

# Chefers attityder till sina äldre anställda

*Rapport 15*  
*Kerstin Nilsson*

DELEGATIONEN FÖR  
**senior**   
**arbetskraft**



# Chefers attityder till sina äldre anställda

*Kerstin Nilsson*

*Rapport 15  
Delegationen för senior arbetskraft  
S 2018:10*



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

Samtliga rapporter i serien finns att ladda ner gratis på [www.seniorarbetskraft.se](http://www.seniorarbetskraft.se)  
eller kan beställas från Delegationen för senior arbetskraft.  
E-post: [s.seniorarbetskraft@regeringskansliet.se](mailto:s.seniorarbetskraft@regeringskansliet.se)

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet  
Omslag: Elanders Sverige AB  
Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2019

ISBN 978-91-985773-4-1

# Förord

Delegationen för senior arbetskraft har i uppdrag att verka för ett mer inkluderande och åldersoberoende synsätt i arbetslivet. Delegationen ska sammanställa och sprida kunskap om forskning om äldres möjligheter och även föreslå åtgärder som motverkar åldersdiskriminering för att bättre tillvarata senior erfarenhet.

Som en viktig del av arbetet med uppdraget har delegationen valt att ta fram en serie underlagsrapporter som på olika sätt behandlar senior arbetskraft. Ambitionen är att bidra till en öppen och kunskapsbaserad debatt där en rad olika perspektiv görs tillgängliga. Författarna ansvarar för innehåll och bedömningar i rapporterna, som utgör ett värdefullt underlag till delegationens arbete.

Den här underlagsrapporten, *Chefers attityder till sina äldre anställda*, har utarbetats av Kerstin Nilsson, professor i folkhälsovetenskap, Högskolan Kristianstad, docent i folkhälsovetenskap & epidemiologi, Lunds universitet och fil.dr i arbetsvetenskap, Statens Lantbruksuniversitet. Rapporten visar resultat från forskning om chefers attityder till sina åldrande anställda, samt vilka faktorer chefer tror påverkar att deras äldre anställda lämnar arbetet för tidig ålderspensionering alternativt arbetar till en högre ålder. I rapporten beskrivs även åtgärds punkter som tagits fram utifrån olika forskningsprojekt för att på organisations/företagsnivå främja ett friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar.

Maria Söderberg och Viktoria Bergström, sekreterare i delegationen, har ansvarat för arbetet med underlagsrapporten.

Stockholm i januari 2020

Anders Ferbe  
Ordförande i Delegationen för senior arbetskraft



# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>7</b>
<b>Betydelsen av chefers inställning till äldre arbetskraft .....</b>	<b>11</b>
Hur länge vill och kan chefer arbeta? .....	12
Chefers inställning till sina äldre anställda .....	16
Positiva och negativa attityder, samt åsidosättande och diskriminering .....	19
Viljan att behålla äldre anställda .....	23
Chefers attityder till ålder och sin egen pension .....	24
Vad chefer anger som orsak till att deras medarbetare vill fortsätta arbeta eller vill lämna arbetsplatsen .....	25
Åtgärder för att skapa en hållbar arbetsituation för äldre anställda .....	27
<b>Summering och förslag på åtgärder.....</b>	<b>33</b>
Åtgärdsförslag på organisations- och företagsnivå.....	34
Åtgärder för företag och organisationer inom bestämningssfär: <i>Arbetsmiljöns hälsoeffekter</i> .....	35
Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär: <i>Privatekonomi</i> .....	36
Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär: <i>Stöd och gemenskap</i> .....	37
Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär: <i>Utförande av uppgift</i> .....	38
<b>Referenser .....</b>	<b>41</b>





# Inledning

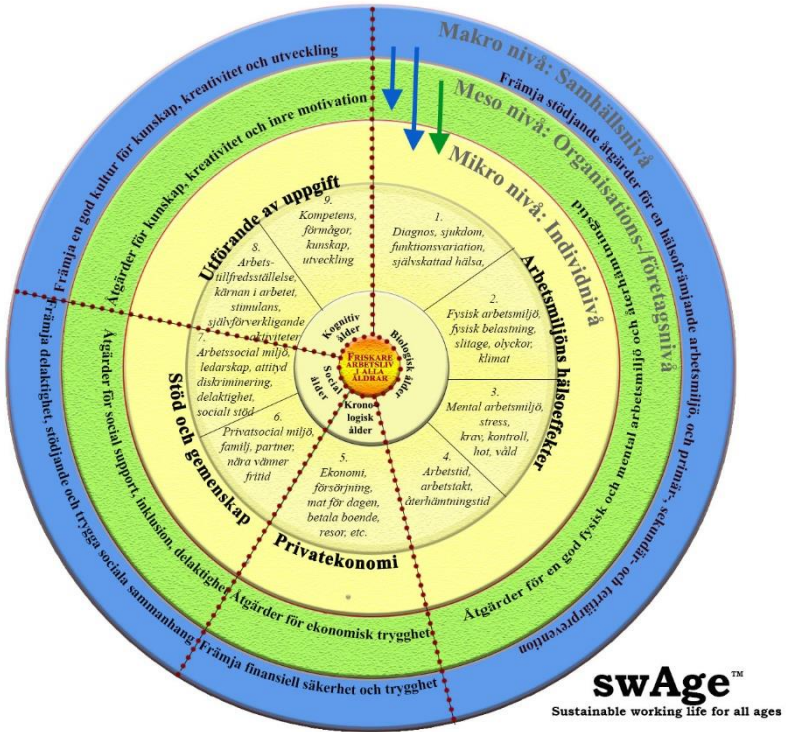
Äldre är ett relativt begrepp. Vi är alla äldre än något och någon. Ålder och att vara äldre behöver därför – i förhållande till arbetslivet och senareläggande av ålderspensionen – definieras både utifrån biologisk ålder, kronologisk ålder, social ålder och kognitiv ålder<sup>1</sup>. Då vi alla är individer i många olika yrken, har olika arbetsuppgifter, på arbetsplatser och kulturella förhållanden så finns det inte en åtgärd för alla individer, yrken, arbetsuppgifter eller arbetsplatser att göra arbetslivet hållbart för alla utifrån ålder. Vad och vilka åtgärder som krävs för att åstadkomma ett hållbart arbetsliv för alla åldrar behöver ofrånkomligen kontrolleras för varje sektor, arbetsplats, arbetsuppgift och individ. Att arbetslivet är hållbart för alla åldrar är gynnsamt för individer, företag/organisationer och för samhället<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Nilsson (2005; 2006; 2012; 2013; 2016a); Nilsson m.fl. (2011; 2016b).

<sup>2</sup> OECD (2017); Nilsson (2005; 2006; 2012; 2013; 2016a); Nilsson m.fl. (2011; 2016b).

Figur 1 Teoretisk modell över bestämnings- och åtgärdsområden för Sustainable working life for all ages – swAge-modellen



Källa: Nilsson (2016a).

Denna rapport handlar om chefers attityder till sina äldre medarbetare och har fokus på organisations- och företagsnivå. Avsikten med rapporten är att redogöra för forskningsresultat om chefers attityder till sina äldre anställda. Men kanske främst delge den sammanställning av åtgärder på organisations- och företagsnivå om ett hållbart arbetsliv för alla åldrar som blivit insamlade genom olika forskningsprojekt.

Rapporten är en fristående fortsättning på rapporten ”Stanna eller gå? swAge-modellen = hållbart arbetsliv för alla åldrar” publicerad inom delegationen för senior arbetskrafts uppdrag och rapportserie. I den rapporten beskrevs swAge-modellen (Sustainable working life for all ages) (se figur 1) och dess bestämningsområden för ett långt

och hållbart arbetsliv, individens överväganden inför beslut om pension eller fortsatt arbete och åtgärdsfärer för ett hållbart arbetsliv för alla åldrar. Den som inte redan läst rapporten uppmanas att läsa den som en introduktion till denna rapport. I rapporten *Stanna eller gå* beskrivs även en rad förslag på åtgärder för att utifrån samhällsnivå öka möjligheten för att fler ska kunna och vilja ingå i arbetskraften till en högre ålder. Det är förslag som framkommit i studier med chefer, äldre och yngre medarbetare, HR-personal, fack samt företagshälsovård inom olika sektorer på den svenska arbetsmarknaden.

I denna rapport kommer det redogöras för forskning kring följande frågor:

1. Hur är chefernas attityder till sina åldrande anställda?
2. Vilka faktorer tror chefer påverkar att deras äldre anställda lämnar arbetet för tidig ålderspensionering alternativt arbetar till en högre ålder?
3. Vilka åtgärder på organisations-/företagsnivå har enligt forskningen visat sig kunna ge bättre förutsättningar att främja ett friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar?



# Betydelsen av chefers inställning till äldre arbetskraft

Sverige liksom flera andra länder arbetar för närvarande med att senarelägga den lagstadgade pensionsåldern<sup>3</sup>. Samtidigt vet vi att ökande ålder ökar risken för att drabbas av sjukdomar och arbets-skada<sup>4</sup>. Samhällets inflytande, påbud och incitament styr över och påverkar organisationers och företags möjligheter och vilja att vidta förändringar och åtgärder. Chefer och HR i organisationer och företag har en väldigt stor betydelse för om äldre arbetstagare har möjlighet att förlänga sitt arbetsliv på arbetsplatsen<sup>5</sup>. Det är i företag och organisationer som individer ska befinna sig till en högre ålder och klara av sitt arbetsliv. Åtgärder och aktiviteter i organisationer och företag är därför nödvändiga för att göra arbetslivet mer hållbart, i synnerhet när medelåldern bland de anställda ökar och allt fler äldre arbetstagare ingår i arbetskraften<sup>6</sup>.

Cheferna spelar en mycket viktig roll i detta eftersom de kontrollerar och beslutar om arbetsmiljö, arbetstid, pauser och hjälpmedel. Deras attityder till anställda i olika åldersgrupper har också en stor inverkan på om medarbetare känner sig värdefulla för organisationen och företaget. Cheferna har även stor betydelse för om medarbetarnas kompetens tas tillvara, om medarbetarna får tillgång till ny kunskap och kompetens, samt om medarbetarna motiveras och är stimulerade i sin arbetssituation<sup>7</sup>. Likaså har cheferna inflytande över löneutveckling och ekonomiska incitament på arbetsplatsen. Arbetsgivare och chefer i organisationer och företag har ansvar för att kontrollera och bedöma risker på arbetsplatsen. SwAge-

---

<sup>3</sup> OECD Publishing (2017); Pensionsmyndigheten (2019).

<sup>4</sup> Fraser m.fl. (2009); Moyers och Coleman (2004); Nilsson (2016); Pinzke m.fl. (2014).

<sup>5</sup> Nilsson (2011; 2012); Vercruyssen (2003).

<sup>6</sup> Nilsson (2016a).

<sup>7</sup> Nilsson (2011; 2012); Nilsson m.fl. (2011).

modellen visar på de nio bestämningsområdena som medverkar till ett hållbart arbetsliv för alla åldrar, och som därför arbetsgivare och chefer behöver kontrollera och bedöma risker för på arbetsplatsen. Därefter har de även ansvar för att göra åtgärdsplan, ansvarsfördelning, tidplan för genomförandet, vidta åtgärder, kontrollera efterlevnad och följa upp effekter av genomförda åtgärder.

## Hur länge vill och kan chefer arbeta?

Enligt tidigare undersökningar<sup>8</sup> finns en signifikant skillnad mellan vilken ålder individer anser att de *kan* arbeta och vilken ålder de *vill* arbeta. Trenden går mot att fler individer generellt anger sig kunna och vilja arbeta till en högre ålder i dag jämfört med för tio år sedan. Denna rapport lyfter fram organisations- och företagsperspektivets betydelse för äldre i arbetslivet. Chefer är viktiga för medarbetarnas möjlighet att arbeta. Men chefer är själv också anställda medarbetare, och därför är det även intressant hur länge chefer anser att de själva kan och vill arbeta. Mellan 2006 och 2018 ökade antalet chefer som angav att de kunde arbeta till 66 år eller äldre med 28 procentenheter<sup>9</sup>. Samtidigt var det en ökning med 5 procentenheter angående antalet chefer som skulle vilja arbeta till en högre ålder 2018 jämfört med 2006 (se tabell 1).

---

<sup>8</sup> Nilsson (2005; 2017c); Nilsson m.fl. (2011).

<sup>9</sup> Nilsson (2007); Löfqvist och Nilsson (2018a).

**Tabell 1** Hur länge chefer i svensk kommunal verksamhet anger att de kan och vill arbeta, 2006 och 2018.

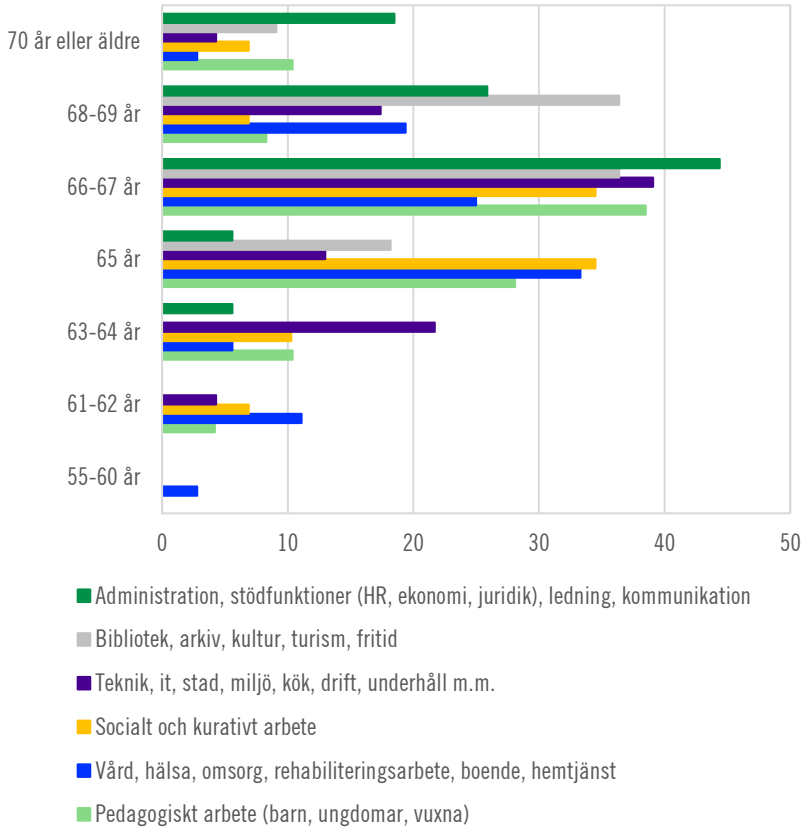
Till vilken ålder tror du att du <u>kan</u> arbeta?				Vid vilken ålder skulle du <u>vilja</u> gå i pension?			
2006		2018		2006		2018	
55–60 år	2,6 %	55–60 år	0,4%	55–60 år	10,3%	55–60 år	11,6%
61–63 år	13,0%	61–62 år	4,4%	61–63 år	40,1%	61–62 år	25,7%
64–65 år	48,8%	63–64 år	9,2%	64–65 år	35,0%	63–64 år	20,1%
		65 år	22,9%			65 år	23,3%
66–67 år	26,1%	66–67 år	37,3%	66–67 år	11,9%	66–67 år	13,3%
68 år eller äldre	9,4%	68–69 år	15,7%	68 år eller äldre	2,7%	68–69 år	2,4%
		70 år eller äldre	10,0%			70 år eller äldre	3,6%

Anm. Observera att åldersindelningen för svarsalternativen var förändrade vid undersökningen 2018 i förhållande till 2006.

Det finns även skillnad mellan till vilken ålder chefer i olika sektorer upplever att de *kan* arbeta och *vill* arbeta<sup>10</sup>. En undersökning under 2018 visade att det framför allt var chefer inom verksamhetsområde administration och ledningsstöd, HR, juridik och ekonomi som angav att de *kunde* arbeta till 66 år eller äldre (figur 1), medan chefer inom bibliotek, arkiv, kultur, turism, fritid angav att de *ville* arbeta till en högre ålder (figur 2). Samtidigt var det framför allt chefer inom vård, hälsa, omsorg, rehabiliteringsarbete, boende, hemtjänst samt chefer inom socialt och kurativt arbete som angav att de *inte kunde* arbeta till 66 år eller äldre, medan det främst var chefer inom teknik, it, miljö, kök, drift och underhåll som *inte ville* arbeta till en högre ålder.

<sup>10</sup> Löfqvist och Nilsson (2019b); Nilsson (2018).

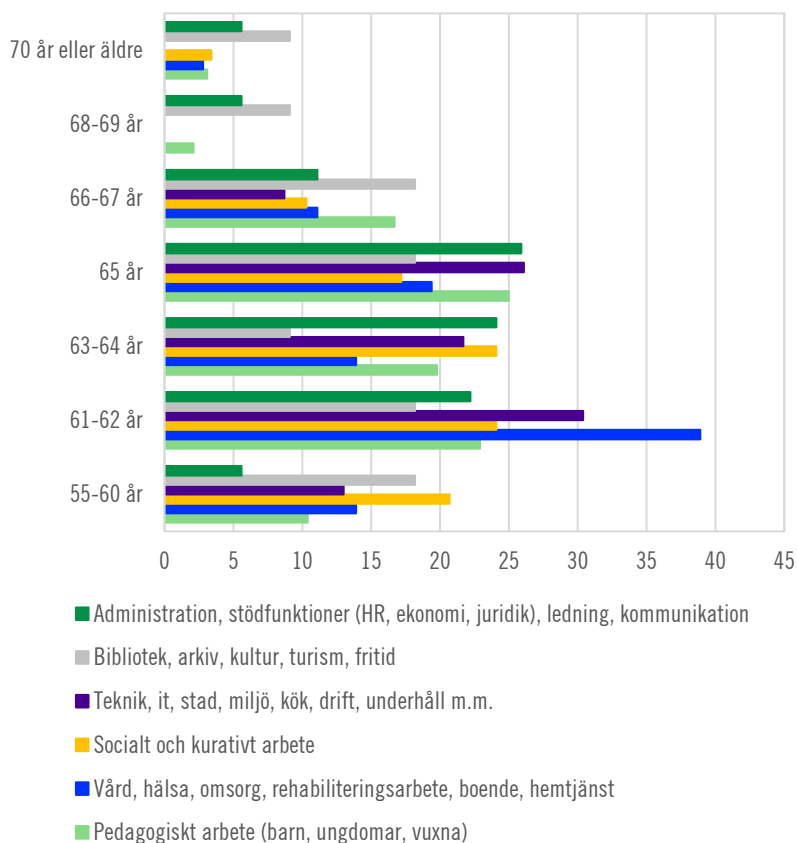
Figur 2 Hur länge chefer i olika sektorer anger att de kan arbeta, procent



Källa: Löfqvist & Nilsson (2019b).



Figur 3 Hur länge chefer i olika sektorer anger att de vill arbeta, procent



Källa: Löfqvist & Nilsson (2019b).

Hur chefer inom olika sektorer angav att de kunde och ville arbeta till en högre ålder följer samma mönster som när det gäller hur länge medarbetare inom olika sektorer kan och vill arbeta längre. I en parallell undersökning från 2018 med 1 758 av de undersökta chefernas medarbetare i åldern 50+ var det främst medarbetare inom sektorn vård, hälsa, omsorg, rehabiliteringsarbete, boende och hemtjänst följt av medarbetare inom pedagogiskt arbete som angav att de *inte kunde* arbeta och *inte ville* arbeta tills 66 år eller längre<sup>11</sup>. Samtidigt var det främst medarbetare inom bibliotek, arkiv, kultur,

<sup>11</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

turism och fritid som angav att de både *kunde* arbeta och *ville* arbeta tills de var 66 år eller äldre.

## Chefers inställning till sina äldre anställda

Vid diskussion om senareläggande av ålderspension så används ofta begreppet äldre medarbetare. Men hur gammal är en äldre medarbetare? Äldre medarbetare har blivit ett etablerat begrepp som om det vore en specifik ålder, men äldre är inget statistiskt begrepp utan ett adjektiv som förhåller sig till något annat. Det är därför intressant att se när chefer anser att deras anställda är äldre medarbetare.

I en studie med 905 svenska kommunala chefer framkom det att cheferna i genomsnitt ansåg att både deras manliga och kvinnliga anställda var äldre medarbetare vid 59 års ålder<sup>12</sup>. I andra studier har chefer angett 60 år<sup>13</sup>. I en studie från Storbritannien definierar cheferna sina kvinnliga anställda som äldre medarbetare från 48 år, medan manliga medarbetare anges som äldre medarbetare från 51 år<sup>14</sup>.

I ett projekt finansierat av AFA Försäkring genomfördes en attitydundersökning med 249 kommunala chefer<sup>15</sup>. På frågan om vid vilken ålder cheferna generellt ansåg att det var mest lämpligt att medarbetare gick i pension svarade 54 procent att det var mest lämpligt att de gick i pension vid 65 års ålder. Samtidigt angav 18 procent av cheferna att det var lämpligare att de anställda gick i pension mellan 60–64 år, medan 19 procent angav 66–67 år, och 4 procent angav vid 68 år eller äldre. Cheferna fick även ange till vilken ålder de trodde att deras anställda *kunde* arbeta respektive *ville* arbeta.

Det var även 1 758 av chefernas anställda som besvarade en motsvarande enkät angående sin arbetssituation<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Nilsson (2018).

<sup>13</sup> Löfqvist och Nilsson (2019).

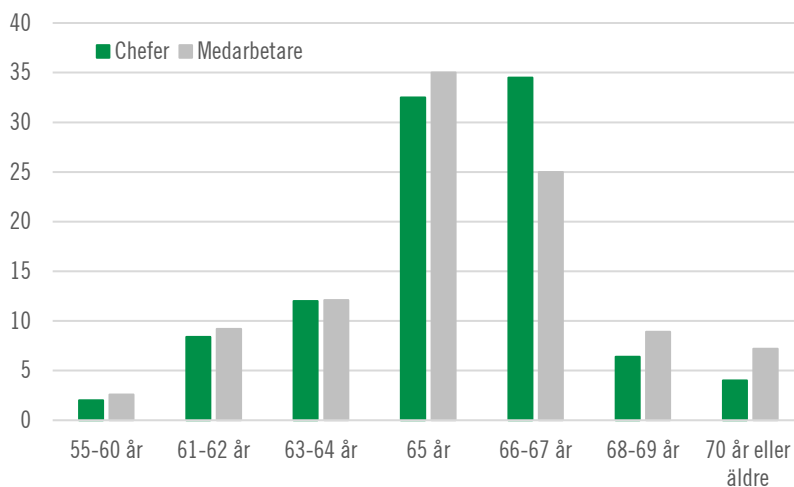
<sup>14</sup> McGoldrick och Arrowsmith (2001).

<sup>15</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

<sup>16</sup> Löfqvist och Nilsson (2019b).

**Figur 4** Hur länge chefer och medarbetare anser att medarbetarna kan arbeta, procent

Olika yrkesgrupper inom kommunal verksamhet i Sverige 2018

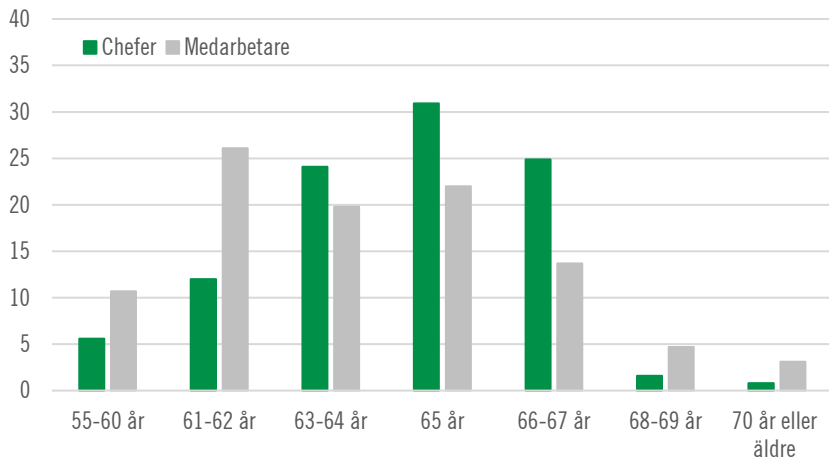


Källa: Löfqvist och Nilsson (2019a;b).

Det var något fler chefer som ansåg att deras medarbetare *kunde* arbeta till 66 år eller längre, jämfört med vad medarbetarna svarade (skillnad på 3,8 procentenheter). Studerar man endast andelen chefer som ansåg att medarbetarna kunde arbeta till 68 år eller längre är resultatet det omvända, klart fler medarbetare än chefer ansåg att de kunde arbeta till minst 68 års ålder. I figuren framkommer också tydligt att en majoritet av både chefer och medarbetare tror att medarbetarna kommer att kunna arbeta till 65–67 års ålder.

**Figur 5** Hur länge chefer och medarbetare anser att medarbetarna vill arbeta, procent

Olika yrkesgrupper inom kommunal verksamhet i Sverige 2018



Källa: Löfqvist och Nilsson (2019a;b).

Det var även något fler chefer som ansåg att deras medarbetare *vill* arbeta till 66 år eller längre, jämfört med vad medarbetarna angav (skillnad på 5,8 procentenheter). Även här är mönstret det omvända om man studerar andelen som vill arbeta till minst 68 år, fler medarbetare än chefer menar att de vill jobba till 68 års ålder eller längre.

Jämför man figur 3 och 4 framkommer det tydligt att andelen som *vill* arbeta längre är lägre än andelen som *kan* arbeta längre. Resultatet gäller både chefer och medarbetare.

Vidare framkom i undersökningen med de 905 kommunala cheferna att färre än en av sex chefer var intresserade av att höja pensionsåldern till 66 år eller äldre i sin egen organisation<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Nilsson (2018).

## Positiva och negativa attityder, samt åsidosättande och diskriminering

För att undersöka åldersattityder inom arbetslivet har vi bland annat genomfört studier och analyser angående chefers förhållningssätt till sina äldre medarbetare<sup>18</sup>. Det gemensamma mönster som går att skönja i olika studier är att de flesta chefer anser att deras äldre medarbetare har goda erfarenheter och färdigheter som är bra för verksamheterna, att äldre är mer plikttrogna i sitt arbete, och har lång livserfarenhet som är användbar på arbetsplatsen<sup>19</sup>. Äldre arbetstagare beskrivs ofta som en stödjande resurs för yngre och nyanställda. Cheferna anser alltså att deras äldre medarbetares erfarenhet och kompetens är något mycket positivt. De anser också att det är viktigt att aktivt främja ett utökat arbetsliv. Att arbeta kvar blir mer attraktivt när företaget har en positiv inställning till äldre arbetstagare och ser deras erfarenhet, kunskap och livserfarenhet som betydelsefull och värderad<sup>20</sup>. Att uppleva sig värderad för sin kompetens och erfarenhet ökar viljan att arbeta längre.

Samtidigt förekommer negativa attityder till äldre och många chefer anger stereotypa attityder om äldre<sup>21</sup>. Det handlar till exempel om att äldre är långsammare; att äldre har svårare att acceptera och ta till sig förändringar; omorganisation och omstrukturerings; att äldre inte är lika flexibla i sitt tänkande och inte tänker nytt och innovativt; att äldre inte är lika välutbildade som yngre medarbetare och att äldre ofta är mer fientliga mot ny teknik. Se figur 5 nedan<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Blomqvist m.fl. (2018); Hörnstedt m.fl. (2017); Löfqvist och Nilsson (2019); Nilsson (2004; 2007; 2011; 2017d; 2017e; 2018).

<sup>19</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Widell Blomé m.fl. (2018); Löfqvist och Nilsson (2019a); Nilsson (2017d-e; 2018).

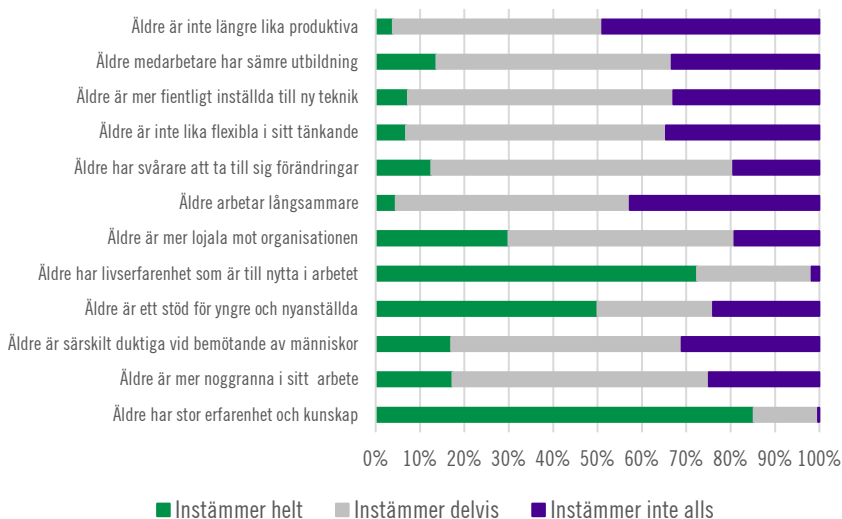
<sup>20</sup> Forma m.fl. (2005); Illmarinen (2006); Munnell m.fl. (2006); Nilsson m.fl. (2011); Nilsson (2012; 2016a).

<sup>21</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Blomé m.fl. (2018); Löfqvist och Nilsson (2019a); Nilsson (2017d-e; 2018).

<sup>22</sup> Nilsson (2018).

**Figur 6** Chefers attityder till sina äldre (>55 år) medarbetare

Undersökning av 905 kommunala chefers attityder



Källa: Nilsson (2018)

Attityden att äldre arbetstagare inte är förändringsbenägna utan ett hinder för organisationsutveckling driver människor ur arbetslivet tidigt också enligt andra studier<sup>23</sup>. En del chefer anger att en orsak till att medarbetare inte klarar av att arbeta efter 65 år är att äldre är utslitna och mer sjukliga. Men åldrande i sig är ingen sjukdom, och åldrandets effekt på arbetsförmågan varierar mycket mellan olika individer och i förhållande till hur deras biologiska, sociala och kognitiva åldrande uttrycker sig<sup>24</sup>.

Social ålder avser attityder och/eller stereotypa föreställningar om individer i en åldersgrupp utifrån sociala och kulturella normer och förväntningar. Individens sociala ålder påverkar möjligheten att ingå i arbetslivet, exempelvis utifrån att tillgången till kompetensutveckling och arbetsplats- samt arbetskraftsåtgärder från samhället och organisations-/företag för att kunna arbeta till viss del påverkas

<sup>23</sup> Ilmarinen (2006); Johnston och Wang-Sheng (2009); McGoldrick och Arrowsmith (2001); Nilsson (2012); Oakman och Wells (2013).

<sup>24</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Fraser m.fl. (2009); Moyers och Coleman (2004); Nilsson (2016a; 2017d; 2017e); Pinzke m.fl. (2014); von Bonsdorff m.fl. (2011).

av om individen har få år kvar till pensioneringen. Vissa medelålders och äldre människor är utslitna av hårt arbete och kan av hälsoskäl och tidigt biologiskt åldrande inte klara ett fullt arbetsliv<sup>25</sup>, medan arbetslivet och arbetsmiljön generellt inte har lika stor effekt på det biologiska åldrandet eller medverkar till negativa hälsoeffekter i andra yrkesgrupper<sup>26</sup>. Gener, livsstil och andra faktorer spelar emellertid en roll för det biologiska åldrandet. Det kognitiva åldrande varierar också betydligt mellan individer, och är inte lika för alla i en kronologiskt definierad åldersgrupp. Generellt sett är det en liten skillnad i arbetsproduktivitet mellan en anställd i åldern 65 år eller en som är 67 år. Chefer uppger i olika undersökningar att deras äldre anställda i princip är lika produktiva som yngre anställda, men kanske lägger upp arbetet på olika sätt<sup>27</sup>. Andra studier har också visat att produktiviteten i allmänhet inte påverkas specifikt av ålder<sup>28</sup>.

Det är också viktigt att uppleva stöd och gemenskap i arbetsgruppen och på arbetsplatsen för att vilja fortsätta arbeta kvar<sup>29</sup>. Dåligt stöd av ledningen och chefer är förknippat med lägre arbetsförmåga och större ovillighet att fortsätta arbeta fram till 65 år<sup>30</sup>, medan anställda oftare vill arbeta efter 65 år om de uppfattar att deras chefer är intresserade av deras hälsa och uppskattar deras insats i det dagliga arbetet, liksom deras kompetens och långa erfarenhet<sup>31</sup>.

Chefers attityder och beteende gentemot sina anställda är även viktiga för ett fortsatt hälsosamt åldrande efter pensionen<sup>32</sup>. De äldre arbetstagare som pressas till pension på grund av chefernas inställning till äldre arbetstagare, åsidosättande och åldersdiskriminering, upplever lägre välbefinnande och får snabbare försämrade hälsa i förhållande till dem som lämnar arbetslivet av andra skäl<sup>33</sup>.

Åldrande betraktas ibland i samhället och av organisationer och företag som en legitim anledning till att inte anställa eller som en anledning att avsluta anställningar<sup>34</sup>. Möjligheten för arbetsgivare att

---

<sup>25</sup> SOU 2013:25.

<sup>26</sup> Mirowsky och Ross (2008).

<sup>27</sup> von Bonsdorff m.fl. (2011); Nilsson (2018).

<sup>28</sup> von Bonsdorff m.fl. (2011); Salthouse (2000).

<sup>29</sup> Nilsson (2016a; 2019).

<sup>30</sup> Oude Hengel m.fl. (2011).

<sup>31</sup> Nilsson (2011; 2012); Nilsson m.fl. (2011).

<sup>32</sup> Oakman och Wells (2013).

<sup>33</sup> Nordenmark och Stattin (2009); Artazcoz m.fl. (2010).

<sup>34</sup> Artazcoz m.fl. (2010); McGoldrick och Arrowsmith (2001); Oakman och Wells (2013).

säga upp personal på grund av ålder finns med i lagen om anställningsskydd (LAS 1982:80). Forskning visar även att en del chefer slutar att satsa på medarbetare när de närmar sig pensionsåldern<sup>35</sup>. Äldre medarbetare får därför tyvärr ofta mindre möjlighet till kompetensutveckling, möjlighet att ingå i nya projekt och utvecklingsarbete på arbetsplatserna<sup>36</sup>.

Den allmänna attityden i samhället och arbetsgivares generaliseringar om äldre åldersgrupper, stereotypa och negativa inställningar kan driva individer ut ur arbetslivet tidigt<sup>37</sup> i stället för att se till individen och vad denna kan, vill och har möjlighet att bidra med till företag och organisation, oavsett kronologisk ålder<sup>38</sup>. Åsidosättande av äldre anställda kan ibland bli så negativt att det likställs med ålderism (ageism) och åldersdiskriminering<sup>39</sup>. Studier har visat att av alla diskrimineringsgrunder i diskrimineringslagen (2008:567) så är det flest i arbetslivet som upplever sig diskriminerade på grund av ålder. Exempelvis angav 3,3 procent att de upplevde sig åldersdiskriminerade i en studie med 11 902 anställda i åldern 21–67 år, medan 2,6 procent upplevde sig diskriminerade på grund av kön, vilket var den näst vanligaste diskrimineringsorsaken<sup>40</sup>. I en annan studie, med chefer från såväl tekniskt inriktade som människovårdande verksamheter, angav 3 procent av cheferna att det förekom åldersdiskriminering<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> Artazcoz m.fl. (2010); Bengtsson & Nilsson (2004); Widell Blomé m.fl. (2018); Nilsson (2012; 2015; 2017d-e); Oakman och Wells (2013).

<sup>36</sup> Nilsson (2016a; 2017a-d).

<sup>37</sup> Ilmarinen (2006); Johnston och Wang-Sheng (2009); Nilsson (2012; 2015; 2017d-e); Oakman och Wells (2013).

<sup>38</sup> Artazcoz m.fl. (2010); Ilmarinen (2006); Johnston och Wang-Sheng (2009); Nilsson (2013); Oakman och Wells (2013).

<sup>39</sup> Duncan (2001); Nilsson (2015); Macnicol (2006).

<sup>40</sup> Nilsson (2017a).

<sup>41</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).



## Viljan att behålla äldre anställda

Många chefer på företag och organisationer anger att den demografiska förändringen är en ickefråga för dem och beskriver att den demografiska utvecklingen främst är ett samhällsproblem<sup>42</sup>. Åtgärder för att fler ska kunna och vilja arbeta till en högre ålder är därför inte något prioriterat område i den egna verksamheten i förhållande till de dagliga problemen och arbetsuppgifterna. Trots det anger dessa chefer samtidigt att den demografiska utvecklingen, med fler äldre i befolkningen, medverkar till att fler behöver ingå i arbetslivet till en högre ålder. I en studie angav endast fem procent av cheferna från olika arbetsområden, t.ex. från vård och omsorg, bygg, mark-entreprenad, el och vattenförsörjning, pedagogik, administration, elektriker, it, teknik och maskinteknik att de hade vidtagit särskilda åtgärder för de äldre anställda på sin arbetsplats<sup>43</sup>. Detta trots att nästan hälften av cheferna angav att det fanns möjligheter att på arbetsplatsen införa åldersanpassade åtgärder för att öka äldre arbetstagares möjlighet att kunna och vilja arbeta till en högre ålder. De chefer som har svårt att få tag på personer med samma kompetens och kunskap som dem vilka är på väg ut i pension, prioriterade dock åtgärder för att få fler att kunna och vilja arbeta högre. Främst genom att handplocka de personer som de ville behålla och erbjuda skraddarsydda lösningar<sup>44</sup>.

Varför vill då en del chefer behålla medarbetare till en högre ålder? Chefernas intresse för äldre medarbetare är för det mesta förenat med organisatoriska behov<sup>45</sup>. Motiv som chefer anger viktiga för att behålla sina medarbetare tills de är över 66 år är att äldre behövs för att de har en kompetens som annars saknas i organisationen, för att de äldre ska överföra sin erfarenhetskunskap till yngre, för att de äldre medarbetarna allmänt behövs i verksamheten då det är brist på ny personal som går att rekrytera med samma kompetens, samt för att slutföra pågående projekt<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Hörnstedt (2017); Nilsson (2017d); Nilsson (2018); Widell Blomé m.fl. (2018).

<sup>43</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

<sup>44</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Hörnstedt (2017); Nilsson (2017d); Widell Blomé m.fl. (2018).

<sup>45</sup> Ilmarinen (2006); Mykletun m.fl. (2012).

<sup>46</sup> Nilsson (2018).

Organisationer och företag har produktionsmål och budget som viktiga styrmedel för sin verksamhet. Chefers ansvar i organisationen är främst att uppnå satta mål, upprätthålla en hög produktivitet och hålla sig inom budget. Cheferna anger i olika studier därför att det inte är deras ansvar att höja den allmänna pensionsåldern utan stöd och incitament från samhället. Om demografiska förändringar medför att fler människor i samhället behöver förlänga sitt arbetsliv anser cheferna att samhället måste införa olika incitament för att uppmuntra organisationer att behålla äldre anställda.

## Chefers attityder till ålder och sin egen pension

Chefernas inställning till sin egen pensionsålder och pensionsplanering påverkar deras inställning till pensionsåldern för sina äldre anställda<sup>47</sup>. En undersökning med 905 kommunala chefer visade att 33 procent av de chefer som själva ville arbeta till 66 år eller längre ansåg att det var viktigt att behålla sina anställda till 66 år eller längre. Däremot ansåg bara 11 procent av de chefer som ville lämna arbetslivet före 65 år att det var viktigt att behålla anställda tills de var 66 år eller äldre<sup>48</sup>. Andra analyser har visat liknande resultat och att det inte finns någon signifikant skillnad i detta resultat som orsakades av chefernas egen ålder, kön eller sektorsområden.

Attityden till pensionsåldern och när det är dags att gå i pension i ett samhälle, kulturell grupp och den egna sociala närmiljön inverkar på chefernas attityder till sina egna äldre anställda<sup>49</sup>. Det är mycket svårt för äldre arbetstagare att fortsätta arbeta och förlänga arbetslivet om chefer, organisationer och företag är negativa och inte stödjer detta. Chefers attityder och inflytande på individers möjlighet att förlänga sitt arbetsliv behöver därför betonas mer i debatten om hur man gör arbetslivet mer hållbart i högre ålder.

I en studie rapporterade 7 procent av cheferna att regelverk minskade intresset och försvårade att anställa äldre arbetskraft jämfört med att anställa yngre arbetskraft<sup>50</sup>. Det chefer angav som negativt för att anställa äldre var villkoren i lagen om anställningstrygghet (LAS), pensionsregler och regler i socialförsäkringssystemet. Andra

---

<sup>47</sup> Nilsson (2018).

<sup>48</sup> Nilsson (2018).

<sup>49</sup> Furunes och Mykletun (2011); Mykletun och Furunes (2011); Mykletun m.fl. (2012).

<sup>50</sup> Nilsson (2018).

chefer angav att hinder för att nyanställa äldre framför allt gällde de fysiska arbetskraven i arbetet, säkerhet och risker på arbetsplatsen, samt uppgifter som äldre troligen har svårare att utföra, som exempelvis tunga lyft inom omsorg, rökdykning och kemisk dykning för brandmän<sup>51</sup>.

## **Vad chefer anger som orsak till att deras medarbetare vill fortsätta arbeta eller vill lämna arbetsplatsen**

Varför tror chefer att deras äldre anställda vill fortsätta arbeta i högre åldrar? I undersökningen med 905 svarande chefer från kommuner runt om i Sverige så angav cheferna att deras äldre anställda ville arbeta efter 65 år av följande skäl i given ordning: av ekonomiska skäl, de äldre anställda själva kände att de fortsatt behövdes i organisationen, de äldre medarbetarna ville överföra sina erfarenheter och kunskaper, de äldre anställda hade kompetens som inte var tillgänglig annars och de äldre anställda ville slutföra sina pågående projekt. Cheferna uppgav också att av dem som ville fortsätta arbeta efter 65 år så önskade de flesta att fortsätta i tillsvidareanställning<sup>52</sup>.

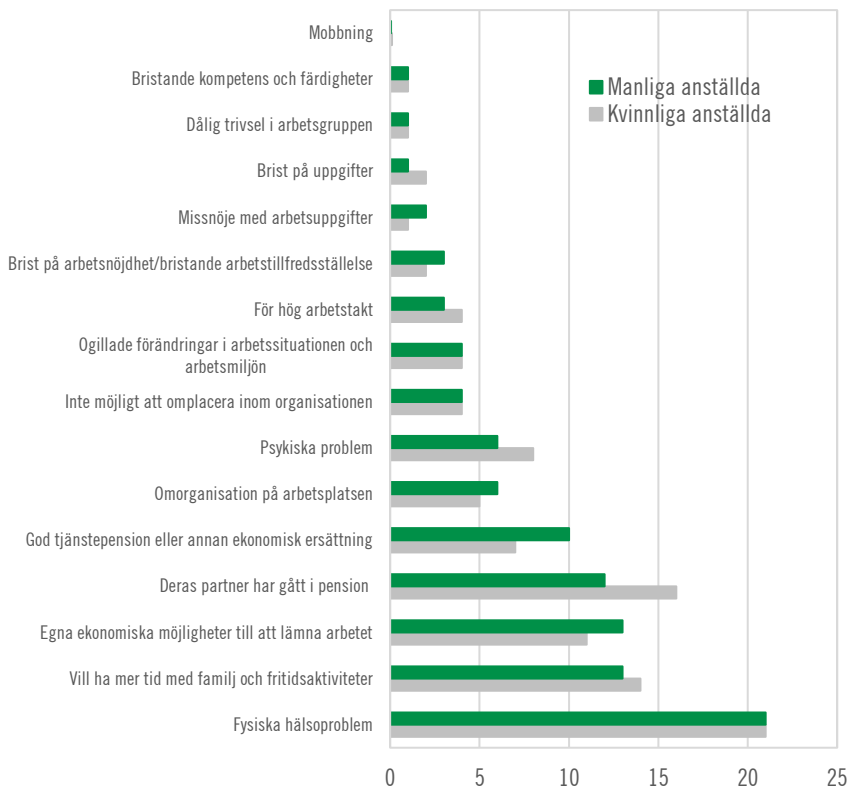
Vad tror chefer är anledningen till att medarbetare lämnade arbetsplatsen för tidig pensionering? I studien angav 905 chefer att den främsta orsaken till att såväl kvinnor som män lämnade arbetet före 65 år var fysiska hälsoproblem (21 procent). Att vilja ha mer tid med familj och fritidsaktiviteter var enligt cheferna den näst vanligaste orsaken till tidig pensionering. Det var något vanligare att chefer angav att de kvinnliga anställda lämnade arbetet före 65 på grund av att deras partner gått i pension (16 procent) jämfört med de manliga anställda (12 procent). Vidare var det vanligare att cheferna trodde att de manliga anställda oftare än de kvinnliga anställda lämnade arbetsplatsen för tidig pensionering på grund av att de hade egna ekonomiska möjligheter samt god tjänstepension eller annan ekonomisk ersättning.

---

<sup>51</sup> Nilsson (2018).

<sup>52</sup> Nilsson (2018).

**Figur 7** Chefers uppfattning om varför deras anställda lämnar arbetsplatsen före 65 år, procent



Källa: Nilsson (2018).

Kvinnor och män dominerar inom olika yrken och arbetsområden, och anställda i olika yrken lämnar arbetslivet vid olika åldrar<sup>53</sup>. Kvinnor arbetar exempelvis oftare i grundskolor, förskola, hälso- och sjukvård, omsorg, och socialtjänst. Män arbetade oftare i tekniska förvaltningar, kollektivtrafik, underhåll, markentreprenad, räddningstjänst, vattenverk och energiförsörjning. I synnerhet de kvinnligt dominerade sektorerna har både hög sjukfrånvaro utifrån mentala och fysiska arbetsmiljöproblem. Arbetstagare i kvinnodominerade yrken

<sup>53</sup> Kadefors m.fl. (2018); Nilsson (2006; 2012; 2017c); Nilsson m.fl. (2016a; 2016b); Nordenmark och Stattin (2009); Westerlund m.fl. (2009).

med både stora fysiska krav, mental belastning och stress lämnar generellt arbetslivet lite tidigare än genomsnittet<sup>54</sup>. Andra studier visar att manligt dominerade arbetsplatser inom kommunen oftare har bättre ekonomiska möjligheter och bättre fysisk och mental arbetsmiljö än kvinnligt dominerade arbetsplatser<sup>55</sup>. Detta påverkar troligen även möjligheten att arbeta ett längre arbetsliv olika inom kvinnligt och manligt dominerade yrken, arbetsplatser och sektorer. Åtgärder för att förlänga arbetslivet måste matchas med individernas behov oavsett könsdominans i yrket<sup>56</sup>.

## Åtgärder för att skapa en hållbar arbetssituation för äldre anställda

För att göra arbetslivet mer hållbart och för att fler ska kunna och vilja arbeta till en högre ålder så behöver det vidtas åtgärder på fler arbetsplatser. Eftersom medarbetare, arbetsplatser, yrke och sektorer ser olika ut så behövs olika åtgärder på olika arbetsplatser och för olika individer. Vi frågade 1 758 medarbetare i olika yrken<sup>57</sup> (både manligt och kvinnligt dominerade arbetsplatser) om vilka åtgärder på deras egen arbetsplats som de ansåg skulle öka deras egna möjligheter till att kunna respektive till att vilja arbeta till 69 år eller längre<sup>58</sup>.

I given ordning så angav medarbetarna åtgärderna: kortare arbetstid; högre lön; friskvård på arbetstid; att kunna ägna sig mer åt de delar i arbetet som upplevdes som intressanta och viktiga; möjlighet till anpassade arbetsuppgifter utifrån sin förmåga de sista åren i yrkeslivet; sänkning av arbetstakten; mer återhämtningstid mellan arbetspassen; ökad egenkontroll över arbetets utförande etc. (se figur 7).

<sup>54</sup> Hansen m.fl. (2014); Ilmarinen (2006).

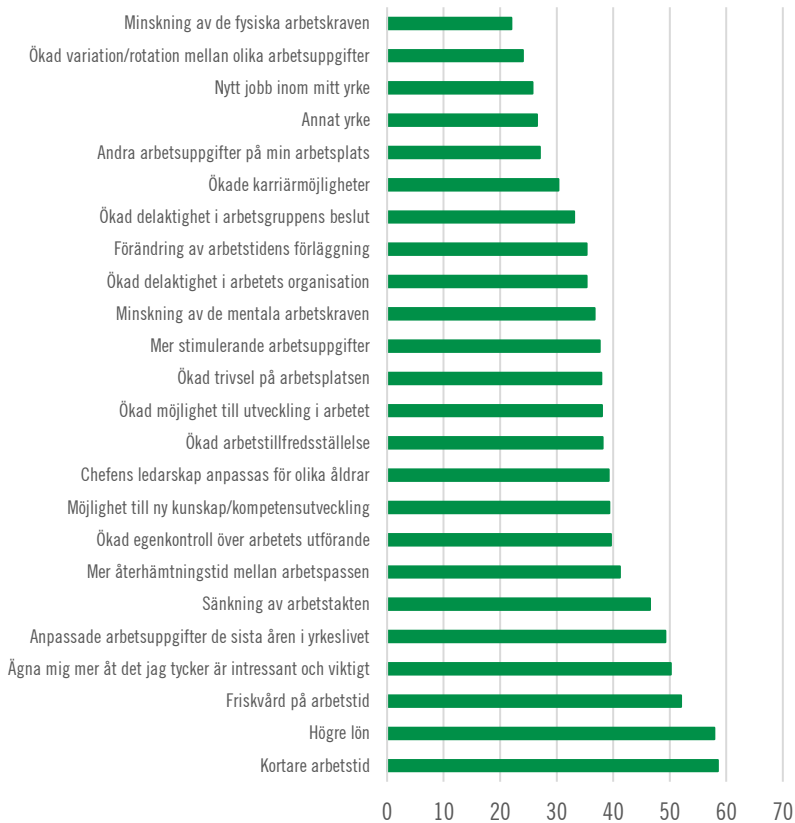
<sup>55</sup> Björk m.fl. (2011); Waldenström och Härenstam (2008).

<sup>56</sup> Brenes-Comacho (2011); Duncan (2001); Glover och Branine (2001); Hank (2011); Macnicol (2006); Thorsen m.fl. (2012); Tucker-Seeley m.fl. (2009).

<sup>57</sup> Yrken inom verksamhetsområde: pedagogiskt arbete (barn, ungdomar, vuxna), vård, hälsa, rehabiliteringsarbete, omsorg (boende och hemtjänst HSL (Hälso- och sjukvårdslagen) och LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade)), socialkurativt arbete, teknik, it, stad, miljö, kök, drift, underhåll, bibliotek, arkiv, kultur, turism, fritid, administration, HR, ekonomi, juridik, ledningsarbete, kommunikation, digitalisering.

<sup>58</sup> Löfqvist och Nilsson (2019b).

**Figur 8** Åtgärder som medarbetare anser ökar deras möjligheter att kunna och vilja arbeta till 69 år eller längre, procent

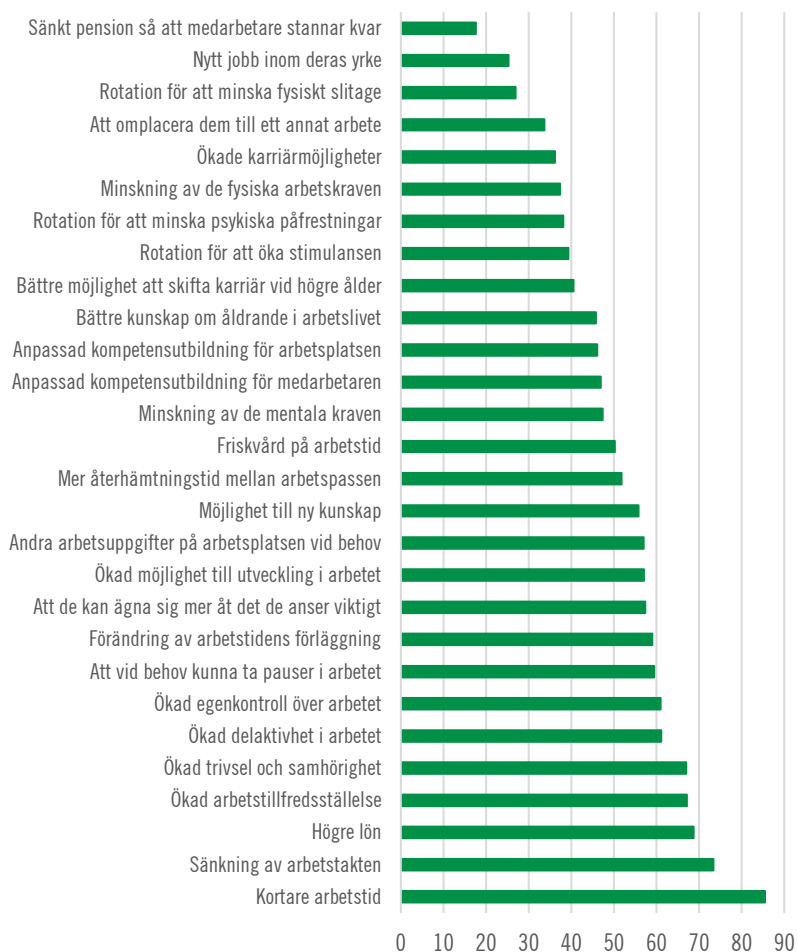


Källa: Löfqvist och Nilsson (2019a).

Samma fråga ställdes till dessa medarbetares 249 chefer<sup>59</sup>. Cheferna angav att de åtgärder som de trodde skulle öka deras egna medarbetares möjlighet att arbeta till 69 år eller längre var i given ordning: kortare arbetstid; sänkning av arbetstakten; högre lön; ökad arbetstillfredsställelse; ökad trivsel och samhörighet; ökad delaktighet i arbetet; ökad egenkontroll över arbetet; att vid behov kunna ta pauser i arbetet etc. (se figur 8).

<sup>59</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

**Figur 9** Åtgärder som chefer anser skulle öka deras egna medarbetares möjlighet att kunna och vilja arbeta till 69 år eller längre, procent



Källa: Löfqvist och Nilsson (2019b).

Det som framgick av både medarbetarnas och chefernas attityder till vad som främst skulle öka möjligheten för ett längre arbetsliv var åtgärder i inom swAge-modellens fyra bestämningsfår *arbetsmiljöns hälsoeffekter*, dvs. kortare arbetstid, friskvård på arbetstid, mer återhämtningstid mellan arbetspassen och sänkning av arbetstakten; *privatekonomi*, dvs. högre lön; *stöd och gemenskap*, dvs. ökad trivsel

och samhörighet, ökad delaktighet i arbetet; *utförande av uppgift*, dvs. att kunna ägna sig mer åt de delar i arbetet som upplevdes som intressanta och viktiga; möjlighet till anpassade arbetsuppgifter utifrån sin förmåga de sista åren i yrkeslivet; ökad egenkontroll över arbetets utförande. Både chefer och medarbetare angav främst åtgärden kortare arbetstid vilket öka möjligheten för mer återhämtningstiden och ger samtidigt mer tid för privatlivet. Men cheferna angav inte friskvård på arbetstid som en lika viktig åtgärd som medarbetarna för att öka möjligheten att arbeta till en högre ålder. Trots att fysisk aktivitet kan medverka till att stärka både den fysiska och mentala hälsan och motståndskraften mot sjukdom, skada, samt delvis kan motverka tidigt biologiskt åldrande.

Systematiskt arbetsmiljöarbete ska enligt Arbetsmiljölagen genomföras på arbetsplatser för att undanröja risker för arbetsskador. Ett väl genomfört systematiskt arbetsmiljöarbete har även visat sig medföra att fler medarbetare kan arbeta till en högre ålder<sup>60</sup>. I en undersökning angav 13 procent av cheferna att ett åldersperspektiv på arbetssituationen och arbetsmiljön fanns med som en särskild punkt vid det systematiska arbetsmiljöarbetet, medan alltså 87 procent inte övervägde åldern som en risk i arbetsmiljön<sup>61</sup>. Dessutom fanns åldersperspektivet med som en särskild punkt vid medarbetarsamtalet hos 30 procent av cheferna, medan 70 procent inte tog upp åldersfrågor på medarbetarsamtalet.

Chefer har ett stort ansvar för medarbetarnas möjligheter till att kunna och vilja arbeta längre, och 20 procent av chefer efterfrågade och önskade mer kunskap och utbildning om äldre medarbetare för att klara av sitt arbete som chef och ledare inför senareläggandet av ålderspensionen<sup>62</sup>. Medan än fler inte ens hade börjat fundera över dessa frågor.

---

<sup>60</sup> Nilsson, under publicering.

<sup>61</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

<sup>62</sup> Nilsson (2018).



Många chefer anger att de känner sig osäkra på vad och hur de ska undersöka riskerna i arbetssituationen och genomföra arbetsplatsanalyser<sup>63</sup>. I forskningen poängteras därför ofta betydelsen av kunskapspridning och utbildning för chefer och HR<sup>64</sup>. Chefer, organisationer och företag behöver ta området på allvar inför framtiden och se och förstå betydelsen av att medarbetare kan och vill arbeta. Då medarbetare själva upplever att de kan och vill arbeta ökar inte enbart deras möjlighet att arbeta till en högre ålder, utan även produktion och produktivitet<sup>65</sup>. Det behövs och efterfrågas därför inom många företag och organisationer mer kunskap och utbildning om bestämningssområden för ett hållbart arbetsliv för alla åldrar och om arbetsmiljöfrågor för arbetsgivare, chefer, HR, fackliga representanter, skyddsombud etc.

---

<sup>63</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Hörnstedt (2017); Nilsson (2017d); Widell Blomé m.fl. (2018).

<sup>64</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Hörnstedt (2017); Furunes och Mykletun (2011); Mykletun och Furunes (2011); Mykletun m.fl. (2012); Nilsson (2017d); Widell Blomé m.fl. (2018).

<sup>65</sup> von Bonsdorff (2011).



# Summering och förslag på åtgärder

Sammanfattningsvis visar olika undersökningar att det förekommer åsidosättande på grund av ålder och åldersdiskriminering ute på arbetsplatserna, trots lagstiftning mot detta. Det tycks som om attitydförändringar i samhället dock medverkat till ett längre arbetsliv, också bland chefer (se tabell 1).

Som beskrivits ovan är det dock en paradox att trots att många chefer håller med om att det finns ett stort behov i samhället av åtgärder för att öka möjligheten för att äldre anställda ska kunna och vilja förlänga sitt arbetsliv, så är det få organisationer och företag som i praktiken vidtagit några praktiska genomförda steg och ansatser för detta<sup>66</sup>. Det är främst de chefer som själva vill arbeta till en högre ålder som är benägna att vidta åtgärder för att deras medarbetare ska kunna och vilja arbeta till en högre ålder. Flertalet chefer som intervjuats i olika studier beskriver att frågan om att medvetet verka för att fler ska kunna och vilja arbeta till en högre ålder, ofta kommer bort i förhållande till kortsiktiga brandkårsuttryckningar och för att klara uppgifter i det korta perspektivet i verksamheten. En studie visade på att 20 procent av cheferna önskade mer kunskap och utbildning om äldre medarbetare för att klara av sitt arbete som chef och ledare inför senareläggandet av ålderspensionen, medan andra inte ens börjat tänka på dessa frågor<sup>67</sup>.

Ett väl genomfört systematiskt arbetsmiljöarbete är betydelsefullt för ett hållbart arbetsliv för alla åldrar, och även för att fler medarbetare ska kunna arbeta till en högre ålder<sup>68</sup>. Men i dag genomförs inte systematiskt arbetsmiljöarbete på alla arbetsplatser, trots att

---

<sup>66</sup> Bengtsson och Nilsson (2004); Hörnstedt (2017); Furunes och Mykletun (2011); Jensen och Juul Møberg (2012); Mykletun och Furunes (2011); Mykletun m.fl. (2012); Nilsson (2017d); Widell Blomé m.fl. (2018).

<sup>67</sup> Nilsson (2018).

<sup>68</sup> Nilsson, under publicering.

detta anges i Arbetsmiljölagen. Åldersperspektiv på arbetssituationen och arbetsmiljön kan behöva finnas med som en särskild punkt vid det systematiska arbetsmiljöarbetet, eftersom risken för arbetsskador ökar med åldern. Men en undersökning visade att 87 procent av cheferna inte gjorde detta<sup>69</sup>. Dessutom tog 70 procent av cheferna inte upp åldersfrågor på medarbetarsamtalet.

Stereotypa föreställningar utifrån social ålder är ett hinder för ett längre arbetsliv, och attitydförändringar på både samhälls- och organisationsnivå medverkar till ett längre arbetsliv.

Möjlighet till kortare arbetstid de sista åren i arbetslivet är en åtgärd som både medarbetare och chefer vid flera undersökningar angett som den generella åtgärd som skulle öka möjligheten att arbeta till en högre ålder<sup>70</sup>. Det finns dock ingen snabb lösning för att alla individer ska kunna och vilja öka sitt arbetskraftsdeltagande till en högre ålder, eftersom både individer samt organisationer och företagens verksamheter är olika. Att göra arbetslivet hållbart för att kunna och vilja arbeta i alla åldrar kräver ett ständigt pågående åtgärdsarbete. Åtgärderna måste därför anpassas utifrån individer, yrke, arbetsuppgift och arbetsplatsens möjligheter. Åtgärder relaterade till alla fyra bestämningssfärer i swAge-modellen.

## Åtgärdsförslag på organisations- och företagsnivå

Nedan beskrivs ett antal åtgärds punkter som tagits fram utifrån olika forskningsprojekt och som hänför till swAge-modellen för att på organisations-/företagsnivå främja ett friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar. En del åtgärds punkter är generella för alla arbetsplatser att se över, och andra mer specifika för olika sektorer och verksamhetsinriktningar. Åtgärds punkterna är sorterade efter de fyra bestämningssfärerna i swAge-modellen för ett friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar: arbetsmiljöns hälsoeffekter; privatekonomi; stöd och gemenskap; utförande av uppgift.

---

<sup>69</sup> Löfqvist och Nilsson (2019a).

<sup>70</sup> Mykletun och Furunes (2011); Mykletun m.fl. (2012); Nilsson (2005); Nilsson (2007); Nilsson (2017a); Löfqvist och Nilsson (2019a); Löfqvist och Nilsson (2019b).

## Åtgärder för företag och organisationer inom bestämningsfär: *Arbetsmiljöns hälsoeffekter*<sup>71</sup>

- Skapa ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM), exempelvis genom att använda swAge-modellen som checklista för att underlätta genomförandet av arbetsplatsanalysen (se swAge-modellens matris för arbetsplatsanalys sist i rapporten).
- Se till att arbetsuppgifter och arbetsmiljö tar hänsyn till och anpassas till medarbetarens funktionsvariation, ålderseffekter, diagnoser och hälsoläge.
- Skapa en organisatorisk kultur som innehåller och främjar användningen av ergonomiska hjälpmedel för att förhindra arbetsskador.
- Noga åtföljande av kemiska, strålnings-, ergonomiska, klimatmässiga gränsvärden i arbetsmiljön.
- Nyttja och följ upp Arbetsmiljöverkets framtagna föreskrifter och allmänna råd som stöd för att minimera hälsoeffekter och risken för arbetsskador (se Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS)).
- Roter, variera och förändra arbetsuppgifter för att minska risker med ensidiga rörelser och belastning.
- Motverka negativa stressreaktioner på grund av för hög arbetstakt.
- Motverka negativa stressreaktioner på grund av uppsplittring i allt för många arbetsuppgifter och fragmentariska arbetsinsatser under arbetsdagen.
- Ge medarbetare tillräckliga möjligheter, resurser och tid att utföra ett för dem kvalitativt bra arbete som de är nöjda med när arbetsdagen är slut, för att motverka etisk stress, dvs. att medarbetaren på grund av organisatoriska hinder upplever sig oförmögen att göra ett så pass kvalitativt bra arbete att de känner sig tillräckligt tillfreds och stolt efter arbetsdagen.
- Se till att kraven i arbetssituationen och kontroll över den egna arbetssituationen är i balans.

---

<sup>71</sup> Se också lagen (1977:1160) om arbetsmiljö och Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

- Minimera risken för våld och hot i arbetsmiljön.
- Ha välfungerande arbetsscheman och arbetstider som möjliggör god återhämtning.
- Se till att ha en arbetstakt och ett arbetstempo som inte är orimligt fysisk och mentalt belastande.
- Ge möjlighet till ”andhämtning”, pauser och (mat)rast under arbetsdagen anpassat utifrån belastning i arbetssituationen, individuella behov (t.ex. hälsa, ålder), samt proportionerligt i förhållande till arbetspassets längd.
- Ge möjlighet för och underlätta träning, motion och fysisk aktivitet för att behålla och öka mentalt och fysiskt välbefinnande och hälsa.
- Ge möjlighet för goda kostval och näringsintag under arbetsdagen för god (arbets-)hälsa.
- Ge tillgång till företagshälsovård som stöd för att förebygga ohälsa, kontroll av risker i arbetsmiljön och utifrån ålder samt hälsopromotiva och preventiva insatser på arbetsplatsen.

**Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär:**  
***Privatekonomi***

- Lön och olika ekonomiska fördelar i relation till arbetsinsats.
- Aktiviteter och åtgärder så medarbetare fortsatt ska kunna vara anställningsbara och inte tvingas ut ur arbetslivet.
- Arbetsmiljöskydd och riskbedömningar för att minska förekomsten av hälsoproblem, sjukfrånvaro, sjukersättning och arbetslöshet. De som skadas i arbetslivet eller hamnar utanför arbetslivet riskerar på sikt att minska sin förmåga till att vara fullpresterande, och riskerar därmed påverka på försörjning och privatekonomin.
- Fortgående kompetensutveckling och kunskapsutveckling för att medarbetare fortsatt ska vara anställningsbara på arbetsplatsen, vid omställningar, omorganiseringar och förändringar i det ständigt föränderliga arbetslivet, samt i nya typer av arbetsuppgifter, arbetssituationer och yrken genom livet.

## **Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär: Stöd och gemenskap**

- Bedriv situationsanpassat, åldersmedvetet ledarskap utifrån delarna i swAge-modellen, där medarbetarna blir sedda och får stöd utifrån sin situation, ålder, möjligheter, förmåga, behov etc.
- Underlätta medarbetarnas sociala integration och inklusion i arbetsgruppen och att lära känna varandra på (och utanför) arbetsplatsen.
- Organisera arbetet så det ger möjlighet till gemensamma pauser, raster, uppmärksamma goda initiativ, "firarfikor", för att öka gemenskapen.
- Diskutera (sociala) arbetsmiljöproblem och förhållningssätt i arbetet och arbetsgruppen genom case-metodiken där alla kan delta och komma med och uppmärksammas för sina erfarenheter och kunskaper.
- Verka för nolltolerans mot diskriminering och åsidosättande, exempelvis diskriminering på grund av ålder.
- Kommunicera information så att alla har god kännedom om och känner delaktighet i vad som händer i och omkring verksamheten (dock i avvägd mängd så att inte medarbetare dränks i för dem oviktig information).
- Undanröj risker för otydlighet i ledarskapet och informella ledare.
- Verka för samråd och delaktighet, men motverka brist på ramar och avgränsningar i arbetsuppgiften, befogenheter och förväntningar i verksamheten.
- Verka för socialt stöd för att öka (äldre) medarbetarnas självkänsla och erkänsla i organisationen.
- Nyttja äldre anställda i mentorskap till nyanställda och yngre för att öka gemenskap och delaktighet samt självkänsla och erkänsla från organisationen.
- Kontrollera att alla förstår och känner till att allas arbetsuppgifter, oavsett yrke och hierarkisk position, är lika viktiga för verksamhetens dagliga arbete, produktivitet och måluppfyllande.

- Verka för gemenskap och trygga arbetsgrupper där medarbetare vågar erkänna sin fel och brister.
- Verka för gemenskap och trygga arbetsgrupper där medarbetare vågar visa vad de kan och är duktiga på.
- Inför arbetsschema som är välfungerande i relation till medarbetarens privatsociala miljö och behov, och för att orka med privatsociala relationer, att vara aktiv och aktiviteter på fritiden. Exempelvis vid behov av stöd till någon anhörig, deltagande i familjeaktiviteter, fritid och fritidsaktiviteter.

**Åtgärder i företag och organisationer inom bestämningssfär:**  
***Utförande av uppgift***

- Medverka till yrkesstolthet, och stolthet över arbetsuppgifter och arbetsplats.
- Medverka till att alla förstår och känner till att allas arbetsuppgifter oavsett yrke och hierarkisk position är lika viktiga för verksamhetens dagliga arbete, produktivitet och måluppfyllande.
- Ge möjlighet att använda sitt kunnande, förmågor och kompetens i arbetsuppgiften, i yrket och på arbetsplatsen.
- Medverka till att medarbetare först och främst arbetar med kärnan i just deras arbetsuppgifter, så att detta inte prioriteras bort genom utsmetning av för många arbetsuppgifter, arbetsmoment och tillplattning av organisationen.
- Medverka till att medarbetarna upplever att den egna arbetsinsatsen i arbetsuppgifterna är i balans med den erhållna ”belöningen” och uppskattningen för insatsen i arbetssituationen.
- Ge möjlighet till motivation och arbetstillfredsställelse genom att uppmärksamma och ta vara på goda initiativ, arbetsinsatser, problemlösning, etc.
- Ge möjlighet för medarbetare att ta/ha ansvar för olika ansvars- och delområden i verksamheten för att öka motivation, stimulans, ansvarstagande och stolthet i arbetssituationen och med arbetsuppgifter.



- Inför rotation, variation och förändring av uppgifter för att minska enformighet, och ökad möjlighet till stimulans genom omväxlande arbetsuppgifter.
- Ge möjlighet till någon typ av karriärstege över livsloppet för alla yrkesgrupper.
- Öka medarbetares anställningsbarhet genom rotation i olika arbetsuppgifter. Så medarbetare kan mer än en uppgift om de behöver omplaceras vid omorganisation, omställning eller behöver byta arbete och yrke.
- Ge möjlighet att i verksamheten uppmärksamma och ta tillvara kunskande, förmågor och kompetens som medarbetaren har och/eller utövar på fritiden.
- Ge tillgång till kompetensutveckling och att få tillgång till ny kunskap, oavsett ålder och anpassat utifrån generella kognitiva funktioner i olika åldrar.
- Verka för en organisationskultur som inkluderar äldre arbetstagare i nya projekt och nyttjar deras erfarenheter och kunskaper.
- Nyttja äldre anställda i mentorskap till nyanställda och yngre för att öka möjlighet att överföra erfarenhetskunskaper mellan generationer.
- Verka för en lärande organisation med möjlighet för reflektion.
- Ge möjlighet till gemensamt nyttjande av flytande och kristalliserad intelligens i arbetsgruppen genom att skapa möjligheter för överföring och utbyte av erfarenhetskunskap och ”ny” kunskap (t.ex. från nyanställda eller från någon som gått kurs/utbildning) exempelvis genom den s.k. case-metodiken, gemensamma problemlösande diskussioner, reflektioner och praktisknära lärande.
- Ge möjlighet att byta arbetsuppgifter, kompetensområde och karriär oavsett ålder.



# Referenser

- Artazcoz L., Cortés I. och Borrell C. m.fl. (2010), *Gender and social class differences in the association between early retirement and health in Spain*. *Women's Health Issues*, 2010; 20(6):441–447.
- Bengtsson E. och Nilsson K. (2004), *Äldre medarbetare*. Malmö, Swedish National Institute of Working life.
- Björk L., Forsberg T. och Bejerot E. (2011), *Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter*. [The controlled management – variations in gender marked activities] Gothenburg: Arbetsmarknad & Arbetsliv, 2011;17(4)79–94.
- Brenes-Comacho G. (2011), *Favourable changes in economic well-being and self-rated health among the elderly*. *Social Science & Medicine*, 2011;72(8–10): 1228–1235.
- Duncan C. (2001), *Agism, early exit, and the rationality of age-based discrimination*. Glover I. Branine M. (ed.) *Ageism in Work and Employment*. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Forma P., Tuominen E. och Väänänen-Tomppo I. (2005), *Who wants to continue at work? Finnish pension reform and the future plans of older workers*. *European Journal of Social Security*, 2005; 7:227–250.
- Fraser L., McKenna K., Turpin M., Allen S. och Liddle J. (2009), *Older workers: An exploration of the benefits, barriers and adaptations for older people in the workforce*. *Work* 33 (2009) 261–272.
- Furunes T. och Mykletun R.J. (2011), *Managers' Decision Latitude for Age Management: Do Managers and Employees have the same (implicite) Understanding?* In Ennals R. Salomon RH. (eds.) *Older Workers in a Sustainable Society*. Labor, Education & Society: 107–116. Frankfurt, Peter Lang Verlag.

- Glover I. och Branine M. (2001), *Ageism in Work and Employment*. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Hank K. (2011), *How “successfully” do older Europeans age? Findings from SHARE*. Journal of Gerontology: Social Science, 2011; 66B(2):230–236.
- Hansen ÅM., Andersen LL. och Skotte J. m.fl. (2014), *Social class differences in physical functions in middle-aged men and women*. J Aging Health, 2014;26(1):88–105.
- Hörnstedt K., Nilsson K., Albin M. och Håkansson C. (2017), *Managers’ Perceptions of Older Workers and an Extended Working Life in Sweden*. International Journal of Gerontology & Geriatric Research, 2017;(1)1:15–20.
- Ilmarinen J. (2006), *Toward a longer working life: Aging and quality of working life in the European Union*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Johnston DW. Och Wang-Sheng L. (2009), *Retiring to the good life? The short-term effects of retirement on health*. Economic Letters, 2009; 103:8–11.
- Jensen PH. och Juul Møberg R. (2012), *Age management in Danish companies: What, how and how much?* Nordic Journal of Working Life Studies, 2012; 2(3):49–65.
- Kadefors R., Nilsson K., Rylander L., Östergren P-O. och Albin M. (2016), *Work life length in different occupations: A Swedish population study*. Ageing & Society, 2018;38(7):1332–1349.
- Löfqvist L. och Nilsson K. (2019a), *Chefer – Hållbart arbetsliv i Helsingborgs stad*. Arbets- och miljömedicin Syd, Lunds universitet. 2019;17:1–72.
- Löfqvist L. och Nilsson K. (2019b), *Medarbetare inom Hållbart arbetsliv för alla åldrar i Helsingborgs stad*. Arbets- och miljömedicin Syd, Lunds universitet. 2019;12:1–102.
- Macnicol J. (2006), *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*. Cambridge, University Press.

- McGoldrick AE. och Arrowsmith J. (2001), *Discrimination by age: the organizational response*. Glover I. & Branine M. (eds.) Ageism in Work and Employment: 75–96. Stirling, Ashgate Publishing Ltd.
- Mirowsky J. och Ross C. (2008), *Cumulative advantage and its rising importance*. ROA. 2008;30(1):93–122.
- Moyers P.A. och Coleman S.D. (2004), *Adaption of the older worker to occupational challenges*. Work 22 (2004)71–78.
- Munnell AH., Sass SA. och Soto M. (2006), *Employer attitudes towards older workers: survey results*. Work Opportunities for Older Americans. An Issue in brief: Series 3. Boston, Center for Retirement Research at Boston College.
- Mykletun R.J. och Furunes T. (2011), *The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden*. In Ennals R. Salomon RH. (eds.) Older Workers in a Sustainable Society. Labor, Education & Society: 93–105. Frankfurt, Peter Lang Verlag.
- Mykletun R., Furunes T. och Solem PE. (2012), *Managers' belief about measures to retain senior workforce*. Nordic Journal of Working Life Studies, 2012; 2(3):109–127.
- McGoldrick AE. och Arrowsmith J. (2001), *Discrimination by age: the organizational response*. Glover I. Branine M. (ed.) Ageism in Work and Employment. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Nilsson K. (2004). *Man kan inte klara hur mycket som helst! Chefens syn på arbetsmiljön och dess betydelse för personalens hälsa inom Försäkringskassan*. Hellmans förlag/Sociologiska institutionen, Lunds universitet, 2004:1–92.
- Nilsson K. (2005), *Pension eller arbetsliv?* Malmö: Swedish National Institute in Working life.
- Nilsson K. (2006), *Äldre medarbetares attityder till ett långt arbetsliv. Skillnader mellan olika yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården*. Arbetsliv i omvandling 2006:10. Stockholm, Swedish National Institute of Working life.
- Nilsson K. (2011), *Attitudes of managers and older employees to each other and the effects on the decision to extended working life*. I Ennals R. Salomon RH. (eds.) Older Workers in a Sustainable

- Society. Labor, Education & Society. Frankfurt: Peter Lang Verlag, 2011:147–156.
- Nilsson K. (2012), *Why work beyond 65? Discourse on the decision to continue working or retire early*. Nordic Journal of Working Life Studies 2012; 2(3):7–28.
- Nilsson K. (2013), *To work or not to work in an extended working life? Factors in working and retirement decision*. Doctoral Dissertation Series 2013:4. Lund University: Faculty of Medicine, 2013.
- Nilsson K. (2015), *Kön och ålderspension – en tvärsnittsstudie om skillnader mellan män och kvinnor i att kunna och vilja arbeta till 65 år eller längre*. Rapport nr 4/2015. Lund: Arbets- och miljömedicin, 2015.
- Nilsson K. (2016a), *Conceptualization of ageing in relation to factors of importance for extending working life – a review*. Scandinavian Journal of Public Health 2016; 44: 490–505.
- Nilsson K. (2017a), *Hållbart arbetsliv inom hälso- och sjukvården – studie om hur 11 902 medarbetare upplever sin arbetsituation och möjlighet att arbeta i ett förlängt arbetsliv*. Arbets- och miljömedicin, Lunds universitet, 2017;13:1–84.
- Nilsson K. (2017b), *Bäst före datum på arbetskraften? – olika åldersbegrepps betydelse för äldre i arbetslivet*. In Krekula C. Johansson B. (red.) Ålder, makt och organisering – teori och empiri. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson K. (2017c), *The Influence of Work Environmental and Motivation Factors on Seniors' Attitudes to an Extended Working Life or to Retire*. A Cross Sectional Study with Employees 55–74 Years of Age. Open Journal of Social Sciences 2017;5:30–41.
- Nilsson K. (2017d), *Active and healthy ageing at work. – A qualitative study with employees 55–63 years and their managers*. Open Journal of Social Sciences, 2017;5:13–29.
- Nilsson K. (2017e), *Interventions to reduce injuries among older workers: A review of evaluated intervention projects*. WORK: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation, 2017;55(2):471–480.
- Nilsson K. (2017e), *Chefers attityder till äldre medarbetare inom kommunen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2007;4:1–30.

- Nilsson K. (2018), *Managers' attitudes to their older employees – a cross sectional study*. WORK: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 2018;59(1):49–58.
- Nilsson K. (2019), *Stanna eller gå? SwAge-modellen = Hållbart arbetsliv för alla åldrar*. Rapport 5, Delegationen för senior arbetskraft S 2018:10. Statens offentliga utredningar.
- Nilsson K. *When is work a cause to early retirement? – a population based study of work environment and work related disorders on employees in Sweden*. (under publicering).
- Nilsson K., Rignell-Hydbom A. och Rylander L. (2011), *Factors influencing the decision to extend working life or to retire*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 2011;37(6):473–480.
- Nilsson K., Rignell-Hydbom A. och Rylander L. (2016), *How is self-rated health and diagnosed disease associate with early or deferred retirement: a cross sectional study with employees aged 55–64*. BMC Public Health, 2016:886.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3438-6> (b)
- Nilsson K., Östergren P-O., Kadefors R. och Albin M. (2016), *Has the participation of older employees in the workforce increased? Study of the total Swedish population regarding exit working life*. Scandinavian Journal of Public Health, 2016;44: 506–516. (a)
- Nordenmark M. och Stattin M. (2009), *Psychosocial wellbeing and reasons for retirement in Sweden*. Ageing & Society, 2009; 29:413–430.
- Oakman J. och Wells Y. (2013), *Retirement intentions: what is the role of push factors in predicting retirement intentions?* Ageing & Society, 2013(33)988–1008.
- OECD (2006), *Live longer, Work Longer*. Paris: OECD.
- OECD (2017), *Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators*. Paris: OECD Publishing (2017).  
[http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en)
- Oude Hengel K., Blatter BM., Geuskens GA. m.fl. (2011), *Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers*. International Archives of Occupational & Environmental Health 2011; 85(7):783–90.

- Pensionsmyndigheten, (2019)  
[www.pensionsmyndigheten.se/forsta-din-pension/om-pensionssystemet/hojd-pensionsalder-2020](http://www.pensionsmyndigheten.se/forsta-din-pension/om-pensionssystemet/hojd-pensionsalder-2020)
- SOU 2013:25, *Åtgärder för ett längre arbetsliv*. Slutbetänkande från Pensionsåldersutredningen. Stockholm, Government offices of Sweden.
- Pinzke S., Nilsson K. och Lundqvist P. (2014), *Farm tractors on Swedish public roads – age-related perspectives on police reported incidents and injuries*. Work 49 (2014) 39–49.
- Salthouse T. (2000), *Aging and measures of processing speed*. Biological Psychology, 2000;54: 35–54.
- Thorsen S., Rugulies R., Løngaard K., Borg V., Thielen K. och Bjorner JB. (2012), *The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement*. International Archives of Occupational and Environmental Health, 2012;85(4), 437–445.
- Tucker-Seeley RD., Li Y., Subramanian SV. och Sorensen G. (2009), *Financial hardship and mortality among older adults using the 1996–2004 health and retirement study*. Annals of Epidemiology, 2009;19(12):850–857.
- Vercruyssen M. (2003), *Lifespan Functional Fitness: Encouraging human struggle (physical activity) and warning about the cost of technology*. In Kumashiro M, (ed.) *Aging and Work*: 62–71. London, Taylor & Francis.
- von Bonsdorff ME., Kokko K., Seitsamo J., von Bonsdorff MB., Nygård C-H., Ilmarinen J. och Rantanen T. (2011), *Work strain in midlife and 28-year work ability trajectories*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2011;6:455–463.
- Waldenström K. och Härenstam A. (2008), *How are good and bad jobs created? Case studies of employee, managerial and organizational factors and processes*. Växjö, Växjö universitet, Institutionen för samhällsvetenskap.
- Westerlund H., Kivimäki K., Sing-Manoux A., Melchior M., Ferrie JE., Pentti J., Jokela M., Leineweber C., Goldberg M., Zins M. och Vahtera J. (2009), *Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): a cohort study*. Lancet, 2009;374:1889–1896.



Widell Blomé M., Borell J., Håkansson C. och Nilsson K. (2018), *Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 2018:1–9.  
<https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>



## PUBLIKATIONER

---

Delegationen kommer att under den tid arbetet pågår ta fram och publicera ett antal kortare skrifter som berör senior arbetskraft på olika sätt. På vår hemsida kommer vi löpande att lägga upp dessa skrifter.

### HITTILLS PUBLICERADE:

---

*Rapport 1:*

Kan seniorer arbeta längre?

*Rapport 2:*

Att arbeta till 75 – en bra början

*Rapport 3:*

Tidiga ålderspensionärer  
– vilka är de?

*Rapport 4:*

Hur gamla blir vi?

*Rapport 5:*

Stanna eller gå?  
SwAge-modellen = hållbart  
arbetsliv för alla åldrar

*Rapport 6:*

Hur gamla är de som bestämmer? Om åldersrepresentation i politiska församlingar

*Rapport 7:*

Hur mycket arbetar seniorer?

*Rapport 8:*

Vad blir sämre och vad blir bättre när man blir äldre?

*Rapport 9:*

Att vilja och kunna arbeta längre

*Rapport 10:*

Chefens betydelse för ett längre arbetsliv

*Rapport 11:*

Bortvald på grund av ålder  
– åldersdiskriminering vid rekryteringar

*Rapport 12:*

Seniorer, arbeid og pensjon i Norden

*Rapport 13:*

Psykologiska mekanismer och pensionsbeslut

*Rapport 14:*

Att arbeta vidare efter 65  
– vem gör det och varför?



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

[www.seniorarbetskraft.se](http://www.seniorarbetskraft.se)