

Åldersbaserade personal-policys på den svenska arbetsmarknaden: Vad görs – och varför inte?

Robin Jonsson, Daniel Larsson, Johan Holm och Mikael Stattin

Den här studien undersöker svenska arbetsgivares åldersbaserade personalpolicys som syftar till att underlätta och motivera äldre medarbetare i ljuset av ett förlängt arbetsliv. Den bygger på en nationell enkätundersökning med arbetsgivarrepresentanter och visar att över 80 procent saknar formella ålderspolicys, men ändå vidtar åtgärder utifrån organisatoriska, arbetsrättsliga och likabehandlingsmässiga överväganden. Samtidigt framgår att åtgärder för att möta äldres behov ofta sker genom löpande behovsbaserade individanpassningar på operativ nivå, vanligen reaktivt snarare än proaktivt och med ett åldersneutralt perspektiv. Avsaknaden av formaliserade åldersbaserade insatser kan delvis förklaras av föreställningar om att ålder inte motiverar särskilda anpassningar, starka likabehandlingsprinciper, frånvaro av äldre på arbetsplatsen, samt organisatoriska begränsningar såsom resursbrist, otydlig ansvarsfördelning och brist på samordnad strategi. Studien diskuterar de potentiella konsekvenserna av att arbetsgivares agerande inte alltid överensstämmer med de politiska målsättningarna om ett förlängt arbetsliv.

FÖRFATTARE

Robin Jonsson, universitetslektor, Institutionen för sociala och psykologiska studier, Karlstads universitet, robin.jonsson@kau.se

Daniel Larsson, docent, Sociologiska institutionen, Umeå universitet, daniel.larsson@umu.se

Johan Holm, universitetslektor, Juridiska institutionen, Umeå universitet, johan.holm@umu.se

Mikael Stattin, professor, Sociologiska institutionen, Umeå universitet, mikael.stattin@umu.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.27635>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

Nyckelord: Age management, Förlängt arbetsliv, individanpassningar, åldrande arbetskraft, Åldersmedvetet ledarskap

Svenskar lever allt längre, är mer utbildade, friskare och mindre utsatta för dåliga arbetsmiljöer. Så beskriver Seniordelegationen de demografiska och strukturella förändringar som skett under de senaste två decennierna i sin utredning från 2020, *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre* (SOU, 2020). Som en konsekvens av en allt äldre befolkning har de politiska ambitionerna att förlänga arbetslivet sedan början av 2000-talet lett till flera reformer inom socialförsäkrings- och pensionssystemet. Direkt efter millennieskiftet ersattes det gamla ATP-systemet med ett nytt pensionssystem för personer födda 1955 och senare. Det nya systemet bygger på tre delar – statlig pension, tjänstepension och privat sparande – och syftar till att stärka incitamenten för att arbeta högre upp i åldrarna. Detta nya pensionssystem erbjuder större flexibilitet att lämna arbetsmarknaden inom ett åldersintervall (idag 63–69 år) vilket också medför ett ökat personligt ansvar för att planera tidpunkten för uttag av pension. Utöver själva pensionsreformen har ytterligare politiska åtgärder genomförts för att främja ett längre arbetskraftsdeltagande. Åtstramningar och strängare tillgänglighetsregler under 2008 medförde en markant minskning av antalet beviljade förtidspensioner, och 2019 infördes en mekanism med en så kallad riktålder, vilket innebär att den lagstadgade pensionsåldern höjs i takt med utvecklingen av befolkningens medellivslängd (Regeringen, 2019; SOU, 2020). Samtidigt har ett antal reformer genomförts som höjt åldersgränsen för anställningskyddet enligt lagen om anställningskydd (LAS) och att kostnaderna har blivit lägre för att anställa äldre arbetstagare (SOU, 2020). Dessa reformer har tillsammans bidragit till att förändra villkoren för utträdet från arbetslivet och skapat starkare incitament för ett längre yrkesliv.

De politiska ansträngningarna att förlänga arbetslivet verkar också ha gett effekt. En nyligen publicerad rapport från Pensionsmyndigheten visar att den genomsnittliga pensionsåldern har stigit kraftigt de senaste åren (Pensionsmyndigheten, 2024). Dessutom visar statistik att sysselsättningsgraden bland personer i åldersgruppen 55–64 år har ökat under de senaste två decennierna i Sverige, i linje med utvecklingen i övriga Europa (Eurostat, 2021). Även om trenden pekar på att allt fler arbetar längre och högre upp i åldrarna, visar forskningen att de yrkes- och hälsomässiga förutsättningarna för ett förlängt arbetsliv skiljer sig mycket för olika socioekonomiska grupper. Högutbildade och personer med mindre fysiskt krävande jobb har generellt sett lättare att arbeta längre, medan lågutbildade och arbetare inom tunga yrken har sämre förutsättningar att arbeta i hög ålder (Hess et al., 2016).

Ur ett samhälls- och reformperspektiv är det problematiskt att bara utgå från individens val och incitament. Att gå i pension är bara delvis ett individuellt val

för en anställd. En arbetsgivare behöver också bereda väg för ett förlängt arbetsliv. I en sådan kontext har Seniordelegationen lyft fram behovet av attitydförändringar på arbetsmarknaden och att svenska arbetsgivare bör ta större ansvar för att möjliggöra ett längre arbetsliv genom förbättrade arbetsmiljöer och villkor (SOU, 2020). I linje med detta argumenterar HR-forskare för vikten av åldersbaserade personalpolicys som syftar till att möta äldre medarbetares behov genom att stärka deras förmåga, motivation och möjligheter i arbetet – ett angreppssätt som ofta benämns åldersmedvetet ledarskap (engelska: *age management*). Exempel på detta är HR-strategier eller HR-praktiker som omfattar kompetensutveckling, arbetsanpassningar, hälsofrämjande insatser, flexibilitet och individuella överenskommelser (se exempelvis, Eppler-Hattab et al., 2019; Ilmarinen, 2006; Wilckens et al., 2020). Trots att åldersbaserade personalpolicyer länge har lyfts fram i forskningen som en viktig faktor för att möjliggöra ett längre arbetsliv, indikerar svenska och europeiska studier att arbetsgivare ofta intar en passiv eller reaktiv roll när det gäller att särskilda insatser för äldre medarbetare (Conen et al., 2012; Jonsson et al., 2020; Principi et al., 2020). I en svensk kontext är kunskapen om åldersbaserade personalpolicyer och praktiker på arbetsmarknaden begränsad, och det saknas en helhetsbild över dess utbredning, innehåll och tillämpning.

Mot denna bakgrund undersöker föreliggande studie, med hjälp av en nationell enkätstudie, om och i vilken utsträckning svenska arbetsgivare har manifesterade ambitioner, i till exempel policydokument, för att underlätta och motivera ett förlängt arbetsliv bland äldre arbetstagare. Bortsett från de politiska ambitionerna om ett längre arbetsliv har frågan blivit allt mer aktuell mot bakgrund av utmaningar med kompetensmatchning och kompetensförsörjning inom vissa sektorer (Brunello & Wruuck, 2019; SKR, 2020).

I föreliggande framställning används begreppet ”åldersbaserade personalpolicys” för att beskriva arbetsgivares strategier/program/policys av individuell eller generell karaktär som är riktade mot äldre medarbetare. Därutöver undersöker vi faktiska personalsociala åtgärder som arbetsgivare *de facto* använder. Detta inkluderar hälsoundersökningar, rådgivning samt tränings- och friskvårdsprogram för att förebygga fysiska och psykiska hälsorisker, liksom förbättringar i arbetsmiljö såsom ergonomiska anpassningar och en flexibel arbetsstruktur (Wilckens et al., 2020). Det är av vikt att betona att vi därmed gör en åtskillnad mellan policys/program och vad som faktiskt görs. Avsikten är att formulerade policys/program signalerar en medvetenhet om fenomenet, en viljeinriktning och potentiell beredskap att i verksamheten handla i enlighet med policyn. Det är dock viktigt att poängtera att aktiva åtgärder inte nödvändigtvis sker utifrån policyn. Det är också fullt möjligt att arbetsgivare kan formulera åtgärdsprogram utan att avsedda åtgärder vidtas likväl som att aktiva åtgärder kan vara en del av en personalsocial verktygslåda även utan att explicita policys/program finns på plats.

För att närmare belysa frågan om arbetsgivares strategier och val fokuserar den följande genomgången av tidigare forskning på tre centrala aspekter: (a) den äldre arbetskraftens behov och förutsättningar, såsom arbetsmiljöanpassningar och kompetensutveckling, (b) arbetsgivares motiv och hinder för att implementera åldersbaserade personalpolicies, och (c) arbetsgivaransvar utifrån arbetsrättsliga perspektiv. Genom denna struktur tydliggör vi hur tidigare forskning och regelverk kan bidra till att förklara både förekomsten och avsaknaden av åldersbaserade åtgärder.

DEN ÄLDRE ARBETSKRAFTENS BEHOV

Forskning som fokuserar på livsloppets betydelse framhåller att åldrandet är en dynamisk process som innefattar både tillväxt och förlust av psykologiska och fysiska funktioner. För att hantera dessa förändringar och bevara funktionsförmågan krävs en aktiv anpassning där individen optimerar sina resurser och upprätthåller mål som upplevs som meningsfulla (Baltes & Baltes, 1993). Åldersrelaterade förändringar i fysisk och kognitiv funktion kan påverka arbetsmarknadsdeltagande, särskilt i yrken som kräver problemlösning, snabbhet och kontinuerligt lärande (Maertens et al., 2012). Samtidigt varierar åldrandets effekter betydligt mellan individer, vilket gör kronologisk ålder till en bristfällig indikator på arbetskapacitet (Truxillo et al., 2015). Heterogeniteten i kapacitet, behov och motivation ökar dessutom med åldern, vilket innebär att äldre arbetstagare inte kan betraktas som en homogen grupp (Hansson et al., 1997).

Vidare visar forskning att de negativa konsekvenserna av åldrande inte är jämnt fördelade i befolkningen, utan följer socioekonomiska skillnader. Individer i lägre socioekonomiska grupper har högre sannolikhet att drabbas av hälsoproblem, vilket kan leda till ofrivillig och prematur pensionering (Mäcken et al., 2022). Dessa grupper har ofta ett ekonomiskt behov av att arbeta längre (Hofäcker & Radl, 2016), men riskerar ändå en låg pension på grund av låga löner och begränsade möjligheter att förlänga arbetslivet. Detta innebär en dubbel utmaning: pensioneringen sker tidigare, ofta på grund av krävande arbetsförhållanden eller hälsoskäl, samtidigt som pensionen blir låg (Van Rijn et al., 2014). Därför blir åtgärder som syftar till att förlänga arbetslivet särskilt viktiga för dessa grupper. Utöver arbetsrelaterade faktorer har även sociala relationer och familjeansvar betydelse för pensionsbeslut. Balans mellan arbete och fritid kan leda till både tidigare och senare pensionering (Richert-Kazmierska & Stankiewicz, 2016), och par väljer ofta att pensioneras samtidigt, vilket delvis förklarar kvinnors tidigare utträde då de vanligtvis har äldre partners (Bengs & Stattin, 2018).

I svensk kontext finns relativt god kunskap om äldre arbetstagares arbetsmarknadsdeltagande. En nationell undersökning visar att många arbetar efter 65 års ålder för att de uppskattar arbetet, värdesätter arbetets sociala kontakter och vill

göra något meningsfullt (Bengs & Stattin, 2018; Hansson et al., 2019). Ekonomiska behov, särskilt bland kvinnor, är också en viktig drivkraft. Personer med god hälsa, högre utbildning och livstillfredsställelse har större möjligheter att fortsätta arbeta. Vissa fortsätter även för att de upplever sig behövda på arbetsplatsen. En enkätundersökning från Inspektionen för socialförsäkringen visar liknande mönster: högutbildade och egenföretagare arbetar ofta längre, medan fysiskt krävande arbeten ökar risken för tidig pension. Möjligheten att minska arbetstiden efter 65 år är en viktig faktor för ett längre arbetsliv, men rapporten betonar att personer med lägre socioekonomisk status har färre valmöjligheter, vilket kan förstärka ojämlikheter vid pensionering (König et al., 2020).

Svenska studier inom offentlig sektor visar att pensionspreferenser påverkas av hälsa, utbildning och arbetsbelastning (Bengs & Stattin, 2018; Jonsson et al., 2024; Larsson et al., 2024). Medarbetare med god hälsa och arbetsnöjdhet är mer benägna att arbeta efter 65, medan höga krav i arbetet, tillsammans med lågt inflytande samt hälsoproblem ofta leder till en önskan om och en faktisk tidig pensionsavgång. Skillnader mellan verksamheter är tydliga: viljan att arbeta längre är större inom gymnasieskola och vuxenutbildning, medan förskola och äldreomsorg ofta präglas av önskan om tidigt utträde. Viktiga faktorer för att arbeta längre är möjligheten att kombinera deltidsarbete med deltidspension, högre lön, fler lediga dagar och högre grad av flexibilitet i arbetet. Äldre medarbetare lyfter särskilt behovet av anpassade arbetskrav och mindre påfrestande miljöer men också att ekonomiska incitament och upplevelsen av meningsfullhet i arbetet är viktiga aspekter för ett pensionsbeslut (Jonsson et al., 2024).

Tidigare forskning har ofta fokuserat på individuella och institutionella faktorer, men studier visar att arbetsplatsens förmåga att anpassa arbetsvillkor är avgörande för att förlänga arbetslivet. Faktorer såsom flexibla arbetsvillkor, möjlighet till deltidsarbete och anpassade arbetskrav har visat sig vara centrala för att äldre medarbetare både ska kunna och vilja arbeta längre (Ilmarinen, 2006; Jensen, 2020; Wilckens et al., 2020).

ARBETSGIVARES ÅTGÄRDER FÖR ÄLDRE ARBETSTAGARE

Arbetsgivarnas roll i att främja ett längre arbetsliv har fått ökad uppmärksamhet i takt med att åldersmedvetet ledarskap (age management) vuxit fram som ett betydelsefullt område inom HR (Ilmarinen, 2006; Wilckens et al., 2020). En grundläggande utgångspunkt i denna forskning är att äldre arbetstagare utgör en heterogen grupp med varierande behov, och att arbetsgivare kan möta dessa genom riktade insatser. Tidigare forskning visar att höga arbetskrav i kombination med låg kontroll utgör ett centralt hinder för äldre i arbetslivet. Arbetsgivare kan dock motverka detta genom individuellt anpassade arbetsvillkor såsom flexibel arbetstid, deltidstjänster och förbättrad ergonomi (Wilckens et al., 2020). Dessa

typer av insatser har i studier kopplats till minskad sjukfrånvaro (Siukola et al., 2011) och bättre fysisk hälsa (Merom et al., 2021). En systematisk översikt visar dessutom att hälsofrämjande åtgärder kan stärka arbetsförmågan och bidra till att äldre stannar längre i arbetslivet (Söderbacka et al., 2020).

Flera svenska interventioner har prövat åldersmedvetet ledarskap i praktiken, till exempel genom mentorskap, ledarskapsutbildningar, kompetensöverföring och hälsofrämjande åtgärder (se exempelvis, Antonsson & Vigren, 2020; Jonsson et al., 2023; Mykletun & Furunes, 2011). Även om dessa insatser haft positiva effekter på individnivå, är det oklart om de påverkat medarbetarnas pensionsbeteende i någon större skala, eftersom systematisk uppföljning ofta saknas. En rapport från Pensionsmyndigheten (2012) om arbetsgivares attityder och åtgärder för äldre arbetstagare visar att arbetsmiljöanpassningar, såsom minskad fysisk belastning, flexibla arbetstider och deltidsmöjligheter, blivit vanligare mellan 2001 och 2011. Rapporten pekar också på en positiv förändring i synen på äldre arbetskraft under perioden.

Nordisk forskning visar samtidigt att arbetsgivares engagemang och tillvägagångssätt varierar kraftigt. En dansk studie visar att större företag i högre grad utvecklat åldersmedvetna strategier, inklusive flexibla lösningar och uppskjuten pension, och visar mer positiva attityder till äldre anställda (Jensen & Møberg, 2012). Jensen (2020) visar i sin kartläggning av danska arbetsgivare att arbetsgivares åtgärder för äldre medarbetare och hur dessa implementeras påverkas av företagets ekonomiska situation, organisatoriska förändringar och chefernas engagemang. De vanligaste åtgärderna för äldre anställda är anpassning av arbetsuppgifter, förebyggande arbetsmiljöinsatser och arbetstidsförkortning. Enligt enkätundersökningen uppger cirka 60 procent av arbetsgivarna att de har ett formellt avtal eller en policy för äldre medarbetare, medan endast 30–35 procent av de seniora anställda uppger att sådana åtgärder finns, vilket indikerar en tydlig diskrepans mellan arbetsgivarnas formella policyer och de erfarenheter som de äldre medarbetarna själva har. I en norsk studie har chefers attityder till äldre arbetstagare identifierats som den viktigaste faktorn för deras upplevda möjlighet att vidta åldersspecifika åtgärder (Furunes & Mykletun, 2011). En annan norsk studie visade att arbetsgivare ofta föredrar standardiserade åtgärder såsom bonus-system eller arbetstidsförkortningar, eftersom de upplevs som rättvisa och enkla att administrera (Midtsundstad & Bogen, 2014). Å andra sidan visar studier att individuella lösningar riskerar att väcka frågor om orättvisa om de inte genomförs på ett transparent och förankrat sätt, och att de av medarbetare uppfattas som legitima och rättvisa (Albertsen et al., 2024; Jensen, 2020; Jonsson et al., 2020).

Generellt kan konstateras att forskningen pekat på att kunskaperna om förekomst, innehåll och tillämpning av åldersbaserade personalpolicys på arbetsmarknaden fortfarande är fragmentarisk. I Sverige liksom i övriga Norden dominerar fallstudier, medan övergripande kartläggningar i hög grad saknats.

ARBETSGIVARES ARBETSMILJÖANSVAR UR ETT ARBETSRÄTTSLIGT PERSPEKTIV

Arbetsgivare kan frivilligt genomföra olika åtgärder för att attrahera och bibehålla äldre arbetskraft i exempelvis personalpolicys, men det finns också rättsliga regleringar av arbetsgivarnas skyldigheter. Dessa regleringar återfinns framför allt i lagen om anställningsskydd (1982:80, LAS), arbetsmiljölagen (1977:1160, AML) och diskrimineringslagen (2008:567).

Enligt anställningsskyddslagen (LAS) krävs sakliga skäl för uppsägning, vilket å ena sidan innebär att ålder i sig inte utgör ett godtagbart skäl, men å andra sidan att anställningsskyddet upphör vid 69 års ålder (7 § och 33 § LAS). Av Arbetsdomstolens praxis (AD 1993 nr 42; Broman et al., 2023) framgår att uppsägningar med hänvisning till nedsatt arbetsförmåga på grund av sjukdom eller ålder endast är befogade under vissa förutsättningar. I domstolens bedömning vägs skyldigheter enligt arbetsmiljölagen och diskrimineringslagen in (Broman et al., 2023). Utifrån denna praxis kan konstateras att arbetsgivare har ett omfattande ansvar för att genomföra arbetsanpassningar och rehabiliteringsinsatser för medarbetare med nedsatt arbetsförmåga (Holm, 2021, 2024).

AML stadgar att arbetsgivaren ska ta hänsyn till varje arbetstagares individuella förutsättningar vid planering och utformning av arbetet (3 kap. 3 § AML). Därtill åläggs arbetsgivaren att ha en ändamålsenligt organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet (3 kap. 2 a § AML). Dessa skyldigheter utvecklas ytterligare i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om arbetsanpassning (3 kap. AFS 2023:2). Sammantaget framgår det tydligt av arbetsmiljörégleringen att arbetsgivaren har ett ansvar att anpassa arbetet även utifrån äldre arbetstagares eventuella särskilda behov.

Diskrimineringslagen (2008:567) förbjuder missgynnande på grund av en eller flera särskilt skyddade egenskaper (diskrimineringsgrunder), där ålder är en av dessa. Då lagen är tillämplig inom arbetslivet är arbetsgivare skyldiga att säkerställa en rättvis rekrytering, likvärdiga möjligheter till utveckling, befordran och arbetsvillkor – oavsett ålder. Diskrimineringslagen bygger på ett brett diskrimineringsbegrepp som inkluderar direkt och indirekt diskriminering samt diskriminering genom bristande tillgänglighet. Direkt diskriminering föreligger när någon missgynnas direkt på grund av sin ålder, exempelvis om en äldre sökande med bättre meriter förbigås till förmån för en yngre. Indirekt diskriminering handlar om till synes neutrala krav som särskilt missgynnar vissa grupper, såsom krav på att vara nyutexaminerad för en tjänstetillsättning vilket indirekt skulle missgynna äldre arbetssökande. Bristande tillgänglighet avser när en arbetsgivare inte vidtar nödvändiga åtgärder för att en person med funktionsnedsättning ska kunna vara i en jämförbar situation med andra. Även om ålder inte i sig utgör en funktionsnedsättning, kan en varaktigt nedsatt arbetsförmåga hos en äldre medarbetare omfattas av dessa regler.

Anpassningsåtgärder särskilt riktade till äldre arbetstagare är i de flesta fall tillåtna. Särbehandling på grund av ålder får förekomma om syftet är berättigat och åtgärderna är lämpliga och nödvändiga för att uppnå det (2 kap. 2 § 4 p. diskrimineringslagen). Om en äldre medarbetare med nedsatt arbetsförmåga behöver särskilda anpassningar för att kunna kvarstå i arbete, kan arbetsgivaren vara skyldig att vidta sådana enligt förbudet mot diskriminering genom bristande tillgänglighet. Både arbetsmiljölagen och diskrimineringslagen innehåller dessutom bestämmelser som ålägger arbetsgivare att arbeta systematiskt för att skapa en god arbetsmiljö och motverka diskriminering. På arbetsmiljöområdet kallas detta systematiskt arbetsmiljöarbete, medan det i diskrimineringslagen benämns aktiva åtgärder. Det systematiska arbetsmiljöarbetet innebär att arbetsgivaren ska organisera, genomföra och följa upp sitt arbetsmiljöarbete (1 § AFS 2023:1). Det omfattar bland annat riskbedömningar, åtgärder och uppföljning (11–14 §§ AFS 2023:1) samt krav på en skriftlig arbetsmiljöpolicy för verksamheter med tio eller fler anställda (7 § AFS 2023:1). Arbetsgivaren ska också kontinuerligt kartlägga behov av arbetsanpassning, utreda lämpliga åtgärder, genomföra dem och följa upp insatserna (3 kap. 4, 6 §§ AFS 2023:2).

Diskrimineringslagen kräver att arbetsgivare genomför ett förebyggande och främjande arbete för likabehandling. Detta innefattar att undersöka risker för diskriminering, analysera orsaker, vidta skäliga åtgärder samt följa upp och utvärdera arbetet (3 kap. 2 § diskrimineringslagen). De aktiva åtgärderna ska bland annat omfatta arbetsförhållanden, rekrytering, befordran och kompetensutveckling (3 kap. 5 §). För arbetsgivare med 25 eller fler anställda gäller även krav på skriftlig dokumentation av arbetet (3 kap. 13 §). Även om diskrimineringslagen inte uttryckligen kräver en ålderspolicy, kan en sådan vara ett ändamålsenligt verktyg för att förebygga diskriminering och möta äldres behov. Att kartlägga och tillgodose dessa behov kan också ses som en del av det arbetsanpassningsansvar som följer av arbetsmiljölagen.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien är att undersöka förekomsten av åldersbaserade personalpolicier som, utifrån individuella eller generella behov, syftar till att förbättra äldre medarbetares arbetsvillkor. Studien baseras på ett nationellt urval av arbetsgivarrepresentanter och kombinerar kvantitativa och kvalitativa data för att besvara följande forskningsfrågor:

- I vilken utsträckning förekommer åldersbaserade personalpolicys på den svenska arbetsmarknaden, hur varierar förekomsten mellan olika branscher och organisationsegenskaper?
- Vilka faktiska personalsociala åtgärder använder arbetsplatserna generellt och i vilken utsträckning brukas åtgärderna oftare till äldre medarbetare jämfört med yngre.
- Av vilka skäl saknas åldersbaserade personalpolicys?

METOD

Data och Urval

Denna studie bygger på en enkätundersökning genomförd bland svenska arbetsgivare med minst 20 anställda. Urvalet baserades på arbetsställen och omfattade 10 048 arbetsgivare och drogs från Statistiska centralbyråns (SCB) företagsregister. För att också fånga stora företag ingick samtliga företag med minst 5000 anställda i urvalsramen tillsammans med Sveriges samtliga kommuner och regioner. Stratumförfaranden har gjorts för att garantera god spridning mellan offentlig och privat sektor, över landet och mellan näringsgrenar. Det fanns en viss övertäckning av urvalet, vilket innebar att i slutändan erhöll 9512 arbetsgivare enkäten. Enkäten bestod av frågor med både slutna och öppna svarsalternativ och distribuerades postalt med möjlighet att svara via webb. Två påminnelser skickades ut. Totalt inkom svar från 1792 arbetsställen vilket innebär en svarsfrekvens om 18,8 procent. Dock finns ett relativt omfattande internt bortfall som på vissa enkätfrågor omfattar upp till 30 procent. En bortfallsanalys visade emellertid att svarsgruppen inte skilde sig från urvalsramen avseende sektor, antal anställda, geografisk spridning eller näringsgren (kontakta författarna för fullständig bortfallsanalys eller detaljer om insamlingen).

Enkätens innehåll och frågor

Enkäten undersöker arbetsgivares syn på äldre medarbetare, arbetsvillkor och strategier för att behålla dem i arbetslivet. Inledningsvis kartlades arbetsplatsens åldersstruktur, medelålder bland anställda och chefer samt förekomsten av äldre medarbetare. Därefter ställdes frågor om anställningsformer, arbetsvillkor, arbetsbelastning och kompetensutveckling. Av särskild betydelse var frågor relaterade till pensionsmönster och arbetsgivares åldersbaserade åtgärder för äldre anställda, inklusive möjligheter att arbeta efter 65 års ålder. Enkäten täcker även frågor relaterade till flexibla arbetstider, mentorskap och anpassade arbetsuppgifter generellt och utifrån ett åldersperspektiv.

För att fånga arbetsgivares beredskap i form av medvetna strategier och planer för äldre medarbetare utgör följande fråga en central del av studien: "Använder arbetsplatsen några särskilda personalpolitiska åtgärdsprogram/policys som syftar till att anpassa arbetsvillkor/arbetsmiljö utifrån äldre medarbetares behov (55 år eller äldre)?" Svarsalternativen var, Ja, genom formellt beslutade och rutinmässigt genomförda åtgärder/policys, Ja, genom informella eller tillfälliga åtgärder/policys eller Nej (Se *Figur 1* för svarsfördelning). För de respondenter som svarade nej följde fritextfrågan: "Vad är den huvudsakliga anledningen till att din arbetsplats inte har specifika personalpolitiska åtgärdsprogram/policys?"

Den deskriptiva presentationen bygger huvudsakligen på frågan om huruvida arbetsgivare tillämpar åldersbaserade åtgärder för äldre arbetstagare, med uppdelning efter verksamhetens egenskaper såsom företagsstorlek, sektor, näringsgren, information som erhållits från SCB:s företagsregister. Vidare redovisas facklig tillhörighet till LO, facklig andel i TCO eller SACO samt andel äldre anställda, arbetsmiljöbelastning och rekryteringsmöjligheter. Dessa variabler bygger samtliga på enkätsvar. Utöver detta redovisas arbetsgivares *faktiska* personalrelaterade åtgärder, exempelvis anpassning av arbetsvillkor, möjlighet till nedsatt arbetstid, regelbunden friskvård med mera (se *Figur 2* för samtliga frågor). Dessa frågor ställdes i två versioner där den ena rörde åtgärder som brukades generellt, alltså till samtliga medarbetare, den andra huruvida åtgärderna oftare gavs till äldre eller yngre medarbetare eller i lika stor utsträckning till olika åldersgrupper.

Kvantitativ och kvalitativ analys

Studien bygger på både kvantitativa och kvalitativa data. Den kvantitativa analysen är deskriptiv och presenteras i form av diagram och tabeller. För att testa statistisk signifikans användes Pearsons chi-två-test. Den kvalitativa analysen bygger på 592 fritextsvar i relation till frågan: *Vad är den huvudsakliga anledningen till att din arbetsplats inte har specifika personalpolitiska åtgärdsprogram/policies?* Analysen av svaren genomfördes med kvalitativ innehållsanalys (Stemler, 2000). Fritextsvaren lästes initialt igenom ett antal gånger för att identifiera återkommande mönster. Därefter kodades materialet i meningsbärande enheter som tilldelades korta, beskrivande koder, som beskriver de manifesta innehållet. Koderna grupperades i kategorier som belyser det gemensamma meningsinnehållet. Analysen resulterade i två huvudkategorier och sex underkategorier, vilka illustrerar det mer latenta innehållet, se *Tabell 2*. Kodning och kategorisering genomfördes initialt av MS, den framväxande analysen diskuterades fortlöpande med övriga författare för att säkerställa analysens tillförlitlighet. För att belysa de olika kategorierna i löptext används citat från respondenternas fritextsvar. För att kontextualisera svaren har citaten kompletterats med uppgift om citatgivarens yrkestitel samt arbetsplatsens institutionella sektor (O=offentlig samt P=privat sektor) och näringsgrenstillhörighet i enlighet till SCBs klassifikationsscheman för sektor och näringsgren (se SCB, 2024).

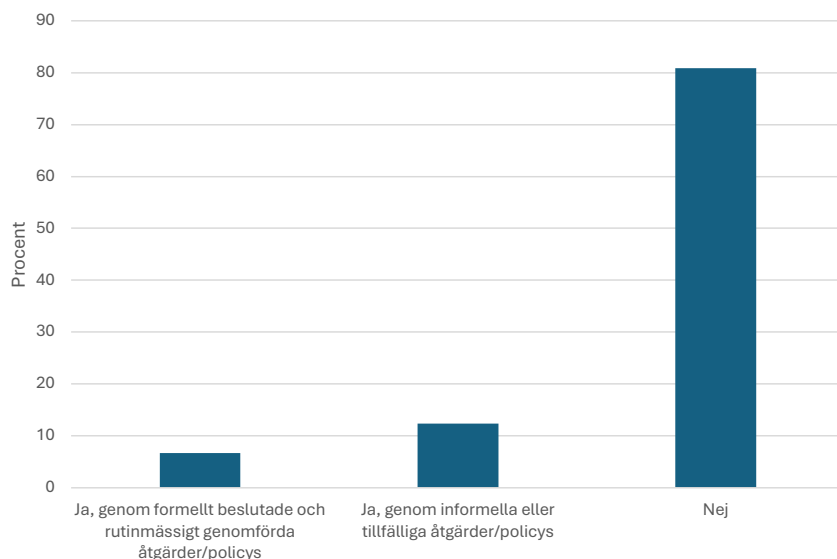
RESULTAT OCH ANALYS

Utbredningen av åldersbaserade personalpolicies för äldre arbetstagare

Våra enkätresultat pekar på att en betydande majoritet av arbetsgivarna inte har formulerade personalpolicies/åtgärdsprogram specifikt riktade till äldre arbetstagare (se *Figur 1*). Endast sex procent svarade att de har formellt beslutade policies/

program och cirka elva procent svarade att åtgärder förekommer mer informellt eller tillfälligt. Således rapporterar mer än 80 procent av arbetsgivarna att de inte har åldersbaserade personalpolicies för äldre arbetstagare.

Figur 1: Förekomst av åldersbaserade personalpolicies riktade till äldre arbetstagare. Procent.



Förekomsten av åldersbaserade personalpolicies varierar utifrån olika organisatoriska karaktäristika. I *Tabell 1* redovisas förekomst av åtgärder i olika typer av verksamheter och egenskaper på arbetsplatserna. Det första att konstatera utifrån tabellen är organisationers storlek hänger samman med förekomst av åtgärdsprogram. 26,3 procent av företagen med 500 eller fler anställda uppger att de har formella åldersbaserade personalpolicies för äldre medarbetare, medan motsvarande andel är lägst bland företag med 20–99 anställda (5,3 procent). Formella åldersbaserade personalpolicies är betydligt vanligare inom finansiella bolag (19,4 procent) och offentlig förvaltning (10,1 procent), jämfört med endast cirka 4,5 procent inom företagssektorn (icke-finansiella bolag). Resultaten visar att åldersbaserade personalpolicyer är vanligare i verksamheter som uppger svårigheter att ersätta äldre medarbetare. Bland dem som anger att det är mycket svårt har 25,3 procent sådana policyer, jämfört med 17,8 procent bland verksamheter som upplever det som mycket lätt. För övriga organisationsegenskaper listade i tabellen syns inte lika tydliga mönster.

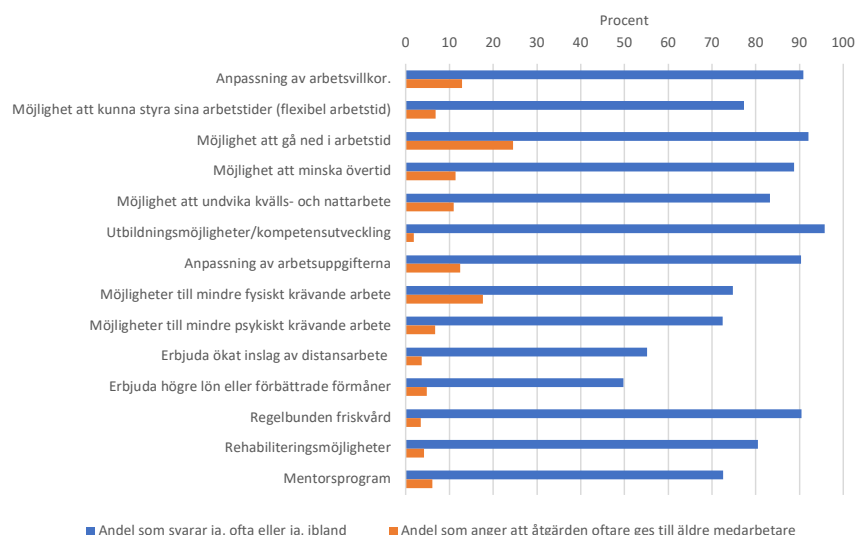
Tabell 1. Förekomst av formella eller informella åldersbaserade personalpolicys fördelat efter olika verksamhetsegenskaper. Procent.

	Ja, formellt	Ja, informellt	Nej	Antal (n)
Företagsstorlek ***				
20–99 anställda	5,3	12,8	81,9	1014
100–499 anställda	13,1	9,7	77,3	176
500 och fler anställda	26,3	13,3	60,0	15
Sektor ***				
Icke finansiella bolag	4,5	12,6	82,8	792
Finansiella bolag	19,4	8,3	72,2	36
Offentlig förvaltning	10,1	12,2	77,7	377
Näringsgren (fem största)				
Tillverkning	7,4	14,9	77,7	94
Byggverksamhet	8,6	15,7	75,7	70
Handel	3,6	13,9	82,4	165
Utbildning	9,1	15,8	75,2	165
Vård och omsorg	6,5	8,1	85,4	123
Andel LO-anställda				
75% eller mer	6,1	14,1	79,7	311
Färre än 75 %	6,1	12,6	81,3	675
Andel TCO eller Saco				
75% eller mer	7,0	11,0	82,0	355
Färre än 75 %	6,5	13,8	79,6	643
Andel äldre anställda				
Under 25 %	7,1	10,5	82,4	574
25–49 %	5,8	14,6	79,6	451
50–74%	6,2	12,4	81,4	113
75 % eller mer	5,3	10,5	84,2	19
Belastande arbetsmiljö				
1 Mest belastande	6,5	13,0	80,4	46
2	8,1	14,1	77,9	298
3	7,1	11,3	81,6	452
4 Minst belastande	4,7	12,6	82,7	382
Svårt/lätt att ersätta äldre som slutar*				
Mycket svårt	5,3	20,0	74,7	95
Svårt	8,8	13,8	77,3	362
Varken lätt eller svårt	5,7	10,6	83,6	489
Lätt	7,9	13,7	78,4	139
Mycket lätt	6,7	11,1	82,2	45

Pearsons chi-två-test för oberoende, signifikansnivå: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$.

I det föregående har vi presenterat hur vanligt det är att svenska arbetsgivare har etablerat åtgärdsprogram/policys riktade till äldre medarbetare. Nu övergår vi i stället till att redovisa i vilken utsträckning arbetsgivarna rapporterar att de genomför *faktiska* personalsociala åtgärder samt om sådana åtgärder i högre utsträckning ges till äldre medarbetare jämfört med yngre. I *Figur 2* presenteras förekomsten av en rad olika personalsociala åtgärder såsom anpassningar av arbetsvillkor, friskvård, möjlighet till minskad övertid, kompetensutveckling med mera. I figuren framkommer att en stor majoritet (70–90 procent) rapporterar att de arbetar konkret med de flesta åtgärdstyperna. När det gäller att ”Erbjuda högre lön” och att ”Erbjuda ökat inslag av distansarbete” är förekomsten dock väsentligt lägre än så. Figuren visar vidare att förhållandevis få arbetsplatser i högre utsträckning ger åtgärder oftare till äldre än till yngre medarbetare. Ett något iögonfallande resultat är att ”Utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling” erbjuds oftare till äldre i knappt två procent av arbetsställena. Däremot framgår att på mer än 20 procent av arbetsställena erbjuds möjligheter att gå ned i arbetstid oftare till äldre än yngre. Ett liknande resultat ses också för ”Möjligheter till mindre fysiskt krävande arbete”.

Figur 2: Andel arbetsgivare som rapporterar att de arbetar med olika personalrelaterade åtgärder för samtliga anställda respektive andel som erbjuder åtgärderna oftare till äldre medarbetare.



Innehållsanalys av fritextsvar

Denna studie undersöker om arbetsgivare har policys eller åtgärder för att främja ett längre arbetsliv för äldre. Tidigare avsnitt visade att mer än åtta av tio saknar specifika åldersbaserade åtgärder. För de som svarade nej gavs möjlighet att ange orsaken i fritext. Totalt lämnade 592 respondenter fritextsvar som i detta avsnitt

analyseras med kvalitativ innehållsanalys, där vi identifierade återkommande mönster i svaren. Analysen resulterade i två huvudkategorier och sex underkategorier, vilka presenteras i *Tabell 2*. Det första temat, *arbetsrättsliga imperativ*, speglar arbetsgivares strävan att uppfylla lagstadgade skyldigheter och säkerställa rättvisa på arbetsplatsen. Det andra temat, organisatoriska förutsättningar, belyser strukturella och praktiska hinder för specifika åtgärder riktade till äldre.

Tabell 2: Kategorisering av fritextsvar avseende frågan om varför arbetsplatsen inte använder specifika åldersbaserade åtgärder

Kategori	Underkategorier
Arbetsrättsliga imperativ	Lika för alla medarbetare/inget behov
	Individuella arbetsanpassningar som verktyg för inkluderande arbetsmiljö
	Antidiskrimineringsprinciper
Organisatoriska förutsättningar	Arbetsuppgifternas beskaffenhet
	Bristande organisatorisk styrning
	Bristande medvetenhet och kunskap

Arbetsrättsliga imperativ

Lika för alla medarbetare/inget behov

Denna kategori berör det faktum att respondenterna i hög grad förefaller följa arbetsrättslig lagstiftning som reglerar arbetsgivares ansvar. Många arbetsgivarrepresentanter pekar på att ingen grupp bör särbehandlas utan att alla medarbetare ska *ges lika/samma villkor*. Detta kan betraktas som arbetsgivarnas uppfattning om behovet av likabehandling, rättvisa och inkluderande arbetsmiljöer. Följande två citat exemplifierar detta:

Vi behandlar alla anställda på lika villkor (HR, O)

Vi ser inte behovet att sätta generella riktlinjer eller policies, det görs individuellt där åldern är en faktor (Chef spec, P, Handel)

Det framgår också tydligt i fritextsvaren att övergripande policies eller åtgärdsprogram riktade till en särskild grupp är ovanligt. Man pekar i stället på att det handlar om att erbjuda alla medarbetare samma förutsättningar.

Vi har redan policyer och strategier för att anpassa villkoren, för alla - t.ex. möjlighet till distansarbete, flexibla arbetstider etc. Samt sådana arbetsuppgifter och en arbetsmiljö som går att anpassa vid behov, oavsett ålder (HR, O).

Vi har ett ansvar som arbetsgivare att anpassa arbetsuppgifter för våra medarbetare oavsett anledning. Därför har vi inget specifikt program endast pga ålder (Chef ospec, P, Tillverkning)

Vi har en ständig dialog med våra arbetstagare om arbetssituationen, behöver vi förändra så försöker vi göra det kortsiktigt som långsiktigt. I dialogen finns förändringsprocessen därav behöver vi ingen specifik policy (Chef ospec, P, Utbildning)

En stor andel meddelar också att man inte har något *behov* av särskilda policies utifrån ålder. Ett flertal respondenter pekar på att man har väldigt få äldre anställda eller att det inte finns någon efterfrågan från personalen eller behov på arbetsplatsen. I ett stort antal svar uppgav respondenter svar såsom ”inget behov”, ”behövs inte”, ”inte efterfrågats”, ”inte sett behovet av det” och ”inte varit aktuellt”. Ett flertal lyfter också fram att det inte finns någon skillnad mellan yngre och äldre medarbetare när det gäller förmåga att utföra arbetet. Dessa respondenter menar alltså att det inte föreligger någon skillnad mellan yngre och äldre vad gäller möjligheterna att utföra arbetsuppgifterna varför det heller inte behövs några särskilda program riktade till en viss åldersgrupp. Nedanstående citat illustrerar detta resonemang:

Vi har alltid haft så oerhört få medarbetare i hög ålder så det har nog inte setts som nödvändigt. Och de som är 55 eller äldre trivs oftast mycket bra och vill fortsätta att arbeta (Odef, P, Juridik/Ekonomi)

Har inte stött på ett behov för det. Arbetet är inte fysiskt, och vi har inte sett någon skillnad på hur det utförs av äldre eller yngre människor (Chef ospec, P, Fastighetsservice)

Vi har inte känt att vi har det behovet i och med att det är helt naturligt att kunna fortsätta arbeta hos oss även om du är över 65 år och att vi ser till att ha ett individuellt flexibelt arbetssätt (Chef ospec, P, Finans/försäkring)

Det kan dock vara relevant att skilja mellan arbetsgivarnas uppfattning om att de följer arbetsrättslig lagstiftning och lagstiftningens faktiska innehåll. Medan många respondenter ser lika behandling som en självklarhet, finns det också rättsliga grunder för att särskilja när det gäller att kompensera för hinder som specifika grupper kan möta i arbetslivet. Exempelvis kan äldre arbetstagare ha särskilda behov av anpassningar för att bibehålla arbetsförmågan, och arbetsmiljölagstiftningen kan kräva sådana åtgärder. Detta innebär att det i vissa fall kan finnas en faktisk skyldighet att vidta särskilda åtgärder, även om arbetsgivarna inte uppfattar det som nödvändigt.

Individuella arbetsanpassningar som verktyg för inkluderande arbetsmiljö

En annan tydlig aspekt i fritextsvaren är att åtgärder och anpassningar främst genomförs individuellt och reaktivt, när behov uppstår, snarare än utifrån generella eller åldersbaserade policys. Trots att arbetsmiljölagen betonar förebyggande insatser på organisatorisk nivå, tyder resultaten på att arbetsanpassningar i praktiken ofta sker på operativ nivå och i efterhand.

Individuella anpassningar görs vid behov och enligt lag (HR-chef, P, Juridik/ekonomi)

Detta sker i dialog med mellan chef och medarbetare och där man gemensamt kommer fram till individuell lämplig anpassning kan vara och där vi inte ser ett behov av en «kantig» policy (HR-chef, P, Handel)

Ett annat utmärkande drag när det gäller individanpassningar är att ingen skillnad görs för olika åldersgrupper.

All form av anpassning sker på individnivå, vid behov och från fall till fall.

Ej kopplat specifikt till ålder (HR-chef, P, Juridik/ekonomi)

Vi arbetar helt och hållet med individuella anpassningar, det kan vara så att någon som är yngre än 55 behöver mer anpassningar än någon som är över 65 (HR, O)

Generellt så anpassar vi arbetsvillkor/arbetsmiljö så långt det är möjligt-utifrån varje individ, oavsett ålder (Chef odef, P, Handel)

Antidiskrimineringsprinciper

Samtliga medarbetare på en arbetsplats skall enligt svensk lag ges samma möjligheter att ta del av arbetsanpassning när behov föreligger. Detta uppmärksammas också av respondenterna som frekvent *pekar* på att särbehandling av någon grupp inte är aktuellt. Ambitionen att behandla alla medarbetare lika och enligt gällande lagar och regler är ett mycket tydligt resultat i fritextsvaren. Utifrån det har också respondenterna i flera fall associerat enkätfrågan om särskilda åtgärder till äldre som problematisk eller till och med provocerande. Respondenterna tycks uppfatta diskrimineringslagstiftningen som att inga särskilda åtgärder får vidtas för att gynna en viss grupp. Nedanstående exempel illustrerar hur respondenterna betraktar särskilda åtgärder till vissa grupper som ren *diskriminering*.

Vi har ett ansvar som arbetsgivare att anpassa arbetsuppgifter för våra medarbetare oavsett anledning. Därför har vi inget specifikt program endast pga ålder. Att säga att det behövs är på gränsen till diskriminerande (Chef odef, P, Tillverkning)

Företaget hanterar inte dessa frågor, mer generella beskrivningar om att man inte diskriminerar äldre. Inget uttalat att värna våra äldre medarbetare så att man kan arbeta kvar (Chef odef, P, Vård/omsorg)

Vi tillämpar ingen diskriminering av våra anställda oavsett ålder, kön, bakgrund mm (HR-chef, P, Tillverkning)

Här kan noteras en bristande förståelse av det diskrimineringsrättsliga regelverket hos respondenterna. Även om syftet med detta regelverk är att ingen ska missgynnas på grund av sin ålder, finns också regler om att åtgärder ska vidtas för att stödja grupper och individer som har behov av extra hjälp och stöd för att komma i en jämförbar situation med andra anställda. Dessutom kan ett formellt likabehandlande av individer i vissa fall innebära indirekt diskriminering, när de formella krav som uppställs indirekt sällar bort fler av en viss åldersgrupp och kravet inte är sakligt motiverat.

Organisatoriska förutsättningar

Under denna kategori identifierades tre underkategorier; arbetsuppgifternas beskaffenhet, bristande organisatorisk styrning och brist på kunskap.

Arbetsuppgifternas beskaffenhet

När det gäller den första undergruppen, arbetsuppgifternas beskaffenhet, pekar respondenterna å ena sidan på att *det inte går* att anpassa arbetsuppgifterna. Det kan relateras till bland annat att "alla arbetsuppgifter är likvärdiga och svåra att anpassa". Å andra sida påpekas att arbetsuppgifterna är "lämpliga för seniorer" eller "inte fysiskt betungande". Respondenterna pekar också på tunga och krävande delar av arbetet inte kan reduceras samt att anpassningar skulle drabba andra medarbetare.

Arbetsplatsen har endast en huvudsaklig arbetsuppgift och de mentala och fysiska utmaningarna är desamma för samtliga anställda (Adm chef, O)

Svårigheter att anpassa då allt arbete är av liknande art. Om någon ska göra mindre får andra arbeta mer. Finns ingen luft i organisationen pga ekonomi (Chef odef, O, Utbildning)

Arbetsuppgifterna går inte att anpassa utan att det drabbar andra medarbetare (Chef odef, O, Vård/omsorg)

Bristande organisatorisk styrning

När det gäller bristande organisatorisk styrning betonar respondenterna att det saknas aktiv styrning från högre nivåer i organisationen. Dels så hänvisar man till att detta är en fråga för övergripande HR-funktioner men också att det i organisa-

tionen inte finns några krav på åtgärder riktade till äldre medarbetare. I kommuner och landsting pekar några också på att det inte finns några politiska beslut eller ambitioner att fokusera på äldre i organisationen.

Vi håller på att se över och utveckla detta. Vi för dialog med vår pensionsmäklare (HR, P, Fastighetsverksamhet)

Vår HR-avdelning arbetar med sådana frågor (Chef odef, O, Utbildning)

Inte tagit tag i frågan på ett personalpolitiskt sätt ännu (HR-chef, O)

Bristande medvetenhet och kunskap

Utifrån fritextsvaren kan det misstänkas att beredskapen och kunskapen kring äldre och åldrande i arbetslivet är begränsad. I många fall förefaller respondenterna inte riktigt förstå frågan vilket tyder på att det inte förs någon generell diskussion kring denna fråga på arbetsplatsen. Man rapporterar i många fall en påfallande brist på insikt och intresse för området. Nedan illustreras några exempelcitat:

Inte tänkt på det (Adm chef, P, Handel)

Jag känner inte till att vi har såna möjligheter inom myndigheten (Chef odef, O, Fastighetsservice)

Tanken har inte föresvävat oss och behovet har inte heller funnits (Ek-chef, P, Handel)

Sammanfattningsvis visar innehållsanalysen att arbetsgivare främst motiverar avsaknaden av åldersbaserade åtgärder med en tydlig strävan efter lika behandling av alla anställda, där individuella behovsbaserade anpassningar anses tillräckliga. Samtidigt framträder en rad organisatoriska hinder, såsom arbetsuppgifternas beskaffenhet, resursbrist, frånvaro av äldre på arbetsplatsen, brist på styrning, otydlig ansvarsfördelning och begränsad medvetenhet om äldre i arbetslivet, vilket kan bidra till att frågan inte blir en strategisk HR-prioritering. Vi kan också konstatera att en lång rad olika näringsgrenar är representerade i fritextsvaren. Det framkommer inga tydliga sektorsvisa eller branschspecifika mönster, vilket antyder att resultaten kan gälla brett över arbetsmarknaden. Samtidigt krävs ytterligare kvantitativa analyser för att kunna styrka ett sådant generaliseringsanspråk.

DISKUSSION

I denna studie undersöktes arbetsgivarnas åldersbaserade insatser för att underlätta och motivera äldre anställda. Detta är något som tidigare inte studerats i större utsträckning, men som är viktigt för att förstå förutsättningarna för ett förlängt arbetsliv på den svenska arbetsmarknaden. Studien bidrar därmed till en fördjupad

lägesbild av arbetsgivarnas beredskap, medvetenhet och strategier efter mer än två decennier av politiska ambitioner om ett längre arbetsliv (SOU, 2020).

Resultaten visar att etablerade åtgärdsprogram/policys för äldre medarbetare är mycket begränsad, vilket överensstämmer med tidigare studier (se exempelvis, Conen et al., 2012; Jonsson et al., 2020; Principi et al., 2020). Större organisationer är i högre grad benägna att ha infört åldersbaserade insatser. Bland arbetsgivare som saknade sådana insatser angav många att det inte fanns särskilda utmaningar kopplade till ålder och att alla medarbetare behandlas lika. Det kan handla om en syn på de anställda som en homogen grupp, en upplevd frånvaro av åldersrelaterade behov bland personalen, tillämpningen av likabehandlingsprinciper eller att man helt enkelt saknar äldre medarbetare. Den begränsade förekomsten av formaliserade åldersbaserade personalpolicys tyder dock på en diskrepans mellan forskningsfältet inom HR, som och ena sidan betonar behovet av arbetsgivares åldersmedvetenhet och riktade åtgärder för äldre arbetstagare (Ilmarinen, 2006; Wilkens et al., 2020), och de andra sidan faktiska insatser på svenska arbetsplatser.

Avsaknaden av policy utesluter dock inte att åtgärder förekommer. Tvärtom visar resultaten att anpassningar ofta sker informellt – när behov uppstår, genom dialog, via skraddarsydda lösningar på verksamhetens operativa nivå i samråd mellan chef och anställd. Detta tyder på att individuella behov hanteras ad hoc, där organisatoriska och arbetsrättsliga överväganden har stor betydelse. I de fall där arbetsförmågan är tillfälligt eller permanent nedsatt, kräver arbetsmiljölagen arbetsanpassning (3 kap. 3 §). Enligt rättspraxis krävs dessutom att anpassningsmöjligheter har prövats innan uppsägning kan bli aktuell. Samtidigt uppfattas arbetsplatsens organisation ibland som ett hinder för anpassningar, och vissa arbetsgivare anser att särskilda åldersbaserade åtgärder kan vara diskriminerande. Denna tvekan speglar ett dilemma mellan likabehandling och individuell arbetsanpassning, något som även uppmärksammats i tidigare forskning i Sverige och Norden (Albertsen et al., 2024; Jensen, 2020; Jonsson et al., 2020; Midtsundstad & Bogen, 2014).

Resultaten indikerar att rättvisepprinciper på arbetsplatsen formar arbetsgivares förhållningssätt till åldersbaserade anpassningar. Även om dessa principer ibland kan begränsa chefers handlingsutrymme, utgör de sällan hinder ur ett lagstiftningsperspektiv. Enligt diskrimineringslagen och arbetsmiljölagen kan särbehandling vara både möjlig och nödvändig för att en anställd ska kunna arbeta vidare utan att riskera ohälsa. Så länge särbehandlingen har ett berättigat syfte och inte missgynnar yngre, är den tillåten. Många åtgärder kan dessutom ges till alla och utgör då inte negativ särbehandling. Mot denna bakgrund bör det framhållas att ålder ofta fungerar som en tydlig gränsdragande kategori i samhället, exempelvis genom bestämmelser om myndighetsålder eller åldersrelaterade semestervillkor i arbetslivet. Med andra ord ryms motiverade åldersanpassningar inom de rättsliga

ramarna. Resultaten visar att fler än 9 av 10 arbetsplatser uppger att det finns möjligheter till mindre fysiskt krävande arbete och arbetsanpassning för alla. Detta speglar arbetsmiljölagens krav på att arbetsgivare ska möjliggöra arbete för personer med nedsatt arbetsförmåga. Tidigare forskning visar att dessa krav är tydligare reglerade och lättare att genomdriva rättsligt än sociala och organisatoriska faktorer (Holm, 2021). Det utesluter dock inte andra typer av anpassningar enligt arbetsmiljölagens regler. De anpassningar som erbjuds enligt respondenterna kan vara att erbjuda alternativa arbetsuppgifter eller andra anpassningar i arbetet över en begränsad tid. Denna typ av arbetsanpassningar på individnivå legitimeras vanligtvis av att arbetsoförmågan är dokumenterad genom exempelvis ett läkarintyg även om en arbetsgivare får vidta anpassningsåtgärder också utan läkarintyg.

Ett ensidigt fokus på fysisk arbetsförmåga riskerar att osynliggöra andra viktiga faktorer. Inte heller kan en sådan snäv syn på arbetsanpassning sägas ha täckning i arbetsmiljölagen. Även andra typer av anpassningar kan vara viktiga för att behålla äldre medarbetare. Forskning lyfter fram att även insatser som flexibilitet, mentorship, kompetensutveckling och bättre matchning av uppgifter kan vara avgörande för äldre medarbetares arbetsförmåga, motivation och vilja att stanna kvar (Wilckens et al., 2020). Dessa insatser är inte lagstadgade, utan formas ofta genom överenskommelser mellan chef och medarbetare eller inom ramen för interna HR-strategier eller kollektivavtal. Flera av dessa resultat kan kopplas till organisatoriska förutsättningar: uppgiftsstruktur, ledarskap, medvetenhet och kunskap. HR-praktiker och operativa chefer behöver balansera mellan ett internt tryck (lika-behandling, resurser, styrning) och externt tryck (lagkrav och diskrimineringsrätt). Ett uttryck för att det så ofta saknas formaliserade policys/program kan vara en slags "äldersblindhet" som innebär att arbetsgivare förbiser hur ålder påverkar arbetsförmåga, motivation eller pensionspreferenser. Utan genomtänkta strategier och policys finns en risk att särskilda behov missas, särskilt hos individer med svagare förhandlingsposition som inte är aktiva i att bevaka sina rättigheter, förhandla eller ställa krav på anpassningar. Det kan vara personer i otrygga anställningar eller med lägre anställningsbarhet, där frånvaron av anpassningar ytterligare minskar möjligheten att arbeta längre. Detta riskerar att förstärka socioekonomiska skillnader i arbetsmarknadsdeltagande bland äldre (Hess et al., 2016). Om arbetsgivare agerade mer proaktivt genom exempelvis åldersbaserade personalpolicys och hade etablerade strategier för att anpassning skulle dessa individers förutsättningar potentiellt kunna förbättras (Kadefors et al., 2020). I kontrast till litteraturen om åldersmedvetet ledarskap, där fokus ligger på förebyggande och strategiska insatser, visar våra resultat att arbetsgivares åtgärder ofta initieras reaktivt – först efter sjukdom, olycka eller begäran. Om sådana initiativ uteblir, eller att den anställdes närmaste chef är passiv, riskerar arbetstagaren att hamna mellan stolarna. Flexibla lösningar och anpassningar förbises, vilket

även kan bidra till att anpassningar uppfattas som undantag snarare än som en självklar del av arbetsgivaransvaret. Holm (2021) visar att arbetsgivare främst riskerar rättsliga påföljder när arbetsanpassningsansvaret brister i individärenden, medan brister på organisationsnivå sällan får konsekvenser. En formaliserad HR-strategi kan därför minska behovet av godtyckliga initiativ, sätta frågan om längre arbetsliv på agendan, och skapa bättre medvetenhet och förutsättningar för äldre att stanna kvar i arbete. Om strategier saknas riskerar ansvar och beslut att hamna på operativ nivå. Då blir det upp till enskilda chefer att avgöra om insatser ska till och i sådana fall vilka. Detta riskerar innebära att den enskilda chefens kompetens, vilja samt lokala förutsättningar blir avgörande för huruvida individer erbjuds insatser samt insatsernas karaktär (Jonsson et al., 2020).

Vi hoppas att studien bidrar till en djupare diskussion om äldre arbetstagares roll i arbetslivet, särskilt i ljuset av politiska mål om höjd pensionsålder och längre arbetsliv. Utifrån resultaten ställer vi frågan: Hur ska en bred förlängning av arbetslivet åstadkommas om det saknas riktade insatser på arbetsplatsnivå? Ett individbaserat förhållningssätt, i kombination med låg kunskap om lagstiftning och begränsad åldersmedvetenhet, kan utgöra ett hinder för ett hållbart arbetsliv och riskerar att flytta ansvaret från en kollektiv nivå till den enskilda individen. Ökad förståelse för äldres kompetens och behov, tillsammans med en öppen arbetsplatsdialog kan motverka stereotyper och bidra till att fler kan arbeta längre på frivillig grund. Förbättrade arbetsvillkor bör inte endast vara ett svar på kompetensbrist, utan en strategisk fråga för alla arbetsgivare. Det kräver att man vågar prata om ålder och pension i medarbetarsamtal och i intern kommunikation. En proaktiv strategi innebär att arbetsgivare inte bara reagerar, utan skapar långsiktigt hållbara villkor som främjar engagemang och hälsa och därmed förutsättningar för arbete oavsett ålder.

REFERENSER

- Albertsen, K., Jensen, P. H., Gensby, U., & Pedersen, F. (2024). Workplace social capital in the development and implementation of a senior policy. *Nordic journal of working life studies*, 14(1), 67-87.
- Antonsson, A.-B., & Vågren, M. (2020). Hållbart arbetsliv för äldre-Slutrappport, del 1. Vilka insatser på arbetsplatsen ger effekt, för vem och under vilka förhållanden? In: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1993). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (Vol. 4). Cambridge University Press.
- Bengs, C., & Stattin, M. (2018). Pensionspreferenser och motiv till arbete efter 65 bland personal inom hälso-och sjukvården: kvalitativa analyser av arbetsrelaterade faktorer påverkan på pensionspreferenser samt motiv till och erfarenheter av ett förlängt arbetsliv. In: Umeå universitet.
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2019). *Skill shortages and skill mismatch in Europe: a review of the literature*. <https://ftp.iza.org/dp12346.pdf>
- Conen, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33(6), 648-665. <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.2046974>
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2019). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist*, 60(1), 12-21. <https://doi.org/10.1093/geront/gny184>

- Eurostat. (2021). *Employment rates, EU28, Country of citizenship by sex, age group 55-64*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_10/default/table?lang=en (2021-04-21)
- Furunes, T., & Mykletun, R. (2011). Managers' decision latitude for age management: Do managers and employees have the same (implicit) understanding? In R. Ennals & R. H. Salomon (Eds.), *Older Workers in a Sustainable Society, Labor, Education & Society*, Peter Lang Verlag, Frankfurt (pp. 107-116). Peter Lang Verlag.
- Hansson, R. O., DeKoekkoek, P. D., Neece, W. M., & Patterson, D. W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202-233.
- Hess, M., König, S., Hofäcker, D. (2016). Retirement Transitions Under Changing Institutional Conditions: Towards Increasing Inequalities? Comparing Evidence from 13 Countries. In: Hofäcker, D., Hess, M., König, S. (eds) *Delaying Retirement*. Springer https://doi.org/10.1057/978-1-137-56697-3_16
- Hofäcker, D., & Radl, J. (2016). Retirement transitions in times of institutional change: Theoretical concept. In D. Hofäcker, M. Hess, & S. König (Eds.), *Delaying Retirement* (pp. 1-21). Springer.
- Holm, J. (2021). *Ett hållbart arbetsliv: arbetsgivarens rättsliga ansvar för arbetsmiljö och rehabilitering* [Umeå universitet].
- Holm, J. (2024). Arbetsmiljörätten: en översikt. Upplaga 1 Norstedts juridik
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer working life*. Finnish Institute of Occupational Health. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.52.1.47>
- Jensen, P. H. (2020). *Seniorarbetsliv*. Frydenlund Academic.
- Jensen, P. H., & Moberg, R. J. (2012). Age management in Danish companies: what, how, and how much? *Nordic journal of working life studies*, 2(3), 49-66.
- Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L., & Nilsson, K. (2020). Organizational Hindrances to the Retention of Older Healthcare Workers. *Nordic journal of working life studies*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118679>
- Jonsson, R., Nilsson, K., Björk, L., & Lindegård, A. (2023). Engaging the missing actor: lessons learned from an age-management intervention targeting line managers and their HR partners. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 177-196.
- König, S., Gustafsson, P., Anxo, D., & Ericson, T. (2020). *Tidig och sen pensionering: en analys av pensionsålder, pensionsmotiv och förutsättningar för ett förlängt arbetsliv*.
- Larsson, D., Stattin, M., & Brydsten, A. (2024). Pensionspreferenser och arbetsförhållanden: Offentliganställdas inställning till sin egen pensionsålder (No. 1; Rapportserie Om Ett Hållbart Och Förlängt Arbetsliv). Umeå University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1904732/FULLTEXT01.pdf>
- Maertens, J. A., Putter, S. E., Chen, P. Y., Diehl, M., & Huang, Y.-H. E. (2012). 12 Physical Capabilities and Occupational Health of Older Workers. *The Oxford handbook of work and aging*, 215.
- Merom, D., Stanaway, F., Gebel, K., Sweeting, J., Tiedemann, A., Mumu, S., & Ding, D. (2021). Supporting active ageing before retirement: a systematic review and meta-analysis of workplace physical activity interventions targeting older employees. *BMJ open*, 11(6), e045818.
- Midtsundstad, T., & Bogen, H. (2014). Active Aging Policies between Individual Needs and Collective Goods. A Study of Active Aging Policies and Practices in Norway. *Nordic journal of working life studies*, 4(2), 139-158.
- Mykletun, R. J., & Furunes, T. (2011). 3 The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden. In (pp. 93-106): Peter Lang Labor, Education & Society. Frankfurt.
- Mäcken, J., Präg, P., Hess, M., & Ellwardt, L. (2022). Educational inequalities in labor market exit of older workers in 15 European countries. *Journal of Social Policy*, 51(2), 435-459.
- Pensionsmyndigheten. (2012). *Arbetsgivares attityder till äldre arbetskraft*.
- Pensionsmyndigheten. (2024). *Pensionsåldrar och arbetslivets längd - svar på regeringsuppdrag 2024*. <https://www.pensionsmyndigheten.se/statistik/publikationer/pensionsaldrar-arbetslivets-langd-2023/>
- Principi, A., Bauknecht, J., Di Rosa, M., & Succi, M. (2020). Employees' Longer Working Lives in Europe: Drivers and Barriers in Companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1658. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph17051658>
- Regeringen. (2019). *En riktålder för höjda pensioner och följsamhet till ett längre liv [A target age for increased pensions and adherence to a longer life]*. Stockholm: Socialförsäkringsutskottets Retrieved from <https://data.riksdagen.se/fil/124607E3-9409-43B6-8D0B-530F87402CE6>
- Richert-Kazmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? *Work*, 55(3), 679-688.

- Siukola, A., Virtanen, P., Huhtala, H., & Nygård, C.-H. (2011). Absenteeism following a workplace intervention for older food industry workers. *Occupational Medicine*, 61(8), 583-585.
- SKR. (2020). *Möt Kompetensutmaningen - Rekryteringsrapport 2020 [Meet the Competence Challenge - Recruitment Report 2020]*.
- SOU. (2020). *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Stockholm: Swedish Government Official Reports
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(1).
- Söderbacka, T., Nyholm, L., & Fagerström, L. (2020). Workplace interventions that support older employees' health and work ability-a scoping review. *BMC health services research*, 20, 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-020-05323-1>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Van Rijn, R. M., Robroek, S. J., Brouwer, S., & Burdorf, A. (2014). Influence of poor health on exit from paid employment: a systematic review. *Occup Environ Med*, 71(4), 295-301. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101591>
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2020). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352-386.

ABSTRACT

This study examines Swedish employers' age-based personnel policies aimed at facilitating and motivating older employees in the context of prolonged working lives. It is based on a national survey of employer representatives and shows that over 80 percent lack formal age-related policies, yet still implement measures based on organizational, legal, and equality-related considerations. At the same time, it becomes clear that efforts to meet the needs of older workers often take the form of ongoing, needs-based individual accommodations at the operational level, typically reactive rather than proactive and framed from an age-neutral perspective. The absence of formalized age-related initiatives can partly be explained by perceptions that age does not justify special adjustments, strong principles of equal treatment, the absence of older employees in some workplaces, and organizational constraints such as resource shortages, unclear allocation of responsibilities, and lack of a coordinated strategy. The study discusses the potential consequences of employers' actions not always aligning with political objectives to extend working lives.

Keywords: Age management, Aging workforce, individualized work arrangements, Prolonged working life