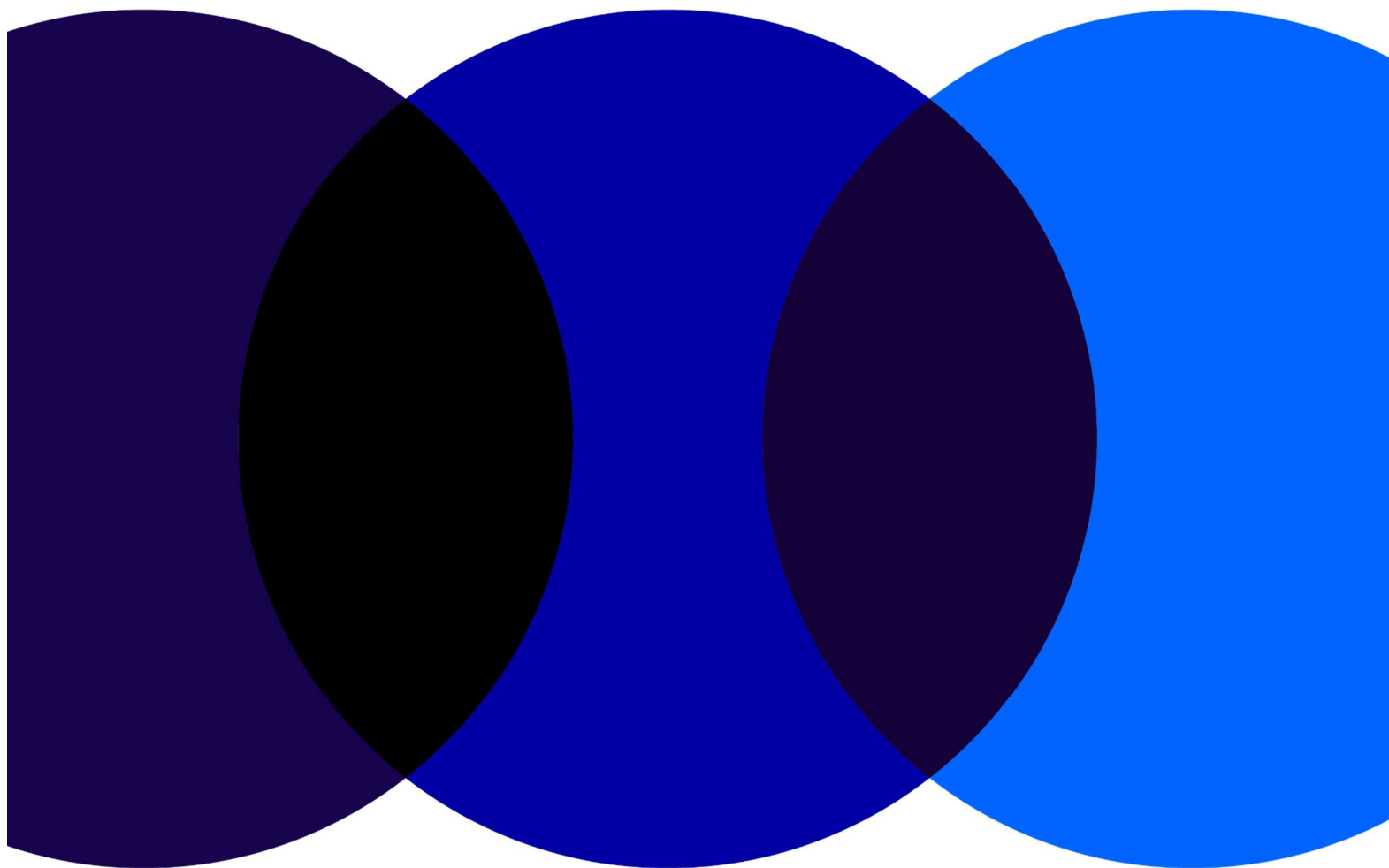




Mer å gi - et prosjekt om forlenget arbeidslyst

Forprosjekt støttet av Sørlandets kompetansefond

Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt og områder, inkludert omstilling og utvikling, styring og forvaltning, og velferd, arbeid og helse. Ved å utarbeide solide kunnskapsgrunnlag bidrar vi til at våre oppdragsgivere kan ta velinformerte valg i møte med viktige samfunnsutfordringer.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og er en del av flere Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no www.oxford.no

Oppdragsgiver

Sørlandets kompetansefond

Prosjektperiode

Oktober 2025 – juni 2026

Prosjektteam

Rune Stiberg-Jamt, adm.dir (PL)
Bjørn Brastad, sjefsanalytiker

Tove Håpnes, Seniorforsker, SINTEF
Hans Torvatn, Forskningsleder, SINTEF



Venn-diagrammet er en stilistisk fremstilling av Oxford Researchs innsats for å kombinere kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon, for å gi kunnskap for et bedre samfunn.

Forord

Denne rapporten markerer avslutningen på forprosjektet «Mer å gi – et prosjekt om forlenget arbeidslyst». Forprosjektet er gjennomført av Oxford Research i samarbeid med SINTEF Digital, med støtte fra Sørlandets kompetansecfond. Arbeidet har hatt som formål å undersøke hvordan Agder kan utvikle en mer systematisk regional satsing på senkarrierer.

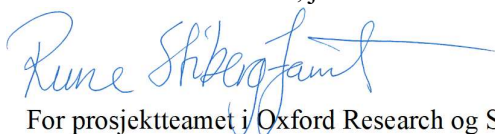
Bakgrunnen for prosjektet er de økende kompetanse- og kapasitetsutfordringene som preger arbeidslivet i Agder, slik de også gjør i store deler av Norge og Europa. Tilgang på kvalifisert arbeidskraft er en grunnleggende forutsetning for videre verdiskaping, tjenesteutvikling og regional omstilling. Forprosjektet har tatt utgangspunkt i at en del av svaret finnes i arbeidskraften, erfaringen og kompetansen som allerede er til stede i regionen. Ambisjonen har derfor vært å løfte senkarrierer fra å være et internt personalpolitisk spørsmål i enkeltvirksomheter til å bli et bredere regionalt utviklings- og kompetansepolitisk tema.

Vi vil rette en særlig takk til Sørlandets kompetansecfond for økonomisk støtte, konstruktiv oppfølging og faglig interesse gjennom forprosjektperioden. Vi vil også takke regionale aktører som har bidratt med innspill, vurderinger og forankring underveis. Dialogen med aktører i arbeids- og næringslivet har vært avgjørende for å gjøre prosjektet relevant for Agders faktiske utfordringsbilde. En særlig takk går også til virksomhetene som har deltatt i kartleggingen og gitt innspill til prosjektets videre retning.

Samarbeidet mellom Oxford Research og SINTEF Digital har vært sentralt i gjennomføringen av forprosjektet. Dette tverrfaglige samarbeidet har vært viktig for å koble regionale utviklingsperspektiver med virksomhetsnære spørsmål om arbeid, organisering og kompetansebruk.

Innholdet i rapporten, inkludert vurderinger og eventuelle feil eller mangler, står for forfatterens regning.

Kristiansand/Trondheim, juni 2026



For prosjektteamet i Oxford Research og SINTEF Digital

Innholdsfortegnelse

1. Fra bolyst til arbeidslyst.....	1
1.1 Om rapporten og prosessen	1
2. Det store bildet	2
2.1 Forprosjektets formål og gjennomføring	3
3. Statusen for virksomheter på Agder	4
3.1 Drivkrefter og barrierer: Sammenhengene som forklarer adferden	4
3.2 Hva kjennetegner virksomheter med en moden seniorpolitikk	10
4. Øvrig forskning på feltet.....	12
5. Konklusjon.....	14
Litteratur.....	16
Vedlegg	18
Spørreundersøkelse	18
Litteraturstudie.....	25
Presentasjon om forprosjektet	37

1. Fra bolyst til arbeidslyst

Mangel på kvalifisert arbeidskraft utgjør i dag en av de største barrierene for samfunns- og næringsutvikling på Agder. Historisk har svaret på denne utfordringen gjerne vært å kjempe om hodene utenfra gjennom langsiktig stedsutvikling og tiltak for å skape «bolyst». Agder har lyktes godt på denne arenaen; både Kristiansand og Arendal har markert seg som nasjonale fyrtårn gjennom sine plasseringer som finalister og vinnere av «Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling».

For å møte det varslede underskuddet på arbeidskraft i årene som kommer, er det behov for ulike og supplerende angrepsvinkler som reduserer det udekkede bemanningsbehovet raskere og mer treffsikkert. Oxford Research har i samarbeid med SINTEF valgt å snu perspektivet: Hva om vi retter oppmerksomheten mot den erfarne arbeidskraften som allerede finnes i regionen?

Dette prosjektet handler derfor mindre om bolyst og mer om forlenget arbeidslyst. Folkene og bolysten er her allerede; utfordringen ligger i å utnytte og beholde den kompetansen som allerede har valgt Agder som sitt hjemsted. Ved å bygge på nyere forskning om fleksibilitet i senkarrierer, har vi kartlagt Agder-virksomhetenes motivasjon og barrierer for å holde på seniorer og yngre pensjonister. Målet er å legge grunnlaget for en politikk og et sett med systemer som gir Agder et varig konkurransefortrinn, der økt yrkesaktivitet blant seniorer gjør regionen bedre rustet til å møte demografiske endringer enn resten av landet.

1.1 Om rapporten og prosessen

Denne rapporten markerer avslutningen på prosjektets forprosjektfase, en fase som har hatt som primært formål å kartlegge terrenget og legge de faglige rammene for det videre arbeidet. Det er verdt å merke seg at forprosjektet først og fremst staker ut kursen; det er et evt. påfølgende hovedprosjekt som skal gå vesentlig dypere inn i materien, jobbe direkte med virksomhetene i regionen og sørge for den faktiske realiseringen av tiltakene.

Rapportens oppbygging og faglige progresjon er strukturert for å understøtte nettopp denne overgangen fra kartlegging til fremtidig handling. Kapittel 2 gjør rede for bakgrunnen for fokuset på senkarrierer, samt forprosjektets formål og gjennomføring. Kapittel 3 gir et overordnet innblikk i hvilken ny innsikt virksomhetsundersøkelsen gir, mens kapittel 4 skisserer hovedfunnene fra en litteraturstudie. Avslutningsvis trekkes konklusjonene for forprosjektet. Som vedlegg har vi lagt ved hele spørreundersøkelsens metode og resultater, litteraturstudien samt presentasjonen som er benyttet i møte med regionale parter.

2. Det store bildet

Norge står foran en arbeidskraftsituasjon der Agder som de fleste andre regioner i Europa, vil få et arbeidskraftunderskudd. Flere må regne med lengre yrkesløp enn tidligere generasjoner. Dette er ikke bare et spørsmål om pensjonspolitikk, men om samfunnets samlede kapasitet. I Meld. St. 6 (2023–2024), «*Et forbedret pensjonssystem med en styrket sosial profil*», framheves det at et sentralt mål med pensjonsreformen har vært å stimulere til lengre yrkeskarrierer. Levealdersjusteringen og fleksibelt uttak av alderspensjon innebærer at den enkelte kan oppnå høyere årlig pensjon ved å stå lenger i arbeid og utsette pensjonsuttaket. Samtidig betyr økt levealder at yngre årskull i praksis må arbeide lenger enn eldre årskull dersom de skal oppnå tilsvarende årlige pensjonsnivåer (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023).

Denne utviklingen må ses i sammenheng med et bredere arbeidskraftbilde. I Meld. St. 31 (2023–2024), «*Perspektivmeldingen 2024*», beskriver Finansdepartementet en utvikling der veksten i befolkningen i yrkesaktiv alder flater ut, mens antallet eldre øker. Meldingen peker på at det blir færre yrkesaktive per pensjonist, og at knapphet på arbeidskraft vil bli en av de mest sentrale samfunnsutfordringene framover. Dette gjør høy arbeidsdeltakelse, mobilisering av tilgjengelig arbeidskraft og bedre bruk av kompetanse til sentrale forutsetninger for å opprettholde velferdstjenester, verdiskaping og offentlig bærekraft (Finansdepartementet, 2024).

Senkarrierer bør derfor forstås som mer enn individuelle tilpasninger mot slutten av arbeidslivet. Det er også et kompetanse- og kapasitetsgrep. I NOU 2021: 2, «*Kompetanse, aktivitet og inntektssikring*», understrekes det at økt sysselsetting blant seniorer og eldre arbeidstakere krever mer enn pensjonsøkonomiske insentiver. Utvalget peker blant annet på betydningen av at seniorer kan videreutvikle kompetansen sin gjennom hele yrkeslivet, at arbeidsgivere legger til rette for fortsatt deltakelse, og at eldre arbeidstakere både kan bli værende i jobben de har og ha reelle muligheter til å skifte jobb eller rolle senere i yrkeslivet (NOU 2021: 2).

Dette knytter senkarrieropolitikk direkte til kompetansepolitikken. Meld. St. 14 (2019–2020), «*Kompetansereformen – Lære hele livet*», bygger på en erkjennelse av at arbeidstakere må kunne oppdatere og fornye kompetansen sin gjennom hele yrkeslivet. Meld. St. 14 (2022–2023), «*Utsyn over kompetansebehovet i Norge*», viderefører dette gjennom å vektlegge høy sysselsetting, kvalifisering og bedre samsvar mellom kompetansen arbeidslivet trenger og kompetansen som faktisk er tilgjengelig. Samlet peker disse dokumentene i retning av at lengre yrkesliv ikke bare forutsetter pensjonsvilje, men også at arbeidstakere får mulighet til å mestre nye krav, ta i bruk eksisterende erfaring og utvikle kompetanse også i siste del av karrieren.

2.1 Forprosjektets formål og gjennomføring

Forprosjektet «Mer å gi – et prosjekt om forlenget arbeidslyst» er utviklet som et regionalt kompetanse- og kapasitetsgrep for Agder. Formålet med forprosjektet har vært å undersøke hvordan Agder kan utvikle en mer systematisk regional satsing på senkarrierer. Dette innebærer både å få flere ansatte i alderen 60 år og oppover til å bli værende lenger i arbeid, og å utforske hvordan yngre pensjonister kan få en ny og mer fleksibel arbeidstilknytning.

Samlet har forprosjektet dermed hatt tre funksjoner. Det har etablert en faglig og empirisk begrunnelse for senkarrierer som regionalt kompetansetiltak. Det har startet arbeidet med å forankre satsingen i Agder gjennom dialog med regionale aktører og virksomheter. Og det har utviklet et grunnlag for et hovedprosjekt der konkrete strategier og tiltak kan prøves ut i virksomheter.

I forprosjektfasen er det gjennomført flere typer aktiviteter. For det første er det etablert et faglig samarbeid mellom Oxford Research og SINTEF. Samarbeidet bygger på komplementær kompetanse innen regional utvikling, arbeidsmarked, organisasjonsutvikling, arbeidsmiljø, ledelse og senkarrierer. Miljøene over tid har samarbeidet på feltene regional omstilling og arbeidsmarked, og at prosjektet brukes til å forsterke dette samarbeidet gjennom delt prosjektleidelse og arbeidsdeling.

For det andre er det utviklet et kunnskapsgrunnlag for satsingen. Forprosjektet bygger både på SINTEFs nyere arbeid om fleksibilitetsformer for senkarrierer og Oxford Researchs egne erfaringer med «superseniører». SINTEFs tidligere prosjekt undersøkte virksomheter som hadde kommet godt i gang med å utvikle seniorpolitikk og senkarriereløp, særlig gjennom tilpasning av arbeidsoppgaver, arbeidsinnhold og arbeidsorganisering, god kommunikasjon mellom ledere og ansatte, trivsel, motivasjon, fleksibilitet, partsbasert forankring og god ledelse. Oxford Researchs eget prøveprosjekt med superseniører viste samtidig at det finnes pensjonister som ønsker å bidra videre, men under andre rammebetingelser enn ordinært ansatte. Responsen på initiativet beskrives som betydelig, og erfaringene vurderes som reelle, men fortsatt uforløste.

For det tredje er det gjennomført en kartlegging blant virksomheter i Agder. I prosjektopplegget er survey blant virksomheter pekt ut som et sentralt virkemiddel for å kartlegge interesse for ulike former for senkarrieretiltak. Dette gir forprosjektet et empirisk grunnlag for å vurdere både behovet for og interessen for konkrete senkarrieretiltak i regionens virksomheter.

Ut over det rent prosjektorienterte, må det understrekes at det er gunstig både på institusjonelt nivå, men også på regionalt nivå å knytte ytterligere bånd mellom fagmiljøene ved Sintef Digital og Oxford Research. Det er av interesse for begge parter å forfølge samarbeidet, særlig ved et hovedprosjekt, men også ut over denne tematikken.

3. Statusen for virksomheter på Agder

Mens leseren i vedlegg finner en overordnet og beskrivende oversikt over undersøkelsens resultater, tar dette kapitlet analysene et skritt videre. Formålet her er ikke bare å kartlegge hva virksomhetene i Agder svarer på vår undersøkelse, men å avdekke de underliggende sammenhengene mellom virksomhetenes spesifikke situasjon og deres faktiske handlingsmønstre. Ved å krysse sentrale variabler, som rekrutteringspress, fremtidige vekstplaner og virksomhetsstørrelse, flytter vi oppmerksomheten fra generelle tendenser til konkrete drivkrefter og barrierer i regionens arbeidsliv.

Dette dypdykket avdekker blant annet et tydelig gap mellom virksomhetenes positive holdninger til seniorers kompetanse og de faktiske, formaliserte systemene for kunnskapsoverføring. Analysene viser også at opplevde barrierer sjelden handler om ren motstand, men snarere om høyst reelle og praktiske avklaringsbehov knyttet til økonomi, pensjonsregler og fleksible arbeidsformer.

3.1 Drivkrefter og barrierer

I denne delen av analysen flytter vi oppmerksomheten fra enkeltresultater til de konkrete krysskoblingene i datamaterialet. Ved å undersøke hvordan de ulike svarene henger sammen, kan vi avdekke hva som faktisk motiverer eller bremser virksomhetene på Agder i det seniorpolitiske arbeidet.

Ved hjelp av enkle statistiske tester har vi isolert de mest konsistente og meningsfulle mønstrene i undersøkelsen. Dette gir oss et solid grunnlag for å skille mellom de virksomhetene som er modne for målrettede pilottiltak, og de som på nåværende tidspunkt har mindre behov for oppfølging.

Analysene viser at virksomhetenes egne rammebetingelser, enten det handler om akutt rekrutteringspress eller planer om å utvide, er den desidert sterkeste drivkraften for om de ønsker å engasjere seg i eksterne nettverk, workshops eller mer fleksibel bruk av pensjonister. Samtidig trer det frem et markant gap mellom virksomhetenes positive holdninger til eldre arbeidstakere og de faktiske, formaliserte systemene de har på plass. Det er behov for å utvikle mer effektive systemer.

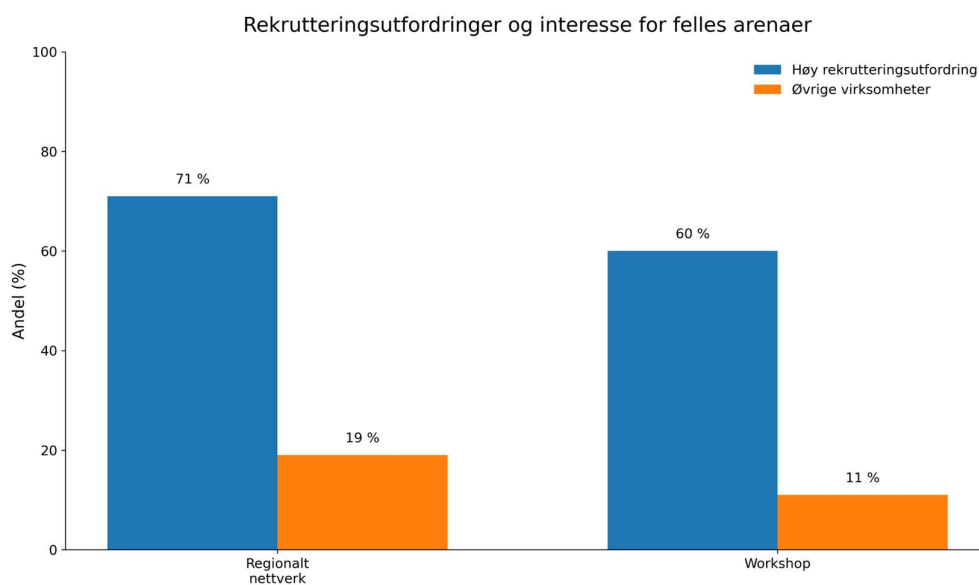
3.1.1 Rekrutteringsutfordringer gir økt interesse for felles arenaer

Analysen viser at virksomheter som kjenner på et akutt rekrutteringspress, er vesentlig mer åpne for å delta på eksterne arenaer enn bedrifter med en mer stabil bemanningssituasjon. Blant de respondentene som oppgir at de i stor eller svært stor grad har utfordringer med å rekruttere nok arbeidskraft i dag, svarer hele 71 prosent (5 virksomheter) at de er interessert i et regionalt nettverk for seniorpolitikk. Til sammenligning er andelen kun 19 prosent (12 virksomheter) blant de øvrige bedriftene. Denne markante forskjellen er statistisk signifikant (p-verdi 0,008).

Vi ser nøyaktig det samme mønsteret når det gjelder motivasjonen for å delta på praktiske workshops. I gruppen med høye rekrutteringsutfordringer ønsker 60 prosent (6 virksomheter) slike fellesmøter, mens andelen faller til bare 11 prosent (6 virksomheter) blant virksomhetene med mindre press. Også denne forskjellen er statistisk sikker (p-verdi 0,001).

Dette er et av de tydeligste funnene i materialet. Det kan indikere at virksomheter som allerede opplever rekrutteringspress, i større grad ser nytten av tiltak som kan bidra til å beholde eller mobilisere senior kompetanse. Samtidig bygger funnene på få virksomheter i gruppen med høy rekrutteringsutfordring, og bør derfor tolkes som en tydelig, men tentativ indikasjon.

Figur 1. Rekrutteringsutfordringer og interesse for felles arenaer



3.1.2 Vekstplaner gir økt mottakelighet for seniorressurser

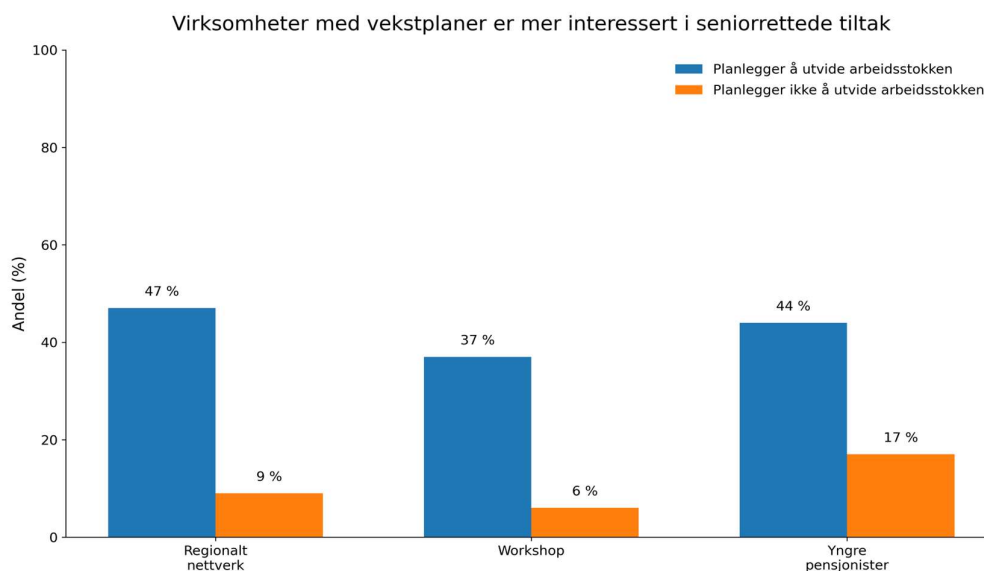
Virksomheter som planlegger å utvide arbeidsstokken i løpet av det kommende året, skiller seg tydelig ut på flere områder. Det er en gjennomgående sterk sammenheng mellom deres ekspansjonsplaner og viljen til å engasjere seg i seniorpolitiske tiltak.

Blant lederne som planlegger vekst, svarer 47 prosent (14 virksomheter) at de er interessert i et regionalt nettverk om seniorpolitikk. Til sammenligning gjelder dette bare 9 prosent (3 virksomheter) av dem som ikke skal utvide. Denne forskjellen er statistisk signifikant (p-verdi 0,001). Det samme mønsteret går igjen når vi ser på interessen for praktiske workshops: 37 prosent (10 virksomheter) av vekstbedriftene ønsker å delta, mot kun 6 prosent (2 virksomheter) blant bedriftene uten utvidelsesplaner (p-verdi 0,003).

Denne mottakeligheten begrenser seg ikke bare til eksterne nettverksarenaer, men slår også direkte ut i synet på alternative rekrutteringsveier. Hele 44 prosent (16 virksomheter) av bedriftene med utvidelsesplaner oppgir at de i stor eller svært stor grad er interessert i å knytte til seg yngre pensjonister på timeavtaler eller deltidsprosenter. Blant virksomhetene uten vekstplaner er andelen vesentlig lavere, med 17 prosent (6 virksomheter). Også denne forskjellen er statistisk sikker (p-verdi 0,020).

Samlet sett peker disse tallene på at virksomheter med konkrete vekst- og arbeidskraftbehov utgjør en særlig relevant målgruppe for prosjektets videre arbeid. Fordi disse bedriftene allerede står overfor et reelt bemanningsbehov, er de langt mer åpne for å utforske nye løsninger – enten det handler om erfaringsutveksling i nettverk, deltakelse på workshops eller mer fleksibel bruk av eldre arbeidstakere og yngre pensjonister.

Figur 2. Virksomheter med vekstplaner er mer interessert i seniorrettede tiltak



3.1.3 Holdningsgapet: Stor verdi i teorien, men mangel på system i praksis

Analysen avdekker et interessant paradoks i regionens arbeidsliv. Det er en tydelig sammenheng mellom positive holdninger til seniorers kompetanse og hvordan de oppleves og brukes i hverdagen, men denne velviljen omsettes i liten grad til formelle systemer og rutiner.

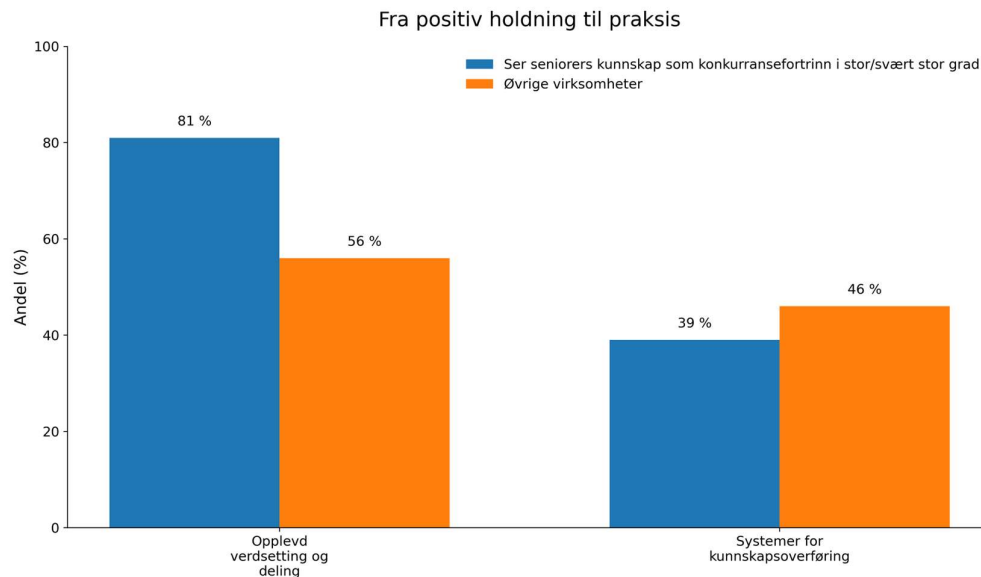
For det første viser tallene at virksomheter som betrakter seniorers erfaringsbaserte kunnskap som et rent konkurransefortrinn, også er vesentlig mer åpne for å bruke yngre pensjonister som en aktiv arbeidskraftressurs. Her finner analysen en statistisk sikker, moderat sammenheng (Spearman-korrelasjon på om lag 0,30, p-verdi 0,001).

Det er en tilsvarende positiv kobling når vi ser på den daglige verdsettingen av kompetansen (korrelasjon på 0,33, p-verdi 0,002). Blant virksomhetene som i stor eller svært stor grad ser på seniorer som et konkurransefortrinn, oppgir hele 81 prosent at denne kompetansen også blir verdsatt og delt med yngre kolleger i hverdagen. Blant bedriftene som har et mer nøytralt eller lunkent syn på seniorer som kilde til konkurransefortrinn, er denne andelen betydelig lavere, på 56 prosent (p-verdi 0,02). Dette bekrefter at en positiv grunnholdning hos ledelsen henger tett sammen med en bedriftskultur der eldre ansatte opplever at kunnskapen deres har reell verdi.

Det store bruddet i mønsteret kommer imidlertid når vi undersøker om de samme positive holdningene fører til at virksomhetene faktisk setter kunnskapsdelingen i system. Blant bedriftene som ser på seniorers kunnskap som et strategisk konkurransefortrinn, har bare 39 prosent (16 virksomheter) etablert et formelt system for kunnskapsoverføring. Blant de øvrige virksomhetene er andelen faktisk noe høyere, med 46 prosent (17 virksomheter). Denne forskjellen er ikke statistisk signifikant (p-verdi 0,647).

Dette indikerer et tydelig gap mellom holdning og praksis blant virksomhetene på Agder. Mange ledere anerkjenner og snakker varmt om verdien av den erfaringen de eldre ansatte besitter, og opplever at den deles uformelt i hverdagen. Likevel har denne bevisstheten i liten grad materialisert seg i strukturelle verktøy, planer eller rutiner som sikrer at denne kritiske kjernekompetansen faktisk blir værende i bedriften den dagen seniorene går av med pensjon.

Figur 3. Fra positiv holdning til praksis



3.1.4 Barrierene varierer med virksomhetenes situasjon og interesse

Når vi undersøker hva som hindrer virksomhetene i å bruke pensjonister som arbeidskraft, viser analysen at barrierene ikke er statiske. Hvilke hindre lederne trekker fram, avhenger i stor grad av bedriftens akutte situasjon og hvor interesserte de i utgangspunktet er i å ta i bruk denne ressursen.

For det første slår rekrutteringssituasjonen direkte ut i hva slags hindringer man opplever. Blant virksomhetene som har store rekrutteringsutfordringer, oppgir hele 55 prosent (6 virksomheter) at mangel på fleksible arbeidsformer er en barriere. Blant bedriftene som har en mer stabil rekrutteringssituasjon, er denne andelen bare 14 prosent (11 virksomheter). Forskjellen er markant og statistisk signifikant (p-verdi 0,006). Dette tyder på at når en bedrift under press vurderer å hente inn pensjonister, oppdager de raskt at de eksisterende rammene for hvordan arbeidet er organisert, ikke er fleksible nok til å passe for en som egentlig har trappet ned.

For det andre ser vi et tilsvarende mønster blant de virksomhetene som oppgir at de er genuint interessert i å knytte til seg yngre pensjonister. I denne gruppen peker hele 54 prosent (13 virksomheter) på økonomi og gjeldende pensjonsregler som en vesentlig barriere. Blant de virksomhetene som i utgangspunktet har lav eller ingen interesse for

pensjonister, er det kun 26 prosent (15 virksomheter) som trekker fram dette (p-verdi 0,022).

Dette er en av de mest strategisk viktige nyansene i hele undersøkelsen. Det betyr at når ledere peker på barrierer som pensjonsregler, økonomi eller manglende fleksibilitet, er det i mange tilfeller ikke et uttrykk for uvilje eller generell motstand mot seniorer. Tvert imot er det de mest motiverte og trengende virksomhetene som oftest støter på disse hindringene, rett og slett fordi de faktisk har vurdert eller forsøkt å realisere slike løsninger.

For prosjektets videre løp gir dette en klar retning: Virksomheter som opplever disse barrierene, trenger ikke generelle holdningskampanjer for å forstå verdien av eldre arbeidstakere. De har et konkret og praktisk avklaringsbehov, og vil være svært mottakelige for målrettet veiledning, erfaringsdeling og hjelp til å navigere i det økonomiske og juridiske regelverket.

3.1.5 «Lite behov for arbeidskraft» definerer en tydelig lavinteressegruppe

Mens noen virksomheter preges av vekst og rekrutteringspress, viser analysen at en betydelig andel slett ikke har behov for mer arbeidskraft. Denne barrieren fungerer som en tydelig skillelinje i materialet og fanger opp en gruppe bedrifter som i dagens situasjon er lite mottakelige for seniorpolitiske rekrutteringstiltak. Totalt oppgir 33 prosent (30 virksomheter) at manglende behov for personell er den primære årsaken til at de ikke vurderer å engasjere pensjonister.

Gjennom undersøkelsens segmentanalyse trer dette mønsteret enda klarere frem. Her faller 30 prosent av det totale utvalget (27 virksomheter) inn under en samlet gruppe som kjennetegnes av nettopp denne kombinasjonen: en lav generell interesse for seniorpolitiske tiltak og et lavt eller fraværende bemanningsbehov. Dette utgjør en praktisk og strategisk viktig lavinteressegruppe for prosjektet.

For det videre arbeidet gir denne innsikten en viktig rettesnor for ressursbruken. Virksomheter som opplever bemanningsmetthet, er i liten grad mottakelige for tette oppfølgingsløp, workshops eller deltakelse i pilotprosjekter på kort sikt. For prosjektet vil det derfor være mest hensiktsmessig å rette bred, generell informasjon mot denne gruppen for å holde dem orientert, mens de tyngre og mer ressurskrevende innsatsene spisses mot de mer motiverte segmentene i regionen.

3.2 Kjennetegn på virksomheter med en moden seniorpolitikk

For å få et helhetlig bilde av hvor systematisk virksomhetene på Agder jobber med disse spørsmålene, ble det i analysen konstruert en egen indeks for seniorpolitisk praksis. Dette er et analytisk hjelpemål som teller hvor mange av ni mulige relevante praksiser virksomheten har etablert – inkludert seniorsamtaler, partsdialog, systemer for kunnskapsoverføring og de fem spesifikke seniortiltakene som ble kartlagt. Virksomheter som har innført fire eller flere av disse praksisene, defineres i denne analysen som å ha en høyere seniorpolitisk modenhet.

Når vi krysser denne modenhetsindeksen med virksomhetenes bakgrunnsdata, trer det fram noen tydelige organisatoriske mønstre.

3.2.1 Seniorpolitisk modenhet er høyest blant virksomheter i vekst

Analysen viser at virksomheter som planlegger å utvide arbeidsstokken, jevnt over har en mer utviklet seniorpolitisk praksis enn bedrifter uten vekstplaner. Vekstvirksomhetene lander på en gjennomsnittlig modenhetsskår på 4,55 ut av 9 mulige, mot 3,45 hos de øvrige virksomhetene. Denne forskjellen er statistisk signifikant (p-verdi 0,038).

Dette tyder på at virksomheter med et aktivt og nært forestående arbeidskraftbehov også har en høyere oppmerksomhet rundt hvordan de kan ta vare på, utvikle og utnytte den kompetansen de allerede har på huset. Å beholde seniorenne blir i disse bedriftene en integrert del av en offensiv bemanningsstrategi.

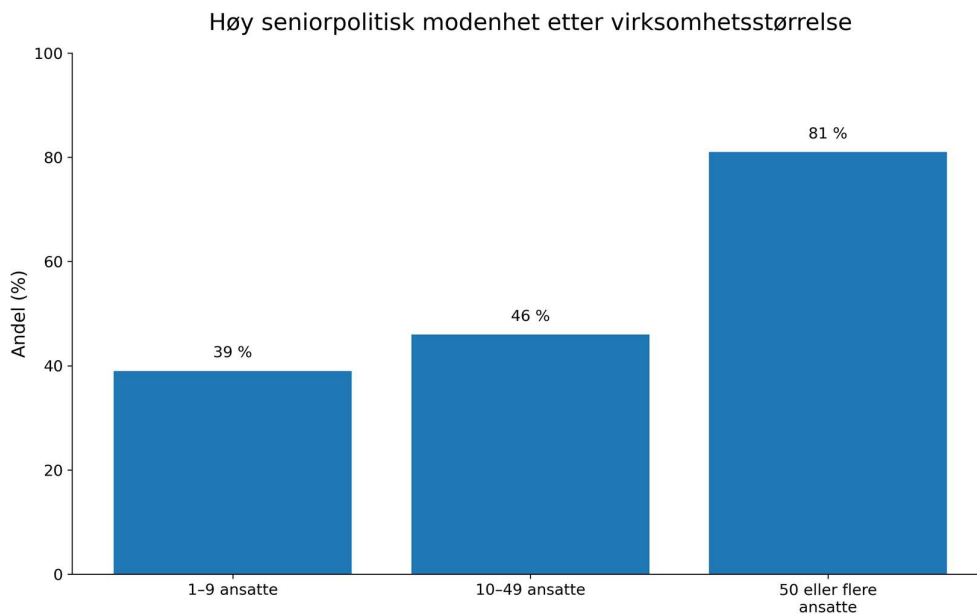
3.2.2 Store virksomheter har mer utviklet seniorpolitisk praksis

Et av de mest markante funnene i undersøkelsen er hvor sterkt virksomhetens størrelse slår ut på den seniorpolitiske modenheten. Blant de største virksomhetene – de med 50 eller flere ansatte – har hele 81 prosent (22 virksomheter) en høy seniorpolitisk modenhet. Blant de mellomstore virksomhetene (10–49 ansatte) faller andelen til 47 prosent (16 virksomheter), og blant de minste virksomhetene med under ti ansatte har kun 36 prosent (10 virksomheter) en tilsvarende moden praksis. Sammenhengen er statistisk svært sikker (p-verdi 0,003).

Dette er et forventet, men likevel et svært viktig mønster for det videre prosjektet. Større virksomheter har naturlig nok mer administrativ kapasitet, egne HR-funksjoner og formaliserte rutiner. Det gjør det vesentlig enklere for dem å sette seniorsamtaler, partsdialog og systematiske tiltak i system. Mindre virksomheter har på sin side ofte mer

uformelle og fleksible ordninger i hverdagen. Dette er praksiser som er verdifulle, men som ikke nødvendigvis fanges opp av en formalisert indeks som denne.

Figur 4. Høy seniorpolitisk modenhet etter virksomhetsstørrelse



3.2.3 Alderssammensetningen i staben betyr lite

Man kunne i utgangspunktet anta at virksomheter med en høy andel eldre arbeidstakere ville tvinges til å utvikle en mer moden seniorpolitikk. Analysen viser imidlertid at dette ikke er tilfelle. Blant de deltagende virksomhetene er medianandelen av ansatte over 50 år på 35 prosent. Likevel er sammenhengen mellom andelen eldre ansatte og virksomhetens seniorpolitiske modenhet svært svak og ikke statistisk signifikant (Spearman-korrelasjon på 0,16, p-verdi 0,096).

Dette betyr at en aldrende arbeidsstyrke alene ikke er nok til å utløse en systematisk seniorpolitikk i bedriftene. Hvorvidt en virksomhet jobber strukturert med å beholde eldre arbeidstakere, handler i langt mindre grad om de ansattes fødselsår, og i langt større grad om faktorer som virksomhetens størrelse, administrative HR-kapasitet og ledelsens strategiske oppmerksomhet.

4. Øvrig forskning på feltet

Litteraturstudien finnes i et eget vedlegg, men her gjengis noen av de mest sentrale forholdene. Studien gjennomgår nyere norsk og nordisk FoU om seniorpolitikk og senkarrierer, med sikte på å identifisere kunnskapsgrunnlag for bedre bruk av senioransattes og yngre pensjonisters arbeidskraftressurser i arbeidslivet.

Litteraturgjennomgangen viser samlet at seniorarbeid ikke kan forstås som ett avgrenset personalpolitisk tiltak, men som et samspill mellom individuelle forhold, arbeidsorganisering, ledelse, partssamarbeid, kompetansebruk og institusjonelle rammebetingelser.

Et sentralt analytisk utgangspunkt i notatet er SwAge-modellen, brukt i flere nordiske studier, som forklarer beslutningen om å fortsette i arbeid gjennom faktorer på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå. På individnivå handler dette om helse, kompetanse, arbeidskapasitet, motivasjon og familieforhold; på organisasjonsnivå om arbeidsplass, arbeidsmiljø, kollegiale relasjoner, prestasjonskrav, arbeidsprosesser og ledelse; og på samfunnsnivå om pensjonssystem, reguleringer og konjunkturer (Nilsson, 2016).

Modellen gir dermed et bredt rammeverk, men notatet peker samtidig på en begrensning: organisasjons- og bedriftsnivået er ikke tilstrekkelig detaljert utviklet. Det er nettopp på dette nivået mange av de praktiske mulighetene og barrierene for godt seniorarbeid oppstår, fordi arbeidsplasser varierer sterkt i struktur, kultur, oppgaver, ressurser og handlingsrom.

SINTEFs studie «Vi kan være en lokal Google!» framstår derfor som særlig viktig i kunnskapsgrunnlaget, fordi den flytter oppmerksomheten fra overordnede pensjons- og politikkspørsmål til virksomhetenes konkrete handlingsrom. Studien undersøker hvordan virksomheter kan utvikle mer fleksible senkarriereløsninger innenfor eksisterende arbeidsprosesser, arbeidsorganisering og lokale rammebetingelser (Håpnes, Øyum og Lebesby, 2024). Et hovedfunn er at de mest robuste løsningene er knyttet til endringer i arbeidets innhold, oppgaver og organisering. Justeringer i arbeidsoppgaver, arbeidstid og teamsammensetning kan gjøre det mer attraktivt og realistisk for eldre arbeidstakere å stå lenger i arbeid. Dette gjelder også i fysisk eller psykisk belastende yrker, der tilpasninger kan bidra til at ansatte kan forlenge yrkesløpet med noen år.

Samtidig viser SINTEF-studien at det ikke finnes én standardmodell for seniorarbeid. Arbeidsplasser har svært ulike forutsetninger for å lage tilpasninger, og tiltak må derfor skreddersys. Store virksomheter kan i noen tilfeller fungere som interne arbeidsmarkeder, der seniorer kan få nye oppgaver eller stillinger, mens mindre virksomheter ofte har langt mindre rom for slike omplasseringer. Dette peker mot en viktig hemmende faktor: seniorpolitikk kan bli for generell dersom den ikke kobles til den enkelte virksomhets produksjonsform, bemanning, kompetansebehov og arbeidsorganisering.

Litteraturen peker videre på fire grunnbjelker for gode senkarriereløp. For det første er aktiv bruk av partssamarbeid mellom ledere og tillitsvalgte viktig, fordi det bidrar til at tiltak blir tilpasset arbeidets konkrete innhold og får kollektiv forankring i organisasjonen. For det andre er godt arbeidsmiljø og godt klima mellom ansatte sentralt. For det tredje kreves tillitsbasert ledelse som synliggjør verdien av seniorennes bidrag. For det fjerde må virksomhetene arbeide aktivt med kompetanse, ikke bare som opplæring, men som bevaring og bruk av seniorennes erfaringsbaserte kunnskap. Senioransattes særlige styrker beskrives som lang arbeidserfaring, evne til å omsette fagkunnskap i arbeid, virksomhetsforståelse og problemløsningskompetanse.

AFI-rapporten om aldersbevisst ledelse nyanserer dette bildet ytterligere. Den konkluderer med at det finnes relativt mye kunnskap om hvorfor aldersbevisst ledelse er viktig, men mindre om hvordan slik ledelse faktisk kan utøves i praksis (Terjesen, 2025). Et sentralt funn er at aldersbevisst ledelse ikke bør forstås som individuell ledervilje alene. Nordisk forskning vektlegger kollektivt forankrede prosesser, særlig dialog mellom ledere og tillitsvalgte, fordi slike prosesser gir mer varige løsninger enn tiltak som avhenger av enkeltledere eller HR-strategier alene. Rapporten understreker også at eldre arbeidstakere ikke er en ensartet gruppe: noen både kan og vil jobbe lenger, noen kan men vil ikke, noen vil men kan ikke, og noen verken kan eller vil. Godt seniorarbeid forutsetter derfor dialog med den enkelte og lokal evne til å finne løsninger som tar hensyn til denne variasjonen.

Surveyfunnene i Norsk seniorpolitisk barometer støtter bildet av at det finnes et betydelig potensial, men også klare barrierer. Blant ledere i både privat og offentlig sektor oppgir 88 prosent at eldre arbeidstakere presterer like godt som arbeidstakere under 60 år, og flere virksomheter enn tidligere oppgir at de har strategier for å beholde og videreutvikle seniorer. Typiske tiltak er gradvis nedtrapping, fleksibel arbeidstid, nye eller endrede oppgaver, seniorsamtaler og seniordager (Lie og Lunderbye, 2025; Sentio Research, 2025). Samtidig viser barometeret en mulig motsetning: flere ledere rapporterer at yngre foretrekkes når ny teknologi eller nye arbeidsmåter innføres, og at eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering; i offentlig sektor skal denne andelen ha doblet seg. Dette peker på aldersstereotyper, teknologiforventninger og interne karrieremekanismer som potensielle hemmere.

Sett fra arbeidstakernes ståsted viser Norsk seniorpolitisk barometer 2024 at ønsket avgangsalder samlet ligger på 65 år, men at personer over 60 år oppgir 69,2 år som ønsket avgangsalder (Ipsos, 2024). De viktigste faktorene for å fortsette etter pensjonsrett er godt arbeidsmiljø, gode kolleger, interessante oppgaver og økt livskvalitet. For ansatte over 62 år har det også økt i betydning at nærmeste leder ønsker at de skal fortsette. Dette understreker at motivasjon for videre arbeid i høy alder ikke primært kan reduseres til

økonomiske insentiver, men henger nært sammen med mening, relasjoner, oppgaver og anerkjennelse.

Notatet utvider også seniorperspektivet til yngre pensjonister. AFI-studien av bemanningsselskapet Gammel Nok viser at fleksible arbeidsformer kan lette overgangen til pensjon, motivere til fortsatt arbeid og gjøre det mulig for personer over 67 år å bidra videre (Wathne og Solverg, 2026). Samtidig ønsker få å returnere til tidligere jobb i tradisjonell form; fleksibel arbeidstid og redusert stilling øker derimot interessen betydelig. Arbeid etter pensjon kan gi mening, tilhørighet og struktur, men forutsetter autonomi, fleksibilitet og tilstrekkelig tilgang på relevante oppdrag. Oxford Researchs erfaring med «Superseniører» peker i samme retning: mange pensjonister ønsker å bidra, men under andre rammebetingelser enn ordinært ansatte, og virksomheten vurderer nytten som reell, men foreløpig noe uforløst.

Samlet finner litteraturstudien at godt seniorarbeid lykkes best når det utvikles lokalt, kollektivt og praksisnært. Det krever fleksibel arbeidsorganisering, reell dialog, partssamarbeid, kompetansebevissthet, tillitsbasert ledelse og anerkjennelse av seniorenens ulike behov og ressurser. Det som hemmer seniorarbeid, er særlig standardiserte tiltak uten lokal tilpasning, svakt handlingsrom i små eller pressede virksomheter, manglende kunnskap om praktisk aldersbevisst ledelse, aldersstereotyper i teknologi- og karrierespørsmål, samt for liten bruk av fleksible tilknytningsformer for pensjonister som fortsatt ønsker å arbeide.

5. Konklusjon

Forprosjektet har beredt grunnen både faglig, men også samarbeidsmessig for å arbeide videre med «Mer å gi – et prosjekt om forlenget arbeidslyst» som en regional satsing. Både er et tett samarbeid mellom SINTEF Digital og Oxford Research etablert, men ikke minst er partene i arbeidslivet samt næringsforeningene positive til en videre satsing.

De statistiske sammenhengene som er avdekket i spørreundersøkelsen, gir verdifull innsikt som kan omsettes direkte i strategiske veivalg. Analysene etterlater liten tvil om at virksomhetenes faktiske arbeidskraftbehov er den desidert sterkeste drivkraften for engasjement. Virksomheter som enten står midt i en rekrutteringskrise eller planlegger fremtidig vekst, er gjennomgående de mest motiverte for å utforske nye seniorpolitiske løsninger.

For å sikre maksimal effekt og målrettet ressursbruk i prosjektets videre løp, trer det fram fire distinkte målgrupper av virksomheter som krever ulik oppfølging:

1. Virksomheter i vekst med interesse for seniorressurser: Dette er den mest opplagte og lavhengende frukten for prosjektet. Disse virksomhetene planlegger å utvide

arbeidsstokken i løpet av det neste året, og viser samtidig en klar interesse for både regionale nettverk, praktiske workshops og mer fleksibel bruk av yngre pensjonister. De har et reelt, umiddelbart bemanningsbehov og fremstår som de mest modne partnerne for videre oppfølging og samarbeid.

2. Virksomheter med høye rekrutteringsutfordringer: Selv om denne gruppen er relativt liten i reelle tall i dette utvalget, skiller den seg ut med en eksepsjonelt høy motivasjon for eksternt samarbeid. Fordi de opplever akutt mangel på hoder, søker de aktivt løsninger og er svært åpne for å delta i nettverk og workshops. Dette gjør dem til ideelle kandidater for tett dialog om konkrete, virksomhetsnære seniorløsninger.
3. Virksomheter med positive holdninger, men svake systemer: Dette er en stor og strategisk viktig gruppe som utgjør rundt en fjerdedel av det totale utvalget. Dette er ledere som i stor grad anerkjenner seniorers erfaringsbaserte kunnskap som et konkurransefortrinn, men som ikke har etablerte systemer for kunnskapsoverføring. Her er grunnmuren og velviljen på plass, men verktøyene mangler. For denne gruppen vil prosjektet ha stor verdi ved å tilby konkrete metoder for mentorordninger, overlapp, dokumentasjon og systematisk kompetanseoverføring.
4. Virksomheter med høy seniorandel, men lav modenhet: Denne gruppen består av 10 virksomheter som har en stab der minst 40 prosent av de ansatte er over 50 år, men som scorer lavt på den seniorpolitiske modenhetsindeksen. Dette er virksomheter der det demografiske behovet er sterkt til stede, selv om den systematiske praksisen foreløpig ikke er utviklet. Gruppen representerer et stort, uforløst potensial der risikoen for plutselig kompetanseflukt er høy om ingenting gjøres.

For Agder gir dette en tydelig regional begrunnelse for å satse på senkarrierer. Regional kompetansestrategi Agder 2030 har som overordnet mål å bidra til en attraktiv og omstillingsdyktig region gjennom bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse i det regionale arbeidsmarkedet (Agder fylkeskommune, 2019). I høringsforslaget til ny kompetansestrategi framheves det videre at Agder skal utvikle, styrke og mobilisere regional arbeidskraft, samtidig som regionen skal tiltrekke studenter og arbeidstakere utenfra (Agder fylkeskommune, 2026). En satsing på senkarrierer kan bygge direkte på denne logikken: Den retter oppmerksomheten mot kompetanse som allerede finnes i regionen, men som ikke nødvendigvis mobiliseres systematisk nok.

Å gå videre langs dette senkarriere-sporet, betyr at Agder kan ha en mulig «first mover-fordel» dersom regionen gjør det systematisk. Gevinsten vil ikke først og fremst være å «finne opp seniorpolitikk», men å løfte den fra personalpolitikk i enkeltvirksomheter til regional kompetansepolitikk. Det kan gi Agder et tydeligere kunnskapsgrunnlag, en mer koordinert arbeidsgiverpraksis på tvers av offentlig og privat sektor, og en mer presis kobling mellom kompetansebehov, karriereveiledning, etter- og videreutdanning og arbeidslivets behov for erfaringskompetanse. Sistnevnte kanskje særlig for å inkludere yngre arbeidstakere.

Litteratur

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2023). Et forbedret pensjonssystem med en styrket sosial profil (Meld. St. 6 (2023–2024)). Regjeringen.

Agder fylkeskommune. (2019). Kompetansestrategi Agder 2030. Agder fylkeskommune.

Agder fylkeskommune. (2026). Kompetansestrategi Agder 2030: Høringsforslag. Agder fylkeskommune.

Finansdepartementet. (2024). Perspektivmeldingen 2024 (Meld. St. 31 (2023–2024)). Regjeringen.

Kunnskapsdepartementet. (2020). Kompetansereformen – Lære hele livet (Meld. St. 14 (2019–2020)). Regjeringen.

Kunnskapsdepartementet. (2023). Utsyn over kompetansebehovet i Norge (Meld. St. 14 (2022–2023)). Regjeringen.

NOU 2021: 2. (2021). Kompetanse, aktivitet og inntektssikring: Tiltak for økt sysselsetting. Arbeids- og sosialdepartementet.

I Lit.studie:

Herlofsson, K. og Hellevik, T. (2019). Eldre i arbeidslivet – slitenhet og yrkesavgang, *Søkelys på arbeidslivet*, Årgang 36, nr. 4 , Ol: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2019-04-07>

Hilsen, A. I., & Olsen, D. S. (2021). What Do We Know About the Knowledge of Older Workers? The Importance and Value of Older Employees: Wise Workers in the Workplace, 21- 35.

Håpnes, T., Øyum, L. Og Lebesby, K. (2024). Vi kan være en lokal Google! Flexibilitetsformer for senkarrierer, Sintef-rapport 2024:01200.

Ingelsrud, M. H. og Underthun, A. (2021). Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering, AFI-rapport 2021:01, Oslo MET.

Ipsos (2024) Yrkesaktiv befolkning , Norsk seniorpolitisk barometer, okt. 2024.

Jensen, P. H., Lolle, H. L., & Travernier, W. D. (2020). Ansættelse af seniorer: Hvilken type virksomheder rekrutterer seniorer – og hvorfor?. Tidsskrift for Arbejdsliv, 22(1), 64–80.

Lie, L. E. og Lunderbye, E. (2025) Ledere i arbeidslivet, Norsk seniorpolitisk barometer, sept. 2025 Ipsos.

Meng, A., Sundstrup, E., & Andersen, L. L. (2020). Factors contributing to retirement decisions in

Denmark: comparing employees who expect to retire before, at, and after the state pension age.

International journal of environmental research and public health, 17(9), 3338.

Midtsundstad, T. (2020). Traff vi blink? Refleksjoner rundt pensjonsreformen, økt yrkesdeltakelse og seniorpolitikk. *Nordisk Välfärdsforskning*, Årgang 5, nr. 2-2020, s. 140–145. DOI:

<https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2020-02-07>

Midtsundstad, T., Hilsen, A. I. og Nilsson (2022). Bransjespesifikk seniorpolitikk. Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger, Fafo-rapport 2021: 21.

Midtsundstad, T. og Nielsen R. A. (2022). Seniorer i sykehussektoren. Hvordan beholde seniorene og deres kompetanse, Fafo-rapport 2022:18.

Midtsundstad, T. og Nielsen R. A. (2021). Det erfarne blikket. Seniorer i pleie- og omsorgssektoren, Fafo-rapport 2021:20

Nilsson, K. (2016). Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life – a review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 44(5), 490-505.

Oslo Economics (2018). Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner, rapport utarbeidet på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk.

Sentio Research (2025) Kommuneundersøkelse Oktober-November 2025 (undersøkelse bevart av ledere fordelt på 298 norske kommuner).

Terjesen, H. C. A. (2025): Fra hvorfor til hvordan. Aldersbevisst ledelse – hva innebærer det? AFI-rapport 2025:7.

Wathne, C. T. og Solverg, A. G. (2026) Bemanningsselskapet Gammel Nok og mobilisering av skjulte ressurser, AFI-rapport 2026:7.

Vedlegg

Spørreundersøkelse

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene fra spørreundersøkelsen blant bedriftsledere og virksomheter i Agder. Undersøkelsen gir et innblikk i hvordan regionens arbeidsliv håndterer de parallelle utfordringene knyttet til rekruttering og en aldrende arbeidsstyrke.

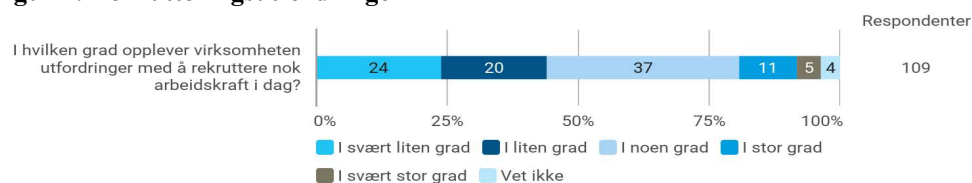
Kapitlet delt inn i fem tematiske hovedområder. Vi starter med å se på virksomhetenes generelle rekrutteringssituasjon og fremtidige bemanningsplaner, før vi går tettere inn på hvilke seniorpolitiske tiltak og samtaler som gjennomføres i dag. Deretter undersøkes det hvordan virksomhetene verdsetter og overfører erfaringsbasert kunnskap. Avslutningsvis ser vi på drivkreftene bak pensjonering, potensialet for å mobilisere yngre pensjonister, og i hvilken grad regionens virksomheter ønsker å samarbeide i nettverk for å finne felles seniorløsninger for fremtiden.

Rekruttering og fremtidig arbeidskraftsbehov

For å forstå handlingsrommet for seniorpolitiske tiltak i regionen, er det først nødvendig å se på virksomhetenes generelle markedssituasjon og behov for arbeidskraft.

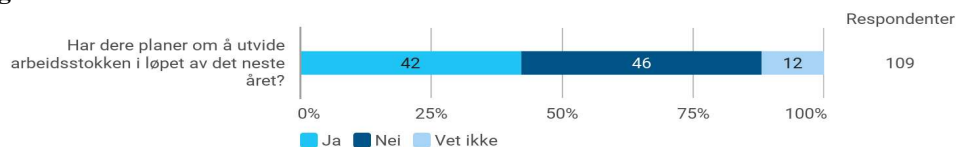
Spørreundersøkelsen viser at rekrutteringssituasjonen på Agder foreløpig er relativt stabil for flertallet, men at en betydelig andel likevel kjenner på presset. Nærmere bestemt oppgir 44 prosent av virksomhetene at de i liten eller svært liten grad har utfordringer med rekruttering. Samtidig svarer 37 prosent at de merker utfordringene i noen grad, mens 16 prosent opplever store eller svært store problemer med å skaffe nok arbeidskraft.

Figur 1. Rekrutteringsutfordringer



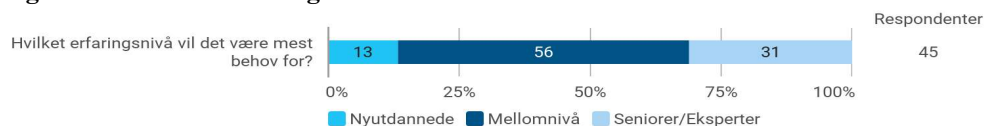
Dette bildet henger tett sammen med virksomhetenes planer for det kommende året. Spørsmålet om fremtidig vekst deler regionens arbeidsliv i to nesten like store deler: 42 prosent av de spurte lederne planlegger å utvide arbeidsstokken i løpet av det neste året, mens 46 prosent svarer nei på dette. De resterende 12 prosentene er foreløpig usikre. At over fire av ti virksomheter planlegger å ansette flere, understreker at behovet for kvalifisert personell vil forbli høyt i tiden fremover.

Figur 2. Planer om å utvide arbeidsstokken



Når virksomhetene som har et udekket bemanningsbehov blir spurt om hva slags kompetanse de leter etter, er tendensen entydig. Behovet er aller størst for ansatte med erfaring på et mellomnivå, noe hele 56 prosent av respondentene peker på. Videre svarer 31 prosent at de primært søker seniorer eller eksperter, mens kun 13 prosent oppgir at de prioriterer nyutdannede. Samlet sett viser disse tallene at virksomhetene på Agder først og fremst etterspør nyansatte som allerede har opparbeidet seg solid arbeidserfaring. Dette gjør det erfaringsbaserte forspranget som eldre arbeidstakere besitter, til en potensielt svært viktig ressurs for regionen.

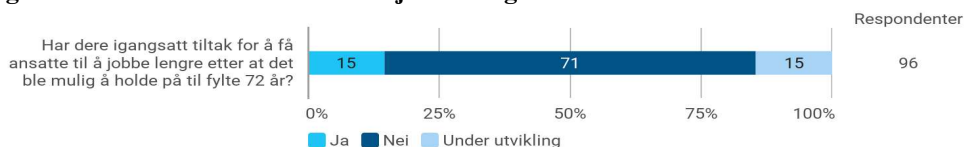
Figur 3. Behov for erfaringsnivå



Seniorpolitisk praksis, tiltak og dialog

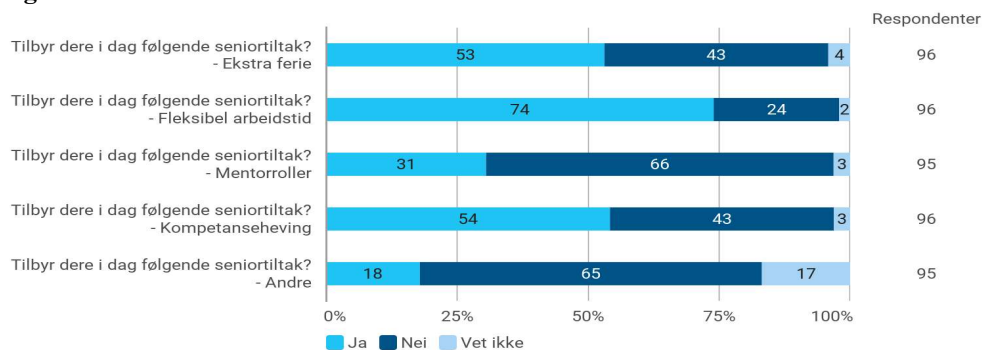
Når man flytter blikket fra de ytre rekrutteringsbehovene og over til virksomhetenes interne praksis, blir det tydelig at seniorpolitikk håndteres ulikt på Agder. Et sentralt spørsmål i undersøkelsen var om fjerningen av den nasjonale aldersgrensen har ført til nye grep lokalt. Resultatene viser at lovendringen som åpnet for at ansatte kan stå i jobb til de fyller 72 år, i liten grad har utløst umiddelbare tiltak. Hele 71 prosent av virksomhetene oppgir at det ikke er igangsatt nye tiltak som følge av dette. På den annen side svarer 15 prosent ja, mens ytterligere 15 prosent har slike tiltak under utvikling. Det betyr at i underkant av hver tredje virksomhet enten har tilpasset seg eller er i prosess med å gjøre det.

Figur 4. Tiltak for å få ansatte til å jobbe lenger



Når det gjelder hva slags seniortiltak som faktisk tilbys i dag, er det de tradisjonelle og velferdsorienterte ordningene som dominerer. Fleksibel arbeidstid er det desidert mest utbredte tiltaket og tilbys av 74 prosent av de spurte virksomhetene. Rundt halvparten av bedriftene strekker seg også mot kompetanseheving (54 prosent) og ekstra ferieuken (53 prosent). Mer relasjonelle eller organisatoriske grep er vesentlig mindre utbredt; for eksempel svarer kun 31 prosent at de aktivt tilbyr seniorer spesifikke mentorroller for å bruke ressursene deres på nye måter.

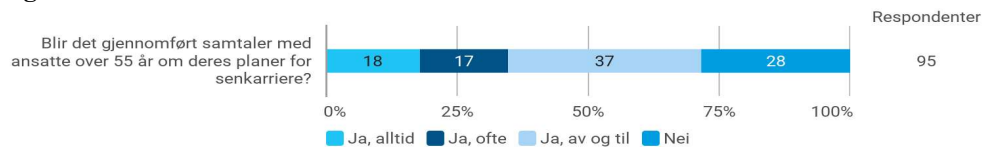
Figur 5. Seniortiltak i virksomhetene



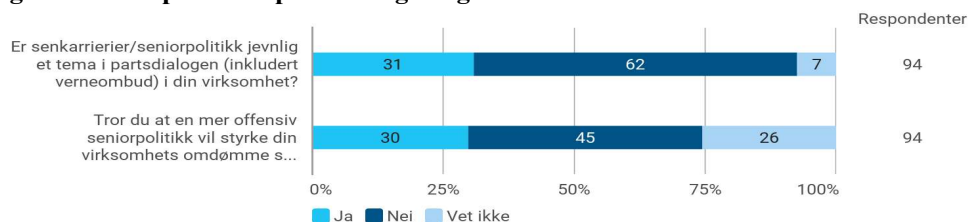
For at seniorpolitiske tiltak skal treffe godt, kreves det god intern kommunikasjon. Undersøkelsen avdekker at mange ledere snakker med sine eldre arbeidstakere, men at samtalerne ofte mangler system. Totalt oppgir 72 prosent av virksomhetene at de gjennomfører samtaler med ansatte over 55 år om planene for deres senkarriere. Likevel er det bare 18 prosent som svarer at dette gjøres alltid, og 17 prosent som oppgir at det skjer ofte. Den største gruppen, 37 prosent, gjennomfører slike samtaler kun av og til, mens 28 prosent svarer et rent nei.

At seniorpolitikk i mange tilfeller har en uformell eller ad-hoc-preget status, understøttes av hvordan temaet løftes i bedriftenes formelle organer. Bare 31 prosent av lederne svarer at senkarriere eller seniorpolitikk er et jevnlig tema i partsdialogen mellom ledelsen og tillitsvalgte eller verneombud, mens hele 62 prosent svarer avkreftende på dette. Dette henger muligens sammen med at verdien av en offensiv seniorpolitikk ikke nødvendigvis oppfattes som et strategisk verktøy utad. På spørsmål om en mer offensiv seniorpolitikk kunne styrket virksomhetens omdømme som arbeidsgiver, svarer kun 30 prosent ja, mens 45 prosent svarer nei og 26 prosent oppgir at de ikke vet.

Figur 6. Samtaler om senkarriere



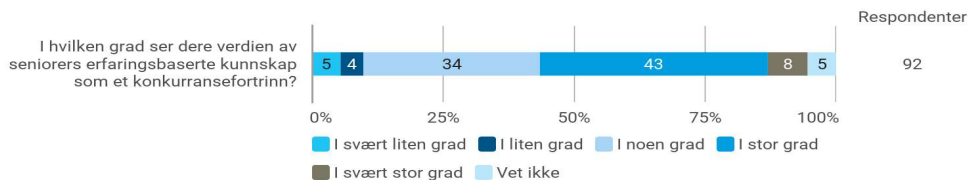
Figur 7. Seniorpolitikk i partsdialogen og omdømme



Verdi og kunnskapsoverføring

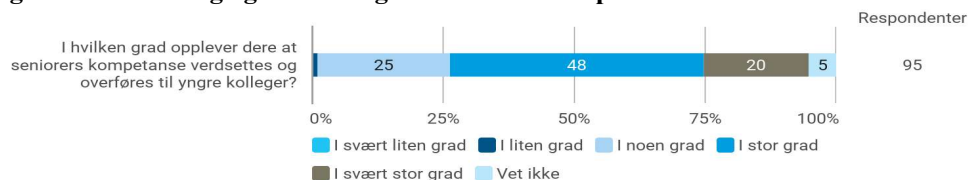
Hvordan regionens virksomheter ser på den faglige tyngden eldre arbeidstakere besitter, gir et tydelig signal om seniorpolitikken strategiske betydning. Undersøkelsen viser at et klart flertall anerkjenner seniorers erfaringsbaserte kunnskap som et rent konkurransefortrinn for virksomheten. Totalt svarer 43 prosent at de ser denne verdien i stor grad, mens 8 prosent gjør det i svært stor grad. Ytterligere 34 prosent opplever dette i noen grad, mens kun en marginal andel oppgir at erfaringen har liten (4 prosent) eller svært liten (5 prosent) betydning. De resterende 5 prosentene svarer «vet ikke».

Figur 8. Seniorers erfaringsbaserte kunnskap som konkurransefortrinn



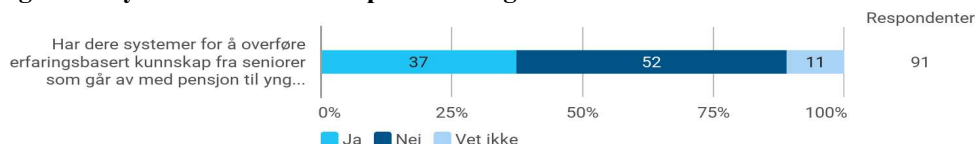
Denne positive grunnholdningen gjenspeiles også i spørsmålet om hvorvidt seniorers kompetanse faktisk blir verdsatt og overført til yngre kolleger i hverdagen. Her svarer 48 prosent at dette skjer i stor grad, og 20 prosent i svært stor grad. Legger man til de 25 prosentene som svarer «i noen grad», opplever hele 93 prosent av virksomhetene at eldre arbeidstakers kunnskap blir verdsatt og delt. Dette vitner om en sterk kultur for uformell erfaringsdeling på tvers av generasjoner i Agders arbeidsliv.

Figur 9. Verdsetting og overføring av seniorers kompetanse



Det oppstår imidlertid et interessant gap når vi ser på hvordan denne kunnskapsoverføringen settes i system. Selv om nesten alle ledere oppgir at kompetansen taes vare på, skjer dette i stor grad tilfeldig og ustrukturert. Over halvparten av virksomhetene, nærmere bestemt 52 prosent, svarer nemlig at de ikke har egne systemer for å sikre at den erfaringsbaserte kunnskapen blir værende i bedriften når en senior går av med pensjon. Kun 37 prosent har etablert konkrete systemer for dette, mens 11 prosent er usikre. Tallene indikerer at selv om regionens virksomheter er fullstendig klar over verdien seniorenne bringer til bordet, mangler mange av dem de strukturelle verktøyene som sikrer at denne verdifulle kapitalen ikke forsvinner ut døren den dagen den ansatte pensjonerer seg.

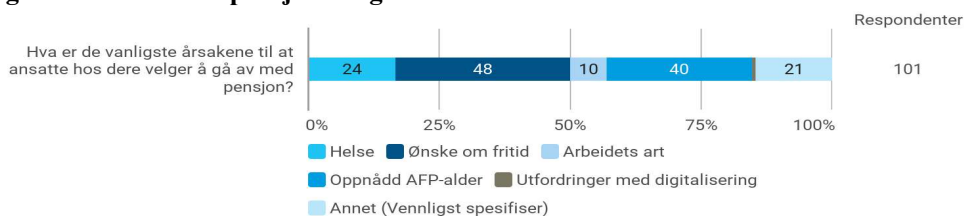
Figur 10. Systemer for kunnskapsoverføring



Pensjonering, barrierer og mobilisering av pensjonister

For å kunne utforme treffsikre seniortiltak er det avgjørende å forstå hvorfor ansatte velger å tre ut av arbeidslivet, og i hvilken grad det er realistisk å hente dem tilbake. Spørreundersøkelsen viser at beslutningen om å pensjonere seg i stor grad drives av personlige ønsker og økonomiske milepæler, snarere enn misnøye med arbeidshverdagen. Siden respondentene kunne velge flere svaralternativer, fordeler årsakene seg over flere områder. Det absolutte hovedmotivet for å gå av er ønske om mer fritid, noe som trekkes fram i 48 prosent av svarene. Like bak følger det faktum at man har oppnådd AFP-alder (40 prosent). Helseårsaker utgjør også en betydelig faktor med 24 prosent av svarene. Organisasjonsmessige eller teknologiske forhold ser ut til å bety langt mindre; kun 10 prosent peker på arbeidets art, og bare 1 prosent oppgir utfordringer med digitalisering som en utløsende årsak.

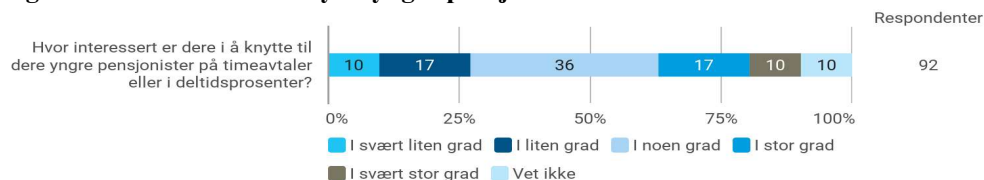
Figur 11. Årsaker til pensjonering



Når de ansatte først har valgt å pensjonere seg, finnes det et teoretisk handlingsrom for å knytte dem til virksomheten igjen gjennom timeavtaler eller deltidsprosenter. Blant virksomhetene på Agder er imidlertid interessen for å mobilisere disse «yngre pensjonistene» relativt laber. Totalt oppgir 27 prosent av lederne at de i stor eller svært

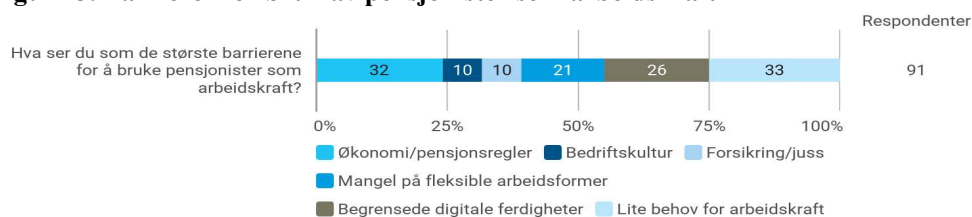
stor grad er interessert i en slik ordning, mens en like stor andel (27 prosent) svarer at interessen er liten eller svært liten. Den største gruppen finner vi i midten, der 36 prosent oppgir at de er interessert «i noen grad». Samlet sett betyr dette at et tydelig flertall på 63 prosent av virksomhetene i regionen har en moderat eller lav interesse for å bruke pensjonister som arbeidskraft, mens 10 prosent svarer «vet ikke».

Figur 12. Interesse for å knytte yngre pensjonister til virksomheten



Denne tilbakeholdenheten henger tett sammen med flere konkrete barrierer som lederne trekker fram. De to største hindringene er av strukturell og økonomisk art: 33 prosent svarer at virksomheten rett og slett har for lite behov for ekstra arbeidskraft, mens 32 prosent peker på utfordringer knyttet til økonomi eller gjeldende pensjonsregler. Videre oppleves kompetanse og interne arbeidsformer som barrierer for en del; 26 prosent av virksomhetene viser til begrensede digitale ferdigheter hos pensjonistene, og 21 prosent trekker fram mangelen på fleksible arbeidsformer. Mer formelle eller kulturelle forhold som bedriftskultur, forsikringsordninger og juss oppleves som mindre utfordrende, og blir kun trukket fram av 10 prosent hver. Funnene tyder på at dersom man skal lykkes med å beholde pensjonert kompetanse i regionen, må tiltakene både svare på virksomhetenes faktiske bemanningsbehov og rammes inn av fleksible, økonomisk gunstige ordninger.

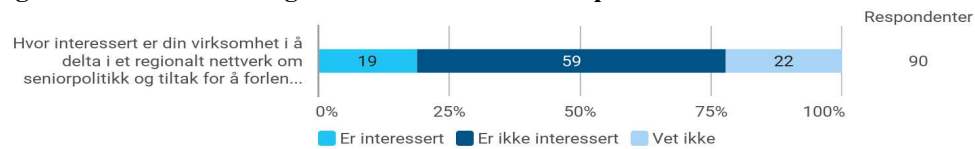
Figur 13. Barrierer for bruk av pensjonister som arbeidskraft



Regionalt samarbeid og veien videre

Som en del av spørreundersøkelsen har vi også kartlagt i hvilken grad virksomhetene på Agder ønsker å løfte arbeidet med seniorpolitikk ut av egne organisasjoner og inn i felles, regionale arenaer. Når lederne blir spurt om virksomheten kunne tenke seg å delta i et regionalt nettverk dedikert til seniorpolitikk og tiltak for å forlenge yrkeskarrierer, svarer kun 19 prosent ja. Et klart flertall på 59 prosent avviser en slik deltakelse, mens de resterende 22 prosentene oppgir at de ikke vet.

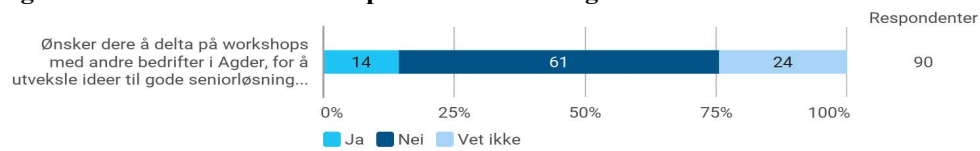
Figur 14. Interesse for regionalt nettverk om seniorpolitikk.



Motviljen blir enda tydeligere når det inviteres til mer praktisk orienterte tiltak. På spørsmål om virksomheten ønsker å delta på workshops sammen med andre bedrifter i Agder for å utveksle ideer og utvikle gode seniorløsninger, synker andelen positive svar til 14 prosent. 61 prosent av virksomhetene svarer nei på spørsmålet, mens 24 prosent stiller seg i kategorien «vet ikke».

Dersom man skal lykkes med å stimulere til erfaringsutveksling på tvers, innebærer disse funnene at tiltakene enten bør være målrettede mot de spesielt interesserte, eller bakes inn som temaer i allerede eksisterende og etablerte næringsfora i regionen.

Figur 15. Interesse for workshops om seniorløsninger



Litteraturstudie

NOTAT

Kunnskapsstatus: Sentrale FoU-bidrag om seniorpolitikk og senkarrierer i norsk og nordisk arbeidsliv utgitt siste årene

Del av forprosjektet «Mer å gi – et prosjekt om arbeidslyst»
på oppdrag fra Sørlandet Kompetansefond

Tove Håpnes

SINTEF Teknologiledelse

Bakgrunn – Studier om politikkutforming – tidlig 2020-tall.

I forprosjektet *Mer å gi – et prosjekt om forlenget arbeidslyst*, har SINTEF gjennomført en litteraturgjennomgang over de siste årenes norske og noen nordiske forsknings-bidrag. Vi har vært på leting etter et kunnskapsgrunnlag vi kan bygge videre på, samt identifisere hva vi mangler kunnskap om per i dag med tanke på hvordan vi kan lykkes med å gjøre bedre bruk av arbeidskraftressursene til senioransatte og yngre pensjonister i arbeidslivet.

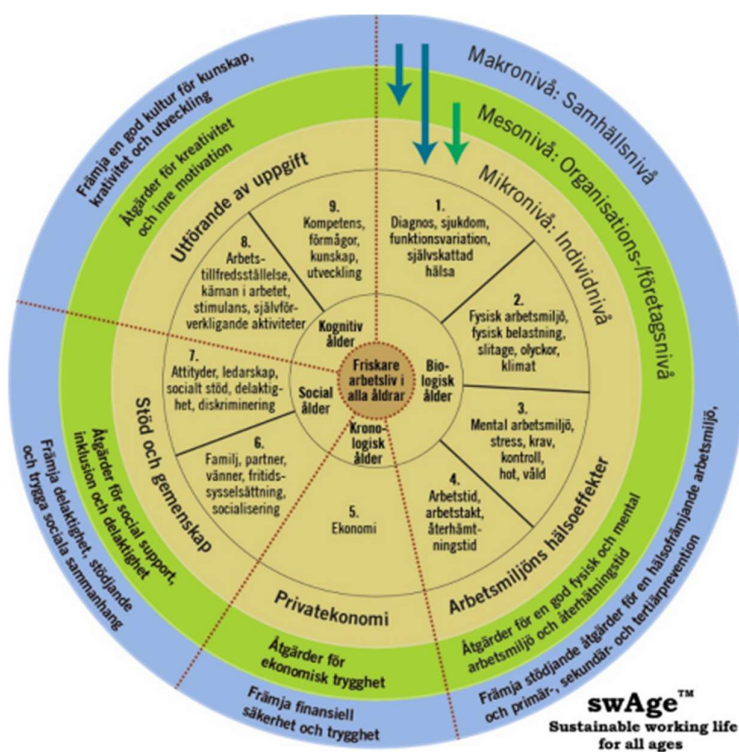
Studier om politikkutforming – tidlig 2020-tall

Går vi noe lengre tilbake i tid ble det i Norge gjennomført flere studier om seniorpolitikk hvor målet handlet om å utforske hvilke effekter omleggingen av pensjonssystemet og endringer av pensjoneringsalder har for eldre arbeidstakere, og hvordan eldre arbeids-takere velger løsninger for sin siste fase i arbeidslivet (Midtsundstad, 2020; Herlofsson m. fl., 2019; rapport fra Oslo Economics, 2018). Flere av disse studiene har sin primære innretning mot å forklare hva som oppnås gjennom omlegging av statlig politikk.

Dette har igjen blitt fulgt opp med forskning på arbeidsgiverpolitiske tiltak og løsninger (jf. Midtsundstad m. fl. 2022, 2021a og 2021b; Hilsen, A. I. & Olsen, D. S., 2021; Ingelsrud og Underthun, 2021). Både samfunnsmessige faktorer, føringer fra bransje eller sektornivå, betingelser og interesser på arbeidstakernivå samt arbeidsgiver-politiske løsninger er blitt godt dekket blant annet gjennom Fafo sin forskning på senior-politikk (Midtsundstad m. fl. 2022, Midtsundstad og Nielsen, 2021). Både offentlig og privat sektor er viet oppmerksomhet. Denne forskningen har sin primære styrke i å synliggjøre hvilke faktorer og føringer som virker inn på et arbeidspolitisk nivå. Til-svarende forskning ble gjennomført i Danmark i samme tidsperiode (Meng et al. 2020).

Flere av Fafo sine studier av seniorpolitikk i arbeidslivet på begynnelsen av 2020-årene bygger i stor grad på den svenske SwAge-modellen, en teoretisk modell som er brukt til å forklare hvilke forhold som er viktige å vektlegge for at arbeidslivet skal være holdbart for alle arbeidstakere, uavhengig av alder (Nilsson, 2016). Valget som mange seniorer må ta om de skal fortsette å stå i arbeid eller om de skal pensjonere seg vil ifølge denne modellen bli på-virket av tre ulike grupper av faktorer, slik figuren på side 2 viser:

- 1) På **individuell nivå** vil seniorer måtte vurdere forlenget arbeidstilknytning opp mot egen helse, kunnskap og kompetanse, arbeidskapasitet, motivasjon og interesse, samt familiære forhold.
- 2) På **organisasjonsnivå** vil en senior måtte ta med i sin vurdering sider både ved arbeidsplassen, arbeidsmiljø og kollegiale forhold, prestasjonskrav og hva som kjennetegner arbeids- og produksjonsprosessen. I tillegg er ledelsesmessige faktorer viktige.
- 3) På **samfunnsnivå** påvirkes senioren både av pensjonssystemet, arbeidslivsreguleringer og konjunkturer.



Figur 1 SwAge-modellen – teoretisk förklaringsmodell för Hållbart arbeidsliv for alle åldrer. Kilde: Kerstin Nilsson, 2016.

Flere Nordiske studier har tatt utgangspunkt i denne modellen (, som langt på vei fanger opp og viser hvordan en rekke faktorer på ulike nivå vil virke inn både på hva eldre arbeidstakere har av handlingsmuligheter så vel som begrensninger når det gjelder å kunne forlenge egen yrkesaktive periode utover ordinær avgang.

Det som ikke er godt nok dekket i SwAge-modellen handler om organisasjonsnivået eller **bedriftsnivået av arbeidslivet**. Det som tas med i modellen dekker på langt nær alle de parametre som påvirker handlingsrommet og de strukturelle og kulturelle begrensningene som vil være til stede innenfor en gitt bedrift eller arbeidsplass. En arbeidsplass vil bestå av langt mer enn kreativitet, deltakelse i arbeid, motivasjon, støtte, en økonomi og et arbeidsmiljø. Her vil det også eksistere store forskjeller bedrifter og sektorer imellom.

SINTEFs studie «Vi kan være en lokal Google!» Fleksibilitetsformer for senkarrierer

SINTEFs studie plasserer seg i hovedsak på bedriftsnivået av arbeidslivet, hvor forskerne har vært opptatt av å belyse hvordan virksomheter/bedrifter kan skape mer fleksible løsninger for senkarrierer innenfor eksisterende arbeidsprosesser og arbeids-organisering og bedriftens eller virksomhetens eget handlingsrom.

Denne studien er for det første rettet mot virksomheter som har kommet godt i gang med å utvikle senkarriereløsninger for sine ansatte. Hensikten var å frambringe kunnskap om hva bedriftene gjør for å lykkes, hva de har erfart som smarte grep og tiltak, utfordringer de har erfart med å jobbe fram tiltak og løsninger og hvilke faktorer de vil løfte fram som viktig læring for å lykkes. 7 virksomheter ble kartlagt der senior-ansatte i ulike aldersgrupper fra 55 år opp til 74 år ble intervjuet, og hvor ledere, tillitsvalgte, verneombud og yngre arbeidskolleger også ble intervjuet. Tre hoved-perspektiv ble lagt til grunn til å studere fleksibilitetsformer utviklet i virksomhetene:

1. **Et organisatorisk perspektiv** på fleksibilitet, det vil si hvordan organisasjonen er i stand til å tilpasse seg skiftende krav som stilles fra eksterne og interne forhold, blant annet hvordan bruk av humankapitalen vil være avhengig av både økonomi, marked og tilgang på arbeidskraft.
2. **Et arbeidstakerperspektiv** som åpner for hvordan «godt voksne arbeidstakere» vurderer egne interesser og egen yrkesaktivitet og hva de ser av behov for løsninger som bidrar til at de kan stå lenger i arbeid.
3. **Et ledelsesperspektiv** som får fram hvilke lederpraksiser som fører fram til at alle ansattegrupper støtter opp om lokale strategier for senkarriereløp for eldre arbeidstakere.



Studien kartla en prosessindustribedrift, et større energiteknologiselskap, et rørlegger-firma, et mellomstort sykehus, et større finanskonsern, et mindre forsknings- og analyseselskap og en kommunal enhet innen heldøgns omsorg.

Viktige funn:

- De mest robuste løsningene for senkarrierer knytter seg til det å foreta endringer knyttet til arbeidets innhold, oppgaver og organisering. Det vil si at ved å justere noe på arbeidsoppgaver, arbeidstid, teamsammensetning osv. ga gode løsninger som bidro til at mange eldre arbeidstakere så lyst på å stå noen år lengre i arbeid.
- Bedre tilpasninger i arbeidets innhold og utførelse bidro også til at eldre arbeidstakere i «sliteryrker» kunne jobbe noen år lengre, f. eks fra 62 til 65 år.
- Stor variasjon mellom arbeidsplasser om de har rammebetingelser og muligheter til å lage tilpasninger. Viktig å tenke skreddersøm når en jobber med tiltak.
- Det må tenkes mer fleksibelt rundt senkarrierer. Noen trenger små tilpasninger, andre har behov for jobbskifte. Store selskap har her en mulighet til å fungere som et internt arbeidsmarked der nye

yrkesmuligheter kan tilbys seniorer, mens mindre arbeidsplasser ikke har samme muligheten.

- Senioransattes styrker: lang arbeidserfaring der fagkunnskap omsettes i arbeid, god virksomhetsforståelse, solid erfaring med problemløsning.

Det er særlig fire grunn-bjelker som sikrer at bedrifter får utviklet gode senkarriereløp for sine ansatte:

1. **Aktiv bruk av partssamarbeid** mellom ledere og tillitsvalgte i virksomhetene sikret at tiltak og løsninger ble nøye anpasset innholdet i arbeidet som ble utført, så som arbeidsrutiner, oppgaver, organisering og arbeidsutførelse. Videre bidro partssamarbeidet til en kollektiv forankret senkarriere-politikk i hele organisasjonen.
2. **Godt arbeidsmiljø** og godt klima mellom ansatte er viktig for senkarriereløp.
3. **Tillitsbasert ledelse** der ledere synliggjør verdien av seniorers bidrag på arbeidsplassen.
4. **Virksomhetene var opptatt av kompetanse** – og her ble det å sikre seg verdien av seniorers kompetanse sett som svært verdifullt.

SINTEF-studien viser hvordan ledere, partene lokalt og de ansatte gjennom konkret arbeid og lokal innsats får på plass løsninger som bidrar til at flere seniorer forlenger sitt yrkesaktive liv. Flere av løsningene kan tjene som idébank og inspirasjon for andre private og offentlige virksomheter og er tenkt brukt også som et grunnlag i et hovedprosjekt i Agder-regionen. Vi gjør også bruk av studiene som bygger på SwAge-modellen som et faglig grunnlag i et hovedprosjekt.

Fra hvorfor til hvordan. Aldersbevisst ledelse – hva innebærer det?

(AFI-rapport 2025:7: Hans Christian Aargaard Terjesen)

Denne rapporten er en gjennomgang av forskningsstudier om ledelse og i hvilken grad det blir lagt vekt på hvordan ledere kan utvikle mer aldersbevisst ledelse. Det vil si om seniorpolitikk inngår som tema i ledelseslitteraturen. En konklusjon som trekkes i denne rapporten er at det finnes relativt mye kunnskap om **hvorfor** aldersbevisst ledelse er viktig, men ikke om **hvordan**

slik ledelse kan gjøres i praksis. Ledelseslitteraturen har slik sett i liten grad lagt vekt på å inkludere aldersvennlig ledelse som ledelsespraksis. Dette viser at dersom vi skal innhente erfaring og kunnskap om aldersvennlig ledelse, må en enten oppsøke ledere som har erfaring med å utvikle aldersvennlig ledelse, alternativt kan vi få tak i stemmene til seniorer som har opplevd å bli godt ivaretatt av egne ledere.

Det som finnes om nordisk forskning om aldersbevisst ledelse presiserer at kollektivt forankrede erfaringer og handlingsvalg på arbeidsplassnivået er viktig, deriblant god dialog mellom ledere og tillitsvalgte. Dette er å foretrekke, heller enn «kun» lederstyring og HR-strategier. Dette begrunnes gjerne med at kollektivt forankrede prosesser gir mer varige løsninger som ikke avhenger av enkeltstående ledere eller ildsjeler.

Denne studien har mange forenligte buskaper med SINTEFs rapport. Foruten bruken av demokratiske prosesser der tillitsvalgte og medarbeidere samarbeider med sine ledere, blir utformingen av aldersvennlig ledelse sett som viktig å utvikle gjennom praksis.



Rapporten legger også vekt på at eldre arbeidstakere ikke utgjør noen ensartet gruppe. Noe av utfordringene som bedriftsledere og tillitsvalgte erfarer er at eldre arbeidstakere er forskjellige: noen kan og vil jobbe lengre, andre kan, men vil ikke jobbe lengre. Så er det de som ikke kan, men vil jobbe lengre, og til slutt finner vi dem som verken kan eller vil jobbe lengre. Aldersbevisst ledelse krever dialog med den enkelte for å utvikle senkarrierer basert på denne forskjelligheten. Dette støttes av flere studier der god dialog mellom nærmeste leder og den ansatte har som mål å utvikle tillit og inngå samarbeid om å finne fram til gode løsninger. Vi gjør bruk av AFI-rapporten som grunnlag til å utforme forskningsdesignet til det videreførte hovedprosjektet for Agder-regionen.

Norsk seniorpolitisk barometer 2025 – Ledere i arbeidslivet og Kommuneundersøkelse om ledere, okt. – nov. 2025

Samlet dekker disse to survey-undersøkelsene et representativt utvalg private virksomheter (600) og etater/virksomheter fra offentlig sektor (606) i Norge.

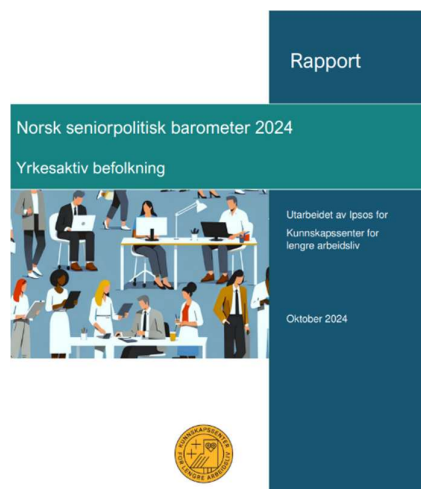
Både i privat og offentlig sektor oppgir 88 prosent av lederne at de er «helt/delvis enige» i påstanden om at eldre arbeidstakere presterer like godt som de unger 60 år. Det som er vel så interessant funn fra disse to analysene, er at det har skjedd en betydelig økning av ledere som nå svarer at virksomheten deres har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorer. Eksempler på tiltak er gradvis nedtrapping, fleksibel arbeidstid og nye/endrede arbeidsoppgaver, seniorsamtaler, seniordager etter fylte 62 år osv. Noen flere enn i 2023 svarer likevel at de har opplevd at yngre foretrekkes når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres, og at eldre forbigås ved forfremmelser og internrekruttering. Her har andelen doblet seg i offentlig sektor.



Potensialet – sett fra yrkesaktives ståsted – Norsk seniorpolitisk Barometer 2024: Yrkesaktiv befolkning

I denne surveyen som dekker yrkesaktive i Norge går det fram at oppgitt alder for ønsket avgang har stabilisert seg sammenlignet med 2020 og 2022. For alle yrkesaktive samlet oppgis alder for ønsket avgang til 65 år. Ser vi imidlertid på respondentene som allerede har fylt 60 år, oppgis 69,2 år som ønsket alder for avgang. Yrkesaktive i 50-årene gleder seg i størst grad til å tre ut av arbeidslivet (hele 48 %).

Viktigste faktorer for å fortsette i arbeid (etter at man får rett til pensjon) er godt arbeidsmiljø, gode kolleger, interessante oppgaver og økt livskvalitet. For yrkesaktive under 62 år har det blitt en økning i andelen som vurderer det som *meget viktig* at jobben er godt betalt. Her er det ingen økning for de over 62 år. For de over 62 års ser vi en økning i vurderingen av at det er *meget viktig* at nærmeste leder ønsker at de skal fortsette i jobben.



Det er lite endring i oppfatning av eldre medarbeideres arbeidsprestasjoner. 77% er enige i at arbeidstakere over 60 år har minst like gode prestasjoner som de under 60 år.

Gjennomgangen av nyere forskning så langt har hovedfokus rettet mot hvordan seniorer i arbeidslivet kan forlenge egen yrkesaktivitet. I våre planer om et hovedprosjekt i Agder, vil vi også inkludere hvordan arbeidslivet kan gjøre bruk av arbeidskraft-ressursene til yngre pensjonister som selv ønsker å jobbe. Siste rapporten vi har med her bygger på forskning om aktive pensjonister i arbeid.

AFI-rapport Bemanningsselskapet "Gammel Nok" og mobilisering av skjulte Ressurser (2026:7) (Wathne, C. T. og Solverg, A. G.)

Denne nylig utgitte AFI-rapporten undersøker hvordan overgangen fra arbeid til pensjon oppleves for personer som jobber gjennom bemanningsselskapet **Gammel Nok** (GN), og hvilken rolle GN spiller for å få eldre til å stå lenger i arbeid. Funnene viser at GN i stor grad bidrar positivt: tre av fire opplever en enklere overgang til pensjon, og over 80 prosent er motiverte for å fortsette å jobbe. Tilsvarende mange oppgir at de jobber lenger enn de ellers ville gjort. Effekten er særlig tydelig for personer over 67 år.

Studien viser samtidig at få ønsker å gå tilbake til sin tidligere jobb i



tradisjonell form. Bare én av ti ville takket ja til vikariat uten tilpasninger, mens fleksibel arbeidstid og redusert stilling øker interessen betydelig. Dette tyder på at alternative og mer fleksible senkarriereløp er også en farbar vei å velge om en ønsker å forlenge egen yrkesaktivitet.

Arbeidet gjennom GN gir dessuten mening, tilhørighet og struktur i hverdagen, og for enkelte motvirker det ensomhet. Motivasjonen varierer noe

med alder: yngre seniorer vektlegger kompetanse og mestring, mens de eldste i større grad søker variasjon og sosial tilhørighet.

Fleksibilitet og autonomi fremstår som sentrale kvaliteter ved GN, selv om arbeidet også innebærer noe uforutsigbarhet. De fleste er likevel fornøyde med oppfølgingen fra både GN og oppdragsgivere. En viktig utfordring er å skaffe nok oppdrag, til tross for stort behov for arbeidskraft i samfunnet. Samlet peker funnene på at eldre representerer en betydelig, men underutnyttet arbeidskraftreserve, og at tilrettelegging for fleksibelt arbeid kan øke både yrkesdeltakelse og livskvalitet.

Oxford Research – ansettelse av «Superseniorer» i eget selskap

Oxford Research tok høsten 2023 initiativ til et «prøveprosjekt» i virksomheten, der **Superseniorer** ble tatt inn på engasjement. Dette er samfunnsengasjerte pensjonister som ønsker å være med og fremdeles bidra, men under andre rammebetingelser enn ordinært ansatte.

Betydningen av å være i jobb er ofte stor for enkeltpersoner, og er en kilde til selvaktelse, sosialt samvær og tilhørighet. Derfor er det viktig at eldre som har helse, mulighet og lyst til å jobbe, bør få bedre muligheter til dette. Da Oxford Research søkte etter disse «ufrivillige pensjonistene» ([Er du «ufrivillig pensjonist», og har fortsatt mye energi og mer å gi? Vi søker Superseniorer! | FINN.no](#)) var responsen overveldende. Antall søknader overgikk mange ganger det antall som analyseselskapet kunne ta inn. Åtte personer inngikk avtale. Disse blir i ulik grad brukt i utforming av tilbud, prosjektarbeid og rapportskrivning (se [Ansatt som «superseniorer»: – Vi slipper å vise muskler og slåss - fvn.no](#)). Oxford Research opplever nytten for alle parter som reell, men noe uforløst. Samtidig vurderes behovet som stort, både med hensyn til antall som ønsker å engasjere seg og kompetansebehovet i regionen.

Forsøket er både omtalt i arbeidskraftløftet til NHO sentralt ([Oxford Research: Senior kompetanse som konkurransefortrinn](#)), og i SINTEF sin rapport (Håpnes, Øyum og Lebesby, 2024), siden Oxford Research deltok som det ene bedriften som ble studert.

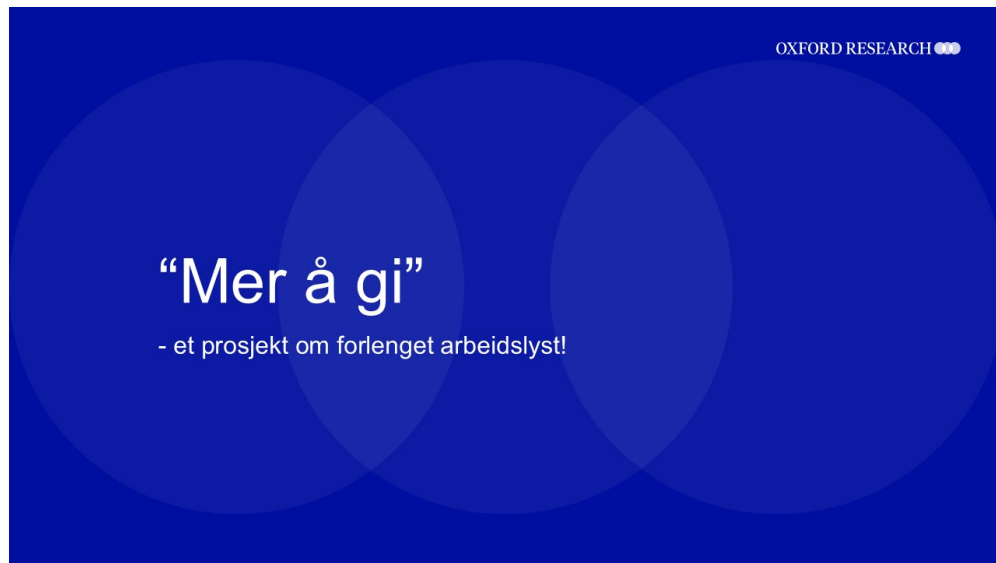
Avsluttene kommentar

Forskningslitteraturen som her er nevnt og Oxford Research sin egen erfaring meg å engasjere yngre pensjonister, vil benyttes videre som grunnlag for utforming av et godt forskningsdesign til et videreført hovedprosjekt i Agder der både bedrifter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og næringsforeninger vil delta aktivt.

I hovedprosjektet vil det legges vekt på å få gjennomført utviklingsløp og utprøvinger av tiltak og løsninger i et utvalg virksomheter som ønsker å delta. Forskerne vil i tillegg til følgeforskning gjennomføre prosessveiledning for de utviklingsaktivitetene som hver virksomhet velger å jobbe med. Videre vil det gjennomføres samlinger/workshops for utveksling, læring og utvikling som

samler deltakervirksomhetene og et større regionalt nettverk bestående av næringsforeninger og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i regionen.

Presentasjon om forprosjektet



OXFORD RESEARCH 

ha lyst til å

Hvordan få flere til å arbeide
lengre?

OXFORD RESEARCH 





Ph.d. Hans Yngvar Torvath, Forskningsleder, siviling fra NTH i organisasjons- og arbeidslivsfag, doktorgrad samme sted. Vidt spekter av prosjekter og forskningstema fra evaluering, arbeidsmiljø, sykefravær, sikkerhet, medvirkning, bruk av teknologi på arbeidsplassen.

Tove Håpnes, Seniorforsker: Håpnes er utdannet sosilog fra NTNU, spesialisert seg på organisasjonsformer, arbeidsorganisering, ledelsespraksiser og organisasjonskulturer i ulike bransjer.



Rune Stiberg-Jamt Sjefsanalytiker: Lokalsamfunnsforskning og samfunnsplanlegging, vektlegger både ledelse og analytiske ferdigheter. Innen forskning har han vist interesse for hvordan kunnskap kan omsettes til praktiske løsninger i organisasjoner. Hans tilnærming preges av å koble teori fra utdanning med erfaring fra næringsliv og innovasjon.

Bjørn Brastad Sjefsanalytiker: har en mastergrad i miljø- og ressursøkonomi fra Norges Landbrukskole og ulike hoved- og doktorgradskurs innen entreprenerskap og innovasjon.



Virkemiddel

Kartlegge med å gjøre en survey blant virksomheter på Agder.

Engasjerer regionale interessenter i nettverket, som KDU, NHO Agder, næringsforeninger mm. Tanken er å få til et regionalt løft for seniorpolitikk og senkarrierer.

Et slikt regionalt løft er så langt ikke blitt prøvd ut i Norge.

Virkemiddel

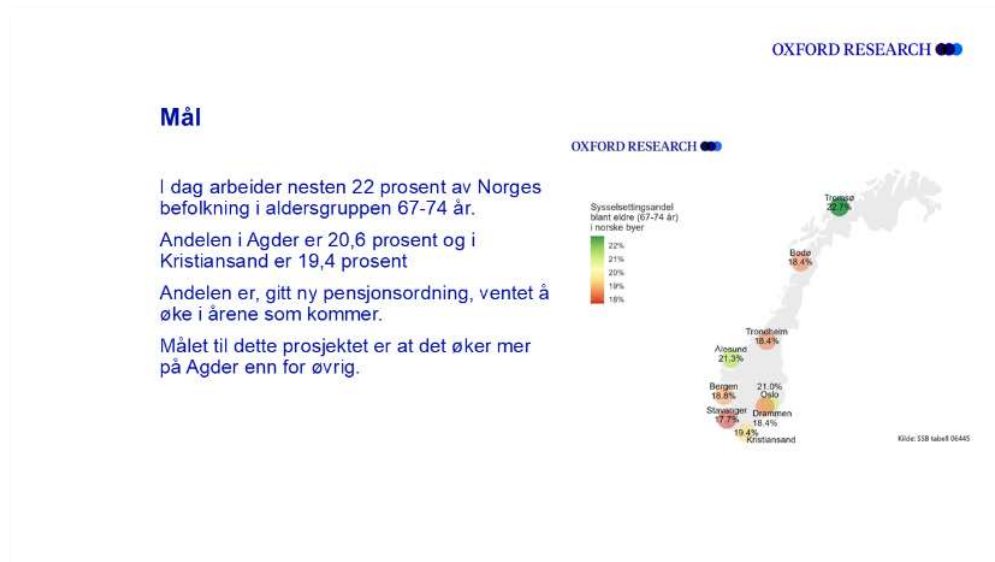
Forprosjekt for å etablere et nettverk av interesserte virksomheter

- langs ett av disse to sporene:

1. Sikre videre yrkesløp for egne ansatte som er i alderen 60+ år
2. Knytte til seg yngre pensjonister som ønsker en ny arbeidstilknytning (prosentvise delidsstillinger etter kontrakt) (fra 60 år).

Virkemiddel

Tar kunnskapen fra SINTEF-prosjektet og fra Oxford Research eget arbeid med «superseniorene» videre som et utgangspunkt for virksomheter på Agder sin interesse for å arbeide aktivt med senkarrierer som rekrutteringsstrategi.



OXFORD RESEARCH

Konsept 3

“Mer å gi”

- et prosjekt om forlenget arbeidslyst!

Tilnærming

1. Attraktivitet - Alle mot alle i et nullsumspill (for det blir ikke flere folk)
 - Nash viste at det var lite gunstig uten stor grad av samarbeid (fangens dilemma).
 - Bø vs Nannestad
2. Redusere arbeidskraftbehovet gjennom digitalisering
 - Kompetansebehovet øker imidlertid vesentlig (KBU)
3. Redusere arbeidskraftbehovet gjennom seinkarrierer
 - «Leaky bucket theory» fokuserer på å begrense frafall.

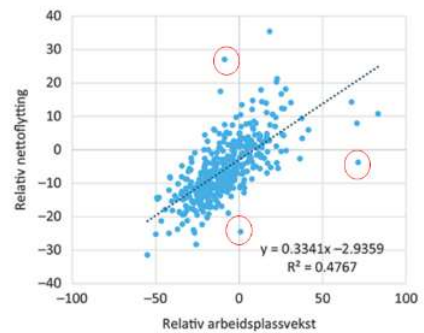


Flere relevante
konsepter



Back Drop

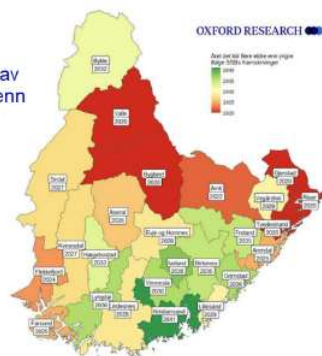
Sammenhengen mellom flytting og arbeidsplasser har en viss forklaringskraft. Hvilke vei sammenhengen går er usikkert. Kommer folk pga arbeidsplasser eller kommer arbeidsplasser pga folk?



Vareide, 2018, Hvorfor vokser steder?

Back Drop

Så også på Agder – med variasjoner. Kartet viser at flere kommuner i østre del av Agder allerede har flere eldre over 64 år enn unge under 20 år.

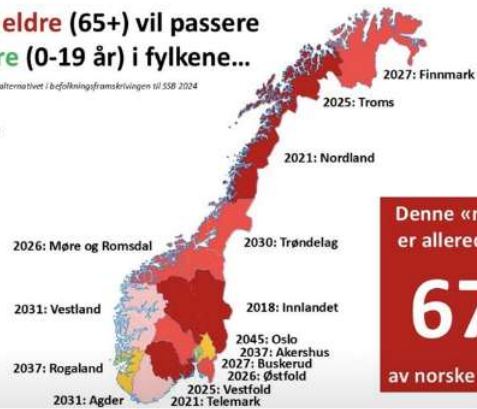


Back Drop

Når antall **eldre (65+)** vil passere
antall **ynge (0-19 år)** i fylkene...

Kilde: Befolkningsstatistikk og Hovedalternativet / befolkningsprognosen til SSB 2024

- Har allerede skjedd
- Skjer innen 2030
- Skjer innen 2035
- Skjer innen 2040
- Skjer innen 2045



Denne «milepælen»
er allerede passert i

67%

av norske kommuner!

Back Drop

Agder forventes å ha en befolkningsvekst
på 11 prosent frem til 2050, noe som er likt
som landsgjennomsnittet.



Back Drop

Norge har sterk befolkningsvekst
Men varierende



Hovedutfordringen (også på Agder) er

Tilgang på kvalifisert arbeidskraft

Dag 2: Veien videre - forslag

- Prosjektmøte
 - Orientering fra alle prosjekter
 - Deltagelse fra Sørlandets kompetansefond
- Hovedsøknad
 1. rapport fra førprosjekt
 2. hovedsøknad jfr. drøftelsen

Dag 1: Fellesmøte - forslag

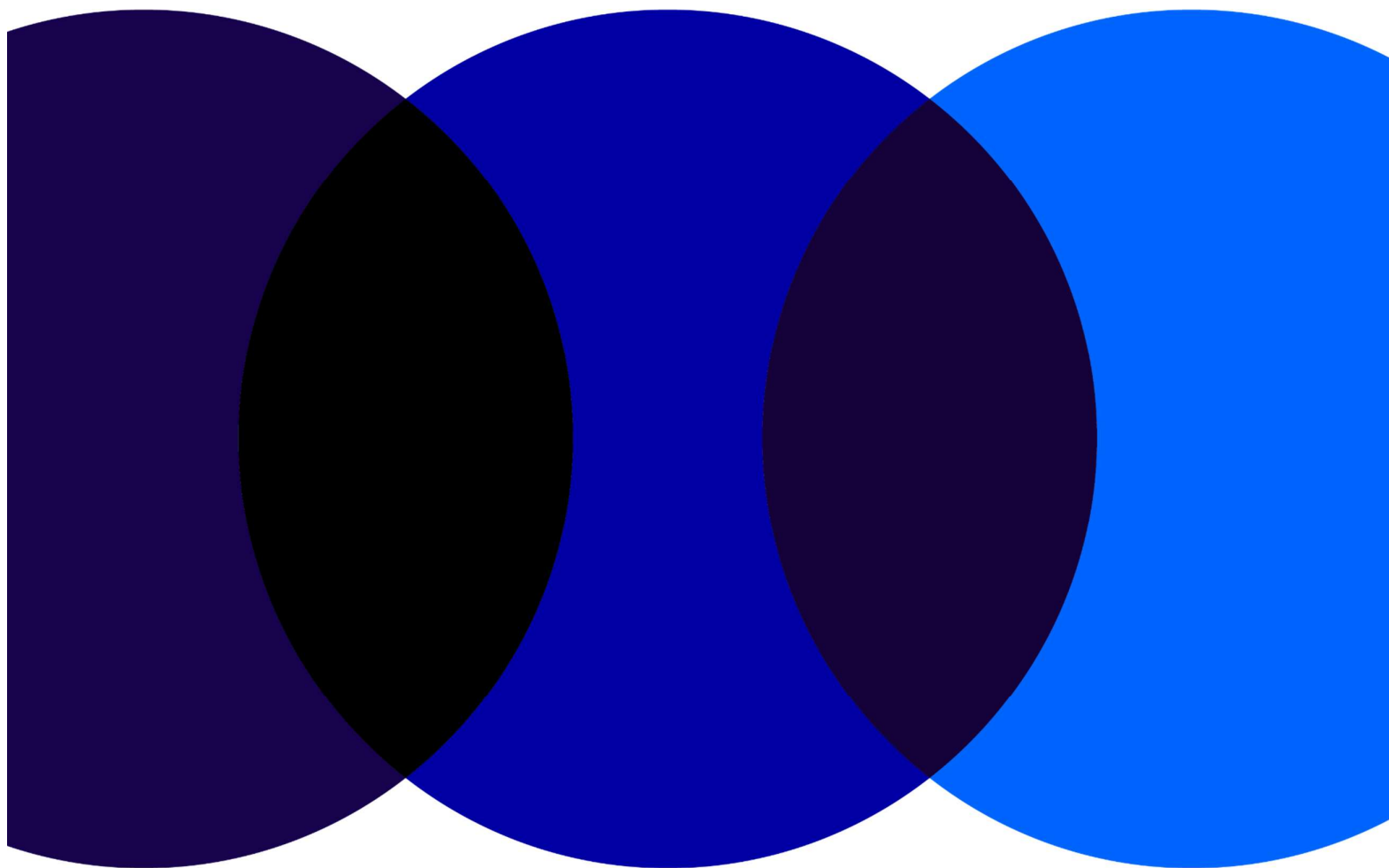
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Velkommen - formålet <ul style="list-style-type: none"> • Innspill til veien videre • Presentasjon (sintof) • Målsettingen - økt fokus - større økning • To spor <ul style="list-style-type: none"> • Senkarriere • Supersenior | <ul style="list-style-type: none"> • Survey <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgang • Innspill til hovedsøknad: <ul style="list-style-type: none"> • Agendasetting - nettverk • Spor 1 - cases • Spor 2 - cases • Pestel - kartegging i begge spor og over i agenda |
|---|---|

To dager – to formål

- Dag 1: Fellesmøte
 - Bruke formiddagen på plan for fellesmøte
 - Fellesmøte
- Dag 2: Veien videre
 - Prosjektmøte med Sørlandets kompetansefond
 - Rapportering og hovedsøknad

ha lyst til å

Hvordan få flere til å arbeide
lengre?



OXFORD RESEARCH 

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

