon på 5 - 10% fort ha en kostnad på 20.000 kroner i året. Videre er det ikke uvanlig at en ansatt i en slik situasjon har arbeidsoppgaver som er tilpasset stillings- og lønns plassering. Det blir et underforbruk av stillingen som det er mulig sette en pris på. Dersom demotivasjon fører til slurv og dobbeltarbeid, merarbeid for kolleger og misfornøyde kunder, kan dette også prissettes. Særlig dersom en demotivert medarbeider i en enhet påvirker andre kolleger, kan kostnadene bli store. Bare en prosent produktivitetsreduksjon som følge av irritasjon og korridorprat om en "håpløs" kollega kan over tid dreie seg om store beløp.

Man skal ikke jobbe lenge med slike kalkyler og estimere kostnader, før man ser at prisen på å ha en demotivert seniormedarbeider fort kan bli flere ti-talls tusen kroner.

Også mulige tiltak for å bedre situasjonen og redusere effektene har som regel en kostnadsside. Tiltakene kan være kurs, ny utdanning, hospitering, nye arbeidsoppgaver, tettere lederoppfølging osv. På samme måte kan alt dette prissettes, og man summeres sammen hva det vil koste å bedre den aktuelle situasjon.

Når man så holder prisen på problemet opp mot prisen på å løse det, vil finne ut om tiltakene er lønnsomme eller ei, på kort og på lang sikt. I de fleste tilfeller vil man se at det er mer lønnsomt å løse problemet enn å leve med det. En slik tilnæringsmåte kan være nyttig støtte til beslutninger man skal ta på personalfeltet og i dette tilfellet på seniorpolitikkområdet.

En annen vinkling på personaløkonomi kan knyttes opp mot anskaffelse av ny kompetanse. Det er vanlig å rekruttere yngre personer med solid utdanning. Dersom man regner på hva det vil koste å omskolere en seniormedarbeider kontra å nyrekruttere, må man regne på hvor mange år kostnadene kan fordeles på. Selv om rekrutterings- og introduksjonskostnader er høye, koster det sikkert mer å omskolere en erfaren seniormedarbeider. I gjennomsnitt blir høyt utdannet, ung medarbeider kanskje værende i tre år, mens en omskolert seniormedarbeider kan bli en motivert medarbeider helt fram til pensjonering. Når kostnadene fordeles over den tid man får glede av den nye kompetanse, kan regnestykket fort vise at det er god butikk å satse på seniormedarbeideren. -

### **5.3.6: Personaløkonomisk analyse for seniorpolitikk i Husbanken**

Seniorprosjektet i Husbanken har forsøkt å gjøre en analyse av kostnadsbildet i forbindelse med seniorpolitiske tiltak de har iverksatt. Med tillatelse fra Henry Gjefsen, gjengis denne analysen nedenfor. Et slikt kostnadsbilde forsøker å fange opp betydningen av kompetanseutviklingstiltak overfor virksomheten.

PROBLEM : Negative forventninger om seniorers muligheter skaper selvoppfyllende profetier

LØNNINGSTESE : Positivt syn på seniorers muligheter skaper også selvoppfyllende profetier

### Kostnader som følge av negative forventninger til mulighetene

Egen situasjon

#### Økt sykefravær

- Fraværsdager	10 dager	-	915 dagslønn	9150
- Vikarutgifter	0 dager	-	915 dagslønn	0
- merarbeid	20 timer	1 person	193 pr .time	3860
- overtid for andre	-	-	-	-

#### Kvalitet

- tid til behandling	2 timer/uke	48 uker	120 pr. time	11520
- av kundeklager/ telef.tid				
- dobbeltarbeid	2 timer/uke	48 uker	122 pr.time	11712
- oppretting av saksbeh.feil	-			

#### Effektivitet

(45 min pr. dag) 10 %	19800 mnd.lønn	12 mnd	23760
-----------------------	----------------	--------	-------

#### Underforbruk av stilling:

Tilsvareer ltr. 26 i stedet for ltr 34	Ltr 34	238131 årslønn	Ltr. 26	209631 årslønn	28500
---	--------	----------------	---------	----------------	-------

#### Kollegaers situasjon:

Effektivitet:	5 min pr.dag	1 %	228000 årslønn	3876
---------------	--------------	-----	----------------	------

#### Problemets kostnadsside pr år:

**127262**

#### Problemets inntektsside:

Sparte opplærings / utviklingskostnader	3 kursdager	2000 pr.kursdag	6000
--	-------------	-----------------	------

Sparte lønnsoppyrkk	Ltr. 36	264231 årslønn	Ltr. 34	238131 årslønn	8100
---------------------	---------	----------------	---------	----------------	------

Sum inntekter pr år ( mindreutgifter )	<b>14100</b>
--	--------------

Holdningskostnader pr. år	<b>113162</b>
---------------------------	---------------





- mobilitet/hospitering av arbeidstakarar.

Mobilitet gjennom å satse på hospitering av arbeidstakere i ulike jobbsammenhenger, bidrar til å øke den samlede innsikt i de ulike oppgaver som finnes innen området.

Prosjektet går videre inn for en satsing på kompetanseutvikling gjennom å utnytte de faglige ressursene som er i statsforvaltninga gjennom å nytte spisskompetanse på tvers mellom statsetatene.

#### **5.4.1: Resultat (perioden september 1997 – 31. mars 2000)**

Prosjektet har lagt til rette og gjennomført kompetanseutviklingstiltak som er felles for flere statlige etater. Kompetanseutvikling innenfor fagområder som er spesifikke for ein einskilt etat har prosjektet ikkje vært involvert i.

Statsetatene i Møre og Romsdal har prioritert felles kompetanseutviklingstiltak innenfor følgende 5 fagområder:

- Personalpolitiske emne
- Juridske emne
- Organisasjonsutvikling
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)/EDB
- Helse-, miljø og sikkerhet

Det er gjennomført 111 kompetanseutviklingstiltak i Molde, Kristiansund, Ålesund, Surnadal og Ulstein. 3 av desse tiltakene er kompetansegivende og gjennomført i samarbeid med høgskolene i fylket. Alle tiltakene (også de kompetansegivende) har vært gitt som tilbud til alle ansatte i statlige virksomheter i fylket.

Gjennom prosjektperioden har totalt 1320 deltakarar vært med på dei ulike tiltakene. Kursdeltakerne har vært ansatte i alle aldersgrupper. Unge og eldre arbeidstakere har delt kunnskap og erfaringer gjennom å møttes i felles kompetanseutviklingstiltak. Hoveddelen av deltakerne har vært statstilsatte frå 45 år og eldre.

For kompetanseutviklingstiltakene på IKT har prosjektet lagt spesiell vekt på å gjennomføre opplæringa med små gruppar. Tilbakemeldingar prosjektet har fått på desse tiltaka, er at dette har skapt trygghet for den enkelte deltaker.

En av tilbakemeldingene prosjektet har fått er: "Her møter vi deltakere i vår egen aldersgruppe. Å delta på et tilsvarende tiltak hos de eksterne kursarrangørene/EDB-firma, kanskje sammen med ungdom med spesiell interesse for data, har jeg har ikke hatt mot til.

Kompetanseutviklingstiltakene prosjektet har gitt tilbud om har vært nyttet av ca. 80% av statsetatene i fylket.

Ressurspersoner i statsetatene i fylket er nyttet til innledning/som instruktørar i nærare 90% av tiltakene.

#### Hospitering.

12 tilsette i statlige virksomheter i har hospitert hos en annen statlig arbeidsgiver i en periode på 1 - 3 måneder.

#### **5.4.2: Videreføring**

På bakgrunn av erfaringene ønsker Fylkesmannen i Møre og Romsdal å etablere et støtteapparat for regional statsforvaltning i arbeidet med:

- *kompetanseutvikling (kartlegging, analyse og gjennomføring av kurs og kompetansegivende tiltak). etter- og videreutdanningsreformen*
- *hospitering*
- *omstilling*

Støtteapparatet skal være et kontaktledd mellom statsetatene i fylket og høyskolene, og bidra til å utvikle og tilrettelegge spesialtilpassede tiltak på kompetansegivende nivå. Prosjektet skal også bidra til økt samarbeid mellom statsetatene gjennom aktiv bruk av nettverksgrupper og ulike faggrupper.

Prosjektet setter fokus på betydningen av samhandling mellom ulike faggrupper og aldersgrupper både internt i en virksomhet, men også i forhold til tilgrensende virksomheter, i dette tilfelle andre statlige etater innen fylkeskommunen.

## Kap. 6: Konklusjoner, anbefalinger

### Hva koster de holdninger vi har utviklet til + 45 generasjonene i arbeidslivet samfunnet?

Ingen har kunnskaper om hva det koster samfunnet å dekke over de sosiale og økonomiske konsekvensene av den måten vi takler omstillingsprosessene. Alle støtter tanken om å starte en strukturering av det totale kostnadsbilde for konsekvensene av, ikke bare de regler, men de holdninger som styrer oss i slike prosesser.

Det handler om kostnader fra sykemeldinger, uførepensjonering, rehabiliteringstiltak og medikamenter til førtidspensjonerings tilbud og effektene av arbeidstiltak o.s.v. Det er behov for et nyanser og realistisk beslutningsgrunnlag for tiltak og tilbud som skal settes inn. for å nyttiggjøre, *ikke bare* et stort potensiale for *kostnadssparing*, men det store potensiale i *erfaringskompetansen vi parkerer*.

### Hvor finner vi all den kunnskap som er og dokumentasjon på erfaringer som er gjort på dette området de siste 5 årene?

Forstudien har så langt avdekket at det finnes en god del forskningsmateriale som avdekker og klargjør problemstillingen, både i forhold til enkeltmenneskene som berøres, og i forhold til virksomhetene det angår. Hovedfokus ser ut til å ha vært rettet inn mot hvordan lette overgangen fra yrkeslivet til en eller annen for pensjoneringsordning for medarbeidere som blir overtallige i virksomheter. Dette fremgår av den serie med forskningsrapporter, undersøkelser og notater som spesielt FAFO har utarbeidet de siste årene.

Forstudien fant heller ingen forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Man skulle tro at forvaltningen og offentlige virksomheter i større grad enn private virksomheter ville følge opp det lov- og avtaleverk som framkommer i Tjenestemannsloven og Hovedavtalen. Som et generelt inntrykk, basert på et riktig nok smalt grunnlag, kan man ikke trekke annen konklusjon enn at det i stor grad var likhet mellom privat og offentlig sektor i hvordan man forholder seg til seniormedarbeidere.

Private og offentlige virksomheter er altfor dårlige til å vedlikeholde og utvikle medarbeidere i + 45 generasjonene til å mestre de utfordringer man med sikkerhet vet vil møtes av storparten av dem i løpet av de neste 5 årene. Dette fører altfor ofte til permitteringer, førtidspensjoneringen, og sist men ikke minst, til utstøtning fra arbeidslivet. Veien derfra til sykemeldinger og i siste omgang til uføretrygding, er mange fullt klar over, men få har tatt problemstillingen på alvor i form av operative tiltak.

Som et generelt inntrykk kan oppsummeres at seniormedarbeidere i hovedsak ikke blir verdisatt i forhold til sin erfaringskompetanse, men i noen grad i forhold til sin realkompetanse. Dette kan neppe skyldes mangel på informasjon, for det foreligger betydelig forskningsinnsats på området.

Det er nedlagt meget verdifullt arbeid i forskning, beskrivelser og evalueringer av den prosess som trer i kraft når samfunnet tvinges til endringer. Søker man imidlertid kunnskaper og erfaringer om situasjoner man ser vil komme eller man ønsker å lære mer om dette temaet, er det ingen enkel oppgave å skaffe seg en oversikt over de kunnskaper som er tilgjengelig fordi disse er spredd så mange steder og ikke er samordnet i en felles database med inngangsverktøy tilgjengelig.

## 6.1: Forskning, utredning og analyser

NIBR, NOVA, SSP, RTV, FAFO, AFI, og flere andre utredere arbeider med spørsmål relatert til problemstillinger for aldersgruppen 50 – 70 år, enten indirekte gjennom forskning og dokumentasjon, eller direkte gjennom tiltak rettet mot målgruppen (SSP). I noen grad er dette overlappende arbeid fordi koordineringsorganer mangler. Det fremkommer derfor ikke et helhetlig perspektiv som omfatter både omstillingsprosesser, og interne kompetanseutviklingsprosesser hvor problemstillingen er minst like aktuell.

Det som kanskje kan framstå som en overraskelse, er at det ser ut til å foreligge mer eller mindre faste strukturer og retningslinjer for hvordan ”bli kvitt” eldre arbeidstakere innen flere av de store virksomhetene. Det er kanskje en enda større overraskelse at disse også ser ut til å være godt utviklet innen offentlige virksomheter som man ut fra lov- og avtaleverket skulle eller burde ha et godt system på plass til hinder for nettopp slike utskryvningsmekanismer som er omtalt i kap. 3.

Et annet trekk er at det ser ut til at de fleste virksomheter har en offisiell seniorpolitikk. I hvert fall ut fra erklærte personalpolitiske målsettinger. Det ser likedan ut til at langt færre har utarbeidet konkrete handlingsplaner for hvordan følge opp disse målsettingene i form av tiltak for å beholde seniormedarbeidere lengst mulig i virksomheten. Både arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene har i sine handlingsplaner erklærte målsettinger om å beholde arbeidstakere i produktivt arbeid lengst mulig. Likevel ser det ut til at begge parter, sammen med den aktuelle virksomheten, retter sterkest fokus mot sluttpakker, førtidspensjoneringsordninger og andre lignende tiltak når spørsmålsstillingen blir satt på spissen i forbindelse med nedbemanning som følge av en omstillingsprosess.

Forstudien har også tatt for seg noen eksempler på hvordan man har forsøkt å ta problemstillingen på alvor. Det første eksemplet er nedbemanningen i Postgiro i årene 1994 – 96, hvor man satte i verk spesielle tiltak rettet mot de overtallige. Det andre eksemplet er prosjektet Statlig Kompetanseutvikling ved Fylkesmannen i Møre og Romsdal, hvor man har iverksatt kompetanseutviklingstilbud på tvers av profesjonsgrenser, forvaltningsnivåer og kompetansebakgrunn. Husbanken er det siste eksemplet, hvor man har iverksatt en spesiell seniorpolitikk og tatt de investeringer som trengs ut fra kalkyler som viser at investeringene er inntjeningsbare i løpet av kort tid.

Forstudien har funnet betydelig materiale som i større eller mindre grad berører temaet: Mennesker mot slutten av sin arbeidslivskarriere. Mest utredning og forskning innen området ser ut til å ha blitt foretatt av FAFO, som har nær tilknytning til fagbevegelsen. Men også andre utredningsinstitusjoner har gjennomført studier som berører disse temaene. En av de mest interessante, er den undersøkelsen som Institutt for Samfunnspsykologi i Bergen utførte i forhold til mennesker i Posten Nett som gjennomgikk en større omstillingsprosess for få år siden. Den er en av de få som går inn på de rent menneskelige konsekvenser før, under og delvis etter selve omstillingen. Resultatene er lagt fram i en hovedoppgave kalt: Omstilling og personlig stil, forfattet av Giske Olsnes og Mette Kristin Skram i 1998. Oppgaven tar for seg betydningen av negativ og positiv affektivitet for opplevelse av sosial støtte, stress og helse under en organisatorisk omstilling.

Rikstrygdeverket hadde god oversikt over den tallmessige utviklingen av uføretrygdete og førtidspensjonerte, men ikke brutt ned på årsakssammenhenger. Forstudien har derfor ikke mulighet til å dokumentere de nøyaktige tallene for hvor mange av tallstørrelsene som skriver seg fra de forhold som er omtalt i rapporten. Som et resultat har RTV satt i gang tiltak for å gå nærmere gjennom tallene for om mulig å få fram klarere tallmateriale, men dette vil først foreligge på et senere tidspunkt.

Senter for Seniorplanlegging, SSP, er en av de aktive deltakerene i arbeidet for seniorer. Dette omfatter påvirkning, holdningsstimulerende aktiviteter, og ikke minst å arrangere kurs og konferanser. Arbeidet SSP utfører er forankret i organisasjonene i arbeidslivet, og i senere tid også i AAD. Et av de mer konkrete tiltakene, er SSPs innspill til NOU 1998: 19 om livsfaseorientert personalpolitikk – seniorperspektivet. SSP konkluderer at det ligger et betydelig ansvar på organisasjonene i arbeidslivet, virksomhetene selv og ikke minst myndighetene for å legge forholdene til rette for at seniormedarbeidere kan fortsette sin yrkesaktivitet så lenge de selv ønsker og har fysiske forutsetninger for dette.

NOVA har også vært inne i temaområdet. En av de viktigere utredningene er foretatt av Kolbein Lund, og viser at mennesker beholder sin evne til læring og utvikling selv i høy alder. Aldringsprosessen er ingen hindring for personlig kompetanseutvikling.

Ut over disse eksemplene, vil forstudien vise til at det foreligger omfattende dokumentasjon i de ulike forsknings- og utredningsmiljøer. I tillegg sitter virksomhetene selv på en god del personalpolitisk viktig erfaringsmateriale gjennom rapporter, evalueringer og interne beslutningsprosesser. Problemet er at dette ikke er samlet og strukturert i en form som gjør det tilgjengelig både for virksomheter, organisasjoner og enkeltmennesker som berøres av lignende situasjoner.

**Forstudien vil på dette punkt anbefale** at det settes i gang arbeide med å samle erfaringsmateriale sammen med utrednings- og forskningsmateriale i en database som gjøres tilgjengelig i en helhetlig og oversiktlig form.

## 6.2: Holdninger

Holdninger i arbeidslivet kan være noe av det viktigste å gripe fatt i. Negative forventninger om seniormedarbeideres muligheter skaper selvoppfyllende profetier. Positivt syn på seniormedarbeideres muligheter skaper også selvoppfyllende profetier. Forstudien har kommet fram til at en del av oppfatningene av seniormedarbeidere har i stor grad med holdninger å gjøre. Det vil si virksomhetens holdninger overfor seniormedarbeidere, andre medarbeideres holdning overfor seniorer, og seniorennes holdninger til seg selv.

I tillegg kommer de holdninger som skapes gjennom næringslivsrettet utdanning, og de holdningene som framkommer hos dem som driver rekrutterings og kompetanseutviklingsvirksomhet. Med noen unntak blir disse oppgavene overlatt til yngre mennesker, gjerne rimelig nyutdannede med sosialøkonomisk, bedriftsøkonomisk eller annen næringslivsrettet utdanning. For dem representerer seniorer foreldregenerasjonen, med de relasjoner dette måtte medføre. Mange nyutdannede er også lært opp til et tenkesett hvor det er de harde realiteter som avgjør, de realiteter som enkelt og greit kan dokumenteres gjennom eksamensresultater, produksjonsresultater eller andre målbare størrelser.

Realkompetanse er en langt vanskeligere målbar størrelse som krever mer av de som skal utføre målingen og evalueringen. Det er interessant når en stor virksomhet i omstilling (Kværner) skal registrere kompetanse blant sine medarbeidere, og utleverer kompetanseregistreringsskjema som ikke har avsatt den minste plass til dokumentasjon av realkompetanse, bare formalkompetanse. Veien fra medarbeiderstatus til ”u-utnyttbare overtallige” for seniormedarbeidere med lav formalkompetanse men høy erfaringskompetanse er ikke lang, gitt at denne typen skjematisk kompetanseregistreringstiltak gjennomføres fullt ut og danner grunnlaget for utvelgelsen av de som skal bli med videre.

Det kan se ut som om holdningene til seniormedarbeidere i praksis avviker betydelig fra det som framkommer i virksomhetene offisielle holdninger presentert i personalplaner og utviklingsstrategier. Alternativt er at virksomhetene ikke tar sine egne strategi- og handlingsplaner på alvor.

### 6.3: Interne kompetanseutviklingstilbud

I noen grad ser det ut til at seniormedarbeidere generelt ikke lenger prioriteres til kompetanseutviklingstiltak når alderen har passert 45 år. Etter fylte 55 år, kan det se ut til at mange virksomheter ikke vil investere i seniormedarbeideres kompetanseutvikling. Dette kan skyldes flere forhold. Blant annet at yngre medarbeidere på vei oppover karrierestigen rett og slett er ute etter å få overta jobben til seniormedarbeideren raskest mulig. Det har framkommet tilfeller, også eksponert både gjennom media og rettsapparatet, hvor yngre karrieresugne medarbeidere har satt i gang "hviskekampanjer" for å bringe senioren til side for egen vinnings skyld. I andre tilfelle kan forholdet ha sin bakgrunn i at en yngre leder kommer inn, og ønsker å skifte ut blant medarbeiderne.

Med den rivende teknologiske og kunnskapsmessige utvikling som foregår innen dagens næringsliv og forvaltning, vil etter- og videreutdanning være av vital betydning for om medarbeiderne generelt vil makte å holde følge. Det finnes eksempler på at denne type kompetanseutviklingstilbud forbeholdes de yngre innen en virksomhet, noe som igjen medfører at seniorenne etter hvert sakker akterut i kompetanse generelt, og blir et lett "bytte" for omstillingskonsulentene.

Dette bildet er ikke helt entydig. Eksempler finnes også på at seniorenne selv motsetter seg etter- og videreutdanning, og opplæring i bruk av ny teknologi. De sier om seg selv at de er for gamle, for umotiverte, eller rett og slett vegrer seg av frykt for ikke å henge med. På en måte bidrar seniormedarbeidere med slike holdninger til å legitimere at man finner "andre ordninger" for dem enn det som ville og burde være naturlig. I noen tilfelle kan slike omplasseres til mindre krevende og utfordrende arbeidsoppgaver, flyttes til andre avdelinger, eller også i verste fall fratras meningsfylte arbeidsoppgaver. Innen offentlige virksomheter hvor Tjenestemannsloven og Hovedavtalen for statstilsatte har stor nedslagskraft, kan dette i noen grad hevdes å være virkemidler.

Offentlige og private virksomheter står overfor betydelige endringer de nærmeste årene. Endringskompetanse vil derfor være viktig for hvordan virksomhetene skal møte og håndtere utfordringene. Endringskompetanse foreligger der hvor alle medarbeidere uansett aldersgrupper er involvert, engasjert og motivert for å gjennomføre utviklings- og moderniseringsprosesser.

**Forstudien vil konkludere med at** holdningsendrende innsats vil være nødvendig overfor ledelse, rekrutteringskonsultenter, personalansvarlige, og ikke minst overfor seniormedarbeidere for å få dem til å styrke sitt eget selvbylde, motivasjon, involvering og engasjement i egen situasjon. Det vil bety å arrangere kurs, konferanser, møter, foredrag og utarbeidelse av skriftlig materiale. I tillegg vil det være meget viktig å få utviklet kompetansedokumentasjonsverktøy som må kunne brukes både til formalkompetanse så vel som erfaringskompetanse. Denne sidestilling av formalkompetanse og erfaringskompetanse er sentrale elementer i EVU-reformen, og en videreutvikling av dette vil ha stor betydning for verdioppvurderingen av seniormedarbeidere med høy erfaringskompetanse.

#### 6.4: Omstillingsprosesser.

Ved omstillingsprosessene ser det ut til at holdningene til seniormedarbeidere kommer klarere fram. Eksemplet fra oljeindustrien (Aftenposten 2.4.00) avdekker den virkelighet som kom fram i de samtaler forstudien hadde, og som var grunnlaget for kap. 3. De som skyves ut, tilhører i alt overveiende grad aldersgruppen 50 – 70 år. Det ser også ut til at hovedfokus for støtteapparatet rettes mot å sikre disse en retrett fra arbeidslivet framfor å sikre disse muligheter til fortsatt yrkesaktivitet.

Ved omstillingsprosessene kommer også en annen holdning til uttrykk. Virksomhetene betrakter tilsynelatende omstillingsprosessene en mulighet for å kvitte seg med unødvendig ”daukjøtt” og nedbemanning er i mange sammenhenger blitt synonymt med omstilling. Internasjonale undersøkelser (Henkoff) viser imidlertid at de fleste nedbemanninger nesten uten unntak medfører større problemer for virksomheten i ettertid enn hva man trodde i forkant og mange er uvillige til å godta i etterkant. Rasjonaliseringsøksen faller over både viktige og uviktige områder. Det finnes eksempler på at vital kompetanse er forsvunnet fra virksomheter ved ukritisk bruk av nedbemanning.

Omstillingsprosesser er nødvendige, men de bør kanskje gjennomføres på en annen måte enn i dag. Først og fremst ved å betrakte medarbeideren som en verdiressurs og ikke som en utgiftspost. Det betinger å sette i verk konkrete tiltak rettet mot seniormedarbeidere i forhold til å kunne dokumentere deres erfaringskompetanse for videre yrkesaktivitet. Som all annen kompetanse må også erfaringskompetanse oppgraderes og videreutvikles. Fokus må flyttes fra retretttiltakene til nye fortsettelsestiltak som stimulerer til fortsatt yrkesaktivitet.

***Det er alt for ofte manglende kunnskaper, irrelevante innarbeidede holdninger og manglende rutiner som råder grunnen når endringsprosesser må gjennomføres – selv om man på flere nivåer har sett at dette vill komme.***

Trygge mennesker er skapende og kreative mennesker. Omstillingsprosessene har i stor grad skapt utrygghet, både blant dem som havner utenfor, men like mye blant dem som blir igjen. Det hindrer utvikling av den endringskompetanse, det vil si kombinasjon av endringsberedskap og endringsmestring som for de fleste virksomheter vil være avgjørende overlevelsesmomenter i et stadig mer globalisert marked. Forutsetningen for trygghet er at menneskene føler seg verdsatt både personlig og kompetansemessig, og at de har rimelig sikkerhet for at det er en plass for dem i det som blir arbeidslivet også etter større omstillingsprosesser er gjennomført.

I noen tilfelle har man forsøkt andre tilnæringsmåter enn de mer tradisjonelle nedbemanningene. I Postgiro ble det etablert et personalsenter som aktivt gikk med kompetansekartlegging, utdanningstilbud, jobbsøkertilbud og en rekke andre tiltak for de som ble definert som overtallige. En forutgående kommunikasjonsprosess over lang tid, bidro til at de som måtte skifte jobb og/eller arbeidsgiver, kom inn i personalsenteret med forhåpninger og ikke frykt.

Husbanken har tatt seniorspørsmålet på alvor allerede uten forestående omstillinger. Banken har iverksatt eget kompetanseutviklingsprogram rettet direkte mot aldersgruppen 45+, og har dermed kommet både omstilling og nye kompetansekrav i forkjøpet.

Fylkesmannen i Møre og Romsdal startet for et par år siden opp et eget kompetanseutviklingsprosjekt som omfatter mennesker på tvers av fagprofesjon, forvaltningsnivågrenser og aldersnivåer. Tradisjonelle kurs- og ”opplæringspakker” er gjerne



målstyrt mot en bestemt gruppe, og fungerer ikke godt nok i et miljø hvor flere mennesker med ulik bakgrunn, erfaring, kompetanse og oppgaver skal læres til å samhandle. Økt samhandling i en aldersbalansert medarbeiderstab er i seg selv en målsetting for økt verdiskapning og produktivitet.

Disse tre eksemplene (det kan sikkert finnes noen flere) illustrerer et vesentlig moment: Seniorpolitikk kommer inn under flere forhold som må sees i sammenheng, ikke som et isolert problemkompleks.

Regjeringen har signalisert eksplisitt vilje til fornyelse og modernisering av offentlig sektor på områder som direkte berører 5 departementer. I tillegg blir flere andre berørt indirekte. Posten står overfor en ny runde i forhold til nedleggelse av postkontorer og restruktureringer. Bare innenfor forvaltningen og offentlige virksomheter kan det derfor være grunnlag for å se seniorpolitikk i et helhetsperspektiv i forhold til de ulike enhetene som direkte og indirekte vil bli involvert.

**Forstudien anbefaler på dette punkt** å initiere et bredere samarbeid mellom virksomheter, myndigheter og arbeidsmarkedsetat for å løse både omstillingsproblematikk og seniorpolitiske utfordringer i en større sammenheng. Et slikt samarbeidsinitiativ kan være et seniorpolitisk sekretariat underlagt AAD (som har arbeidsgiverfunksjon). Dette sekretariatet vil kunne formidle erfaring, utredning, kommunikasjon og utøve holdningsendrende aktiviteter og være bindeledd mellom private virksomheter, arbeidsmarkedsmyndighetene, offentlige etater, organisasjonene i arbeidslivet, og for eksempel Senter for Seniorplanlegging som har ambisiøse planer om økt aktivitet innen området aktiv seniorpolitikk.

## **6.5: Etter- og videreutdanningsreformen**

Etter- og videreutdanningsreformen, EVU, kan vise seg å bli et viktig verktøy i forhold til en aktiv seniorpolitikk. Reformen har to sider. Den ene går på betydningen av kontinuerlig læring, livslang læring, og ikke minst kompetanseutvikling for medarbeidere av ulike kategorier. Denne delen av reformen er lagt på plass.

Den andre delen som dreier seg om individuell etter- og videreutdanning i forhold til utdanningspermisjoner, er ennå ikke lagt på plass. I forhold til den betydelige politiske vilje som er nedfelt i reformen, forventes at den kommer på plass i sin helhet innen et par år.

Reformen legger opp til at alle, uansett alder, yrke, profesjon eller utdanning, skal ha like muligheter til å gjøre seg nytte av reformens tilbud. Hvis man tar utgangspunkt i målgruppen for denne forstudien, mennesker mellom 50 og 70 år, fortrinnsvis med lav formalkompetanse og høy erfaringskompetanse, har det allerede oppstått en problemstilling som reiser tvil om reformen vil nå denne gruppen i sin helhet.

Fellesforbundet, FFB, gjennomførte i 1999 en spørreundersøkelse (Kappløpet, Opinion) om kompetanse, fagutdanning og ungdom i Fellesforbundets bransjer. Denne undersøkelsen viser det paradoksale at motstanden mot etter- og videreutdanning øker med alder og lavere formalkompetanse. De kompetanseutviklingspakker som nå tilbys av ulike aktører i utdanningsmarkedet, indikerer også at målgruppen er definert i forhold til formalkompetanse og profesjon. TBL og FFB startet i januar 2000 et utviklingsprosjekt for å finne fram til dokumentasjonsverktøy for erfaringskompetanse (realkompetanse) som kan sidestilles med formalkompetansedokumentasjon som allerede foreligger.

En utfordring vil være å kunne utvikle et verktøy som gjøre at formalkompetanse og erfaringskompetanse kan dokumenteres i forhold til hverandre. Først da vil man kunne være i stand til å trekke inn mennesker i felles læringsprosesser i forhold de oppgaver de skal løse i fellesskap.

En annen utfordring er selve læringsmiljøet. Store deler av den kompetanseutvikling som tilbys, skjer gjennom kurs, konferanser eller gammeldagse ”skoletimer” i tradisjonelle klasserom. Spesielt i Opinions undersøkelse for Fellesforbundet, ”Kappløpet” kommer det fram at tradisjonell utdanning i tradisjonelle læringsmiljøer med tradisjonell pedagogikk ikke har tiltrekningskraft på den målgruppen som står svakest i kompetansemarkedet. Skal EVU bli det verktøy mange ønsker det skal være, betinger det utvikling av både nye kompetansedokumentasjonsverktøy for sidestilling av erfaringskompetanse og realkompetanse, nye læringsmiljøer som integrerer mennesker med ulike alder, bakgrunn, utdanning og kompetanse, og en ny pedagogikk basert på involvering og ikke bare formidling av kunnskap slik det framstår i dag.

Framtidens organisasjoner vil være basert på samhandling mellom mennesker med ulike oppgaver og forutsetninger. Dette må gjenspeiles i den kompetanseutvikling som tilbys, ikke minst for å trekke med senioren i ”utdanningskappløpet.”

**Forstudien vil på dette punkt anbefale** å initiere (eventuelt støtte) et prosjekt for utvikling av:

- Dokumentasjonsverktøy som likestiller erfaringskompetanse og realkompetanse i felles referansesystem.
- Læringsmiljøer som fremmer samhandling på tvers av alder, utdanningsnivå, fagprofesjon og arbeidsoppgaver.
- Nye pedagogiske metoder som fremmer involvering i stedet for den rene kunnskapsformidling dagens pedagogiske metoder fremmer.

## **6.6: Forslag til organisering av statlig seniorpolitikk**

Arbeids- og Administrasjonsdepartementet, AAD vil være det naturlige tyngdepunkt for en aktiv seniorpolitikk, sett i forhold til de varslede fornyelses- og moderniseringsprosesser i forvaltningen.

Forstudien avdekker et stort behov for å initiere et bredere samarbeid mellom virksomheter, myndigheter og arbeidsmarkedsetat for å løse både omstillingsproblematikk og seniorpolitiske utfordringer i en større sammenheng. Et slikt samarbeidsinitiativ kan være et seniorpolitisk sekretariat underlagt AAD (som har arbeidsgiverfunksjon).

Forankringen for et slikt offentlig serviceorgan bør fortrinnsvis ligge så høyt som mulig innen forvaltningen, og forstudien peker i den anledning på at AAD har et arbeidsgiver- og samordningsansvar for offentlig tilsatte.

**Forstudien vil anbefale** å opprette et sekretariat eller ressursenhet ( 1-2 pers) som service- og ressursorgan for seniorpolitikk i forhold til private og offentlige virksomheter. En slik ressursenhet kan formidle informasjon overfor arbeids- og næringslivet og deres organisasjoner for å initiere virksomhet som fremmer endringskompetanse, være støtte og ressurs i forbindelse med aktuelle prosjekter, og initiere utviklingsprosjekter innen de områder hvor det defineres behov.

Det kan videre være behov for å samordne eksisterende eller hvis nødvendig etablere nettverk for å styrke eller opparbeide endringskompetanse i samfunnet generelt og i arbeids- og næringslivet spesielt. Et eventuelt nettverk skal kunne fungere som et hørings- og forslagsforum for departementer og organisasjoner om spørsmål som handler om livskvalitet i arbeidslivet for +45 generasjonene, og med for eksempel noen av disse oppgavene :

- *Samtalepartner for departement og organisasjoner*
- *Hørings- og forslagsorgan for departementer, politiske-, arbeidslivs- og næringslivsorganisasjoner*
- *Veiledning om muligheter*
- *Formidling av rådgivning fra nettverket*
- *Realisere en kunnskapsdatabase.*
- *Realisere modeller for måling av resultatet av det praktiske og holdningsskapende arbeid som nedlegges*
- *Etablere kontakt med liknende organisasjoner, primært i Skandinavia, senere i EU.*
- *Administrasjon av samlinger og utviklingen til et landsdekkende virtuelt og fysisk nettverk*
- *Initiering av holdningsskapende aktiviteter*
- *Administrere deltagelse i prosjekter.*

Sekretariatet kan også bidra til å samordne de ressurser som settes inn i offentlig og all annen ikke-kommersiell virksomheten som er i gang med eller planlegger praktiske og holdningsskapende aktiviteter om temaet. Dette sekretariatet vil kunne formidle erfaring, utredning, kommunikasjon og utøve holdningsendrende aktiviteter og være bindeledd mellom private virksomheter, arbeidsmarkedsmyndighetene, offentlige etater, organisasjonene i arbeidslivet, og for eksempel Senter for Seniorplanlegging som har ambisiøse planer om økt aktivitet innen området aktiv seniorpolitikk.

## **Vedlegg 1: Visjonen om velferdssamfunnet.**

Visjonen om velferdssamfunnet er en av bærebjelkene i det norske samfunnet. En god seniorpolitikk overfor arbeidstakere i avslutningen av sin yrkeskarriere, vil være et viktig bidrag til at velferdssamfunnet kan utvikles videre. Av den grunn er det inntatt et vedlegg som gir noe av bakteppet for arbeidet med seniorpolitikken, og viser betydningen av at dette arbeidet kan fortsette med større ressurser enn tidligere.

*Av: Bjarne Eikefjord.*

## Vedlegg 1: Visjonen om velferdssamfunnet

### 1: Velferdssamfunnet i forandring

Visjonen om velferdssamfunnet står sentralt i verdensbildet til de fleste nordmenn. Velferdssamfunnet er selve grunnlaget for velferd og livskvalitet. Men velferdssamfunnet er ikke noe statisk, en konstruksjon bygget for lenge siden, og som vil være evigvarende mot tidens tann. Det kan utvikles videre, eller forvitte som følge av endringer i holdninger og økonomiske vilkår. Verdiskapingen, normalt uttrykt gjennom det vi kjenner som Brutto Nasjonalprodukt, BNP, er selve bæreren av omkostningene som ligger i konseptet Velferdssamfunnet. Tradisjonelt har den skjedd i privat sektor. Blir verdiskapingen for liten, makter den ikke å bære utgiftene.

Offentlig sektor har tradisjonelt vært garantisten for velferdssamfunnet. Oppgaver som har vært vanskelig å utføre på rent økonomisk bedriftsmessig grunnlag, er overtatt av offentlig sektor fordi de har vært samfunnsmessig viktige. I stor utstrekning har slike oppgaver vært skjermet for den bedriftsøkonomiske konkurransen som har preget virksomhetsutvikling i privat sektor.

#### **Slik er det ikke lenger.**

Ny teknologi og endret etterspørsel etter varer og tjenester, betyr endringer i bemanning og kompetanse. Offentlige virksomheter må levere produkter og tjenester til en pris markedet etterspør og til en pris markedet er villig til å betale. Dette fordi menneskene, som skattebetalere og markedskonsumenter av offentlige tjenester, er opptatt av å få de beste tjenestene til den laveste pris, uansett om de kommer fra private eller offentlige produsenter.

I prinsippet vil ingen deler av offentlig sektor kunne skjermes for konkurranse. Internasjonale konvensjoner og avtaler Norge er forpliktet av, sørger for det. Offentlige virksomheter står dermed i virkeligheten overfor utfordringen å gjøre seg selv og sine produkter, tjenester og service konkurransedyktige på pris og kvalitet, fordi det ikke vil være politisk mulig å opprettholde offentlig virksomhet innen områder hvor private kan levere de samme produkter og tjenester til lavere kostnader.

Men det heller ikke lenger slik at offentlig sektor er en utgiftspost som privat sektor sørger for dekning av. Graden av verdiskaping innenfor det som tradisjonelt har blitt oppfattet som offentlig sektor har økt, og vil fortsette å øke. Dette vil stille større krav til hvordan offentlig sektor er organisert og virker. De samme krav til kostnadseffektivitet og inntjening vil gjelde såvel i offentlig som privat sektor. Det vil få betydelig innvirkning på forvaltningssystemet, både hvordan det organiseres, hvordan det fungerer, og hvilken rolle eller roller forvaltningen vil ha i framtida.

### 2: Forenkling i forvaltningen

Forvaltningen, det vil si den statlige, fylkeskommunale og kommunale administrasjon, er i ferd med å komme under press. Det kan reises tvil om denne administrasjonen vil bestå i sin nåværende form. Første biten er den rent geografiske. Organiseringen av de lokale styringsenheter, skjedde i en tid hvor de viktigste kommunikasjonsmidlene i distriktene var båt, hest og kjerre. Selv etter flere kommunesaneringer, har man fortsatt en stor del av strukturen som daterer seg langt tilbake. Å opprettholde denne infrastrukturen binder allerede i dag betydelige samfunnsressurser. Innsparingspotensialet er betydelig selv med små justeringer.

I tillegg til den geografiske oppdelingen, foreligger også en etatsmessig oppdeling. Bare innenfor skattesystemet foreligger flere strukturer oppå hverandre. Ligningsetaten er statlig, med sitt eget hierarki og støttefunksjoner. De skal sørge for den statlige skatteinnkrevningen og håndteringen av skattereglene. I tillegg til disse kommer fylkesskattekontorene. Som om ikke det var nok, har hver kommune sitt eget kommunekassererkontor som også står for en bit av skatteinnkrevningen. Hver og en av disse institusjonene hadde kanskje en funksjon i en tid hvor avstandene ble målt i kilometer og timer, og de elektroniske nettverkene ukjente og bare telefonlinje bandt landsdelene sammen i samtid.

### **3: Omstillingspotensiale innen offentlig forvaltning**

Tre ulike etater, med hvert sitt direktorat, egne hierarkier og selvstendige ytre etater, eller førstelinjer, deler i dagens system på oppgaver som faller inn under det som vanligvis kalles det sosiale sikkerhetsnettet. Etatene er trygdeetaten, sosialkontorene og arbeidskontorene. I praksis viser det seg at mennesker som trenger støtte og hjelp, stort sett har kontakt med mer enn en etat parallelt. Et prøveprosjekt for en sammenslåing eller samordning av disse tre offentlige tjenestene er under iverksetting i Akershus. Prosessen har så langt vist seg vanskelig. Hovedproblemet har vært at etatene er mer opptatt av å verne eget revir enn å se synergieffektene av en samordning, ikke minst i graden av servicevennelighet overfor kundene. Der hvor de tidligere måtte forholde seg til tre ulike kontorer, tre forskjellige saksbehandlere, er det nå mulig å kunne gå ett sted og få bistand med de problemstillinger som måtte være nødvendige ett sted og en gang.

Dagens byråkrati er hovedforvaltere av lover, regler, forskrifter, pålegg og rettigheter. I begynnelsen av 1980-tallet ble det under høye fanfarer bebudet en forenkling av dette komplekset, uten at dette ser ut til å ha fått nevneverdige synlige konsekvenser. De solide hierarkiene er mer monumentale enn noen gang, og koster tilsvarende mye å drive. I framtiden vil nettverk av personer, organisasjoner og virksomheter trolig bli langt viktigere enn dagens byråkrati. Sett i lys av det som skjer innen teknologi, kunnskap og informasjon, vil de fleste om ikke alle av dagens organisasjoner, virksomheter og institusjoner komme under endringspress. Grensene vil tøyes og endres, individrelateringen vil øke og samfunnet vil bære preg av en større grad av fragmentering.

Offentlig sektor har vært og vil være en viktig styringsmekanisme for samfunnsutviklingen. Skal denne oppgaven kunne fortsettes, betinger det at forvaltningen tilpasses de endrede forutsetninger som er kommet. I en verden hvor tjenester og produkter er tilgjengelig i større skala enn tidligere, må de samme tjenestene som offentlig sektor yter som bidrag til velferdssamfunnet, være konkurransedyktige på pris, kvalitet og tilgjengelighet. Det betinger en omstillingsprosess av større omfang enn noen gang tidligere i moderne tid.

Denne omstillingsprosessen kan bli selve utprøvingsarenaen for å utvikle nye holdninger, nye kompetansetilbud og nye roller for seniormedarbeidere. Dette har ikke minst sammenheng med at det innen de offentlige servicevirksomheter finnes et meget stort antall mennesker som har vist seg å være sterkest utsatt for utskyvning av arbeidslivet i andre sammenhenger. Kvinner, gjerne deltidsarbeidende, med lav formalkompetanse og høy slitasjefaktor utgjør i Rikstrygdeverkets oversikt den største enkeltgruppe innen bruk av uføretrygd og førtidspensjon. Noe av dette kan trolig tilskrives at mange av disse har sterkt fysisk belastende arbeid. Men tallene er for store til at alt kan forklares på denne måten.

#### 4: Omstillinger har vi alltid hatt, hva er nytt nå?

Forandringstempoet akselererer kraftig. Tilgangen på kunnskap er enormt mye større enn bare for få år siden. De menneskene som ikke kjenner en tid uten Internett, er knapt fylt 7 år. Kunnskapen utvides og forandres. Ved utgangen av år 2000, vil nærmere 35% av norske virksomheter ha som sin hovedinntektskilde å behandle kunnskap. Kompleksiteten øker. Sammenhengene var enklere før, og det var større grad av enighet om prioriteringene. Behovene for spesialisering har skapt større avhengighet. Sammen med økt fragmentering medfører dette større forskjeller i virkelighetsoppfatninger og verdensbilder.

Dereguleringen og avmonopolisering innen en rekke bransjer og sektorer hvor offentlige virksomheter nærmest har vært enerådende, vil åpne disse for konkurranse som igjen vil avgjøre hvem som vil overleve eller forsvinne. Løsningen vil ikke være mer penger over budsjettene, men kanskje å organisere virksomhetene på en annen måte. Hvordan arbeidet er organisert vil være en sentral faktor.

En oversikt fra Radiumhospitalet viser at legene der bruker mer enn tre fjerdedeler av sin arbeidstid på informasjonsbehandling og administrasjon, og bare en fjerdedel på behandlende arbeid. De siste to tiår er antallet leger ved norske sykehus tredoblet. Antallet behandlede pasienter er ikke økt tilsvarende, samtidig som behandlingsskøene har vokst. Skal disse problemene løses må årsakene trolig finnes andre steder enn i tilførsel av økonomiske og personalmessige ressurser alene. I tillegg må man også se på hvordan ressursene brukes mest mulig effektivt. Offentlig service må fungere godt og være godt organisert. Dette er en forutsetning for å sikre den politiske legitimitet.

Begynnelsen kan være å spørre om organiseringen av virksomhetene fremmer eller hindrer effektivitet.

- Er for eksempel systemet for ressursinnsats fleksibelt nok til å fange opp de behov som fortløpende melder seg?
- Hvordan kan man med maksimal effektivitet bringe det adekvate omfang ressurser til maksimal innsats i den respektive behovssituasjon?
- Hvordan sørge for rett kompetanse på rett sted til rett tidspunkt?

#### 5: Økt vekt på kompetanse

Utdanningssystemet har gjennomgått en rivende utvikling de siste tiår. Så sent som langt inn på 1960-tallet var utdanning forbeholdt de få. Selv inn på 1970-tallet hadde bare rundt 13% av studentene ved Universitetet i Oslo bakgrunn fra arbeidere, småbrukere eller fiskere.

Utsilingsmekanismene var mange og tildels harde. Den første skjedde ved overgang fra folkeskole til realskole. Realskolen var til slutten av 1960-tallet inngangsbilletten til gymnasene som igjen førte fram til høyere utdanning. Under halvparten av folkeskoleelevene kom dit. De aller fleste kom over i arbeidslivet gjennom ulike former for lærlingetiltak, eller de startet i bedriftene. Store offentlige virksomheter som NSB, Posten, Televerket og Forsvaret rekrutterte fra den betydelige gruppen som ikke hadde formell utdanning ut over folkeskolen. I stedet hadde de bedriftsintern utdanning for å kvalifisere til de oppgaver de respektive virksomhetene skulle utføre.

Den bedriftsinterne opplæringen innen disse virksomhetene var god, i mange henseende mer

yrkesrelatert og bedre tilpasset utfordringene enn den utdanning som ble oppnådd gjennom både realskolene og gymnasene. Det finnes fortsatt eksempler på toppledere innen disse virksomhetene som er rekruttert etter å ha gått «gradene» som nybegynnere ved de bedriftsinterne skoler. Denne karriereveien bygger i stor utstrekning på utvikling av erfaringskompetanse. Gjennom de bedriftsinterne skolene, ble menneskenes totale kompetanse utviklet. Rekruttering til toppstillinger gjenspeilet i mange tilfelle denne sidestilling mellom erfaringskompetanse og formalkompetanse.

Skolereformer hvor ungdomsskole skulle erstatte både realskole og framholdsskole, endret på dette. 19 årig grunnskoleutdanning ble obligatorisk. Linjedelingen som de første årene satte visse sosiale skiller mellom teoretisk og praktiske fag, forsvant. Etterhvert ble det slik at også gymnasene, eller de videregående skoler, som de ble hetende, etablerte grunnlaget for sammenhengende utdanning fram til 19 års alder. I tillegg ble det bygget ut et nettverk av regionale høyskoler som skulle sikre folk i distriktene letter og rimeligere tilgang til utdanning på universitetsnivå. Meningen med disse regionale høyskolene var også at de skulle knytte nærmere bånd til næringslivet og behovene for arbeidskraftkvalifisering som der var til stede. Slik har det bare blitt i begrenset omfang, men reformene sikret at de yngre generasjoner, det vil si dem som var i skolesystemet fra 1970-årene og utover fikk et langt bedre og bredere tilbud om utdanning på flere nivåer enn noen gang tidligere.

Men hva med dem som tok sin utdanning før disse reformene ble innført? Svaret er at det i hovedsak er disse, som nå er mellom 45 og 60 år, som er i ferd med å falle ut av arbeidslivet. De mangler formalkompetanse, det vil si tradisjonelle eksamensvitnemål, og ser nå langt yngre mennesker med imponerende utdanningsvitnemål rase forbi dem både lønnsmessig og statusmessig. Denne gruppen er derfor allerede i utgangspunktet engstelig for å bli forbikjørt av utviklingen, en utvikling de ofte ser som trussel mot sin egen framtidsmulighet.

Den bedriftsinterne opplæring eller utdanning var i hovedsak skreddersydd for de spesifikke oppgaver de respektive forvaltningsbedriftene skulle utføre. Bare unntaksvis omfattet denne type bedriftsutdanning mer generelle fagkombinasjoner. Befals- og offisersutdanningen i Forsvaret er et eksempel på at en ren fagutdanning også bringer inn almennfaglige områder. Det som videre har skjedd, er at de fleste om ikke alle de store offentlige virksomhetene dramatisk har fått endret sine oppgaver og rammevilkår. I stor utstrekning er også de bedriftsinterne skolene fjernet, eller har fått sine oppgaver betydelig redusert. Mange mennesker som tidligere hadde kunnet påregne en bedriftsintern karrierevei, finner denne veien stengt til fordel for tradisjonelle krav til ekstern formalkompetanse som karrieregrunnlag.

En sak er den teknologiske utvikling. Innen telekommunikasjon har de siste tyve årene vært preget av en bratt stigende utviklingskurve. Utviklingen av kommunikasjonsteknologi har gått så raskt at mange selv med solid grunntdanning har hatt problemer med å holde følge. For dem som droppet ut av skolen etter folkeskolen fordi de enten var skoletrette eller ikke maktet konkurransen utsilingsmekanismene for realskole og gymnas representerte, har hatt de største problemene. De falt ut av utdanningssystemet i en tid hvor formalkompetanse kunne erstattes av realkompetanse (erfaringskompetanse) eller bedriftsintern opplæring på sine respektive arbeidsplasser. De store offentlige virksomheter hadde mer et samfunnsmessig ansvar, og hadde ikke behov for å drive bedriftsøkonomisk rasjonelt. Deres underskudd ble uansett størrelse dekket over statsbudsjettene.

Da kravene til bedriftsøkonomisk lønnsomhet ble satt over de samfunnsmessige økonomiske lover fra begynnelsen av 1980-årene, medførte det raskt at utgiftspostene i budsjettene kom under press. Den bedriftsinterne opplæringen var også lagelig til for kostnadsreduksjoner, fordi det var lett å kunne argumentere med at skoleverket nå kunne erstatte den opplæring virksomhetene tidligere



hadde bekostet.

Tradisjonelle etatskoler var for mange selve grunnlaget for karriereveien. Taperne ved endringen ble de som allerede var kommet i systemet, med lav formalkompetanse, og som hadde basert sin framtid på at virksomheten skulle følge opp med den kompetanse som ville være nødvendig for de interne karrierestiger. Disse kom dermed i en dobbel klemme, da kravene til økt kompetanse økte samtidig med at bedriftsintern utdanning og opplæring ble redusert.

De store omstillingsprosessene som skulle bringer de store statlige virksomhetene over fra forvaltningsstatus til konkurranseeksponering, brakte raskt oppmerksomheten mot personalbudsjettene. Disse var svulmet betydelig, nå måtte bemanningen tilpasses de endrede rammevilkår. Uttrykk som å «skjære bort daukjøtt» fjerne «ballasten» og skape kostnadseffektiv drift, betød i virkeligheten at tusenvis av mennesker som hadde søkt til de statlige virksomhetene i troen på trygge arbeidsplasser og interne karrieremuligheter, plutselig måtte erkjenne at de var i ferd med å bli unyttige. Når de nye organisasjonsstrukturene skulle legges, kom det inn eksterne konsulenter som først spurte etter formalutdanning, og som ikke verdsatte realkompetanse på samme måte som de bedriftsinterne karrierestiger tidligere hadde bygget på. Omstillingen ble derfor raskt synonymt med nedbemanning og overtallighet. Sterkest rammet ble dem som ikke hadde de formelle papirer på en kompetanse de nye ledere krevde.

## **6: Omstilling har vært synonymt med kostnadskutt og nedbemanning**

Omstillingsprosesser både i offentlige og private virksomheter har med få unntak vært begrunnet i behovet for kostnadskutt med påfølgende nedbemanning. I noen tilfelle, som for eksempel den store "bankmassakren" først på 1990-tallet, førte fagforeningens krav om ansiennitet ved nedbemanning til at "kreti og pleti" ble sparket ut, helt uavhengig av hva slags kompetanse og kvalifikasjoner bedriften i virkeligheten trengte. Til en viss grad kan man si at de minst omstillingsvillige og dårligst kompetente noen steder ble igjen. Skadevirkningene ble raskt så store at man måtte begynne å ta inn igjen en god del av de som først var sparket ut. Mange nedbemanninger har tappet de aktuelle virksomheter for verdifull humankapital det har vist seg vanskelig å erstatte.

Det er skapt usikkerhet om i hvilken grad nedbemanning som rasjonaliseringsmetode gir de ønskede konsekvenser for bedriften. En undersøkelse foretatt i 1990, (Henkoff) viser at omtrent halvparten av i alt 1468 bedrifter som gjennomførte nedbemanning, enten opplevde stagnasjon eller tilbakegang. Samme studie viste at 74% av de berørte virksomhetene fikk problemer med moral, tillit og produktivitet etter gjennomført nedbemanning. Av 1005 bedrifter kunne bare 46% rapportere om kostnadsbesparelser, 32% fikk økt fortjeneste, 22% fikk økt produktivitet og samme prosent fikk redusert byråkrati i bedriften.

58% av bedriftene fikk alvorlige negative effekter på de gjenværende ansattes arbeidsmoral, og til sammen mer enn oppveide dette den forbigående oppsving i produktivitet og inntjening etter en stor nedbemanning. Konklusjonene i disse studiene er videre at tankeløs nedbemanning, slik "bankmassakren" bar preg av, meget lett medførte at verdifull kompetanse forsvant ut av virksomhetene og organisasjonene. De steder hvor nedbemanning hadde påvislig positive effekter, var i virksomheter og organisasjoner hvor man gjorde bruk av flere strategier samtidig. Ikke minst kommunikasjon før, under og etter omstillingene, slik at selve gjennomføringen bærer preg av å være godt planlagt og gjennomtenkt.

Omstillingene i framtida må derfor ikke bare dreie seg om nedbemanning, effektivisering og rasjonalisering, men i like stor utstrekning hvordan virksomhetene blir organisert for å fremme læring og utvikling. Dette gjelder ikke minst hvordan virksomhetene evner å ta vare på og videreutvikle erfaringskompetansen seniormedarbeiderne er i besittelse av.

## **7: Kompetanseutvikling, fleksibilitet, mobilitet**

Motstanden mot endringer fører til at urasjonelle strukturer opprettholdes og binder opp betydelige ressurser som kunne vært overført til andre områder hvor behovene har vist sterk økning. Resultatet er at kundene får dårligere service, og presset for en kostnadseffektivisering øker og kan i neste instans føre til åpninger for andre til å utføre de aktuelle oppgavene. Løsningen kan være at forvaltningsstrukturene får bygget inn større fleksibilitet, og de tilsatte i ytre etater kvalifiseres til å kunne utføre flere tjenester innen ulike etatsområder. En slik økt fleksibilitet og mobilitet vil være en av de større utfordringene forvaltningsetatene vil møte for å gjøre seg selv konkurransedyktige på kostnader, kvalitet og tilgjengelighet i et marked hvor nær sagt alle tjenester og produkter vil kunne kjøpes hvor som helst.

Løsningen ved omstillingsprosessene som her nevnes, vil derfor ikke være å bruke overtallighets- og nedbemanningsverktøyet innen disse etatene, men sette i verk kompetanseutviklingstiltak som både kan motiviere, intiere og lede de tilsatte til større fleksibilitet, etter- og videreutdanning og kvalifisering til skifte av oppgaver innen de områder hvor behovene øker. Det vi da i virkeligheten snakker om, er ikke et degraderende overtallighetsstempel, men et kvalitetsstempel som gir den enkelte nye utfordringer og oppgaver, frigjør ressurser fra områder med overforbruk og bringer disse til innsats innen områder med underdekning. Bortfall av oppgaver betyr at de tilsatte blir kvalifisert til å møte nye utfordringer med nye oppgaver tilpasset de behov både virksomheten og kundene har til tjenester og produkter. Strukturene blir mindre statiske, kommunikasjonen må bli mer involverende og motiverende for endringer. Over tid vil det bygges opp en endringsberedskap som vil kunne bli et betydelig konkurransefortrinn overfor strukturer hvor denne er fraværende.

Statistikken viser at er man 55+, og spesielt kvinne og 55+, har veien fra arbeidslivet til trygdebudsjettene vært kort. Antallet førtidspensjonerte, uføretrygdede og langtidssykmeldte har vokst eksplosivt, og kan direkte korreleres med nedbemanningen innen flere av statsetatene. (Se statistikk fra RTV) Med en demografisk prognoser som viser at prosentandelen mellom 50 og 65 år om ca. 25 år vil utgjøre nærmere 35% av den samlede yrkesaktive del av befolkningen, vil dette rett og slett ikke kunne fortsette. Skulle det likevel skje, vil belastningen på det sosiale sikkerhetsnettet bli så stor at et sammenbrudd trolig ville være uunngåelig.

Spørreundersøkelser viser også at langt de fleste som havner på trygdebudsjettene som følge av omstillinger og organisasjonsendringer, heller ville vært yrkesaktive om de hadde kunnet få den tilførsel av kunnskap og kompetanse som gjorde dem konkurransedyktige. For det hører med i bildet at «fortidens» ledere fortsatt rangerer «fersk» formalkompetanse foran erfaringskompetanse når aktuelle stillinger skal besettes. I utlandet er denne tendensen i ferd med å snu. Seniorkompetanse har de siste årene blitt sett på som stadig viktigere i de mest innovative og kreative miljøene som finnes blant annet i Silicon Valley i California. I Skandinavia er det nå etablert flere personalskaper som har spesialisert seg på å formidle seniorkompetanse. Problemet er mangelen på kompetanseutviklingstilbud for disse.

De tilbud som i dag finnes for mennesker i ulike livsfaser, har som regel utgangspunkt i den tradisjonelle klasseromsundervisningen med eksamensvitnemål og det hele. Det er også

tradisjonelle fagutdanninger som tilbys, for eksempel i forhold til videregående skole eller høyskole og universitetsfag. I Norge i dag finnes ikke noe tilbud til de som er 50+ om kvalifiseringstilbud som skal gi dem det nødvendige «påfyll av kompetanse» for å gjøre dem konkurransedyktige til de endrede og nye oppgaver som er på vei. Det blir for stort sprang mellom de AMO-kurs som Arbeidsmarkedsetaten kjører, og de formalutdanningskonsepter som tilbys med basis i høyskolesystemene. Å få til en brobygger på dette området, kan derfor, sammen med en involverende kommunikasjonsstrategi, både være grunnlaget for å skape lærende virksomheter, og bidra til at den realkompetanse som finnes i humankapitalen, tas vare på og videreføres til å bli det den skal være:

Virksomhetene og organisasjonenes viktigste realkapital for å møte framtidens markedsutfordringer på en konkurransedyktig måte.

- *Lokale og regionale kompetanse/personalsentra kan bli møtestedet for nye ideer, for kompetanse og utdanning, for kapital og teknologi, for samfunn og nettverk, for kultur og miljø.*
- ***Kompetanse og utdanning vil være selve grunnlaget for næringsutvikling som igjen er selve basisgrunnlaget for levende og levedyktige lokalsamfunn.***
- *Samfunnet må utvikle kompetanse- kunnskaps- lærings- og arbeidssentre.*
- *Arbeidsplassen blir lærestedet og suppleres med mindre, lokale "arbeidsstasjoner" der tilsette fra flere ulike virksomheter kan skape kreative og utviklende miljøer.*

I større grad enn nå vil verdien av virksomhetene også omfatte verdien av humankapitalen, det vil si de samlede kunnskapsressurser i virksomhetene. Av den grunn vil involvering av seniormedarbidere og deres erfaringskompetanse kunne bli viktige poster i verdifastsettelsesgrunnlaget. Ikke fordi de skal trekkes med av humanitære grunner, men fordi deres kunnskap og erfaring har en faktisk og dokumenterbar innvirkning på verdiskapningen i virksomhetene. Dette igjen betinger at man setter fokus og investerer ressurser. Til nå er det gjort lite forskning på dette området i Norge.

## **8: Epokeskift**

Tusenårsskiftet faller sammen med et epokeskift i vår kultur og sivilisasjon. Vi beveger oss fra det industrielle samfunn over i en framtid hvor kunnskap og kunnskapsbehandling vil være hovedoppgavene. Vår evne til å mestre endringer på det individuelle og kollektive plan bli helt sentralt i den omformingen av samfunnet som står for døren. Dette reiser sentrale problemstillinger hvor løsningene vil ligge i sammenhengene mellom flere fagområder og vitenskaper. En av de store utfordringene vil bli å involvere alle mennesker, på tvers av faggrensene, kunnskapsnivåer, alder og yrkeserfaring i det arbeide som skal bringe utviklingen videre. Da må ingen settes på sidelinjen eller holdes utenfor.

Fram til nå har noen av de største omstillingene i Norge hatt som utgangspunkt å redusere kostnader og bedre effektivitet. I noen grad har disse falt sammen med dype økonomiske kriser med tilsvarende høy arbeidsledighet. For mange er selve omstillingsbegrepet blitt synonymt med kostnadskutt og nedbemanning. I økende tempo er mennesker i arbeidsdyktig alder blitt skjøvet ut av arbeidslivet og over i arbeidsledighet, på syketrygd, uføretrygd eller blitt førtidspensjonert.

Virksomhetene har vist stor kreativitet i å kvitte seg med mennesker de ikke lenger vurderer som attraktive.

En lang rekke virksomheter har gjennomført nedbemanninger med det angivelige mål å øke lønnsomheten. I noen tilfelle har innføring av ny teknologi medført bortfall av arbeidsoppgaver. Flere tusen mennesker har måttet skifte arbeidsområde, arbeidssted og til dels fagområde. Virksomhetene later til å sile sine arbeidstakere. For de unge og karrieremessig attraktive mennesker lages kompetanseutviklingspakker for å oppgradere deres kompetanse i takt med utviklingskravene. Virksomhetene ser ut til å ha prioritert de yngre bedre utdannede, mens de eldre med lang realkompetanse i økende grad ser ut til å bli skjøvet ut. Nye avlønningssystemer motiverer dette ytterligere, personalledere snakker varmt om verdien av "humankapitalen" som viktigste ressurs. Men dette har vist seg ikke å gjelde alle.

Tilbudene om etter og videreutdanning i bedriftene blir smalere og smalere i takt med høyere alder. For mennesker som har passert 55 år, er de nesten helt fraværende hvis man også korrigerer for utdanningsnivå. For mennesker med lav formalkompetanse, kan det se ut som om virksomhetene fører en bevisst linje for å redusere andelen eldre, og derigjennom kunne åpne for yngre mennesker. Klarest kommer dette fram i forbindelse med rene omstillingsprosesser. Kreativiteten for å lage ulike typer omstillingstilbud, kompetansetilbud, og ikke uvanlig rene sluttpakker, delvis basert på bruk av offentlige støtteordninger som plattform, har vært betydelig. Undersøkelser viser også at virksomhetene legger opp til motiveringstiltak rettet mot eldre arbeidstakere for å senke terskelen for at disse skal avslutte sin yrkeskarriere og gå over i pensjonistenes rekke.

Resultatene kan leses ut av bruken av ulike typer trygdetjenester. Statistikken over bruk av uføretrygding, attføring og førtidspensjon har vist en bratt stigende kurve for 1990-årene. Nesten uten unntak er det aldersgruppen 50 – 70 år som utgjør hovedtyngden. Gjennom disse prosessene har virksomhetene mistet verdifull erfaringskompetanse fordi et stort antall mennesker i aldersgruppen 50 – 70 år er blitt skjøvet ut av arbeidslivet og "parkert" under ulike poster i trygdebudsjettene. Denne prosessen har pågått til tross for erklærte politiske målsettinger om å sikre tilgang til arbeidslivet og hindre utstøting. Dette kan trolig forklares ut fra at de valgte løsninger er rimelige for virksomhetene. For en mindre sluttsum, overfører de "problemene" til offentlige budsjetter, og kan konsentrere sine ressurser om andre og viktigere oppgaver.

Ingen bedriftsledere har villet stå fram direkte i forbindelse med denne forstudien og bekrefte offisielt at det er denne tankegangen som ligger bak. Uoffisielt har derimot flere ansvarlige bekreftet at de er nødt til å forholde seg til de markedsmessige avkastningskrav, og da har det vist seg at eldre arbeidstakere er blitt en utgiftspost som ikke kan forsvares bak de rene bedriftsøkonomiske inntjeningskrav. Marginene er blitt presset til at man kan holde seg med mennesker som koster mer og er mindre produktive enn andre, er omkvedet.

## **9: Høyere alder – lavere formalkompetanse**

Statistikkene viser at prosentandelen lav formalkompetanse øker med høyere alder. Noen personalansvarlige har vist til undersøkelser som viser at motstanden mot kompetanseutviklingstilbud øker med høyere alder og lavere formalkompetanse. Dette kan igjen virke som en legitimering av manglende tilbud om etter- og videreutdanning for seniormedarbeidere. I flere virksomheter, både offentlige og private, framgår det at kompetansetilbudene ikke rettes inn mot grupper med lav formalkompetanse og høy alder, men

prioriterer de yngre med høyere formalkompetanse. Dette kan virke å være en kortsiktig politikk.

De demografiske kurver viser at andelen eldre, det vil si mellom 50 og 70 år, vil øke fra i underkant av 20% av arbeidsstyrken, til i overkant av 30% av arbeidsstyrken i år 2020. Skal utskivningspolitikken fortsette, vil det dramatisk øke den økonomiske belastningen for de yrkesgruppene som blir igjen, forutsatt at det fortsatt skal være et mål å opprettholde offentlige serviceordninger som er grunnsteinene i velferdssamfunnet. Målet bør ikke være å beholde seniormedarbeidere i arbeidslivet for deres egen skyld. De besitter kompetanse som vil være verdifull i forbindelse med verdiskapning og utvikling. I tillegg er situasjonen den at det om få år vil være for få mennesker igjen til å ta seg av de som trenger pleie og omsorg i større skala. Da vil presset for privatisering av velferdsgodene ble betydelig sterkere enn i dag.

Til nå har synliggjøringen av verdien av seniormedarbeideres kompetanse vært mangelfull eller endog fraværende. Nettopp denne manglende anerkjennelse av seniormedarbeideres yrkesmessige og kompetansemessige verdi, har bidratt til å skape utrygghet og usikkerhet rundt både deres yrkesmessige plassering, og framtidsutsikter. Resultatet kan i mange tilfelle medføre betydelige skadevirkninger for virksomhetenes konkurransekraft.

Målet bør være å etablere en organisasjonsstruktur som har innebygget endringsberedskap og endringsmestring for en kontinuerlig utviklingsprosess hvor organisasjonen på ethvert tidspunkt er tilpasset utfordringer og behov. Det betyr ikke minst å skape trygghet. Trygghet letter endrings- og utviklingsprosesser. Det krever at det er en kultur som er åpen, inkluderende og søkende etter bedre metoder og prosesser for å gjøre ting. Endringsberedskap og endringsmestring hos den enkelte avhenger av den trygghet for framtiden som eksisterer i forhold til at resultatet av endringen fortrinnsvis bør bli bedre, og i hvert fall ikke dårligere for de grupper som berøres.

Framtidige omstillinger vil være av langt mer organisasjonsmessig art og foregå kontinuerlig uavhengig av konjunktorene. Globaliseringen og de tettere internasjonale nettverkene og markedene vil vise dette i betydelig grad. Behovet for ny læring og kunnskap vil innebære større og mer omfattende organisasjonsendringer både innen den enkelte virksomhet og organisasjon, og innenfor samfunnsstrukturen mer generelt. Kompleksiteten har økt. De tettere sammenhengene gjør det vanskeligere å isolere enkelte saksområde og gjennomføre omfattende endringer innen disse, uten at det oppstår tilsiktede eller i større grad utilsiktede effekter andre steder. Mangel på evne til å se sammenhengene har vært elementer som har forsterket problemer. I alt for stor grad rettes oppmerksomheten mot en liten del av organisasjonen eller virksomheten. Kommunikasjonen når ikke fram godt nok fordi den av mottakerne ikke oppfattes som reell eller troverdig. Frykten for framtiden overskygger de naturgitte menneskelige behov for utvikling og nyskaping, uansett alder eller kompetansebakgrunn.

”Med kunnskap skal landet byggjast”, sa en av våre fremste forfatter ved inngangen til det 20. århundre. Hans ord er like riktige i dag, og kan stå som et motto for den tidsepoke vi er på vei inn i. Allerede for hundre år siden var frykten for det nye og ukjente påtakelig. Teknologien har siden gått framover med stormskritt. Nettverkene er i ferd med å prege menneskenes hverdag i stadig større utstrekning. Et nytt klasseskille er i ferd med å oppstå: Mellom de som har kunnskap og de som ikke har kunnskap. Satt inn en mer klassisk marxistisk teoretisk tilnærming, kan man si at utviklingen er i ferd med å innhente visjonen. Tidligere var det slik at når arbeidstakerne gikk hjem, var realkapitalen tilbake bak fabrikkportene. Når dagens arbeidstakere forsvinner ut kontordøra, går virksomhetens kunnskapskapital sammen med dem.

Det sentrale er ikke lenger teknologi. Hvem som helst kan skaffe seg teknologiske løsninger fra øverste hylle. Den menneskelige kompetanse til å bruke teknologien til å møte viktige utfordringer, befinner seg inni menneskenes hoder. Virksomhetenes realkapital blir derfor i stadig større utstrekning identifiserbar som verdien av den samlede kunnskapskapital menneskene representerer. Erfaringskompetanse blir derfor en stadig viktigere del av virksomhetenes satsingsområde.

## **Vedlegg 2: Portefølje: Verktøy for dokumentasjon av realkompetanse**

En av utfordringene for Etter- og Videreutdanningsreformen i forhold til å integrere seniormedarbeidere i læringsprosessen, har vist seg å være hvordan dokumentere erfaringskompetanse på en måte som setter likhetstegn i forhold til den tradisjonelle dokumentasjon av formalkompetanse. Creative Learning Systems i San Diego har utviklet et kompetansedokumentasjonskonsept basert på elektronisk portefølje. Dette beskrives nærmere i vedlegg 2.

*Forfatter: Angela Dando  
Creative Learning Systems  
San Diego*

## Vedlegg 2: Portefølje – Ny metode for dokumentasjon av kompetanse

Videreutvikling og læringstiltak basert på realkompetanse eller erfaringskompetanse vil være grunnleggende for å sikre muligheten for aldersgruppen 50 – 70 år til å delta mer aktivt i yrkeslivet. De aller fleste kompetanseutviklingstilbud i dag baserer seg på dokumentasjon av formalkompetanse, enten gjennom skoleverket, utdanningsinstitusjoner, kurs, eller bedriftsintern opplæring. For å kunne få dette til, vil det være nødvendig å utvikle nye former for dokumentasjon av erfaringskompetanse eller realkompetanse, og deretter være i stand til å kunne jamføre dette med realkompetansedokumentasjon.

Teknologibedriftenes Landsforening TBL, og Fellesforbundet startet nylig et eget prosjekt for å finne dokumentasjonsverktøy for erfaringskompetanse. I løpet av 2000 skal flere forsøksprosjekter gjennomføres i virksomheter som faller inn under TBL og Fellesforbundets innsatsområde. Den endelige rapporten fra prosjektet ventes å foreligge tidlig i 2001.

### 1: Dokumentasjon av realkompetanse

Dokumentasjon av realkompetanse vil trolig være ett av de sentrale elementene for å kunne dokumentere verdien av seniormedarbeidere i forhold til virksomhetenes økonomiske resultat i framtiden. Kompetansebegrepet vil trolig måtte utvides betydelig i forhold til dagens kompetansebegrep som har hovedfokus mot tilegnede kunnskaper og ferdigheter. For en begynnelse kan noen slike utvidede kompetansebegreper trekkes opp:

- Faglig kompetanse (å løse oppgaver på en faglig tilfredsstillende måte)
- Administrativ kompetanse (organisere ressurser, rettlede, inspirere)
- Personlig kompetanse (fleksibel, kreativ, nøyaktig)
- Sosial kompetanse (samarbeidsevne, kommunikasjonsevne)
- Endringskompetanse, vilje og evne til å tilegne seg læring og ferdigheter for nye oppgaver.

Av denne listen framgår at de mer tradisjonelle karaktersetningssystemene som finnes i dag ikke vil være tilstrekkelige til å kunne dokumentere mer enn et par av de punktene som er satt opp. Kompetansedokumentasjon i framtiden vil derfor måtte kunne gi et bredere og mer utfyllende bilde av den enkeltes samlede ressurser innen flere innsatsområder.

Creative Learning Systems i San Diego har de siste 10 årene gjennomført konkrete forsøk med nye læringsformer, basert på integrering i felles læringsmiljø mennesker uavhengig av alder, utdanning, faglig bakgrunn og kompetanse. Gjennom dette arbeidet er det blitt utviklet nye former for kompetansedokumentasjon.

### 2: Tradisjonelle evalueringsmetoder

Dokumentasjonen av kompetanse har tradisjonelt skjedd gjennom testresultater, vitnemål,



referanser og intervjuer. Systemet kan gi en rimelig god dokumentasjon av formalkompetanse, men fanger i liten grad opp dokumentasjon av den realkompetanse som er ervervet gjennom praktiske erfaringer i arbeidslivet. Etter- og videreutdanningsreformen har som formål å integrere mennesker på tvers av kompetansenivåer, bransjer, fagutdanning og alder. Et system for dokumentasjon av realkompetanse, og kompetanse ervervet gjennom nye læringsverktøy, vil derfor være av stor betydning for hvordan EVU-reformen fanger opp alle.

Dagens metoder for evaluering av både eldre og unge menneskers kompetanse, er derfor i ferd med å forandre seg. Dette gjelder både eksamensresultater, tester, og faktisk innhold i utdanningen. Dagens metoder tar utgangspunkt i konkrete resultater målt ut fra et standard evalueringssystem. Dette skal også gi en innplassering i en normalfordelingskurve, hvor resultatmålingen skjer ut fra et gitt pensum i forhold til hvilken evne den målte har til å enten gjengi, eller bruke innholdet i pensumet i sine oppgaveløsninger eller testbesvarelser. Metodene har noen viktige begrensninger:

- Testresultater, eksamensresultater og formelle vitnemål viser i virkeligheten bare begrenset kunnskap om temaet – den delen som testen eller eksamenen var i stand til å dekke innenfor det begrensede tilgjengelige tidsrom testen fant sted.
- Den testede har ikke evnet å framføre sin kunnskap eller kompetanse akkurat den dagen for testen eller eksamenen ble gjennomført.
- Tester og eksamensoppgaver kan være skrevet eller formulert på en måte som gjør at de som skal testes ikke helt presist oppfatter innholdet, spesielt hvis det er faktakunnskap som testes framfor mer overordnede tenkeegenskaper for analyse, teoribygging og problemløsninger som gjerne er vanskeligere å få full forståelse av.
- Tester er ikke alltid konsistente fra eksamensutvalg til eksamensutvalg, noe som gjør direkte sammenligning mellom testresultater upålitelige. Dette er spesielt uheldig hvor nettopp slike komparative analyser mellom kompetansenivå er grunnlaget for valg mellom aktuelle kandidater til spesifikke studier eller jobber.
- Tester og eksamener er ikke effektive i å klargjøre personlig dyktighet i forhold til kommunikasjonsevner, utholdenhet og beslutningsevne.
- Personlige referanser er alltid subjektive og derfor upålitelige. Personlige preferanser kan derfor påvirke den som gir referanser til å oppgradere eller nedgradere referansen.
- Intervjuer er gjerne av begrenset verdi fordi de er avhengige av intervjuernes dyktighet, evnen til å framstå i positiv setting, lengden av intervjuet for å la den intervjuede presentere seg selv og sin kompetanse.

### **3: Bruk av elektronisk portefølje**

En portefølje er en omfattende samling av dokumenter og materiell som demonstrerer over tid, læring og personlig resultatoppnåelse hos den enkelte. Helheten i denne samlingen av dokumentasjon gir en nøyaktig framstilling av den enkeltes intellektuelle og personlige kunnskapsutvikling. Tidligere ville en slik samling av materiell vært en omfangsrik sak både å samle sammen, lagre og distribuere. I tillegg ville porteføljen være vanskelig tilgjengelig for den

som skulle studere og vurdere den nærmere. Den elektroniske porteføljen i et CLS-relatert læringskonsept er derfor lagret i elektronisk form, for eksempel som en CL-ROM hvor bredden og variasjonen i materialet i porteføljen lett kan samles, bli distribuert og gjennomgått.

Slike porteføljer kan settes sammen av resultater fra prosjekter eller arbeidsoppgaver som den enkelte har utført, enten i en ren læringssituasjon, eller i en annen arbeidssituasjon. Over tid bygger det seg opp en slags "database" for den enkelte, hvor også vurderinger og evalueringer fra tilretteleggere, arbeidskolleger, overordnede og den enkelte selv kan inngå i helhetsbildet. Samlet utgjør de den enkeltes læringsportefølje som dermed vil kunne gi et langt mer utdypet, nyansert og heldekkende bilde av den enkeltes utdanning, erfaring, måloppnåelse, tidligere arbeidsoppgaver, og ikke minst en framstilling av hvordan utfordringer er blitt møtt og mestret.

Hvordan elektroniske porteføljer utvikles.

En person som deltar i læringsaktiviteter, det være seg prosjektarbeid, gruppelæringsprosesser, selvstudier, eller også mer tradisjonelle undervisningsmetoder, kan kontinuerlig legge inn nytt materiale i hans eller hennes portefølje. Det kan være:

- problemer som oppstår, og hvordan de er overkommet
- spesielt resultatrike læringssituasjoner
- mangler i læringsbildet som det fortsatt må konsentreres rundt
- anerkjennelse og oppmerksomhet for personlige læringsmåter
- evne til problemløsning med andre i arbeids- eller prosjektgruppen.

Andre prosjektdeltakere kan også gis muligheten til å supplere med evaluerende kommentarer i forhold til porteføljen, det være seg vedrørende tilretteleggere, gruppemedlemmer, lærekrefter og ikke minst i forhold til fagekspertisen innen det aktuelle arbeidsområdet eller læringsområdet.

I en gruppelæringsprosess i et CLS-basert læringsmiljø, vil det være mulig også å lage en audio-visuell framstilling for å demonstrere de ulike nivåene som nås i forhold til prosjektarbeidsutviklingen. Det kan være en modell, et eksperiment, en plan, en prosess, eller diskusjoner som demonstrerer deltakelse i teamarbeidet og beslutningsprosessene. Det finnes spesielle dataprogrammer, for eksempel Inspiration, som har vist seg meget nyttige til slike formål.

Hvert prosjekt kan bli registrert, og resultatene dokumentert.

En opplisting av , eller diskusjon om, uventede læringsresultater kan bli dokumentert både i forhold til resultatoppnåelse og i forhold til personlig utvikling og vekst.

Tilretteleggere, lærekrefter, prosjektledere og andre med lederansvar kan studere arbeidet og de personlige porteføljer for å kunne følge opp progresjonen hos den enkelte medarbeider, for eksempel gjennom de medarbeidersamtaler de fleste virksomheter nå gjennomfører. I medarbeidersamtalene framkommer både medarbeiderens, og den overordnedes evaluering av den enkelte, og dette kan bringes inn som element i en portefølje.

Tilrettelegger, prosjektledere og andre kan arbeide sammen med den enkelte for å sikre at hans eller hennes portefølje inneholder de viktigste og mest verdifulle egenskaper som framkommer gjennom arbeids- og læringsresultatene.

Testresultater eller andre prøver er gjerne lett å dokumentere, det som er langt mer utfordrende er å kunne dokumentere hvordan den enkelte bruker sine kunnskaper og egenskaper på en best mulig måte i en arbeidssituasjon.

Med jevne mellomrom kan en slik gjennomgående evaluering hvor både den enkelte selv, men også andre i omgivelsene kan gi innspill, bidra til å komplettere bildet av den enkelte i forhold til kunnskaper, kompetanse, lærevillighet og mestringsevne. Dette vil igjen kunne gi grunnlaget for å avklare hvor det trengs mer ”påfyll” av kunnskap enten til å mestre dagens oppgaver bedre, eller der hvor nye oppgaver vil bli en del av den enkeltes arbeidssituasjon. ”Læringspakkene” kan skreddersys ut fra den enkeltes behov, og ikke være som nå at man må ta det man får, selv der hvor kanskje bare en liten del av totalutdanningstilbudet er relevant for arbeidssituasjon eller utfordringer.

Over tid vil omfanget og retningen av den enkeltes kompetanseutvikling bli fanget opp og bli dokumentert. Dette gjelder både perioder hvor læringskurvene er flate og lite utvikling skjer, og perioder med sterk personlig utvikling og vekst i forhold til kompetanse.

Porteføljen til en person med svakere kunnskap og kompetanse, vil selvfølgelig være mindre imponerende enn porteføljen fra en faglig sterkere person. På dette området skiller ikke porteføljen seg nevneverdig fra et eksamensvitnemål. Det siste viser imidlertid en bestemt prestasjon foretatt på et bestemt tidspunkt i forhold til bestemte krav og de andre deltakerne i eksamenssituasjonen. Sensorene som vurderer besvarelsene kan vektlegge ting ulikt, slik at jevnbyrdige besvarelser kommer ut med ulikt resultat. I en portefølje inngår både rene eksamensresultater, men også vurderinger, evalueringer og dokumentasjon av arbeidsoppgaver og utfordringer den enkelte har møtt og hvordan de er mestret.

For arbeidsgiver eller arbeidsleder vil man derfor ha et bredere grunnlag for å vurdere den enkeltes muligheter og kapasiteter, ikke minst fordi porteføljen inkluderer erfaringskompetanse og tilegnede ferdigheter over tid i en lettfattelig og ryddig framstilling.

Referansepersoner vil i en tilsettingssituasjon kunne være de som også har vært involvert i selve porteføljebyggingen, og kan dermed utfylle og supplere det som er i selve porteføljen.

#### **4: Oppsetting av en moderne portefølje**

Porteføljer er i lang tid blitt brukte som evalueringsverktøy – stort sett mest for en avgrenset gruppe mennesker. Dette omfatter mennesker som ikke har noe valg, men må demonstrere sine arbeider ved å ta vare på aktuelle eksempler, eller fotografier på en måte som gjør at andre mennesker kan studere og evaluere dem. Dette gjelder for eksempel kunstnere, arkitekter, designere og andre hvor selve kompetansen framkommer gjennom aktuelle ferdigheter, arbeider og produkter og ikke gjennom standardisert gjennomgåelse av et bestemt pensum eller eksamensbesvarelser.

Kompetansen til disse gruppene kunne ikke evalueres ved at noen gir en karakter eller endog skriftlig referansen. Utøverne må selv underveis i arbeidsprosessen samle sammen arbeidseksempler

for å derigjennom kunne dokumentere sin kompetanse. Kunstnere, designere og tegnere samler sine prøvemapper, arkitekter tar vare både på tegninger og gjerne fotografier av ferdige bygninger, sammen med uttalelser fra fornøyde kunder. Slike arbeidsmapper, eller porteføljer var og er den normale måten for disse gruppene å dokumentere sin kompetanse. Det er ikke uvanlig å se disse dra rundt på store porteføljemapper som ikke alltid var like hendige å vise fram.

Tanken om å bygge porteføljer som verktøy også for andre grupper til å dokumentere sin kompetanse, er blitt fremmet av pedagogiske miljøer i lengre tid. De ser at bruk av porteføljer som kompetansedokumentasjon, gir et langt bredere og bedre grunnlag både for å evaluere, og dokumentere den kompetanse den enkelte besitter. Ikke minst fordi en portefølje også vil omfatte erfaringskompetanse, noe som ikke framkommer gjennom de tradisjonelle vitnemål og referanseskjemaer.

En slik generell portefølje som kompetansedokumentasjon, kan omfatte en lang rekke ulike saker: Først og fremst skriftlig dokumentasjon, aktuelle modeller, fotografier, læreres og medstudenters læringskommentarer, egne evalueringer og kommentarer, sammen med korte beskrivelser av aktuelle prosjekter den enkelte har deltatt i og resultater som er oppnådd. Det kan også omfatte arbeidsprøver innen ulike fagområder den enkelte har vært innom over tid. En slik portefølje kan også omfatte aktiviteter som ligger utenfor det aktuelle skolearbeidet, organisasjonsdeltakelse, fritidsaktiviteter, sport, og annet samfunnsengasjement. Samlet vil en porteføljedokumentasjon av det enkelte menneske gi en langt bredere og bedre indikasjon på den kompetanse, erfaring og kunnskap man besitter enn noe eksamensvitnemål er i stand til å gi.

Fordelene ved å bruke porteføljer som kompetansedokumentasjon, er derfor mange. Det er likevel noen grunner til at dette verktøyet ikke er blitt særlig utbredt. For det første kunne det innebære å samle enorme mengder papir. I tillegg var det ikke tilgjengelig utstyr for fotodokumentasjon, elektronisk dokumentasjon, eller spesifikasjoner på hvordan en portefølje kan bygges opp og hva den bør inneholde. Lagringsmulighetene var også noe begrenset for den type porteføljer som her er referert til. Nettopp disse problemstillingene regnes som en vesentlig faktor til at bruk av porteføljer som kompetansedokumentasjon ikke har fått et større omfang også i forhold til andre grupper.

Et annet moment som har hindret eller begrenset bruken av porteføljer, var at porteføljebygging tidligere har krevd mer eller mindre kontinuerlig registrering. Studenter og utdanningsøkende har vært vant til å gjennomføre en oppgave, avlevere et produkt i form av en prøve, et eksamensresultat eller annen test, bli evaluert og få en karakter. De har aldri vært vant med å for eksempel registrere sine tanker, vurderinger, beslutninger og overlegninger underveis i selve prosessen. Dermed har de heller ikke hatt mulighet å registrere hva de egentlig har lært av selve læringsprosessen eller av hvordan de møtte og håndterte problemstillinger underveis. Fokus var på sluttproduktet, ikke hva som egentlig utgjorde erfaringslæringen som er summen av alle de gjerne små vurderinger, beslutninger og aha-opplevelser i læringsperioden.

## **5: Læring er interaksjon mellom mennesker med ulik bakgrunn**

En av de viktigste kilder til læring, ligger i interaksjon mellom mennesker med ulik erfaring, kompetanse, kunnskap og bakgrunn. Denne erkjennelsen har nedfelt seg i det stadig mer utbredte gruppearbeidet som læringsverktøy. Men evalueringssystemet legger fortsatt opp til at det er et individuelt sluttresultat som blir dokumentert, ikke summen av læringen i den enkelte gruppe. Om en av gruppedeltakerne ikke skulle oppnå et forventet resultat, kunne det kanskje i verste fall

medføre en runde på selve gruppeevalueringen, men uten at dette ble analysert eller årsaksdokumentert i videreføringen. Dermed gikk man gjerne glipp av muligheten til oppfølging, fordi gruppeevalueringen ikke ble tatt vare på videre.

Denne mangelen på registrering av individuell utvikling innen pågående læringsprosesser, har etter hvert kommet i fokus som et av hovedproblemene innen kompetansedokumentasjon. I en del sammenhenger har man forsøkt å finne løsninger ved å lage detaljerte sjekklister for å ha flere kriterier for evalueringer av individuell kompetanse. Først med bredere innføring av datateknologi var det mulig å kunne ta opp og utvikle et mer tidstilpasset kompetansedokumentasjonssystem basert på porteføljer. Nettopp et slikt kompetanseevalueringssystem, er en av bærebjelkene i konseptet Creative Learning Systems har utviklet over de siste 30 år.

Kjernen i den moderne kompetanseportefølje, er at IKT har gjort det mulig å lagre, bearbeide, presentere og dokumentere over tid på en enkelt og kostnadseffektiv måte individuell formalkompetanse og realkompetanse basert på registreringer som gjøres underveis av lærere, medarbeidere, enkeltmennesket selv, arbeidsgivere og andre som måtte sitte med oppfatninger av den aktuelle persons kompetanse og kapasitet. Ved at registrering og lagring skjer elektronisk, kan porteføljen kontinuerlig oppdateres, samtidig som den kan lagres i en lett tilgjengelig form.

Utfordringen har vært å finne en enkel, lettvinnt og anvendelig metode for elektronisk registrering og lagring av de ulike delene av en porteføljebasert kompetansedokumentasjon. Inn i dette konseptet går blant annet:

- skriftlige innspill fra medlærende, tilretteleggere, lærere, medarbeidere og overordnede.
- visuell registrering og framstilling av modeller, arbeider, utførelser og presentasjoner

Digital video, digitale fotografier og tekstbehandlingsprogrammer, planleggingsprogrammer som for eksempel "Inspiration" og databaser for lagring, ble viktige samleverktøy for elektroniske porteføljer. De vanlige tester og eksamensresultater kunne også enkelt bli lagt inn i databasen for porteføljen. Lærere eller tilretteleggere for kompetanseutvikling, kan enkelt gå inn i porteføljen, analysere behov, og dermed sammen med porteføljeinnehaveren nærmest skreddersy hvilken form opplæring og kunnskap den enkelte vil ha behov for i ulike stillinger.

Et annet og viktig resultat av de mulighetene som åpner seg ved bruk av elektroniske porteføljer som kompetansedokumentasjonsverktøy, er også i den tilvenning porteføljeinnehaveren får til å tenke kompetanseutvikling for seg selv i alle betydninger av ordet. Ved å sette sammen registreringer og bygge dokumentasjonen, betyr det samtidig en bevisstgjøringsprosess i forhold til betydningen av å kunne framstille egen kompetanse på en bredest mulig måte. Dette inspirerer og motiverer til å ta med seg også de mange små utviklingstrinn i egen utvikling, trinn som alt for ofte forsvinner i det langt mer nyanseløse karaktersystemet som i overveiende grad brukes som kompetansedokumentasjonssystem i dag.

En viktig del av læringsprosesser er å få med seg hvilke tanker, vurderinger og beslutninger som fattes underveis, og som alle er med på å bringe fram resultater. En portefølje er således ikke bare et individuelt registreringssystem, men kan også bringe fram hvordan en gruppe som helhet utvikler seg underveis for eksempel i et prosjektarbeide. Ved kontinuerlig registrere prosessen, kan man også gå tilbake til en tidligere setting, gjenskape situasjonen så å si, og teste ut et annet veivalg.

Erfaringen fra de steder hvor denne type porteføljer er brukt som kompetansedokumentasjonskonsept, har man andre og bredere læringsresultater enn der hvor man baserer seg på tradisjonell klasseromsundervisning eller foredragslæring.

Både studenter og lærere vil måtte gjennomgå en trenings- og tilvenningsprosess. Når den først er gjennomført, viser det seg at bruken av elektroniske kompetanseporteføljer både inspirerer, motiverer og gir bredere læringsgrunnlag. Framfor alt har resultatene vist betydningen av dokumentasjon av erfaringskompetanse som en viktig basis for etter- og videreutdanning.

En slik elektronisk portefølje kan være en form kompetansedokumentasjon som også vil kunne integrere erfaringskompetanse på lik linje med formalkompetanse. Utfordringen vil trolig være å kunne gjennomføre holdningsendringstiltak, rettet både mot de ansvarlige ledere, og mot den enkelte arbeidstaker som vil ha behov for å dokumentere sin kompetanse på bredere basis. Det er et erklært og avtalefestet lederansvar å sørge for å legge til rette for kompetanseutviklingstiltak som omfatter alle arbeidstakerne i en virksomhet. Ved å kunne tilby solide og utprøvde verktøy for dokumentasjon av både formalkompetanse og erfaringskompetanse, vil det bli vanskeligere for lederne å bruke seniormedarbeidere som salderingspost, og lettere for seniormedarbeidere å kunne dokumentere sin verdi for virksomheten.

Konseptet er verdt å utrede videre, som et mulig verktøy for å integrere seniormedarbeidere i virksomhetenes læringsaktiviteter og fjerne dem fra utgiftssiden i budsjettene til inntektssidene i regnskapene. Seniormedarbeidere må anerkjennes som den verdifulle ressurs de er for virksomhetenes verdiskapning. Først da vil det være mulig å motivere de økonomiansvarlige i virksomhetene til å iverksette kompetanseutviklingstiltak rettet mot seniorarbeidere. Eller kanskje sagt på en annen måte: Være villig til å investere i utvikling av seniormedarbeidere på lik linje som andre medarbeidere i virksomhetene.

### **Vedlegg 3: AFP – regelverk og retningslinjer**

**Avtalefestet pensjon, AFP, er en ordning som har vært mye omtalt i forbindelse med arbeidet med denne forstudien. I dette vedlegget framkommer derfor ordningen i sin helhet med de betingelser og forutsetninger som ligger i ordningen.**

## Avtalefestet Pensjon – generelt

Sluttvederlagsordningen inngår i tariffavtalen mellom hovedorganisasjonene - Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Den første avtalen om sluttvederlag ble inngått i forbindelse med tariffoppgjøret i 1966.

Ordningen omfatter kun arbeidstakere som er 50 år eller eldre. Grunnen til at det bare er disse som kan få sluttvederlag, begrunnes med at de økonomiske konsekvensene av å miste arbeidet som regel er mindre for yngre arbeidstakere - fordi det vanligvis er lettere for yngre arbeidstakere å skaffe seg nytt arbeid. Av samme grunn varierer størrelsen på sluttvederlaget etter alder. Høyeste beløp gis til 62 åringer - både fordi det forventes at det i denne alder er problematisk å skaffe seg arbeid og fordi det er relativ lang tid igjen til ordinær pensjonsalder. For arbeidstakere som er eldre enn 62 år, blir sluttvederlaget gradvis redusert for så å falle helt bort ved fylte 67 år.

### HVEM ER MED I ORDNINGEN?

Hovedvilkåret er at bedriften er **bundet av en tariffavtale** hvor Sluttvederlagsavtalen inngår som ett av bilagene i overenskomsten. Er du i tvil om du er omfattet av Sluttvederlagsordningen - sjekk gjeldende tariffavtale.

### Med i ordningen er arbeidstakere (både organiserte og uorganiserte) i:

medlemsbedrifter i NHO som har tariffavtale med et LO-forbund medlemsbedrifter i NHO som har tariffavtale med forbund utenfor LO bedrifter som har tariffavtale direkte med et LO-forbund

### Bedrifter utenfor LO/NHO-området

LO og NHO kan samtykke i at andre tariffområder inkluderer Sluttvederlagsordningen i sine avtaler. Det gjelder både

arbeidsgiverorganisasjoner utenfor NHO og arbeidstakerorganisasjoner utenfor LO

Er bedriften først tilsluttet Sluttvederlagsordningen gjennom tariffavtale, vil samtlige ansatte være omfattet av ordningen. Premien beregnes med utgangspunkt i det antall ansatte bedriften står registrert med i trygdekontorenes Arbeidstakerregister. Eiere og medeiere som er ansatt i bedriften - dvs. mottar lønn - inngår i premiegrunnet. «Ikke ansatte lønnstakere» som frilansere o.l. faller imidlertid utenfor. Fordi AFP-tillegget er finansiert av Sluttvederlagsordningen, må bedrifter som er omfattet av AFP-ordningen også være tilsluttet Sluttvederlagsordningen.

Siden Sluttvederlagsordningen er en del av tariffavtalene innenfor LO/NHO-området, vil tilslutningen til Sluttvederlagsordningen opphøre om tariffavtalen av en eller annen grunn sies opp. Dersom det skjer et eierskifte i bedriften og det ikke opprettes ny tariffavtale umiddelbart, beholder arbeidstakerne rettighetene i Sluttvederlagsordningen ut tariffperioden.

### Frivillig tilmelding

Muligheten til å slutte seg til Sluttvederlagsordningen på frivillig basis opphørte i 1975. Bedrifter



som allerede var medlemmer på frivillig basis, fikk fortsette medlemskapet og en del av disse bedriftene er fortsatt med i ordningen.

### **Karenstid generelt:**

Skal en oppsigelse utløse rett til sluttvederlag, må bedriften ha stått tilsluttet ordningen i minimum 3 måneder på det tidspunkt oppsigelsen blir gitt. Om arbeidstakeren søker sluttvederlag som følge av sykdom/uførhet, er det tilstrekkelig at beregnet sluttdato er senere enn tilmeldingsdatoen.

### **HVEM HAR RETT TIL SLUTTVEDERLAG?**

Sluttvederlag gis til arbeidstakere som er tilsluttet ordningen, og som ufrivillig må slutte i sitt arbeid - helt eller delvis - på grunn av innskrenkning/nedbemanning/avvikling eller konkurs. Arbeidstakere som fristilles uten noen bestemt fratredelsesdato, får ikke sluttvederlag. Sluttvederlag gis også til arbeidstakere som innvilges uførepensjon, eller som må slutte i sitt arbeid på grunn av kronisk sykdom.

Som arbeidstaker regnes alle som har et **ordinært ansettelsesforhold** i bedriften - dvs. er ansatt med rett til sykepenger som ansatt. Er ansettelsesforholdet knyttet til et aksjeselskap, vil også en som eier - deler eller hele aksjekapitalen - være omfattet av ordningen.

For å ha rett til sluttvederlag må arbeidstakeren ha fylt 50 år, men ikke 67 år ved sluttdatoen og dessuten:

**ha vært ansatt minst 10 år i sammenheng i bedriften, eller**

**ha sammenlagt 20 år i bedriften, av dette de siste tre årene i sammenheng, eller**

**ha minst 15 års sammenhengende medlemskap i ordningen umiddelbart før sluttdatoen, eller**

**ha arbeidet i et fag som hører inn under overenskomsten for anleggsgagnene, fellesoverenskomsten for byggfagene og elektromontører i til sammen 20 år ("20 år i faget"), av dette de siste fem årene i sammenheng.**

### **Nærmere om kravet til ansiennitet**

Hovedregelen er altså at arbeidstakeren må ha minst 10 års ansettelse i den bedriften han er ansatt umiddelbart før det søkes om sluttvederlag. Om dette ansiennitetskravet ikke kan oppfylles, kan sluttvederlag innvilges om vedkommende umiddelbart før arbeidsforholdet avsluttes har arbeidet i minst 15 år i forskjellige bedrifter som alle må ha stått tilsluttet Sluttvederlagsordningen. Om arbeidstakeren tar seg arbeid i en bedrift som ikke er tilsluttet ordningen, blir han nullstilt med hensyn til ansiennitet.

Om arbeidstakeren hverken oppfyller kravet til 10 år i bedriften eller 15 år i ordningen, kan sluttvederlag tilstås om vedkommende har 20 års ansettelse hos samme arbeidsgiver - hvorav de tre siste årene i sammenheng. Også arbeidstakere som har arbeidet minst 20 år i et fag som hører inn under overenskomsten for anleggsgagnene (fellesoverenskomsten for byggfagene og

elektromontører), kan tilstås sluttvederlag.

Arbeidstakere som er ansatt i et konsern hvor bare noen av avdelingene er tilsluttet ordningen, så opptjenes ansiennitet kun i de avdelingene som har Sluttvederlagsavtalen som en del av sin tariffavtale.

### **Spesielt om regelen "20 år i faget"**

For arbeidstakere som faller inn under denne bestemmelsen, er det et vilkår at siste arbeidsgiver må være tilsluttet ordningen. Om det ikke er uførhet/kronisk sykdom som er årsaken til at arbeidstakeren må avslutte arbeidsforholdet, må vedkommende - umiddelbart før det søkes sluttvederlag - ha stått tilmeldt arbeidsformidlingen i minst tre måneder uten å ha blitt tilvist nytt arbeid.

### **Opptjening av ansiennitet under permittering mv.**

Dersom arbeidstakeren er permittert etter permitteringsloven regnes han som ansatt i bedriften. Det gjelder også for arbeidstakere som har permisjon i medhold av Hovedavtalen for å inneha offentlige verv eller tillitsverv.

Om en arbeidstaker gjeninntas etter en oppsigelse som følge av regelen om fortrinnsrett i løpet av det første året etter oppsigelsen, regnes vedkommende for å ha hatt sammenhengende ansiennitet i bedriften.

### **Sluttvederlagsrettighetene under arbeid i utlandet**

Om en arbeidstaker som er omfattet av Sluttvederlagsordningen får sitt ansettelsesforhold knyttet til et avdelingskontor eller en datterbedrift i utlandet, så vil tilknytningen til ordningen normalt opphøre. Dette fordi tariffavtalen som regulerer sluttvederlagsordningen ikke gjelder utenfor landets grenser. Ved kortere og tidsavgrensede oppdrag kan det avtales at tilknytningen til LO/NHO-ordningene skal opprettholdes. Slike avtaler skal alltid inngås før utenlandsoppholdet starter.

### **Kravet til oppsigelse**

Normalt skal det foreligge en **oppsigelse** for at arbeidstakeren skal kunne få sluttvederlag om ikke vedkommende må slutte i arbeidet pga kronisk sykdom/uførhet. Styret har i noen tilfeller satt dette kravet til side i tilfeller der en arbeidstaker i forbindelse med nedbemanning er blitt "presset" til å si opp stillingen. Situasjonen må være slik at vedkommende ville ha blitt sagt opp om han ikke hadde godtatt å si opp selv.

### **Tilbud om ny jobb**

Dersom arbeidstakerne i forbindelse med konkurs, innskrenkning og lignende tilbys annet høvelig arbeid i bedriften, gis det ikke sluttvederlag. Om tilbudet om nytt arbeid skulle innebære en reduksjon i lønnen på minst 20 %, så regnes ikke tilbudet som "høvelig". Arbeidstakeren har da krav på sluttvederlag.

Sluttvederlag gis ikke til arbeidstakere som etter en konkurs overtar hele eller deler av virksomheten.

### **Re-ansettelse i virksomheten**

Dersom en arbeidstaker som blir oppsagt f.eks. i forbindelse med en konkurs eller nedbemanning etter kort tid blir reansatt i bedriften, har han ikke rett til sluttvederlag om det går mindre enn 3 måneder fra oppsigelsestidens utløp til han er i arbeid på nytt.

### **Nye eiere**

Dersom virksomheten overtas av nye eiere og det ikke etableres ny tariffavtale umiddelbart, beholder arbeidstakerne tilknytningen til Sluttvederlagsordningen ut tariffperioden.

### **Deltid**

Om arbeidstakere som arbeider deltid oppfyller forannevnte krav, utbetales det et redusert sluttvederlag - et forholdsmessig beløp: 1/2 stilling gir 1/2 sluttvederlag.

Arbeidstakere som blir oppsagt i deler av sin stilling, eller som går over i redusert stilling i kombinasjon med uføretrygd, får også utbetalt redusert sluttvederlag om vilkårene for øvrig er oppfylt.

### **Sykepenges frem til pensjonsalder**

Den som mottar sykepenges frem til pensjonsalder (67 år) har ikke krav på sluttvederlag.

### **Førtidspensjon**

Førtidspensjon som er avtalt mellom bedriften og den ansatte, må være ledd i en reell bemanningsreduksjon for at arbeidstakeren kan få sluttvederlag. Arbeidstakere som tar ut AFP har ikke rett til sluttvederlag, men får et AFP-tillegg som er finansiert av Sluttvederlagsordningen.

### **AFP i påvente av uføretrygd**

I tilfeller der AFP - inklusive AFP-tillegget - er blitt utbetalt i påvente av uføretrygd, mister arbeidstakeren som hovedregel retten til senere å kunne ta ut sluttvederlag. Om pensjon ikke er utbetalt i mer enn 6 måneder, kan retten til sluttvederlag "gjennoprettes" ved at AFP-tillegget tilbakebetales.

### **Sluttvederlagsordningen er ingen dødsrisikoforsikring**

Etter arbeidstakerens død, kan sluttvederlag bare utbetales om søknaden allerede foreligger og om

retten til sluttvederlag kunne konstateres før dødsfallet inntrådte. Det er med andre ord snakk om utbetaling av et sluttvederlag som enten allerede er innvilget eller ville ha blitt innvilget - uavhengig av dødsfallet. I disse tilfellene utbetales sluttvederlaget til ektefellen/samboeren eller til forsørgede barn under 21 år. Fjernere slektninger/arvinger kommer ikke i betraktning.

Som samboer regnes personer som har felles bolig og barn sammen. Har de ikke felles barn, må folkeregisteret vise at de har hatt samme adresse minimum de to siste årene.

### **Fratredelsen må ha funnet sted**

Sluttvederlaget kan ikke utbetales før arbeidsforholdet er avsluttet helt. I tilfeller hvor arbeidstakeren innvilges etterlønn - med eller uten arbeidsplikt - regnes fratredelsen å ha skjedd på siste dag med lønn. Dette blir også vedkommendes sluttdato som bestemmer sluttvederlagets størrelse.

### **HVOR STORT BLIR SLUTTVEDERLAGET?**

Sluttvederlag utbetales etter en skala avhengig av alderen ved sluttdato.

**Sluttdatoen** fastsettes slik:

ved sykdom : siste arbeidsdag + 6 md. ved innskrenkning/nedbemanning/avvikling :  
oppsigelsestidens utløp ved konkurs : oppsigelsestidens utløp - gis det ingen oppsigelsestid, er sluttdatoen siste arbeidsdag.

I tilfeller der arbeidstakeren er innvilget etterlønn regnes sluttdatoen å være siste dag med lønn. Det samme er tilfellet om arbeidstakeren fritas for arbeidsplikt i oppsigelsestiden - sluttdatoen blir siste dag med lønn - dvs. oppsigelsestidens utløp.

### **Sluttvederlagsbeløpene for alle med sluttdato etter 01.03.98 er:**

Alder ved Engangs- Alder ved Engangs-  
sluttdato beløp sluttdato beløp

---

50 år : kr. 14 400,-	59 år : kr. 27 000,-
51 år : kr. 14 400,-	60 år : kr. 28 800,-
52 år : kr. 15 600,-	61 år : kr. 31 200,-
53 år : kr. 15 600,-	62 år : kr. 57 000,-
54 år : kr. 18 600,-	63 år : kr. 45 600,-
55 år : kr. 18 600,-	64 år : kr. 34 200,-
56 år : kr. 21 500,-	65 år : kr. 22 800,-
57 år : kr. 21 500,-	66 år : kr. 11 400,-
58 år : kr. 24 000,-	

### **Sluttvederlaget er skattefritt.**

Den som har mottatt sluttvederlag, vil ikke kunne få nytt sluttvederlag før det er gått 10 år.

### Forholdet mellom sluttvederlag og AFP-tillegget:

Den som tar ut AFP får ikke sluttvederlag som engangsyttelse, men et månedlig AFP-tillegg på 950 kroner. Den som går av med AFP ved fylte 62 år, kan få AFP-tillegget i max 60 måneder - dvs. frem til fylte 67 år. AFP-tillegget på 950 kroner x 60 måneder - utgjør 57 000 kroner - det samme beløpet som en 62 åring som har vært i fulltids arbeid kan få som sluttvederlag som engangsyttelse. AFP-tillegget finansieres av Sluttvederlagsordningen.

Utbetaling av sluttvederlag kan også få konsekvenser for størrelsen på en fremtidig AFP-ytelse. Går det mindre enn 5 år fra det utbetales sluttvederlag til det innvilges AFP, mister vedkommende retten til AFP-tillegget.

Dette gjelder også i tilfeller der det tas ut redusert sluttvederlag. Dersom en arbeidstaker har bestemt seg for å benytte seg av ordningen med AFP kan det altså lønne seg å avstå fra å ta ut Sluttvederlaget som engangsyttelse.

### Redusert sluttvederlag:

For deltids- og sesongansatte utbetales sluttvederlag forholdsmessig etter arbeidstiden.

Arbeidstakere som oppfyller vilkårene for rett til sluttvederlag, kan få sluttvederlaget redusert om sluttdatoen er mindre enn ett år før den ordinære aldersgrensen. I slike tilfeller skal summen av sosiale ytelser (sykepengene, uføretrygd, A-trygd mv.) og sluttvederlaget ikke overstige den lønnen arbeidstakeren ville fått utbetalt ved å fortsette i arbeid til fylte 67 år.

### HVORDAN ORDNINGEN FINANSIERES

Arbeidsgiveren betaler en premie etter hvor mange ansatte det er i bedriften. Premiesatsene er differensiert i forhold til om den ansatte arbeider heltid eller deltid.

Kategori	Ukentlig arbeidstid	Månedspremie
1	4-19 timer	10 kr
2	20-29 timer	20 kr
3	30 timer eller mer	25 kr

Antallet arbeidstakere det skal betales premie for, skal samsvare med det antallet bedriften står oppført med i trygdekontorets Arbeidstakerregister - fordelt på kategori 1-3. Det skal betales premie for **samtlig**e ansatte - også deltidsansatte og vikarer - så sant arbeidsforholdet - i den tiden det varer - utgjør mer enn 4 timer pr. uke. Det skal betales premie for samtlige ansatte - ikke bare organiserte. Alle som inngår i premiegrunnlaget - samtlige ansatte - har lik rett til ytelser fra ordningene.

Styret har ved flere anledninger behandlet saker der bedrifter har søkt premiefritak for ansatte med kortvarig/sporadisk tilknytning til bedriften f.eks. utenlandske arbeidstakere på tidsbegrensede kontrakter. Styret har alltid konkludert med at premieplikten også gjelder disse arbeidstakerne - om

de fyller vilkåret for å skulle innmeldes i Arbeidstakerregisteret. Kun i ett tilfelle har styret fraveket dette prinsipp og det er for avisbud som er under 18 år som arbeider i bedrifter som ikke har inngått tariffavtale for avisbud.

Dersom arbeidsgiveren unnlater å melde en arbeidstaker inn i arbeidstakerregisteret, så risikerer han selv å måtte dekke hele beløpet om denne arbeidstakeren senere skulle oppfylle vilkårene for å kunne få sluttvederlag.

**Premien betales etterskuddsvis hvert kvartal.**

**Arbeidsgiveren har ansvaret for at premien innbetales som forutsatt.**

## **HVORDAN DU GÅR FREM FOR Å FÅ SLUTTVEDERLAG**

Søknadsskjema for sluttvederlag fås på trygdekontoret.

**Siste arbeidsgiver**, eventuelt bobestyreren, fyller ut søknaden, som sendes til søkerens trygdekontor. Trygdekontoret sender den videre til Felleskontoret for behandling.

Om det søkes sluttvederlag på grunnlag av 20 år i et av bygg-, anleggs- og elektromontørfagene, kan arbeidstakeren selv fylle ut søknaden og levere den til trygdekontoret. Det må sørges for at arbeidsforholdene er bekreftet ved attestasjon fra arbeidsgiver(e) og/eller trygdekontor, ligningskontor eller annet offentlig kontor, eventuelt med supplerende opplysninger fra forbund/fagforening.

For at søknaden kan behandles raskt, er det viktig at den utfylles nøyaktig, og at nødvendig dokumentasjon vedlegges. Om det foreligger en oppsigelse, skal kopi av oppsigelsen alltid vedlegges. I tilfeller der arbeidstakeren må slutte i arbeid pga. sykdom/uførhet, må legeattest/stønadsbrev vedlegges. Nærmere veiledning om utfylling av skjemaet og om krav til dokumentasjon m.m. fremgår av søknadsskjemaet.

### **OM FORELDELSE:**

Krav om sluttvederlag må være fremmet innen tre år etter sluttdatoen for ikke å gå tapt. Det kan dispenseres fra denne tre-års fristen, men er ikke søknaden innsendt innen fem år etter sluttdatoen, anses kravet alltid som foreldet.

### **ANKEADGANG**

Alle avgjørelser kan ankes inn for styret. Anken sendes Felleskontoret LO – NHO så snart som mulig etter at vedtaket er gjort kjent.

### **FELLESKONTORET GIR NØDVENDIG VEILEDNING OM HVEM SOM ER MED I ORDNINGEN OG DE ØVRIGE VILKÅR.**

## Vedlegg 4: Bibliografi: Forskningsrapporter, utredninger.

Asbjørn Grimsmo og Anne Inga Hilsen,

Arbeidsforskningsinstituttet, AFI.  
Arbeidsmiljø og omstilling

### Sammendrag

Denne rapporten bygger på en postal spørreskjemaundersøkelse om arbeidsmiljø og omstilling som Statistisk Sentralbyrå gjennomførte for Arbeidsforskningsinstituttet i september 1998.

I **DEL 1** av rapporten tar vi opp hvilke endringer som har skjedd i arbeidslivet og hvilke konsekvenser endringene har for arbeidstakerne. Vi finner store endringer på tre nivåer: overordnet nivå ( *det vi kalle forflytning* ) mellomnivå ( *det vi kaller systemendringer* ) og på lokalt nivå ( *endringer på jobbnivå* )

I undersøkelsen stilte vi en del spørsmål om forhold vi vet kan oppleves belastende for arbeidstakerne, og på bakgrunn av resultatene konstruerte vi fem indekser som er ment å fange opp endringer i belastninger. Disse indeksene har vi kalt : *medvirkning, selvbestemmelse,, tidskrav, jobbkrav og faglig utvikling*. Svarfordelingen på indeksene viser at det er blitt mer på alle områdene. *Jobbkravene* øker mest, med *medbestemmelse* som nummer to. På en slags tredjeplass kommer tidskravene etterfulgt av *medvirkning*. I forhold til *faglig utvikling* er det små gjennomsnittlige endringer.

Våre analyser viser at forflytninger gir mer selvbestemmelse, medvirkning og faglig utvikling, samtidig som tids- og jobbkravene blir mindre. Det vi har kalt system/konseptendringer fører til mer tids- og jobbkrav og mer selvbestemmelse, men mindre medvirkning. Endringer på jobbnivå i form av nye oppgaver, teknologi og lignende fører til mer selvbestemmelse, mer medvirkning og mer jobbkrav.

Ut fra de fem faktorene har vi laget fem indekser som vi har kalt henholdsvis *mestring* , *selvbestemmelse*, *medvirkning* og *faglig utvikling* inngår og *intensitet* , *der tids- og jobbkrav* inngår. Vår forståelse av *mestringsbegrepet* er selvsagt videre summen av disse tre enkelt- faktorene men indeksen *mestring* fanger allikevel opp forhold vi ser på som sentrale i *mestringsbegrepet*

På bakgrunn av endringene på de tre nivåene analyserte vi konsekvensene av disse endringer i forhold til arbeidsintensitet og mulighetene for *mestring*.

Vi finner at *systemendringer*, dvs. nye konsepter/systemer for utføring av arbeidet, har størst negativ effekt i form av økt intensitet og redusert *mestring*. Når vi så ser på sammenhengen mellom intensitet., *mestring* og vurderingen av om en i dag arbeider i et bedre arbeidsmiljø og om en opplever større arbeidsglede og større tilfredshet i jobben enn for to år siden, finner vi at det først og fremst er *mestring* som har effekt. Effekten av intensitet er statistisk signifikant, men meget liten.

Mønsteret i materialet ser ut til å være at de som forflytter seg opplever både økt *mestring* og redusert intensitet

Innføring av nye systemer og konsepter i bedriften gir først og fremst økt intensitet, men reduserer også i en viss grad messingen. Endringer på jobbnivå medfører både økt mestring og intensitet. Økt mestring gjør at arbeidstakerne blir mer positiv til at arbeidsmiljøet har blitt bedre og at de opplever større arbeids glede og tilfredshet på jobben. Intensiteten spiller en meget liten rolle i dette bilde.

Vi stiller også en del spørsmål om helsetilstand og om man har opplevd bedre eller redusert helsetilstand de to siste årene. Redusert mestring sammen med redusert økt intensitet kan ha uheldige helsekonsekvenser. Både forflytninger og endringer på jobbnivå medfører økt mestring som igjen fører til positiv holdning til hva som skjer med arbeidet og arbeidsmiljøet. I forhold til intensitet har henholdsvis endringer på jobbnivå og forflytning en økende reduserende effekt. Dermed er det mulig at endringer på jobbnivå kan være belastende på helsa, mens forflytninger kan ha den omvendte virkningen.

**Anne K. Waldrop**

**FAFO - 1992**

## Før vi vet ordet av det.

### **En analyse av personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere**

Denne rapporten markerer avslutningen på første fase av et større prosjekt om "Personalpolitikk for eldre arbeidstakere". Prosjektets oppdragsgiver, Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen, har i lang tid vært opptatt av tiltak i forbindelse med overgangen fra arbeid til pensjon. Det er to utviklingstrekk som gjør at eldres vilkår i arbeidslivet har fått stor bedriftsøkonomisk og samfunnspolitisk aktualitet. I de senere år har man kunnet registrere at stadig flere slutter yrkeskarrieren før den vanlige pensjonsalderen. Samtidig vet vi at gjennomsnittsalderen til den norske arbeidsstyrken kommer til å øke i de neste tiår. Målsettingen i første fase av prosjektet har derfor vært todelt. Vi har ønsket å undersøke hvordan personalpolitikken i norske bedrifter og virksomheter former arbeidssituasjonen til eldre arbeidstakere, og hvorvidt bedriftene planlegger framover og inkluderer forbyggende tiltak i sin personalpolitikk. I fase 2 av prosjektet vil vi evaluere norske og internasjonale erfaringer for å utvikle ideer og modeller til en aktiv personalpolitikk for eldre.

### **Innhold**

- 1 Eldre i arbeidslivet
  - 2 Personalpolitikk for eldre?
  - 3 Motiver og tiltak
  - 4 Personalpolitikk i praksis
  - 5 "Kroppen er jo skapt for å jobbe"
  - 6 Fire bedrifter
  - 7 På sporet av en seniorpolitikk
- Litteratur  
Vedlegg: Intervjuguider

**Mary Visser og Tove Midtsundstad**

**FAFO - 1993**

## Utgang fra arbeidslivet

### **En studie av eldre arbeidstakere, førtidspensjonering og AFP**

Denne rapporten ser på tidligpensjonering blant eldre arbeidstakere etter innføring av AFP-



ordningen. Med utgangspunkt i tilgjengelige administrative data og en egen spørreundersøkelse blant eldre arbeidstakere, beskrives:

- Faktisk bruk av tidligpensjons- og førtidspensjonsordninger, med vekt på forholdet mellom AFP og de andre ordningene.
- Antatt framtidig etterspørsel etter ulike tidligpensjonsordninger, herunder virkningene av en reduksjon i nedre aldersgrense for AFP.
- Hvem som tidligpensjoneres og hvem som velger fortsatt yrkesaktivitet, og hovedårsakene til at noen forlater arbeidslivet før ordinær pensjonsalder, mens andre velger å bli.

## **Innhold**

Forord

### **1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLINGER**

1.1 Utgang fra arbeidslivet

1.2 Begrepsavklaring

1.3 Tidligere undersøkelser av tidligpensjonering

1.5 Data og metode

1.6 Organisering av rapporten

### **2 AVTALEFESTET PENSJON (AFP)**

2.1 Hvem kan får AFP?

2.2 Ytelsesnivå

2.3 Finansiering

2.4 En bedre AFP-ordning i offentlig sektor

2.5 Hvor mange går av med AFP?

2.6 Faktorer som kan påvirke bruk AFP

2.7 Oppsummering

### **3. ANDRE VEIER UT FRA ARBEIDSLIVET FOR ELDRE ARBEIDSTAKERE**

3.1 Uføretrygd som tidligpensjoneringsstrategi

3.2 Arbeidsledighetstrygd og framskutt avgang

3.3 Tjenestepensjon og førtidspensjon

3.4 Førtidspensjonsordninger som i sin helhet er finansiert av bedriften

3.5 Oppsummering

### **4. RESULTATER FRA EN UNDERSØKELSE AV ELDRE ARBEIDSTAKERE OM UTGANG FRA ARBEIDSLIVET**

4.1 Innledning

4.2 Omfanget og raten av utgang fra arbeidslivet

4.3 Forskjeller mellom tidligpensjonister og yrkesaktive

4.4 Bruk av førtidspensjonsordninger og trygdeordninger

4.5 Hovedårsakene til at de eldre går av

4.6 Kunnskaper og tilgang til førtidspensjonsordninger på arbeidsplassen

4.7 AFP og AFP pensjonistene.

4.8 Oppsummering

### **5. KONKLUSJONER**

5.1 AFP og virkningen av senking av aldersgrensen

5.2 Andre veier ut av arbeidslivet

5.3 Slutter de eldre tidlig fordi at de må eller at de vil?

Vedlegg 1. Tabeller

Vedlegg 2. Anslag

Vedlegg 3. Regelverket for tidlig pensjonsordninger

Vedlegg 4. Utvalget, datainnsamlingsmetode og spørreskjema for undersøkelsen.

---

## **FAFO – 1997.**

### **Knut Arild Larsen, Frode Longva, Arne Pape og Anders N. Reichborn**

Bakgrunnen for denne rapporten er en rekke nye forslag om mulige etter- og videreutdanningsreformer, hvor arbeidstakernes kompetanse vurderes som en stadig viktigere produksjonsfaktor. Håpet er at rapporten skal gi nyttige bidrag til diskusjonen omkring hvordan eventuelle tiltak og reformer skal utformes. Følgende tema beskrives og drøftes:

Bedriftenes behov for kompetanseutvikling Samfunnsmessige rammer for etter- og videreutdanning Hvem får etter- og videreutdanning? Hvilke opplæringstiltak benytter bedriftene seg av? Hva styrer beslutninger og opplæringspraksis i bedriftene?

For å oppnå størst mulig bredde i beskrivelsen, benyttes en rekke ulike metoder og perspektiver i rapporten. Temaene drøftes både med utgangspunkt i foreliggende forskningslitteratur, mer makroorienterte arbeidsmarkedsmodeller, en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av arbeidstakere og utfra intervjuer blant ledelse og fagforeninger i 11 norske bedrifter.

Forskningsstiftelsen Fafo har vært ansvarlig for prosjektet, og ECON Senter for økonomiske analyser, Fafo og Senter for organisasjonslæring AS har samarbeidet om gjennomføringen. Forfattere er Knut Arild Larsen fra ECON, Frode Longva og Arne Pape fra Fafo og Anders N. Reichborn fra Senter for organisasjonslæring AS. Rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Næringslivets Hovedorganisasjon.

## **Innhold**

Forord

### **1 Sammendrag**

#### **2 Kompetanseutvikling i bedriftene**

- 2.1 Avgrensning og fokus
- 2.2 Kompetansebegrepet
- 2.3 Startkompetanse og kompetanseutvikling
- 2.4 Hvordan utvikles den enkeltes kompetanse i bedriftene?
- 2.6 Oppbygging av rapporten

#### **3 Behovet for kompetanseutvikling i bedriftene**

- 3.1 Operasjonalisering av kompetansebegrepet
- 3.2 Behovet for kompetanse
- 3.3 Den faktiske kompetanseutviklingen
- 3.3 Behovet for kompetanseutvikling
- 3.4 Oppsummering

#### **4 Samfunnsmessige rammer for etter- og videreutdanning i bedriftene**

- 4.1 Utviklingen på arbeidsmarkedet uten sterkere satsing på etter- og videreutdanning
- 4.2 Virkningene av en etter- og videreutdanningsreform
- 4.3 Behovet for startkompetanse i stillingene
- 4.4 Behovet for bedriftsspesifikk kompetanse
- 4.5 Framtidige rammebetingelser

#### 4.6 Den framtidige tilpasningen på arbeidsmarkedet

### 5 Hvem får etter-og videreutdanning?

#### 5.1 Hvem deltar?

#### 5.2 Hva påvirker hvem som deltar?

#### 5.3 Arbeidstakernes egne behov og nyttebetraktninger

### 6 Drøfting av bedriftspraksis

#### 6.1 Hva skjer i bedriftene - noen antakelser

#### 6.2 Undersøkelsen

#### 6.3 Hva finner vi?

#### 6.4 Omgivelsene - markeder og institusjonelle forhold

#### 6.5 Organisering av opplærings og utviklingsaktivitetene

#### 6.6 Bedriften som lærested - en oppsummering

## Bedriften som lærested

En gjennomgang av etter- og videreutdanning i norske bedrifter

Eli Feiring

FAFO - 1997

## Tilsattes trivsel i endringsprosessen

### En evaluering av trygdeetatens stønadsfaglige utviklingsprosjekt

Trygdeetatens rolle som forvalter av offentlige midler er i endring. Regelbasert effektueringsvirksomhet erstattes i stadig større grad av skjønnsbaserte helhetsvurderinger. Tjenesteytingens kvalitet og effektivitet er samtidig gjenstand for offentlighetens søkelys på en helt annen måte enn før. For å møte utfordringene, har etaten vært gjennom flere store omstillingsprosesser de senere årene. Erfaringene viser at omstillingene har resultert i utstøting av arbeidstakere som ikke har kunnet eller villet møte endringene.

Dette var bakgrunnen for Rikstrygdeverkets ønske om å evaluere trygdeetatens stønadsfaglige utviklingsprosjekt (SUP) med utgangspunkt i de tilsattes trivsel i endringsprosessen. I denne rapporten beskriver vi SUP-arbeidet ved tre trygdekontorer og peker på hvilke prosessspesifikke tiltak som synes sentrale for trivselen blant de tilsatte i endringsprosessen, samt hvilke utfordringer etaten står overfor ved tilsvarende utviklingsprosjekt.

### Innhold

Forord

### 1 Sammendrag

### 2 Evalueringens bakgrunn og siktemål

#### 2.1 Evalueringens bakgrunn

#### 2.2 Siktemål

#### 2.3 Gangen i rapporten

### 3 Metode

#### 3.1 Prosessevaluering

- 3.2 Få enheter
- 3.3 Ulike datakilder, innsamlingsaktiviteter og analyseteknikker
- 3.4 Oppsummering
- 4 Teoretisk rammeverk
- 4.1 Trivsel
- 4.2 Utformingen av endringsprosessen
- 4.3 Oppsummering

## **5 SUP-arbeidet ved kontor A**

- 5.1 Bakgrunn
- 5.2 Utformingen av prosessen
- 5.3 Tilsattes erfaringer med SUP-arbeidet ved kontoret
- 5.4 Ledelsens erfaringer med SUP som etatsprosjekt
- 5.5 Oppsummering
- 6 SUP-arbeidet ved kontor B
- 6.1 Bakgrunn
- 6.2 Utformingen av prosessen
- 6.3 Tilsattes erfaringer med SUP-arbeidet ved kontoret
- 6.4 Ledelsens erfaringer med SUP som etatsprosjekt
- 6.5 Oppsummering

## **7 SUP-arbeidet ved kontor C**

- 7.1 Bakgrunn
- 7.2 Utformingen av prosessen
- 7.3 Tilsattes erfaringer med SUP-arbeidet ved kontoret
- 7.4 Ledelsens erfaringer med SUP som etatsprosjekt
- 7.5 Oppsummering

## **8 Oppsummering**

- 8.1 Trivsel i endringsprosessen
- 8.2 Utforming av endringsprosessen i kontorene
- 8.3 Prosessspesifikke tiltak
- 8.4 Utfordringene for etaten

## **9 Avslutning: Endringsarbeid – en møysommelig prosess**

- Appendiks A: Intervjuguide, første fase
- Appendiks B: Intervjuguide, annen fase
- Appendiks C: Spørreskjema
- Appendiks D: Trygdefunksjonærenes opplevelse av endringsarbeidet
- 79 Litteraturliste

Axel West Pedersen

FAFO - 1997

# Fravær i arbeid

## **Utviklingen i sykefraværet på 90-tallet**

Formålet med denne rapporten er å sammenfatte relevant kunnskap som kan bidra til diskusjonen om sykelønnsordningen og sykefraværets utvikling og struktur i Norge. Etter at det samlede sykefraværet viste et meget betydelig fall i perioden fra 1990 til 1994, har det vært en klart økende tendens i fraværet over de siste to årene.

Rapporten tar til orde for at diskusjonen om sykefraværet og utgiftene til sykelønn bør ta utgangspunkt i bredere samfunnspolitiske målsettinger som blant annet har kommet til uttrykk i form av regjeringens arbeidslinjepolitikk. Målsettingen med arbeidslinja, som har bred politisk oppslutning i Stortinget, er at en så stor en del som mulig av befolkningen skal integreres i arbeidslivet og gjøres selvforsynende frem til den ordinære pensjonsalder. Et høyere nivå på sykefraværet kan være en nødvendig pris å betale for å realisere de overordnede målsettingene med arbeidslinja.

## **Innhold**

Forord

## **Sammendrag**

### **1 Innledning**

- 1.1 Sykelønnsordningens historiske bakgrunn
- 1.2 Den aktuelle politiske bakgrunnen
- 1.3 Det «naturlige» sykefravær
- 1.4 Sykefraværet og arbeidslinja
- 1.5 Rapportens videre disposisjon

### **2 Utviklingen i det samlede sykefravær på nittitallet**

- 2.1 NHOs fraværstatistikk
- 2.2 Rikstrygdeverkets sykepengeregister
- 2.3 Fraværsnivå og fraværutvikling blant offentlig ansatte
- 2.4 Økte kjønnsforskjeller

### **3 Hva koster sykefraværet?**

- 3.1 Utviklingen i Folketrygdens utgifter
- 3.2 Arbeidsgivernes utgifter

### **4 Fraværets fordeling blant lønnstakere**

- 4.1 Tilfeller, individer og gjengangere
- 4.2 Fraværets fordeling blant individer

### **5 Årsaker til endringer i fraværet over tid**

- 5.1 Demografiske forandringer: Drahjelp eller motbakke?
- 5.2 Endringer i sykелighet og sykdomspanorama
- 5.3 Ledighet, konjunkturer og omstillingsprosesser i arbeidslivet
- 5.4 Sykefraværprosjektene og tiltak fra myndighetene
- 5.5 Samspillet med andre trygdeordninger \_ dreneringseffekter og oppdemmingseffekter

### **6 Internasjonalt utsyn**

- 6.1 Erfaringer fra 18 OECD-land
- 6.2 Et nordisk perspektiv

### **7 Konklusjon: Sykefravær som samfunnspolitisk sunnhetstegn?**

Den «sunne» bedriften

Axel West Pedersen

FAFO 1997

# Mellom arbeid og pensjon

Denne rapporten er basert på en spørreundersøkelse rettet mot befolkningen mellom 60 og 70 år. Spørsmålene som søkes belyst er blant annet:

Hva er det typiske tidspunktet for yrkesavgang blant dagens yrkesaktive, hvilke pensjonsordninger benyttes, og hvordan varierer dette mellom ulike grupper i arbeidsmarkedet? Hvilke behov og preferanser gjør seg gjeldende blant disse senioren når det gjelder overgangen mellom arbeid og pensjon, og vil deres valg av avgangstidspunkt eventuelt kunne påvirkes gjennom tilpasninger i jobbsituasjonen eller ved bruk av økonomiske belønninger for å utsette pensjoneringen?

## Innhold

### Forord

### Sammendrag

#### Kapittel 1 Innledning

- 1.1 Hvordan avgrense tidligpensjonering/yrkesavgang som forskningsfelt?
- 1.2 Konkurrerende teoretiske innfallsvinkler
- 1.3 Metodiske tilnærminger og datakilder
- 1.4 Nærmere om designen for undersøkelsen
- 1.5 Beskrivelse av data

#### Kapittel 2 Fordelingen på bakgrunnsvariabler: Hvor kommer de fra?

- 2.1 Alder og yrkesstatus
- 2.2 Kjønn, ekteskapeleg status, utdanning og helse
- 2.3 Yrkesmessig bakgrunn
- 2.4 Muligheter for å gå av tidlig

#### Kapittel 3 Beskrivelse av avgangsmønstrene: Når går de av og hvordan?

- 3.1 Utvalgets aktuelle yrkes- og pensjoneringsstatus.
- 3.2 Estimering av gjennomsnittlig avgangsalder
- 3.3 Faktisk og forventet avgangsalder
- 3.4 Variasjon i faktisk/forventet avgangsalder.
- 3.5 Nærmere analyser av variasjon i avgangsalder
- 3.6 Veiene ut av arbeidslivet

#### Kapittel 4 Behov og preferanser: Hvorfor går de av, og hva ønsker de?

- 4.1 Grunner til å gå av med pensjon fremfor å fortsette i jobb
- 4.2 Grunner til å bli stående i jobb lenger enn strengt tatt nødvendig
- 4.3 Ideell og faktisk avgangsalder
- 4.3 Forholdet mellom ideell og faktisk avgangsalder
- 4.4 Behov for pensjonsordning med valgfri tilbaketrekking ved 62 års alder

**Kapittel 5 Reaksjon på hypotetiske stimuli og tiltak: Hvor påvirkbare er de?**

- 5.1 Tilpasninger i jobbsituasjonen
- 5.2 Tilpasninger i pensjonssystemet
- 5.3 Hvem er det som lar seg påvirke?

**Kapittel 6 Pensjoneringens konsekvenser: Hvordan går det etterpå?**

- 6.1 Pensjoneringsmønstre og inntektsfordeling
- 6.2 Gikk det som forventet?

**Anders N. Reichborn, Arne Pape og Kjersti Kleven      FAFO - 1998**

## Papir på egen dyktighet

### Dokumentasjon av realkompetanse fra arbeidslivet

Siden 1976 har voksne hatt en lovfestet rett til å få dokumentert sine faktiske kunnskaper og ferdigheter uavhengig av hvordan de har ervervet seg kunnskapene. Spørsmålet om utforming av egnede dokumentasjonsordninger for den kompetanse som arbeidstakerne har tilegnet seg gjennom arbeid, er på nytt satt på dagsordenen gjennom forslag til etter- og videreutdanningsreformer for voksne. Rapporten er et bidrag i denne diskusjonen.

Norsk arbeidsliv er ikke bare en storbruker av kompetanse, den er også en storprodusent. Den bedriftsinterne kompetanseutviklingen, både den formelle og den mer uformelle, er av avgjørende betydning for arbeidslivets produksjons- og konkurransevne. Et viktig spørsmål er hvordan denne læringen kan styrkes gjennom utforming av hensiktsmessige dokumentasjonssystemer.

Temaet drøftes med utgangspunkt i en spørreundersøkelse til norske bedrifter om hvordan de har tilrettelagt sin kompetanseforvaltning, intervjuer med ledelse og ansatte i 15 bedrifter samt en spørreundersøkelse blant personer som har fått sin kompetanse dokumentert gjennom den såkalte § 20-ordningen.

Forskningsstiftelsen Fafo har vært ansvarlig for prosjektet med Arne Pape som prosjektleder. Fafo og Senter for Organisasjonslæring AS har samarbeidet om gjennomføringen. Forfattere er Anders N. Reichborn fra Senter for Organisasjonslæring AS, Kjersti Kleven og Arne Pape, begge Fafo. Rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Næringslivets Hovedorganisasjon.

### Innhold

Forord

### Del I Dokumentasjon av kompetanse – avgrensning og fokus

#### Kapittel 1 Begrepsdiskusjoner

- 1.1 Kompetansebegrepet
- 1.2 Dokumentasjon av kompetanse

#### Kapittel 2 Metode og tilnærming

- 2.1 Bedriftsundersøkelsen

2.2 Undersøkelsen av § 20-kandidater

2.3 Intervjuundersøkelsen

## **Del II Dokumentasjonspraksis i næringslivet**

### **Kapittel 3 Bedriftenes kompetanseforvaltning**

3.1 Hva vet bedriftene om de ansattes kompetanse?

3.2 Hva er vesentlig kompetanseinformasjon

3.3 Drivkrefter for registrering og dokumentasjon

### **Kapittel 4 Forsøks- og utviklingsarbeid i bedriftene**

4.1 Forankring og målsettinger

4.2 Konkret om kartleggingene

4.3 Kritiske faktorer i innføringen

### **Kapittel 5 Drøfting av bedriftspraksis**

5.1 Noen dilemmaer i kompetansearbeidet

5.2 Ledelses- eller systemperspektiv på kompetanseforvaltning

5.3 Bedriften som dokumentasjonssentral – en oppsummering

## **Del III Ordninger som dokumenterer realkompetanse**

### **Kapittel 6 Sertifikater**

### **Kapittel 7 Fagbrev etter § 20 i Lov om fagutdanning**

7.1 § 20 slik bedriftene ser ordningen

7.2 Ordningen slik de ansatte ser den

7.3 Oppsummering

### **Kapittel 8 Dokumentasjon av arbeidsbasert kompetanse i Skottland**

8.1 Ambisjon

8.2 System

8.3 Dokumentasjon

8.4 Utbytte

8.5 Evaluering

8.6 Investors in people

## **Del IV Et nasjonalt dokumentasjonssystem**

### **Kapittel 9 Et dokumentasjonssystem med grunnlag i bedriften som lærested**

9.1 Bedriftenes interesser i en dokumentasjonsordning

9.2 De ansattes interesser i en dokumentasjonsordning

9.3 Forholdet mellom bedriftskompetanse og skolekompetanse

### **Kapittel 10 Anbefalte retninger for videre utvikling av en dokumentasjonsordning**

10.1 Ikke all kompetanse kan dokumenteres

10.2 Sluttattest som supplerende dokumentasjon

10.3 Datostemplet kompetanse

10.4 Bedriften som lærested bør styrkes gjennom valg og utforming av dokumentasjonsordning



10.5 Utvide og bygge videre på § 20 modellen

10.6 Sertifisering av bedriften som lærested

### **Oppbygging av rapporten**

Rapporten er bygget opp med fire hoveddeler.

Del I rammer inn studien og gjennomgår de sentrale begrepene: hva er kompetanse og hva vi legger i et dokumentasjonssystem. I denne delen finnes også en redegjørelse for undersøkelsesopplegg og metoder.

Del II tar for seg det vi finner som dominerende praksis i norske bedrifter og består av tre kapitler. I kapittel 3 beskrives bedriftens kompetanseforvaltning i lys av hvilke informasjoner om de ansattes kompetanse bedriftene er opptatte av. Det vil i praksis si hva bedriftene registrerer, hva de betrakter som vesentlig og mindre vesentlig informasjon, og hvordan de bruker det de vet. I kapittel 4 spør vi hva de bedriftene gjør som har tatt mål av seg til å bli gode når det gjelder kompetanse. Kapitlet gjennomgår de hovedtrekkene vi finner i et utvalg prosjektbedrifter som er intervjuet. Kapittel 5 drøfter inntrykkene fra de to foregående kapitler i lys av spørsmålet om kompetansedokumentasjon.

Del III omhandler eksisterende ordninger som har klare elementer av å være dokumentasjon av arbeidsbasert kompetanse. Eksisterende praksis vektlegges fordi en utvikling og videreføring av etablerte ordninger som er utprøvet kan ha viktige fortrinn. I kapittel 6 gjennomgås og drøftes faglige sertifikater i forhold til hvilken betydning disse har i bedriftene og egnethet som grunnlag for et bredere anlagt dokumentasjonssystem. Kapittel 7 ser nærmere på § 20-ordningen, det vil si anledningen til å ta fagbrev som privatist etter lov om fagopplæring. Ordningen drøftes både sett fra bedriftenes og de ansattes side. Avslutningsvis i del III beskrives erfaringer med dokumentasjon av arbeidsbasert kompetanse i Skottland. Den skotske ordningen er for alle praktiske hensyn identisk med den engelske. Vi har valgt den skotske fordi det skotske samfunnet rent størrelsesmessig er mer i harmoni med Norge.

Del IV gir rapportens konklusjoner. Kapittel 9 angir noen av de rammene et nasjonalt dokumentasjonssystem må settes inn i med utgangspunkt i bedriften som lærested. Kapittel 10 gir anbefalte retninger for en videre utvikling.

---

**Axel West Pedersen**

**FAFO - 1998**

## **Inntektsfordelingen blant alderspensjonister i ni OECD-land**

I den løpende pensjonspolitiske debatten savnes det ofte pålitelig og relevant kunnskap om situasjonen i andre land. Hensikten med denne rapporten er å presentere en systematisk sammenligning av pensjonssystemene og inntektsfordelingen blant alderspensjonister i ni OECD-land.

- Hva er de vesentligste likheter og forskjeller i pensjonssystemenes innretning mellom landene?
- Er norske alderspensjonister rikere enn alderspensjonistene i andre land?
- Er det stor forskjell mellom Norge og andre land når det gjelder sammensetningen av

alderspensionistenes inntekter?.

- Er det mer eller mindre ulikhet og fattigdom blant norske alderspensionister enn det man finner i andre land?

Undersøkelsen omfatter Australia, Canada, Danmark, Nederland, Norge, Tyskland, Storbritannia og USA. Dataene om alderspensionistenes inntekter er hentet fra den såkalte Luxembourg Income Study.

## **Innhold**

Forord

### **Kapittel 1 Innledning**

- 1.1 Bakgrunn: Den norske debatten
- 1.2 Hva vet vi om inntektsforholdene til alderspensionistene i Norge?
- 1.3 Nærmere om formålet med prosjektet
- 1.4 Den videre organisering av rapporten

### **Kapittel 2 Beskrivelse av datagrunnlaget**

- 2.1 Introduksjon til Luxembourg Income Study
- 2.2 Land, tidsperiode og avgrensning av den relevante befolkningen
- 2.3 Analyseenheter og inntektsbegrep
- 2.4 Utvalgsstørrelser

### **Kapittel 3 Hovedtrekk ved pensjonssystemene**

- 3.1 Historiske røtter
- 3.2 Typer av blandingssystemer
- 3.3 Ytelsesnivåer og inntektsgradering
- 3.4 Private pensjonsordninger
- 3.5 Sammenfatning

### **Kapittel 4 Inntektspakker og inntektsnivå**

- 4.1 Sammensetningen av alderspensionistenes inntekter
- 4.2 Alderspensionistenes relative inntektsnivå
- 4.3 Avsluttende kommentar

### **Kapittel 5 Fordelingen av disponibel inntekt**

#### **5.1 Inntektsulikhet**

- 5.2 Relativ fattigdom
- 5.3 Inntektsforskjeller mellom kategorier av pensjonister

### **Kapittel 6 Inntektskilder og inntektsulikhet**

- 6.1 Offentlige overføringer
- 6.2 Private inntekter
- 6.3 Fordelingen av direkte skatter
- 6.4 Sammenfatning: Bidragene til ulikhet i samlet disponibel inntekt

### **Kapittel 7 Sammenfatning**

## En studie av ti statlige virksomheter

Livslang læring er et av vår tids slagord. Endringstakten i samfunnet har økt og, sammen med det, kravene til å mestre omstilling. For arbeidslivet stiller dette nye krav til utvikling av arbeidstakernes kompetanse. En etter- og videreutdanningsreform skal sikre at læring og kompetansebygging blir en kontinuerlig prosess i norsk arbeidsliv. Bakgrunnen for denne rapporten er arbeidet med å gjennomføre etter- og videreutdanningsreformen i staten. Rapporten tar for seg etter- og videreutdanning i ti statlige virksomheter, og diskuterer blant annet følgende spørsmål:

- Hva gis av etter- og videreutdanning?
- Hvem tar del i etter- og videreutdanning?
- Hvordan styres og fordeles etter- og videreutdanningen?

### **Innhold**

#### **Kapittel 1 Et samfunn i omstilling: Kompetanse som strategi**

Hva er kompetanse?

Mål og ansvar for statlig kompetansepolitikk

Kompetanseutvikling i Staten

Hva menes med kompetanse som strategi?

Hva handler rapporten om?

#### **Kapittel 2 Om undersøkelsen og om metode**

2.1 Valg av virksomheter

2.2 Intervjuundersøkelsen

2.3 Spørreskjemaundersøkelsen til de ansatte

#### **Kapittel 3 Hva gis av kompetanseutvikling?**

3.1 Hvor mye tid brukes på etter- og videreutdanning?

3.2 Hvem får kompetanseutvikling?

3.3 Ulike typer kompetanseutvikling

3.4 Organisering av opplæringstiltak

3.5 Konklusjoner

#### **Kapittel 4 Hva styrer fordelingen av kompetanseutvikling**

4.1 Kompetansepolitikk på ulike nivåer

4.2 Kartlegging og planlegging av kompetanse i statlige virksomheter

4.3 Egeninitiativ, kommunikasjon og medarbeidersamtaler

4.4 Hvilke behov dekker opplæringstiltakene?

4.5 Behov for lederkompetanse

4.6 Konklusjoner

#### **Kapittel 5 Hvilket utbytte har de ansatte av opplæringstiltak?**

5.1 Utbytte av opplæringstiltak

5.2 Læring gjennom praktisk arbeid eller skolering?

5.3 Tilstrekkelig opplæring?

5.4 Konklusjoner

#### **Kapittel 6 Behov for opplæring og hindringer for deltakelse**

6.1 Hvem gir størst uttrykk for behov for opplæring?

6.2 Motivasjon og grunner til å ta opplæring

6.3 Kvinner søker karriere gjennom opplæring

6.4 Hindringer for deltakelse i opplæring

6.5 Ulike virksomheter – forskjellige handlingsmønstre

## 6.6 Konklusjoner

### **Kapittel 7 Hva betyr regel- og avtaleverket?**

#### 7.1 Det sentrale regel- og avtaleverkets betydning

#### 7.2 Lokalt regelverk og ansattes rettigheter

#### 7.3 Konklusjoner

### **Kapittel 8 Samlet vurdering: utfordringer for statens kompetansepolitikk**

#### 8.1 Omfang og motivasjon

#### 8.2 Kortsiktighet og langsiktighet

#### 8.3 Effektivitet og rettferdighet

#### Litteratur

#### Vedlegg 1 Spørreskjemaundersøkelsen: metode og bakgrunnsvariabler

#### Vedlegg 2 Liste over temaer som ble berørt i intervjuene

#### Vedlegg 3 Redegjørelse fra Opinion

#### Vedlegg 4 Figurer og tabeller

#### Vedlegg 5 Spørreskjema til ansatte i ti statlige virksomheter

Espen Dahl

FAFO 1997

# Den som har, ham skal gis

## **Inntektsulikheter blant eldre i Norge**

Denne rapporten ser på inntektsforholdene til dagens alderspensjonister. Hvordan er pensjonistenes inntekter sammensatt og hvor stor er ulikheten i inntekt blant denne gruppen. Rapporten inneholder nærmere analyser av minstepensjonistenes situasjon, og den fokuserer på hvilke endringer i inntektsfordelingen blant alderspensjonistene som har funnet sted på 1990-tallet. Blant de viktigste funnene kan nevnes:

- Alderspensjonistene henter en stadig økende del av sine samlede inntekter fra andre kilder enn folketrygden. I 1994 besto vel 60 prosent av de eldres totale inntektspakke av alderspensjon fra folketrygden, mens de resterende nesten 40 prosent kom fra private, markedsbaserte kilder som kapitalinntekt, tjenestepensjoner og yrkesinntekt.
- Ulikheten i disponibel husholdsinntekt blant alderspensjonistene økte fra 1990 til 1994. Økningen gjør seg sterkere gjeldende for de yngre (67-79 år) enn for de aller eldste (80 år og mer). Disse tendensene til økende inntektsulikhet blant alderspensjonistene er et nytt fenomen. Rapporten drøfter de mulige årsakene til dette bemerkelsesverdige funnet.

En hovedkonklusjon er at den såkalte Matteus-effekten som tittelen henspiller på, gjør seg markert gjeldende for inntektsfordelingen i den norske pensjonistbefolkningen; eldre som har generøse folketrygdpensjoner, har i tillegg høye private inntekter.

## **Innhold**

## **Forord**

## **Sammendrag**

## **Kapittel 1 Innledning**

## **Kapittel 2 Hva vet vi om Eldres inntektsforhold?**

## **Kapittel 3 Inntekt og ulikhet**

## **Kapittel 4 Data, variabler og analytisk tilnærming**

## **Kapittel 5 Resultater**

5.1 Inntektsulikhet i forskjellige aldersgrupper

5.2 Inntektsulikhet i demografiske grupper

5.3 Minstepensjonistene

5.4 Dekomponering av inntektsulikhet

5.5 Endringer 1990–1994

5.6 Hva betyr valg av ekvivalensskala og analyseenhet?

## **Kapittel 6 Oppsummering og diskusjon**

Elin Svensen

FAFO - 1999

# Opplæringstilbud for voksne med svak kompetanse

Bakgrunnen for denne rapporten er et ønske om å undersøke hvordan opplæringstilbudet for arbeidsledige voksne med svak kompetanse ivaretas. Rapporten gir en oversikt over grunnskoleopplæring, videregående opplæring og arbeidsmarkedstiltak for voksne, arrangert av henholdsvis kommuner, fylkeskommuner og arbeidsmarkedsetaten. Hovedspørsmål som reises i rapporten er hvilke opplæringstilbud som finnes, og hvordan disse er iverksatt. Videre undersøkes grad av samarbeid mellom ulike instanser, samt erfaringene fra arbeidet med å innpasse voksne arbeidssøkere med svak kompetanse i arbeidslivet. Begrepet «svak kompetanse» betegner i denne sammenheng personer som ikke har fullført videregående skole. Dette kan være personer som mangler fullført grunnskole, eller som har fullført grunnskole men ikke har annen utdanning. Det kan også dreie seg om personer som har påbegynt, men ikke fullført, videregående opplæring. Rapporten viser at flertallet av de registrerte arbeidssøkerne hos arbeidsmarkedsetaten har svak kompetanse slik svak kompetanse er definert i denne sammenheng, og at opplæringstilbudene til denne gruppen varierer mye fra sted til sted.

## **Innhold**

Forord

Sammendrag

## **1 Kompetanse og kompetansebehov**

Avgrensninger

Kompetansebegrepet

Opplæringstilbud for voksne med svak kompetanse

## **2 Metode**

Registerdata  
GSI og VSI  
Spørreskjema til kommunene  
Spørreskjema til arbeidsmarkedsetaten  
Spørreskjema til fylkeskommunen  
Representativitet og generaliserbarhet

### **3 Arbeidssøkere registrert hos arbeidsmarkedsetaten**

Kjennetegn ved personer registrert hos arbeidsmarkedsetaten  
Ordinære arbeidssøkere  
Yrkeshemmede  
Oppsummering

### **4 Arbeidsmarkedsetatens opplæringstilbud**

Prinsipper for publikumsservice  
Variasjoner mellom arbeidskontorene  
Opplæringstilbud  
Nærmere om AMO-kursene som arrangeres  
Veiledning i forhold til ordinært utdanningstilbud  
Lese- og skrivevansker  
Arbeidsmarkedsetatens vurdering av tilbud som gis  
Oppsummering

### **5 Grunnskoleopplæring**

Smedstua voksenopplæringscenter  
Statistikk over grunnskoleopplæring  
Kommunenes opplæringstilbud  
Oppsummering

### **6 Videregående opplæring**

Tilknytning til arbeidsmarkedet  
Tall fra VSI – videregående skolars informasjonssystem  
Resultater fra spørreundersøkelsen  
Oppsummering

### **7 Erfaringer og forventninger**

Samarbeid om gruppen  
Innpass i arbeidslivet  
Kompetansereformen

### **8 Forskningsbehov**

Espen Dahl og Pernille Vogt

FAFO - 1996

# Ensom og ulykkelig?

Levekår og livskvalitet blant eldre

Rapporten bringer resultatene fra en spørreundersøkelse blant 960 hjemmeboende eldre om deres levekår og livskvalitet. Den gunstige utviklingen på flere levekårsområder blant eldre på 1980-tallet har fortsatt eller stabilisert seg i løpet av første halvdel av 1990-tallet. Likevel, eldre i Norge er fremdeles dårligere stilt enn yngre på flere viktige levekårsområder som inntekt, helse og sosial forankring. Samtidig er det stor sosial ulikhet i eldrebefolkningen. Levekårene varierer betydelig etter kjønn, alder, ekteskapelig status og klasse, mens bostedsvariasjonene stort sett er mindre. Det er kvinner, det er de eldste, det er de ugifte og det er de eldre med lav sosial status som gjennomgående har minst av viktige levekårsressurser som materielle goder og helse. Blant eldre, som i befolkningen for øvrig, er det en tydelig, men ikke spesielt sterk tendens til hopning av gode levekår. Et stort flertall av de eldre oppgir forholdsvis høy livskvalitet, det vil si høyt subjektivt velvære og generell tilfredshet. Selv om det er en tendens til at høy livskvalitet avhenger av gode levekår, er hovedtrekket at livskvalitet og levekår er atskilte velferdsdimensjoner.

---

## Innhold

### Forord

1. Innledning
2. Eldrepolitikk og aldersforskning
3. Hva er velferd?
4. Data og metode
5. Eldres levekår I: utviklingen på 1990-tallet
6. Eldres levekår II: fordelingen i 1995
7. Eldres boforhold: problemer og boligønsker
8. Eldres livskvalitet: nivå, fordeling og kilder
9. Sammenfatning og diskusjon

## Siv Øverås

## FAFO - 1997

### Kjønnsforskjeller i sykefravær. En gjennomgang av noen sentrale aspekter ved kvinners sykefravær

Dette notatet er blitt til som en del av et større prosjekt om sykepenger og sykefravær som Fafo utfører på oppdrag fra LO. Hensikten med notatet er å sammenfatte relevant kunnskap om kvinners sykefravær og de aspekter som er mer eller mindre framme i forskningen på dette området. Notatet bygger delvis på to notater som tidligere er publisert fra prosjektet, Fafo-notat 1996:4 «Sykefravær og arbeidslinja» og 1996:10 «Sykefravær: Hva koster det og hvor mange er de?», samt rapporten «Fravær i arbeid», alle forfattet av Axel West Pedersen. I tillegg anvendes kunnskaper fra et notat om sysselsetting, sykefravær og sykkelighet i perioden 1980 til 1995, av Espen Dahl. Dette er under publisering.

## Innhold

### Forord

#### 1 Innledning

Bakgrunn

Problemstillinger

Notatets disposisjon

Kilder

## **2 Hovedtrekk ved kvinners sykefravær**

Utviklingstrekk 1980-1995

Fraværnivå

## **3 Forklaringer på kvinners sykefravær**

Biologiske og medisinske forklaringer

Sosiokulturelle forklaringer

## **4 Avslutning**

Referanser

**Tove Midtsundstad**

**FAFO - 1999**

# Forventet pensjoneringsalder og pensjoneringsmønstre blant kommunalt ansatte seniorer

## **Innhold**

1 Innledning

2 Særtrekk ved KLPs seniorer

3 Bruken av alternative avgangsformer i 1997

4 Beregninger av forventet pensjonsalder

5 Sammenfatning

**Bernard Enjolras og Axel West Pedersen**

**FAFO - 1997**

# Forventet pensjoneringsalder og pensjoneringsmønstre blant seniorenene i staten

Formålet med dette notatet er å undersøke pensjoneringsmønstrene blant de ansatte i staten. Hva er den typiske avgangsalder blant de statsansatte og hvilke rolle spiller bruken av henholdsvis uførepensjon, AFP-ordningen og ordningene med særaldersgrense?

Den sentrale problemstillingen har vært å utvikle og ta i bruk en hensiktsmessig metode for beregninger av den typiske avgangsalderen blant statsansatte som kan brukes til å gjøre relevante sammenligninger over tid og mellom ulike grupper av ansatte. Metoden som benyttes tar sikte på å beregne den forventede pensjoneringsalder for en statsansatt 50-åring.

Undersøkelsen er basert på data fra 1996 som opprinnelig stammer fra Statens Pensjonskasses registre og som har blitt lagt til rette av Rikstrygdeverkets utredningsavdeling.

## **Innhold**

Forord

### **Kapittel 1 Innledning**

Særtrekk ved statlig sektor

Formål, problemstillinger og datagrunnlag



Den videre oppbygging av notatet

## **Kapittel 2 Kjennetegn ved de statlige senioren**

Aldersfordelingen

Fordelingen etter kjønn og sivilstand

Inntekt i 1995

Hvor mange fyller ikke vilkårene for uttak av AFP pensjon?

## **Kapittel 3 Bruken av alternative avgangsformer i 1996**

Hvor mange seniorer gikk av med pensjon i 1996?

Tilgangen til uførepensjon

Tilgangen til AFP-ordningen

Tilgangen til alderspensjon

Avgangen blant menn og kvinner

## **Kapittel 4 Beregninger av gjennomsnittlig forventet avgangsalder**

Alternative metoder for beregning av den typiske alder for tilbaketrekking?

Gjennomsnittsalderen til de som gikk av i 1996

Beregning av forventet avgangsalder - hele utvalget

Separate beregninger for menn og kvinner

Separate beregninger for ansatte fordelt på fire inntektsklasser

Hva betyr de respektive avgangsformene for den forventede avgangsalderen?

## **Kapittel 5 Nærmere analyser av tilgangen til uførepensjon, AFP og alderspensjon**

Avgang i aldersintervallet 50-63 år

Avgang i aldersintervallet 64-66 år

Avgang ved fylte 67 år

## **Kapittel 6 Sammenfatning og diskusjon**

Kolbein Lyng

NOVA - Rapport 10/99

# Oppfatninger av eldre arbeidstakeres yrkeskompetanse og omstillingsevne

## **Sammendrag**

Utgangspunktet for denne rapporten er at subjektive oppfatninger spiller en vesentlig større rolle for hvilke muligheter eldre arbeidstakere gis i arbeidslivet

Et avgjørende spørsmål for eldre arbeidstakeres muligheter i arbeidslivet er hvordan deres yrkeskompetanse oppfattes.

Rapporten er basert på to empiriske studier av hvordan ulike aspekter av yrkeskompetanse oppfattes relatert til alder og hvordan man tror disse aldersrelaterte endringer påvirker arbeidsprestasjoner.

Den første studien er en spørreskjema basert undersøkelse av fem bedrifter som alle nylig har vært igjennom større teknologendringer. De fem andre kommer fra tre ulike bransjer, bank, forsikring, og industri. ( N=648 )

Den andre studien er en intervjubasert undersøkelse av ansatte i Flygeledertjenesten, et arbeidsområde som antas å stille store krav til evner som er regnet som spesielt sårbare for aldringsprosesser. ( N=41 )

I den første studien er det stillet spørsmål om hvordan 24 egenskaper og evner oppfattes å endre seg ved økende alder. For de samme evner og egenskaper er det spurt om man tror de har stor betydning for arbeidsprestasjoner.

Resultatene viser stor sett *positive vurderinger* av de fleste egenskapers endring med alder. Når data for hvordan egenskapene oppfattes å endre seg med alderen faktoranalyseres, avdekker de seg seksdimensjonalt i oppfattelsen av hvordan evner og egenskaper endrer seg.

*Sosial kompetanse* ( menneskekunnskap, konflikthåndteringsevne, uttrykksevne, lederevner), *Problemløsningskompetanse* ( *problemløsningssevne*, *vurderingssevne*) og *Modenhetskompetanse* ( ansvarlighet, interesser, verdier ) antas å være positivt påvirket av alder. Dimensjonen *Produktivitet* (produktivitet) syntes å bli betraktet som stabil eller økende med alder. Basisevner ( hukommelse, syn, og hørsel, fysisk styrke) blir sammen med *Adaptiv kompetanse* ( kreativitet, fleksibilitet, læreevne og omstillingsevne) sett på som svekket av alder.

Ulike bransjer ser ut til å tillegge *forskjellige dimensjoner ulik vekt* og bare *Sosial kompetanse* og *Produktivitet* blir stående igjen som forskjellige når vi korrigerer for respondentens utdanning. Sosial kompetanse blir tillagt mer positiv utvikling med alder blant ansatte i FOU/konsulent-bedrifter og minst blant ansatte i bank og forsikring. Produktivitet som mindre påvirket av alder blant de ansatte i FOU/konsulentbedrifter enn i de ansatte i bank, forsikring og industri.

Det er *ikke* forskjell mellom menn og kvinner i vurderingene av hvordan de ulike dimensjonene påvirkes av alder. Når vi sammenligner personer under og over 45 år, gjenstår en forskjell i vurdering for *basisevner og modenhetskompetanse* når vi korrigerer for ulikheter i utdanning. Basisevner blir i større grad vurdert som svekket av de over 45 år enn de som er under 45 år., mens forholdet er omvendt for modenhetskompetanse. *Det som i størst grad ser ut til å påvirke vurderingene av alderens påvirkning, er utdanning.* Det er en klar tendens til at sosial kompetanse, problemløsningskompetanse og produktivitet i større grad vurderes som positivt påvirket av alder med økende utdanning.

Når det spørres om hvordan de ulike evner og egenskaper påvirker arbeidsprestasjoner, dannes et lignende sett faktorer med unntak av *Produktivitet og Problemløsningskompetanse* som faller ut. Tilbake står *Sosial kompetanse, Adaptiv kompetanse, Modenhetskompetanse og Basisevner.*

Selv om vi finner forskjellige vurderinger av betydningen *sosial kompetanse*, *adaptiv kompetanse* og *basisevner* for arbeidsprestasjoner hos blant ansatte i de ulike bransjer, forsvinner disse når *det korrigeres for utdanning.* Mens betydningen av sosial kompetanse og basisevner blir tillagt ulik betydning blant menn og kvinner, blir de samme forskjeller borte når vi korrigerer for utdanning. *Utdanning er derfor den variable som i størst grad forklarer den variasjonen vi finner i vurderingen av de ulike evners betydning for arbeidsprestasjoner.*

Intervjuundersøkelsen med ansatte i Flygeledertjenesten ( flygeledere og assistenter) bekrefter at det er samme dimensjoner som ligger til grunn for vurdering av t er også stilt spørsmål om når man blir regnet som "elder arbeidstaker". Anslaget for når man blir regnet for eldre arbeidstaker ser ut til å øke med den generelle *samarbeidserfaring* den enkelte har med ulike aldersgrupper. Her er det imidlertid vert å merke seg at alderen for når man blir regnet som

eldre i gjennomsnitt anslås å være høyere i Flygeledertjenesten enn i alle bransjene i surveystudien !

Selv om yrkeskompetanse i denne studien kan beskrives langs seks ulike dimensjoner, vil de ulike dimensjonene vektlegges ulikt i ulike yrker. Forskjellig utdanning gir ulik adgang til forskjellige yrker. Forskjellige yrker krever ulik kunnskap og erfaring, gir tilgang til ulike erfaringer og utvikler dermed forskjellige ferdigheter. Disse ferdighetskravene vil avspeiles i hvilke aspekter ved yrkeskompetanse som vektlegges i ulike yrker. Det finnes derfor *ingen ensartet yrkeskompetanse*. Imidlertid ser det ut til at alder, i betydningen erfaring, oppfattes å gi *positive* bidrag til en persons *problemkompetanse og sosiale kompetanse* i arbeidslivet.

Den enighet som avdekkes i dette materialet om at sosial kompetanse og problemkompetanse styrkes med økende alder, tilsier at man legger vekt på å gi eldre arbeidsoppgaver der denne kompetansen kan brukes. Det skulle ikke være holdningsmessige hindringer for å tillegge eldre arbeidstakere oppgaver som trekker veksler nettopp på denne typen kompetanse, f. eks. større grad av ledelse- og opplæringsansvar

At adaptive evner oppfattes som svekket med alder og samtidig blir tillagt stor betydning for yrkesprestasjoner, kan være kritisk for de eldre arbeidstakeres posisjon i arbeidslivet. Dette gjelder særlig dersom denne egenskap ikke blir sett på som læringsavhengig, eller kan betraktes som en kritisk balanserende egenskap i organisasjonsutviklingsprosesser.

Når basisevner blir tillagt *mindre* betydning for arbeidsprestasjoner *med økende utdanning*, indikerer det at det først og fremst er fysisk belastende arbeid som plasserer eldre arbeidstakere i en ufordelaktig posisjon.

Bedriftene som er studert har hatt teknologi og teknologiendringer som sentralt tema. Dessuten ligger utdanningsnivået over gjennomsnittet i norsk arbeidsliv. Resultatene kan derfor ikke umiddelbart betraktes som gyldige for andre deler av arbeidslivet. Likevel er det grunn til å tro at ansatte i yrker som stiller høye krav til sosial- og områdespesifikk kompetanse (som ikke er av fysisk art) vil vurdere virkningen av alder som positiv betydningsfull .

## **NOU 1998: 19: FLEKSIBEL PENSJONERING.**

Vedlegg 4: Livsfaseorientert personalpolitikk – seniorperspektivet.

Av: Åsmund Lunde, Senter for Seniorplanlegging.

NOU-en tar for seg en del av utfordringene seniorpolitisk arbeide står overfor, ikke minst i forhold til individualiseringsperspektivet i forbindelse med aldring. Seniorpolitikk har vært mer avviklende enn utviklende i forhold til eldre arbeidstakere. Forfatteren peker også på den utstrakte diskriminering som eldre arbeidstakere blir utsatt for, går gjennom motivasjons/demotivasjonsfaktorer, og peker på en del konkrete tiltak som myndighetene bør iverksette. Dette gjelder holdningsendrende aktiviteter, bevisstgjøring, invitasjon til debatt og utvikle en kultur som setter erfaringskompetanse sterkere i sentrum.

## **Rapport: Prosjekt Statlig Kompetanseutvikling**

Fylkesmannen i Møre og Romsdal 1998.

Rapporten gir en oversikt over erfaringene med et kompetanseutviklingsprosjekt på tvers av etatsgrenser, forvaltningsnivåer, profesjongrenser og aldersgrupper.

**Statistisk Sentralbyrå: Statsansattes vurdering av arbeidsforhold 1998.**

Rapporten er laget av Hilde Rudlang og Marit Teigum og gir et dokumentasjonsgrunnlag i form av undersøkelser og tabeller til dels basert på intervjuundersøkelser.

**Rapport: Contextual and developmental aspects of adult learning.**

Kolbein Lyng,

Rapporten gir en oversikt over utfordringene i forhold til aldring og læringsprosesser. Hovedkonklusjonen er at andre forhold enn aldringsprossene har langt større betydning for personers evne og forutsetninger til å motta læring.