

Evaluering



Indhold

1. Indledning	3
1.1..... Datagrundlag	4
2. Sammenfatning	5
3. Organisering og ressourcer	7
4. Projektets aktiviteter	8
<i>Sammenhængen mellem de enkelte aktiviteter</i>	<i>8</i>
4.1 Aktiviteter målrettet virksomheder	10
<i>Virksomhedsbesøg: vejledning om god seniorpraksis og formidling af job</i>	<i>10</i>
<i>Workshop for ledere og tillidsrepræsentanter - ledelse af seniorer</i>	<i>14</i>
<i>Introforløb, hvor ledige seniorer og en virksomhed afprøver hinanden</i>	<i>15</i>
4.2 Aktiviteter målrettet seniorer	16
<i>Individuel sparring af ledige og formidling af jobåbninger</i>	<i>16</i>
<i>Vejledningskursus for seniorer - Seniorstyrken</i>	<i>19</i>
4.3 Informationsaktiviteter	24
<i>Foldere</i>	<i>24</i>
<i>Pjecer.....</i>	<i>24</i>
<i>Kontaktmøder med andre jobcentre</i>	<i>24</i>
<i>Projektets website</i>	<i>24</i>
<i>Nyhedsbreve.....</i>	<i>25</i>
<i>Øvrige informationsaktiviteter</i>	<i>25</i>
4.5 Forankring	25
5. Bilag	27
<i>Projektets foldere og pjecer.....</i>	<i>27</i>
<i>Nyhedsbreve.....</i>	<i>28</i>
<i>Div. info. aktiviteter</i>	<i>29</i>

1. Indledning

Målet med projektet 'En 3. karriere' har været at bidrage til at løse den demografiske udfordring det er, at store årgange kan trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, mens små årgange kommer ind på arbejdsmarkedet. Sammenholdt med tilbagetrækningsreformen medfører dette et behov for, dels at flere seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet, dels at arbejdsmarkedet indrettes, så det bliver muligt for seniorerne at blive længere.

Projektet udspringer af et samarbejdsforum 'Seniordialoger', som blev iværksat i Aarhus Kommune og bestod af repræsentanter fra bl.a. arbejdsmarkedets parter, lokale uddannelsesinstitutioner og interesseorganisationer. I dette forums regi er der gennemført en række aktiviteter, herunder rådgivningskurser for seniorer og konferencer i samarbejde med Beskæftigelsesministeriet, Arbejdsmarkedsstyrelsen og BR Midtjylland. Projektet er finansieret med midler fra Den Europæiske Socialfond, Beskæftigelsesregion Midtjylland, Arbejdsmarkedsstyrelsen og Beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus. Der blev bevilget 5.9 mio. til en 2-årig projektperiode.

Målsætningerne for 'En 3. karriere' har været på lokalt/regionalt niveau, at

- flere ledige seniorer og efterlønnere tilknyttes arbejdsmarkedet på hel- eller deltid
- flere seniormedarbejdere fortsætter i længere tid på arbejdsmarkedet
- flere virksomheder udvikler god seniorpraksis - indenfor fastholdelse & rekruttering
- flere seniorer bliver bedre rustet til den udfordrende overgang fra fuldtidsjobbet
- flere arbejdsmarkedsaktører informeres om effekten af projektets aktiviteter

Aktiviteterne i projektet har både rettet sig mod **seniorer** i form af

- vejledningskurser til seniorer, der står over for eller midt i senkarrieren
- individuel sparring og jobformidling til ledige og jobinteresserede efterlønsmodtagere.

Og rettet sig mod **virksomheder** i form af

- tilbud om vejledning og opkvalificering af virksomhedens seniorpraksis
- formidling af kandidater til jobåbninger på virksomheden.

Endelig har projektet løbende formidlet erfaringer og resultater ved møder med andre jobcentre, på projektets webside, i pjecer, artikler og debatindlæg samt i projektets eget nyhedsbrev.

Projektet startede i september 2011 og blev afsluttet pr. 1. marts 2013, et halvt år før projektperiodens planlagte udløb. Dette skyldtes, at en række af projektets mål var nået i løbet af det første 1½ år og at flere af projektets medarbejdere havde fundet nye udfordringer. Jobcenter Aarhus, hvor projektet har haft til huse, besluttede derfor at afslutte projektet før tid frem for at gennemføre det sidste halve år på nedsat kraft.

Denne evaluering af projektet omfatter derfor projektets resultater, metoder og erfaringer i perioden september 2011 til og med februar 2013. Målet med evalueringen var oprindeligt at etablere et beslutningsgrundlag for oprettelsen af en national specialistenhed for rådgivning af virksomheder og seniorer om fastholdelse og rekruttering. Dette er dog ikke længere aktuelt, og relevante erfaringer og metoder fra projektet videreføres i Jobcenter Aarhus og i fagforeningsregi.

1.1 Datagrundlag

DISCUS har fulgt projektet fra start til slut og har udarbejdet denne slutevaluering.

DISCUS har i projektperioden gennemført en række kvalitative interviews med deltagere i individuel sparring og vejledningskurser, repræsentanter for virksomheder, medarbejdere i projektet samt leder fra Jobcenter Aarhus.

Projektmedarbejderne har dels registreret deres opgaver i Workbase på lige fod med kolleger i jobcentret, dels ført deres egne lister over indsats og resultater. Disse registreringer udgør de kvantitative data:

- Liste over deltagere, der har modtaget individuel sparring/kontaktsamtaler (ledige og efterlønsmodtagere) (Workbase)
- Liste over deltagere, som efterfølgende er kommet i job (egen opgørelse)
- Liste over virksomheder og virksomhedsbesøg (Workbase)
- Evalueringsskema fra deltagere på vejledningskurset 'Seniorstyrken'
- Evalueringsskema fra 45 virksomheder 1-1½ år efter første kontakt til 'En3karriere'
- Liste over deltagere på workshops for ledere
- Liste over informationstiltag
- Opgørelse af besøg på projektets webside (sep. 12- feb. 13)

2. Sammenfatning

'En 3. karriere' udspringer af flere projekter i regi af Beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus og Beskæftigelsesregion Midtjylland, der har haft fokus på dels at udvikle og vedligeholde senior medarbejdernes ressourcer, dels at sætte fokus på de muligheder og udfordringer, der ligger i, at store årgange forlader arbejdsmarkedet, mens mindre årgange træder ind.

Projektets overordnede formål har været at styrke

- udviklingen af en 3. karriere blandt seniorer 55+ uanset om de er i job, ledige eller modtager efterløn
- god seniorpraksis på virksomheder

Projektet har dermed bidraget til at løse de demografiske udfordringer som nævnt ovenfor og målgrupperne for projektet er derfor såvel virksomheder som seniorer 55+.

Projektets aktiviteter, mål og resultater fremgår af tabellen nedenfor:

Målsætninger	Aktiviteter	Mål		Resultater
Flere ledige seniorer og efterlønnere tilknyttes arbejdsmarkedet	Individuel sparring Ledige 55 + /efterlønnere	600 samtaler	33 % ansættes på hel /deltid	488 samtaler med ca. 240 personer. Heraf har 75 personer, svarende til 31 %, fået et job
	Virksomhedsbesøg mhp. at finde jobåbninger	200 besøg	50 % af virksomhederne nyansætter mindst en senior	700 kontakter på 263 virksomheder. Ca. 50 % førte til løntimer til seniorer og andre ledige. Langt de fleste interesseret i at rekruttere erfarne medarbejdere
Flere seniorer fortsætter i længere tid på arbejdsmarkedet	Vejledningskurser over 2 dage	16 hold à 20 deltagere	33 % bliver længere tid i jobbet 75 % oplever godt udbytte	20 kurser m. i alt 346 deltagere 33 % bliver længere i jobbet 95 % er tilfredse, heraf er 53 % meget tilfredse med kurset
Flere seniorer bliver bedre rustet til overgang fra fuldtidsjob	Pjece: Forbered din fremtid	1 stk.	Formidle viden /erfaringer og holdninger	Trykt i 3.000 eksemplarer
Flere virksomheder udvikler en god seniorpraksis, fastholdelse og rekruttering	Workshop - ledelse af seniorer	7 workshops à 10 deltagere	75 % oplever de bliver bedre rustet til at lede seniorer	4 workshops afholdt med 44 deltagere
	Virksomhedsbesøg. God seniorpraksis	40 besøg	60 % af virksomheder har fremgang vedr. fastholdelse det 1. år	45 stikprøver på repræsentativt udvalgte virksomheder 34: Større viden/ bevidsthed om fastholdelse 7: har fastholdt seniorer
	Introforløb 2-4 uger, 10 delt. senior/ virksomhed afprøver hinanden	7 forløb à 10 deltagere	50 % af seniorer ansættes	2 forløb med hhv. 15 deltagere i IKEA og 19 i Tivoli Friheden. 6 ansat i Friheden
Flere arbejdsmarkedsaktører informeres om effekt i rådgivning til virksomheder og seniorer	Kontaktmøder m. andre jobcentre	6 møder	Formidle viden /erfaringer og holdninger	4 møder med Skanderborg, Odder, Aarhus - Østjyske kompetencecentre
	Projektets website			Etableret efteråret 2011 1.177 besøg fra okt. 12 til feb. 13.
	Nyhedsbreve	4 numre	Skabe netværk / 'ambassadører' for projektet for yderligere udbredelse af info	4 numre sendt til interessenter og på web
	Pjece: God seniorpraksis	1 stk.		Pjece med artikler trykt i 200 eks.
	Div. info. aktiviteter			Foredrag, artikler mm.

En række af projektets aktiviteter har nået eller mere end opfyldt de opstillede mål, mens andre kun delvist har opfyldt målene. Evaluatoren vurderer, at projektet samlet set har levet op til sine målsætninger.

Projektets konsulenter har besøgt 263 virksomheder på i alt 700 besøg. Afhængigt af virksomhedernes ønsker og behov, har konsulenterne drøftet seniorpraksis og/eller rekruttering af seniorer. Ca. halvdelen af virksomhederne vurderes at have rekrutteret seniormedarbejdere i projektperioden, og langt de fleste har udtrykt interesse for at fastholde kendte medarbejdere, når blot deres kompetencer svarer til virksomhedens behov. Udfordringerne har især været at fastholde seniorer, hvis faglige kompetencer ikke matcher virksomhedens krav.

Der har ligeledes været udfordringer med at rekruttere tilstrækkeligt med virksomheder, ledige seniorer og efterlønsmodtagere til at deltage i introforløb. Også matchning af de deltagende seniorer med jobåbninger på de deltagende virksomheder - og i det hele taget kontakten til jobinteresserede efterlønsmodtagere har været vanskelig.

Der er afholdt 4 workshops for ledere og tillidsrepræsentanter på større virksomheder, de fleste i forbindelse med at virksomheden har været i gang med at udvikle en seniorpraksis. Deltagerne fremhæver især, at workshoppen har givet dem mulighed for at udveksle erfaringer med kolleger om fastholdelse af erfarne medarbejdere.

Vejledningen af ledige seniorer har vist, at en stor del af disse har barrierer over for at søge job. Mange er parate til job, men har ingen eller meget lidt erfaring med at 'sælge' sig selv eller se sig selv i andet end 'kopi-job', af de job, de har mistet. Et intensivt og individuelt tilrettelagt vejledningsforløb, hvor deltagernes egen jobsøgning er blevet styrket, har resulteret i, at hver 3. er kommet i job.

Der er gennemført 20 vejledningskurser for seniorer om senkarrieren og altså flere end oprindeligt planlagt, pga. stor efterspørgsel. 95 % af deltagerne er tilfredse med kurset, heraf er 53 % meget tilfredse. 1 ud af 3 deltagere har efter kurset besluttet sig for at blive længere på arbejdsmarkedet, end de forestillede sig før kurset. Deltagerne har især været tilfredse med at få tid og rum til refleksion over senkarrieren, men også over at møde andre i samme situation.

Projektet har informeret bredt om aktiviteter og resultater. Både i egne pjecer, nyhedsbreve og på en website, men også ved at deltage i div. arrangementer, tv-indslag og artikler i landsdækkende og lokale medier.

Erfaringer fra projektet videreføres i Jobcenter Aarhus' indsats over for ledige 55+ samt i et nyt projekt i regi af tre fagforeninger og deres a-kasser. Det nye projekt indeholder både vejledning af seniorer om senkarriere, workshops for tillidsrepræsentanter og jobklubber for efterlønsmodtagere, der ønsker at genindtræde på arbejdsmarkedet. Endelig har tanker og erfaringer om seniorers afklaring ift. senkarrieren inspireret udformningen af de såkaldte seniorpakker.

3. Organisering og ressourcer

Aktiviteterne i 'En 3. karriere' er gennemført af 5 fuldtidsansatte medarbejdere: projektleder, to virksomhedskonsulenter og to jobkonsulenter, der i praksis var ansat på Jobcenter Århus. 4 af de 5 fungerede før projektet som hhv. seniorkonsulent, virksomhedskonsulent, arbejdsmarkedskonsulent og erhvervsvejleder ved Jobcenter Aarhus, mens den 5. projektmedarbejder havde erfaring med området fra sin tilknytning til Seniorerhverv Aarhus. Alle 5 medarbejdere er selv 55+. Derudover benyttede projektet en anden aktør til kortere afklaringsforløb for de ledige seniorer, der var berettigede til aktivering og/eller udarbejdelse af en jobplan.

Medarbejderne havde kontor og afholdte kurser og samtaler for seniorer på en selvstændig adresse, centralt beliggende i Aarhus. Disse to opgaver blev varetaget af en erhvervsvejleder, en konsulent og projektleder. De to virksomhedskonsulenter og i et vist omfang også projektlederen brugte en stor del af arbejdstiden på opsøgende arbejde på virksomheder, hvor også nogle af projektets kurser og seminarer fandt sted. De to virksomhedskonsulenter deltog også i samtaler med nogle af de ledige seniorer tilknyttet projektet og vejledningskursus for seniorer. Desuden medvirkede projektlederen som oplægsholder ved en række eksterne arrangementer og møder.

Oprindelig var den selvstændige adresse tænkt som en midlertidig løsning, men endte med at blive permanent i hele projektperioden. Projektets medarbejdere og den leder i jobcentret, der fungerede som leder for projektmedarbejderne, vurderer, at den selvstændige adresse både havde fordele og ulemper.

Fordele, fordi projektet hurtigt fik et navn 'En 3. karriere', som gjorde det let at få fokus på projektets særlige mål med de deltagende seniorer og virksomhederne. Projektets medarbejdere oplevede også, at de kunne gå dybere ind i opgaven, fordi de havde en klart afgrænset opgave med klart afgrænsede målgrupper, mens andre opgaver, møder mv., ikke fyldte så meget i hverdagen, som hvis de havde siddet under samme tag som deres kolleger. Desuden udtrykte de ledige deltagere fra projektets sparringsforløb lettelse over ikke at skulle møde op i jobcentret, hvor nogle havde haft dårlige erfaringer, og andre negative forventninger.

Ulemper, fordi afstanden til kollegerne i jobcentret vanskeliggjorde udveksling af viden og erfaringer og faglig sparring samtidig med, at flere af projektmedarbejderne efterhånden kom til at savne et fagligt netværk. Desuden var der af og til administrative vanskeligheder, IT problemer og lign.

I nogle tilfælde har både seniormedarbejdere og ledelse fra samme virksomhed deltaget i flere aktiviteter, som har spillet sammen på den enkelte virksomhed/for den enkelte deltager. Fx ved at seniormedarbejdere på en virksomhed har deltaget i et vejledningskursus om senkarrieren, mens ledelsen har deltaget i en workshop for ledere og tillidsrepræsentanter. Eller et virksomhedsbesøg har resulteret i, at der blev fundet en jobåbning til en af de ledige seniorer, som deltog i en individuel sparringssamtale i projektet.

4.1 Aktiviteter målrettet virksomheder

Virksomhedsbesøg: vejledning om god seniorpraksis og formidling af job

Projektets konsulenter har haft to mål:

40 besøg på virksomheder med det formål, at 50 – 60 % af virksomhederne efterfølgende vurderer, at de er blevet bedre til at fastholde deres seniormedarbejdere.

200 virksomhedsbesøg, hvoraf 50 % af virksomhederne efterfølgende nyansætter mindst en seniormedarbejder.

Projektets konsulenter har besøgt 263 virksomheder. I alt har der været 700 kontakter, langt de fleste som virksomhedsbesøg. Afhængigt af virksomhedernes ønsker og behov, har konsulenterne drøftet seniorpraksis og/eller rekruttering af seniorer.

Jobkonsulenterne vurderer, at dette har resulteret i jobåbninger til ledige på ca. halvdelen af virksomhederne. En del af disse job er gået til ledige, som projektet gennemførte kontakt- og sparringssamtaler med.

En stikprøve blandt 45 repræsentativt udvalgte virksomheder viser, at 3 ud af 4 virksomheder giver udtryk for, at de har fået større viden og bevidsthed om god seniorpraksis og knap 1 ud af 6 virksomheder har konkret fastholdt en seniormedarbejder.

Flere undersøgelser viser, at god ledelse og især en tydelig udmelding fra ledelsen om, at seniormedarbejderne er værdsatte medarbejdere, påvirker seniormedarbejdernes beslutning i retning af at blive længere på arbejdsmarkedet.¹ Ved at styrke en virksomheds seniorpraksis, øges sandsynligheden for, at seniorerne fortsætter i jobbet.

Ledighed er en af de faktorer, der øger sandsynligheden for, at seniorer trækker sig tilbage inden pensionsalderen. Mens der ikke kan konstateres nogen overledighed for de 55 + årige, er de ledige i denne aldersgruppe oftere ledige i længere tid.² De har med andre ord svære ved at komme i job igen, hvis de først bliver ledige. Der er desuden undersøgelser, der tyder på, at nogle efterlønsmodtagere fortryder, at de er gået på efterløn, og at de ønsker at vende tilbage til arbejdsmarkedet på hel- eller deltid.³

Formålet med jobkonsulenternes virksomhedskontakt har derfor været *både* at vejlede virksomheder i bedst muligt at fastholde 'deres egne' seniormedarbejdere med en god seniorpraksis og at åbne døre for ledige seniorer og efterlønsmodtagere, der ønskede at komme i job igen.

Omfang

2 virksomhedskonsulenter og til dels projektleder har i projektperioden kontaktet 263 virksomheder. I alt er det blevet til 700 kontakter, hvoraf mere end 9 ud af 10 har været besøg på virksomheden.

Aktiviteten har været størst i foråret 2012, hvor konsulenterne opsøgte mange nye virksomheder uanmeldt for at 'reklamere' for projektets tilbud til virksomheder. Disse besøg var af kortere varighed og der var således tid til flere.

¹ SFI-undersøgelse – KI tjek

² Jobindsats.dk

³ Social- og integrationsministeriet: Tilbage til arbejdsmarkedet. Erfaringer med folkepensionister og efterlønsmodtagere, der arbejder (2012)

Knap halvdelen af de 263 virksomheder har projektmedarbejderne kun besøgt en enkelt gang. Fx fordi der ikke aktuelt var interesse for at rekruttere nye medarbejdere og/eller ingen interesse for yderligere drøftelse af virksomhedens seniorpraksis. Omkring hver 3. virksomhed er besøgt 2 -3 gange, mens der har været længere forløb med flere kontakter på hver 4. virksomhed. I enkelte tilfælde, fx på virksomheder, der har rekrutteret flere nye medarbejdere, har konsulenterne været på 7-9 besøg.

Målgruppe

Alle virksomheder har potentielt været i målgruppen for projektet. Uanset størrelse, branche og medarbejdernes alderssammensætning kunne der være interesse for at rekruttere erfarne medarbejdere og/eller styrke fastholdelsen af egne seniormedarbejdere. Mange af de ledere, virksomhedskonsulenten har været i kontakt med, er selv 55 + og har kendt deres seniormedarbejdere gennem mange år.

Jobkonsulenterne har kontaktet kendte virksomheder fra deres netværk og opsøgt nye, fx inden for brancher, hvor de forventede at finde jobåbninger eller match til de ledige seniorer tilknyttet projektet, eller finde en stor andel af seniorer blandt medarbejderne.

Jobkonsulenterne har også opsøgt faglige organisationer og a-kasser for at informere om tilbuddet og ad denne vej få kontakt til fx tillidsrepræsentanter, jobinteresserede efterlønsmodtagere. Her kunne de også få øget viden om brancher med særlige udfordringer med at fastholde seniormedarbejdere.

Metode

Det har ikke været relevant at drøfte alle emner med alle virksomheder. De første besøg har derfor handlet om at 'skyde sig ind på' den enkelte virksomheds behov. Jobkonsulenterne har altså ikke insisteret på at drøfte seniorpraksis med virksomhederne, men har holdt møderne i en uformel tone og taget afsæt i virksomhedernes konkrete erfaringer og behov.

Jobkonsulenterne har været inspireret af principper og værktøjer fra Styrelsen for Fastholdelse og Rekrutterings portal om emnet, www.seniorpraksis.dk. På de små og mellemstore virksomheder har jobkonsulenten mødtes med virksomhedens leder, og på de større virksomheder, hvor der fx også blev drøftet muligheden for workshops og introforløb, har fx også tillidsrepræsentanten deltaget.

Konsulenterne har uddelt foldere (se bilag), som informerer om projektets tilbud til virksomheder. 'Den erfarne medarbejder' har været i fokus både i folderen og i dialogen med virksomheden om hjælp til at ansætte, fastholde og være en attraktiv arbejdsplads for erfarne medarbejdere. Hvis ikke der var et aktuelt behov, har interesserede virksomheder selv kunnet kontakte projektet efterfølgende.

Konsulenterne har erfaring for, at især små og mellemstore virksomheder mister interessen for seniorpraksis, hvis ikke det umiddelbart kan relateres til deres dagligdag. Afsættet for dialogen med virksomheden har været det konkrete. Fx hvor mange af virksomhedens medarbejdere, der er 55 år eller mere? Denne 'mini-kortlægning' af aldersfordelingen har været udgangspunktet for den videre drøftelse. Har seniorerne særlige kompetencer, det er vigtigt at fastholde på virksomheden? Hvor stort er virksomhedens behov for at gøre en særlig

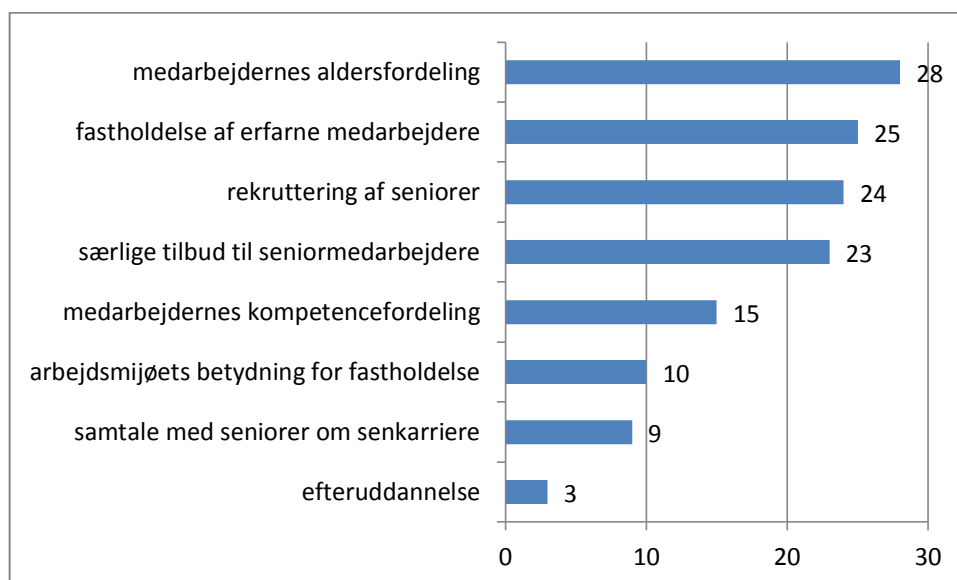
indsats for at fastholde bestemte nøglemedarbejdere? Har seniormedarbejderne evt. problemer med at holde tempoet, løse de samme opgaver som de yngre kolleger?

Et andet afsæt for dialogen har været tilbagetrækningsreformen og ændringen af efterlønsordningen. Det har gjort det tydeligt for de personaleansvarlige på virksomhederne, at der er medarbejdere, det vil være svært at fastholde til de bliver 65 år eller mere og at der derfor er brug for ændringer, fx andre arbejdsopgaver til seniorerne, ændringer i tilrettelæggelsen af arbejdet og evt. behov for faglig opdatering af seniormedarbejderne.

Endelig har en stor del af virksomhedsbesøgene handlet om at finde jobåbninger til ledige seniorer. Konsulenterne har været på 'udkik' efter jobåbninger, ofte med en konkret profil af en ledig 'i baghovedet', men også haft 'ordrer' med hjem fra virksomhedsbesøgene. Virksomhedskonsulenterne har i flere tilfælde været involveret i samtalerne med ledige for at lære de lediges profiler at kende og omvendt hjælpe med at afklare de ledige i relation til konkrete jobåbninger.

Erfaringer fra virksomhedsbesøg

En stikprøve på 45 repræsentativt udvalgte virksomheder viser, hvilke emner virksomhederne typisk har drøftet med jobkonsulenten:



Stikprøven viser desuden – i overensstemmelse med jobkonsulenternes erfaringer – at virksomhederne i vidt omfang er opmærksomme på at fastholde deres erfarne medarbejdere, men at de ikke har en nedskrevet seniorpolitik. De løser evt. problemer og udfordringer ad hoc i dialog med seniormedarbejderne og finder så vidt muligt løsninger, så de erfarne seniormedarbejdere kan fortsætte, så længe det er til glæde for både dem og for virksomheden.

Virksomhederne opfatter generelt seniorerne som erfarne og stabile og i høj grad et aktiv for virksomheden. Virksomhedskonsulenten vurderer, at det ikke er et stort problem for virksomhederne at fastholde erfarne medarbejdere, der måske har enkelte fysiske skavanker. Virksomhederne kender til og har ofte også erfaringer med diverse hjælpemidler. Og de vil også gå ret langt for at fastholde en kendt og erfaren medarbejder, som i øvrigt er motiveret og yder en god indsats i jobbet.

Derimod kan det være svært at fastholde en medarbejder, som ikke har formået – eller haft mulighed for – 'at følge med' rent fagligt og derfor ikke er i stand til fx at bruge nye værktøjer eller arbejdsmetoder.

Ligeledes er det konsulentens erfaring, at det er vanskeligt at fastholde en seniormedarbejder, der insisterer på at gå ned i tid, men ikke i løn. Ligesom for alle andre medarbejdere, skal seniormedarbejdernes kompetencer, kvalifikationer og krav – fx til løn - matche virksomhedens behov og muligheder for at imødekomme dem.

Derfor vurderer virksomhedskonsulenten, at en af de største udfordringer i en god seniorpraksis ligger i at sørge for, at seniormedarbejderne også udvikler sig fagligt, så de kan bruge deres kompetencer og erfaringer bedst muligt. Det behøver ikke nødvendigvis at være kurser og efteruddannelse, men kan også være ved at tildele seniormedarbejderne nye opgaver eller ansvarsområder. Hvis ikke det lykkes for seniorerne at holde sig fagligt opdaterede, bliver det både vanskeligt at fastholde dem i jobbet, og at finde nyt job, hvis de bliver ledige.

Omvendt vurderer virksomhedskonsulenten også, at virksomhederne gerne ansætter seniorer, hvis bare deres kompetencer modsvarer virksomhedens behov; og seniormedarbejderen behandles i mange tilfælde lige som alle andre medarbejdere. Dvs. at virksomhedens ledelse og kolleger er villige til at tage de nødvendige hensyn, hvis det i øvrigt hænger godt sammen med at få hverdagen til at fungere.

Virksomhedernes udbytte

3 ud af 4 virksomheder i stikprøven vurderer, at vejledningen har givet dem større bevidsthed om behov og muligheder for at fastholde deres erfarne medarbejdere og / eller større viden om, hvad virksomhedens leder konkret kan gøre for at fastholde erfarne medarbejdere. Desuden har 7 af de 45 virksomheder fastholdt konkrete medarbejdere.

En række af virksomhederne har konkret rekrutteret ledige seniorer fra projektet, og langt de fleste udtrykker interesse for at rekruttere erfarne medarbejdere, men de påpeger også, at de sjældent får ansøgninger fra denne aldersgruppe. Virksomhedskonsulenten vurderer, at ca. halvdelen af de besøgte virksomheder har rekrutteret seniorer i projektperioden. Men det er ikke muligt at give en præcis opgørelse, da virksomhederne rekrutterer af mange andre kanaler end via projektet/jobcentret.

Også efterlønsmodtagere, der ønsker at arbejde ved siden af efterlønnen, har haft virksomhedernes interesse. Fx til stillinger, som er for små til en fuldtidsstilling. En del virksomheder er for første gang blevet opmærksomme på denne mulighed via projektets jobkonsulenter.

Projektets udfordringer

Projektet har trods en del kontakter til fagbevægelsen haft svært ved at få etableret et samarbejde. Det har vist sig svært at få konkretiseret samarbejdet, selvom de repræsentanter fra fagbevægelsen, som projektet har holdt møder med, grundlæggende har været positivt indstillet over for projektet og dets mål. Projektets medarbejdere vurderer, at det også bunder i, at fagbevægelsen i projektperioden har været optaget af udfaldstruede og unge, der havde svært ved overhovedet at komme ind på arbejdsmarkedet.

Der har som nævnt været interesse blandt virksomhederne for fleksible efterlønsmodtagere, der har interesse i at arbejde ved siden af deres efterløn. Men det har været svært at matche de to parter og finde frem til et passende forum, hvor de to parter kan 'mødes'. Jobbene til efterlønsmodtagerne kan slås op på jobnet, men her kikker de jobinteresserede efterlønsmodtagere ikke. Og det er ikke lykkedes at etablere et struktureret samarbejde til a-kasserne, som har kontakten til efterlønsmodtagerne. Desuden har det vist sig vanskeligt at afstemme de gensidige forventninger om løn, arbejdsopgaver og arbejdstider hos hhv. virksomheder og efterlønsmodtagere.

Workshop for ledere og tillidsrepræsentanter - ledelse af seniorer

Målet var at afholde i alt 7 workshops à 10 deltagere, hvoraf 75 % efterfølgende vurderer, at de bliver bedre til at lede seniorer.

Der er afholdt 4 workshops for ledere med i alt 44 deltagere. Stikprøver i form af kvalitative interviews med 5 workshopdeltagere viser, at alle havde udbytte af workshoppen.

Afholdelse af workshops for ledere og/eller tillidsrepræsentanter indgik som en del af tilbudsiften til virksomheder. De 5 workshops er afholdt på større virksomheder i forbindelse med, at de arbejdede med deres seniorpraksis. Workshoppen blev i nogle tilfælde også suppleret med, at virksomhedens seniormedarbejdere fik tilbud om at deltage i et 2-dages vejledningskursus. På den måde blev både ledere og medarbejdere opkvalificeret til arbejdet med virksomhedens seniorpraksis.

Arrangementerne kunne skræddersys til både ledere og til tillidsrepræsentanter og blev tilrettelagt i samarbejde med ledelsesrepræsentanter fra de pågældende virksomheder. Typisk blev workshoppen tilrettelagt som et halvdags arrangement og bestod af oplæg kombineret med tid til, at deltagerne drøftede deres erfaringer med hinanden.

Emnerne på en workshop var typisk

- livsfaser i arbejdslivet og seniorer. Om seniorers motiver til at blive eller gå
- mangfoldigheden i senioraftaler
- TR som sparringpartner for medarbejdere på vej til en senior udviklingssamtale
- drøftelse af cases og eksempler på seniorudfordringer og aftaler

Deltagernes udbytte

Deltagerne har nævnt følgende punkter, hvor workshoppen har givet dem udbytte:

- Ny viden – bl.a. om udviklingen i levealder over de seneste 50-100 år, hvor mange ressourcer går tabt ifm. nogle seniormedarbejders tidligere tilbagetrækning - tab for både for den enkelte virksomhed og for samfundet
- Mulighed for at drøfte erfaringer og løsningsmodeller med kolleger
- Personligt udbytte – for deltagere, der selv er 55+
- Holdninger til seniorer og tilbagetrækning på virksomheden
- Signalværdi – tydeliggørelse af virksomhedens holdning og ønsker til at fastholde erfarne medarbejdere.

Desuden var workshoppen en mulighed for at drøfte holdninger til seniormedarbejdere og til tilbagetrækning. Emner, der måske ikke sættes ord på i hverdagen, men som - i følge flere undersøgelser - har betydning for seniormedarbejdernes valg i senkarrieren.

— Det vigtigste er nok at få ændret sprogbrugen om den 3. alder, så det bliver mere positivt. Og så at få ændret holdningen om, at folk endelig skal have lov at trække sig tilbage, uden at de har tænkt over, hvad de så skal lave. Jeg har medarbejdere, som er over pensionsalderen. Men samtidig oplever jeg den der med, at folk endelig skal have lov til at trække sig tilbage. Men til hvad?

Deltager på workshop

Introforløb, hvor ledige seniorer og en virksomhed afprøver hinanden

Jobkonsulenternes 'pakke' til virksomheder indeholdt også et tilbud om at virksomhederne kunne få en større gruppe af ledige seniorer i praktik. Det var derfor udelukkende en aktivitet, som blev drøftet med og aftalt på to større virksomheder.

Målet var at afholde 7 forløb med i alt 70 deltagere, hvoraf 50 % efterfølgende skulle i job på virksomheden.

Der er afholdt 2 forløb med i alt 34 deltagere. Heraf blev 6 af deltagerne efterfølgende ansat i den virksomhed, hvor de var på introforløb.

Forberedelse og form

Projektet tilbød virksomhederne at

- tilrettelægge forløbet i samarbejde med virksomheden
- formidle kontakten til jobinteresserede seniorer
- forberede ansøgerne på virksomhedens forventninger

De virksomheder, der deltog, gjorde det bl.a. ud fra ønsket om at rekruttere

- erfarne og fleksible seniorer, som erfaringsmæssigt fungerer godt sammen med yngre medarbejdere
- fleksible og ansvarsfulde sæsonarbejdere
- seniorer på en struktureret måde, som supplement til de uopfordrede ansøgninger, virksomheden allerede får fra seniorer

Efter at have aftalt, hvilke arbejdsopgaver, der skulle rekrutteres til og hvilke kompetencer virksomheden efterspurgte, indkaldte projektet seniorer til et informationsmøde. Derefter indsendte de interesserede seniorer en ansøgning til virksomheden, som derefter indkaldte til fællesmøde og afholdt samtaler med seniorerne.

Erfaringer

Det viste sig, at den gensidige forventningsafstemning var vanskeligere, end man først havde forestillet sig. Jobbene stillede højere krav til ansøgernes fysiske formåen end først antaget.

Fx

- lange arbejdsdage,
- de skulle stå op i mange timer og
- opgaverne var belastende for arme og ryg

Kandidaterne var ikke så motiverede og fleksible som virksomhederne havde forestillet sig.

Fx

- de sagde ikke ja til jobbet umiddelbart, men bad om betænkningstid
- de havde krav om bestemte arbejdsområder og/eller arbejdstider

- flere havde fysiske problemer, som krævede, at der blev taget særlige hensyn, men meldte ikke dette klart ud fra starten
- flere af ansøgerne var ikke gode til at 'sælge sig selv' i jobsamtalen
- flere ansøgere fremhævede deres svage sider frem for deres kompetencer og erfaringer

I selve introforløbet blev det også klart, at seniorernes tilgang til opgaven var anderledes end yngre praktikanter/nye medarbejderes. Fx erfarede de, at instruktion af seniorerne skulle være mere udførlige, fordi de gerne vil udføre opgaverne rigtigt første gang – de er ikke lige så tilbøjelige som de yngre kandidater til at prøve tingene af og lære af evt. fejl. Derfor tog instruktionen af seniorerne længere tid end forventet og blev af virksomheden i begyndelsen oplevet som om, seniorerne var 'lidt træge i det'. Efter nogle startvanskeligheder, viste det sig ofte, at seniorerne var meget stabile og sikre i deres opgaveløsning. Det har således været en udfordring at rekruttere og matche virksomheder og jobinteresserede/ledige seniorer til introforløb.

4.2 Aktiviteter målrettet seniorer

Individuel sparring af ledige og formidling af jobåbninger

Målet var at gennemføre 600 samtaler og, at hver 3. af de ledige i forløbet skulle opnå ansættelse på hel- eller deltid. Der er gennemført i alt 488 samtaler med ca. 240 ledige på 55 år og derover. I alt er 75 ledige, svarende til 31 %, kommet i job.

Ledigheden for seniorer i Aarhus har fulgt udviklingen i ledigheden generelt og adskiller sig ikke fra udviklingen på landsplan. Dvs. at ledigheden for seniorer 55+ i Aarhus i projektperioden har ligget stabilt, og at der ikke er nogen overledighed for seniorer sammenlignet med andre aldersgrupper. Derimod har de ledige 55+ oftere længere ledighedsperioder end andre aldersgrupper og er overrepræsenterede i gruppen af udfaldstruede. Hvor de ledige 55+ udgør ca. 12 % af alle ledige, udgør de ca. 25 % af de udfaldstruede.⁴

Flere undersøgelser har vist, at ledighed øger sandsynligheden for, at seniorer trækker sig tilbage på efterløn før pensionsalderen. Derfor har projektet søgt at øge de ledige seniorers tid på arbejdsmarkedet ved at yde en særlig indsats for at støtte dem i at vende tilbage på arbejdsmarkedet.

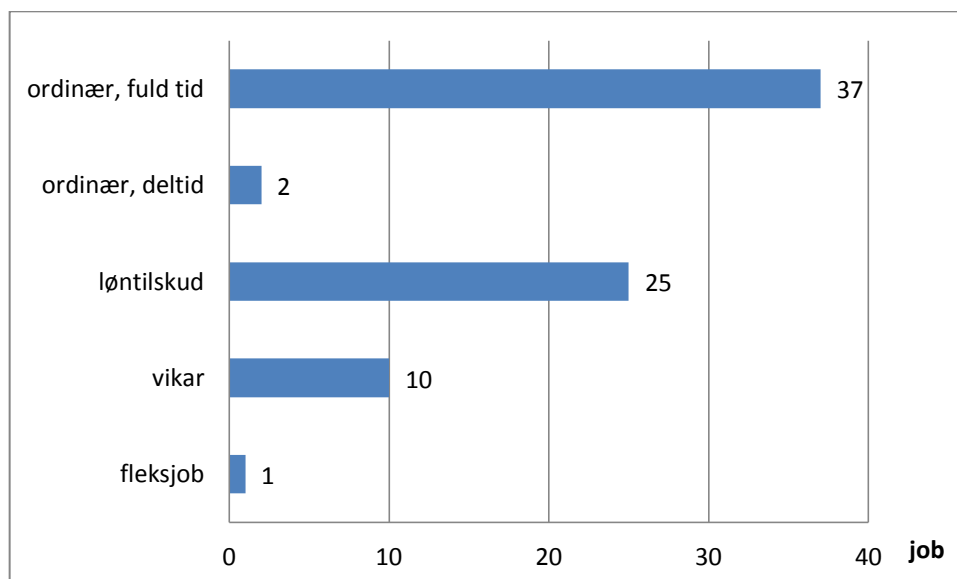
Rekruttering af deltagere

Deltagerne blev rekrutteret til forløbet hos 'En 3. karriere' via jobcentret. Et repræsentativt udsnit hvad angår køn, alder, fag, a-kasse og ledighedsperiode af de ledige i aldersgruppen 55-65 tilknyttet Jobcenter Aarhus fik tilbudt at deltage i projektet - som et alternativ til en normalindsats i jobcentret.

Resultater

Det har ikke været muligt at sammenligne resultaterne for de ledige seniorer tilknyttet 'En 3. karriere' direkte med resultaterne for de ledige seniorer, der var tilknyttet jobcentret i perioden. Jobcentrets ledelse vurderer, at resultatet – 1 ud af 3 ledige i job – er godt og helt på niveau med jobcentrets resultater for samme målgruppe.

⁴ Jobindsats.dk



Ca. halvdelen af de ledige, der er kommet i job, er kommet i beskæftigelse på ordinære vilkår, mens 25 deltagere er kommet i løntilskudsjob. Sidstnævnte har, så vidt det er oplyst til evaluators, efterfølgende fået fast ansættelse på den virksomhed, hvor de var i løntilskud.

Form og metode

Myndighedsopgaven - dvs. vejledning, kontaktføreløb og udarbejdelse af jobplaner - har ligget hos projektets konsulenter. Projektets opgave har derfor været identisk med jobcentrets. Derudover har deltagerne, afhængigt af deres individuelle behov og ønsker, fået tilbudt yderligere samtaler med projektets konsulenter. Derfor har nogle deltagere haft 1-2 samtaler med en konsulent, mens andre har haft 3-5 samtaler og enkelte har haft op til 7 samtaler.

Projektkonsulenterne har i samtalerne lagt vægt på at fremme de lediges selvtillid og tro på muligheden for at finde et job. Bl.a. ved at

- lytte aktivt til den ledige
- give sparring til, hvad den enkelte ledige selv kan gøre for at finde job
- afsætte god tid til de enkelte samtaler
- undgå afbrydelser i samtalen af fx telefonopkald til konsulent

Det primære mål og emne for samtalen har været vejen til job. I den forbindelse blev de ledige også præsenteret for muligheden for virksomhedspraktik og løntilskudsjob samt 6 ugers valgfri uddannelse. De ledige har også fået sparring til deres uopfordrede ansøgninger og kontakter til virksomheder, hvor projektets jobkonsulenter havde fundet jobåbninger. Når kontakten førte til en jobsamtale, har projektets virksomhedskonsulenter i nogle tilfælde været med til jobsamtalen og inden da aftalt strategi og roller ved selve samtalen med kandidaten.

De lediges barrierer

Konsulenterne har bestræbt sig på at gøre samtalen til en god og konstruktiv oplevelse for den ledige, men samtidig taget fat på de evt. barrierer, den ledige har haft for at komme i job. Disse barrierer kan være

- **faglige** – fx
 - at den ledige mangler faglige kvalifikationer, ikke er opdateret på nye arbejdsmetoder, værktøjer eller kommunikationsredskaber eller har kvalifikationer, der er tæt knyttet til deres tidligere arbejde
- **personlige** – fx
 - helbredsproblemer, fysiske skavanker, som måske ikke har betydet noget i det tidligere job, men vil gøre det i et nyt job med nye krav
 - misbrugsproblemer
 - psykiske problemer, fx nedtrykthed, manglende selvtillid og tro på muligheden for at finde job og som resultat deraf svært ved at 'brænde igennem' ved en ansættelsessamtale
- **Manglende erfaring** med at søge job – fx fordi den ledige ikke har søgt job i mange år og derfor ikke kender til jobsøgning på nettet, ikke har blik for egne kompetencer og nye måder at bruge dem på.

Dvs. at de ledige seniorer i vid udstrækning er *jobparate* – men mange er ikke *jobsøgningsparate* – de mangler træning i at se og 'sælge' deres egne kompetencer. Det er dette projektmedarbejderne især har arbejdet med. Bl.a. ved at støtte de ledige i og gøre dem trygge ved

- at erkende evt. barrierer og finde operationelle løsninger. Fx ved at være ærlig og løsningsorienteret omkring barriererne i en jobsamtale
- at afprøve alternativer til 'traditionel' jobsøgning – fx praktik, løntilskud. Nogle ledige seniorer har svært ved at se meningen med praktik, når de har så lang erhvervs erfaring
- at deltage i 6 ugers selvvalgt uddannelse inden for de første 9 måneders sammenlagt ledighed – selvom seniorerne måske allerede har indtil flere uddannelser i 'bagagen'
- at erkende, at de skal se efter et nyt job – ikke et job, der er en kopi af det, de har haft
- at vise deres motivation for job og være direkte og tydelige i deres kommunikation med arbejdsgiveren om, hvad de kan bidrage med. At de virkelig 'vil jobbet' og ikke bare afventer at kunne gå på efterløn.

Deltagernes vurdering

De ledige, der har været tilknyttet, har både over for projektets konsulenter og evaluator givet udtryk for stor tilfredshed med forløbet. De fremhæver især, at projektets tilgang tog højde for individuelle ønsker og behov og var baseret på samarbejde og empowerment. I modsætning til deres kontakt med jobcentret, som de opfatter som meget præget af jobcentrets kontrolfunktion.

— '*En3karriere*' var absolut en anderledes oplevelse end jobcentret. Her er du ikke bare et nummer, men et navn! Man får en helt anden modtagelse, og der bliver lyttet mere til dine ønsker og taget hensyn til dine kvalifikationer.

Ledig i sparringsforløb

Vejledningskursus for seniorer - Seniorstyrken

Målet var at gennemføre 12-16 kurser med hver 20 deltagere, og at hver 3. deltager blev længere i job samt at 3 ud af 4 deltagere ville opleve at få et godt udbytte af kurset.

Der er gennemført 20 vejledningskurser med i alt 346 deltagere. Der er lavet flere kurser end oprindeligt planlagt, fordi der var stor efterspørgsel. 95 % af deltagerne er tilfredse med kurset, heraf er 53 % meget tilfredse. 1 ud af 3 deltagere har efter kurset besluttet sig for at blive længere på arbejdsmarkedet, end de forestillede sig før kurset.

Overgangen fra job til efterløn eller pension betegnes af mange som en af de sværeste i tilværelsen: identitet, indtægt, personligt netværk og faglighed er for mange tæt forbundet med deres arbejdsliv og påvirkes, når de forlader arbejdsmarkedet. Undersøgelser har imidlertid vist, at mange seniorer træffer valg om senkarrieren kort tid inden, de trækker sig tilbage.⁵ Ideen bag vejledningskurserne er at give seniorer på tærsklen til senkarrieren tid og rum til sammen med andre i samme situation at reflektere over og træffe valg om deres senkarriere og tiden efter det sidste job.

Erhvervsfrekvensen for seniorer i Aarhus adskiller sig ikke markant for landsgennemsnittet.⁶ Dvs. ca. 80 % af seniorer mellem 55 og 59 år og knap 50 % af seniorer mellem 60 og 64-år er på arbejdsmarkedet. Blandt seniorerne i Aarhus over 67 år er 8 % - svarende til ca. 2.700 seniorer - fortsat aktive på arbejdsmarkedet. Heraf er 3 % selvstændige, mens de øvrige 5 % er lønmodtagere. Også dette svarer til landsgennemsnittet.

Rekruttering af deltagere

Deltagerne på 16 af de 20 hold var sammensat af medarbejdere fra en bred vifte af arbejdspladser i Aarhus Kommune som fx ældreplejen, børnepasning og administrative medarbejdere, både mellemledere såvel som menige medarbejdere. Holdene har typisk været sammensat på tværs af faggrænser og niveauer i organisationen. De øvrige 4 hold var fra hhv. ISS, Århus Tech og Århus Sporveje.

Rekrutteringen til kurserne er sket på forskellig måde på de enkelte arbejdspladser. Typisk på intranettet, hvor medarbejdere 55+ blev opfordret til at søge om optagelse på kurset og i nogle tilfælde også direkte af deres nærmeste leder. Deltagerne har forud for kurset i nogle tilfælde været i tvivl om, hvad de gik ind til. Bl.a. fordi det var et nyt tilbud og beskrivelsen at kurset fik seniorerne til at tænke på tilbagetrækning frem for senkarriere. Efterhånden som kurset blev gennemført for en større gruppe seniorer, blev det dog 'solgt' til nye deltagere af de kolleger, der havde deltaget.

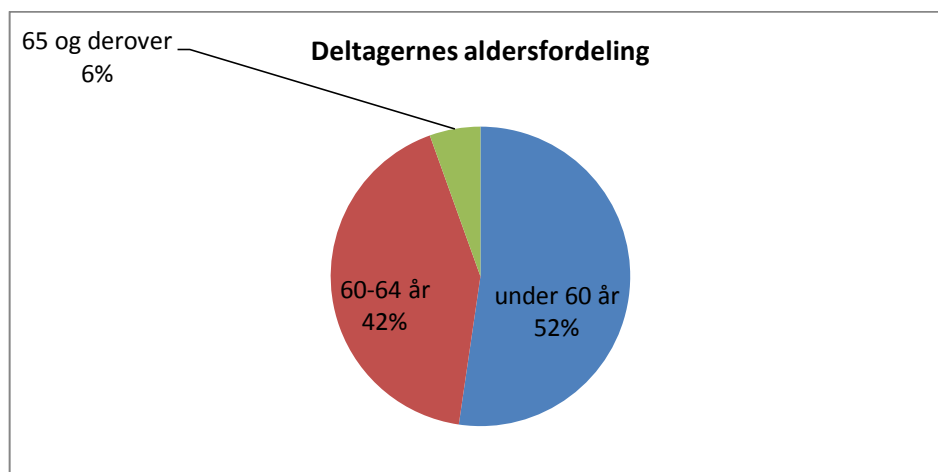
– Vi havde nok en del fordomme om kurset forinden. At det måske var noget med en liste over ting, man kan gå til, når man har trukket sig tilbage. At vi mest skulle hygge os. Men de fordomme blev hurtigt sat til vægs.

Deltager på kursus

⁵ SFI: 55-70-åriges forbliven på arbejdsmarkedet. Adfærd, forventninger, aftaler og kendskab til regler, 2011

⁶ Danmarks Statistik data for projektperioden.

Deltagernes aldersfordeling har varieret en smule fra hold til hold, men på langt de fleste hold var der deltagere både under 60 og i alderen 60-64 år. På mange hold – men ikke alle – var der også deltagere på 65+.



6 ud af 10 deltagere på kurserne var kvinder. På alle hold deltog både mænd og kvinder. På holdene med kommunale medarbejdere var flertallet af deltagerne kvinder, mens det var omvendt blandt deltagerne fra især Århus Sporveje.

Form og indhold

Kurset tager afsæt i professor Peter Lasletts tanker om at skelne mellem de selvhjulpne og uafhængige ældre i den 3. alder – ca. 55 til 75 år – og de ikke længere så uafhængige gamle i den 4. alder – ca. 75+.⁷ Forskelle i leve- og arbejdsvilkår gør, at det er meget individuelt, hvilke ressourcer og muligheder den enkelte senior har i hhv. den 3. og den 4. alder. Men i 2012 kan en 60-årig kvinde gennemsnitligt forvente at have yderligere 22 leveår og en 60-årig mand yderligere 18 leveår. Og mere end hver 4. kvinde vil have yderligere 30 leveår, mens det samme gælder for hver 6. mand⁸. Dvs. at der efter den 'normale' tilbagetrækningsalder på 65 år er en 'livsbonus' på yderligere 15-20 år med mulighed for læring og vækst og for stadig at bidrage til samfundet.

Kurserne havde to dages varighed med et program, der tog deltagerne gennem en række temaer:

- Deltagernes personlige og faglige kompetencer
- Fremtidsforestillinger om jobbet, efter jobbet samt personlige mål i senkarrieren
- Forberedelse til seniorudviklingssamtale
- Sundhed – herunder en sundhedsprofil og forslag til, hvordan sundhedsvaner kan justeres
- Økonomi – indkomsten efter sidste job, samt efterløn, pension, bolig mv.
- Personligt netværk – herunder kollegers rolle som en del af det personlige netværk
- Introduktion til frivilligt arbejde

Formen vekslede mellem oplæg og tid til refleksion både sammen med de øvrige medkursister og i enrum. Oplægsholderne var primært medarbejdere ved 'En 3. karriere', men også

⁷ Peter Laslett: A Fresh Map of Life (1989)

⁸ Danmarks Statistik: NYT FRA DANMARKS STATISTIK, Nr. 76 • 15. februar 2013

eksterne oplægsholdere fra fx RFYS (Erhvervsfysioterapeuterne) og Frivilligcenter i Aarhus. Kurserne blev i hvert tilfælde tilrettelagt i samarbejde med ledelsen på arbejdspladserne. Da så mange af kurserne er afholdt for medarbejdere i Aarhus Kommune, var der kun mindre forskelle i indholdet på disse kurser.

Deltagerne blev allerede første dag introduceret til begrebet den 4. alder, som er den periode i tilværelsen, hvor helbredet kan begynde at svigte og man bliver mere afhængig af hjælp udefra – i modsætning til den 3. alder, som med den forbedrede sundhedstilstand, god økonomi og længere levetid er mere præget af aktivitet og uafhængighed.

I løbet af de to dages kursus blev deltagerne ledt frem til at kunne lægge planer for deres fremtid – eller i hvert fald blive afklarede omkring, hvad de skal have undersøgt, for at kunne lægge disse planer, og hvad de selv kan gøre for at få den 3. og 4. alder, de ønsker sig.

Deltagernes udbytte

Der har været meget stor tilfredshed med kurserne, uanset om det var hold fra Aarhus Kommune eller de øvrige arbejdspladser. Og uanset deltagernes køn og alder. Ud over tilfredshed med kursets indhold og tilrettelæggelse angiver en stor del af deltagerne, at det mest interessante har været at møde andre i samme situation og drøfte deres tanker med dem. Også dét, at få tid til denne refleksion ser mange som et skulderklap fra deres arbejdsgiver. Deltagerne giver i evalueringen udtryk for, at kurset har været en øjenåbner og inspiration og at de har fået noget at tænke over.

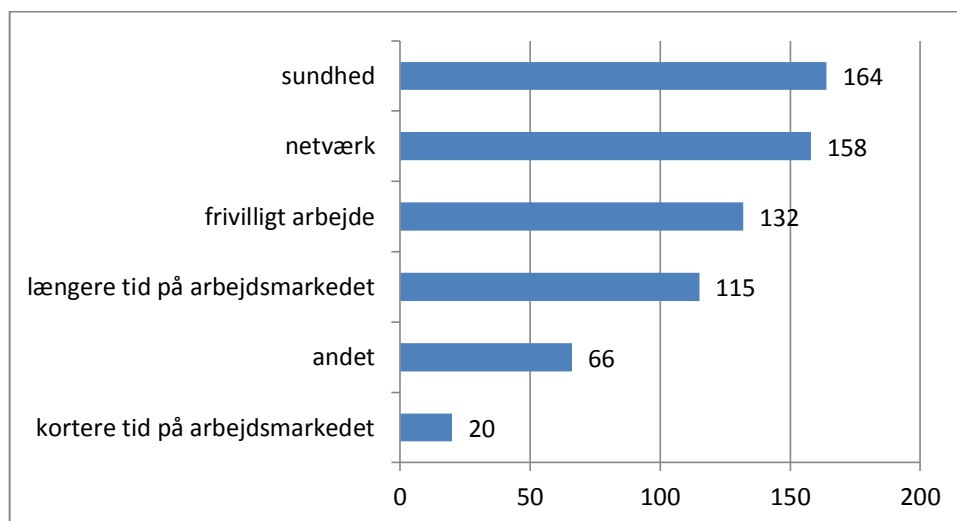
– Jeg rider på en bølge ovenpå det kursus. Jeg er ikke i tvivl om, at min arbejdsplads kan bruge mig, men nu tør jeg også sige det. Kurset har givet mig en vitaminindsprøjtning, og det smitter af på mine omgivelser.

Deltager på kursus

Medarbejderne fra 'En 3. karriere' vurderer, at deltagernes tilfredshed også bunder i, at de har haft brug for kurset. Dvs. tid og rum til at reflektere over senkarrieren sammen med andre i samme situation.

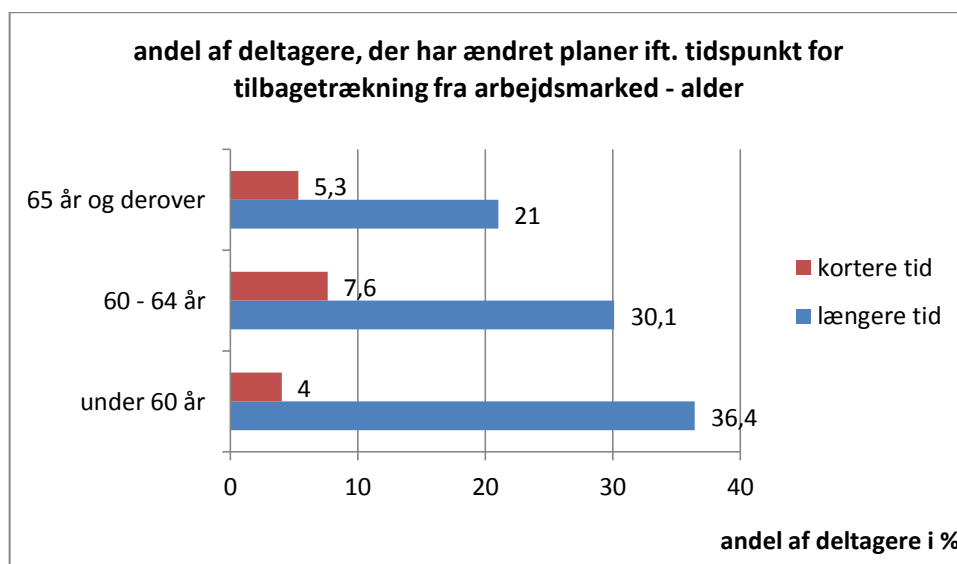
Efter hvert kursus er deltagerne blevet spurgt, om kurset har ført til ændring i deres planer. 7 ud af 10 deltagere angiver, at kurset har ændret deres planer. Heraf 1 ud af 10 i meget høj grad. Især når det gælder om at forbedre sundhedsvaner, at pleje eget netværk. Både det eksisterende, kolleger, familie, venner og bekendte og forberedelse af nye netværk. Fx ved at deltage i frivilligt arbejde som forberedelse til, at en del af ens netværk udgøres af kolleger, som i mange tilfælde vil forsvinde den dag, de slutter i jobbet.

En del kursister angiver, at de allerede ved meget om sundhed og derfor lærte så meget nyt på kurset. Men temaet har givet anledning til, at en stor del af deltagerne har besluttet sig for at ændre planer på dette område. En del af forklaringen er iflg. projektmedarbejderne, at sundhed kædes sammen med en bedre livskvalitet og større uafhængighed i både den 3. og 4. alder. Dette forhold kan også ses af de mange af de kommentarer, der går på, at de planer, deltagerne i øvrigt har, er under forudsætning af, at de bevarer et godt helbred.



Endelig angiver 1 ud af 3 kursister, at de vil blive længere i jobbet, end de oprindeligt havde planlagt.

Andelen af medarbejdere, der beslutter sig for at blive længere end oprindeligt planlagt er højest blandt de yngste deltagere og lavest blandt de ældste deltagere.



Men flere af deltagerne giver i deres evaluering også udtryk for, at de ikke vil blive på deres nuværende arbejdsplads for enhver pris. De angiver, at de er blevet mere bevidste om deres egne kompetencer og ønsker at bruge dem på andre måder – og få et sjovere arbejdsliv. Evt. på en ny arbejdsplads, ved at blive selvstændige eller tage en efteruddannelse.

Da kvinder gennemsnitligt trækker sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet end mænd, er det undersøgt, om det også kommer til udtryk blandt kursisterne. Men der er ikke signifikante forskelle på ændringerne i de to køns planer om senkarrieren. Ligesom der heller ikke er signifikante forskelle på de øvrige områder – sundhed, netværk mv. – som deltagerne har beskæftiget sig med på kurset.

Den største del af deltagernes kommentarer om planer omhandler arbejdsliv. Ca. 50 deltagere angiver, at de vil arbejde, til de fylder 65 eller så længe helbredet tillader.

Andre

- overvejer sporskifte pga. helbred eller dårlig trivsel
- vil undersøge muligheden for at gå ned i tid/trappe ned
- overvejer at skifte til noget, de har mere lyst til, fx uddanne sig eller starte som selvstændig eller skifte til arbejdsområder, de ikke beskæftiger sig med i deres nuværende job
- vil forsøge at ændre på de opgaver, de har i deres nuværende arbejde og ser frem til en dialog med deres leder om mulighederne for dette.

Nogle havde lagt planer inden kurset. De ændrer ikke på, at de vil gå på efterløn som planlagt. Men de er blevet mere opmærksomme på fx helbred, netværk og frivilligt arbejde.

4.3 Informationsaktiviteter

Projektet har udgivet to foldere til virksomheder; 2 pjecer, en til seniorer, der planlægger senkarrieren samt en artikelsamling med en del af de artikler, læserbreve og debatindlæg, som projektleder har skrevet. Projektleder har desuden holdt en række oplæg på konferencer mv. Der er afholdt 4 møder med andre jobcentre med henblik på videns- og erfaringsudveksling, og projektet har haft sin egen webside i regi af Aarhus Kommune. Endelig har projektet, projektmedarbejdere og/eller deltagere i projektet medvirket i en række artikler, radio- og tv-udsendelser.

Foldere

Projektet har udgivet to foldere til brug ved virksomhedsbesøg. Folderne præsenterer i meget kort form projektets tilbud til virksomhederne: Den ene om vejledning i god seniorpraksis. Den anden om workshops for ledere og TR samt vejledningskurser for seniormedarbejdere om senkarrieren. (Se bilag.)

Pjecer

Pjecen 'Forbered din fremtid' er henvendt til seniorer, der planlægger deres senkarriere. Den præsenterer de samme emner, som behandles i løbet af de to-dages vejledningskurser for seniorer og bygger på erfaringer fra et projekt i Aarhus Kommune om vejledning af seniorer. Pjecen er udkommet i 3.000 eksemplarer.

Projektets anden pjece indeholder et udvalg af artikler, kronikker og læserbreve, fra projektlederens hånd, som har været offentliggjort i løbet af projektperioden.

Pjecen var tænkt som en erfaringsopsamling på vejledning af virksomheder i at udarbejde og implementere en god seniorpraksis. Det viste sig at være vanskeligt at indgå aftaler med virksomheder om dette i den form, det var tænkt i fra starten. Derfor blev der i stedet udgivet en artikelsamling. Denne pjece er udkommet i 200 eksemplarer.

Kontaktmøder med andre jobcentre

Der er afholdt i alt 4 af de planlagte 6 møder med repræsentanter fra Odder, Skanderborg og Aarhus jobcenter. Målet var at afprøve, hvordan viden og erfaring vedr. seniorer og god seniorpraksis kan overføres mellem jobcentre. Det viste sig at være vanskeligt med en direkte overførelse af metoder, især pga. de tre jobcentres forskellige størrelse og organisering. Det er derfor hovedsageligt principper om støtte og vejledning til jobsøgende seniorer samt kontakt til virksomheder med henblik på fastholdelse og rekruttering af seniorer, der er formidlet fra projektet.

Projektets website

Projektets website har været tilgængeligt fra september 2011 frem til projektet slutning. Her har projektet kunnet præsentere tilbud til hhv. virksomheder og seniorer samt erfaringer og publikationer. Sitet har fungeret som et 'udstillingsvindue' for projektet og synes at have været en kilde til yderligere oplysninger om projektet for dem, som fx har læst artikler eller hørt oplæg fra projektets medarbejdere. Projektets medarbejdere har nemlig kunnet konstatere et stigende besøgstal på sitet i forbindelse med fx en avisomtale af projektet. Der er

alene opgørelser for perioden okt. 12 til feb. 13. I de 5 måneder har der været i alt 1.177 besøg (hits) på siden.

Nyhedsbreve

Der er udgivet i alt 4 nyhedsbreve, det sidste i forbindelse med projektets afslutning ultimo marts 2013. Nyhedsbrevene har indeholdt præsentationer af projektets aktiviteter, resultater og erfaringer samt interviews med både seniorer og virksomhedsrepræsentanter. Projektets medarbejdere har brugt nyhedsbrevene som information til diverse interessenter, og nyhedsbrevene har desuden været tilgængelige på projektets website.

Øvrige informationsaktiviteter

Projektets leder har som nævnt skrevet en række artikler, debatindlæg mv. i projektperioden; alle om aspekter omkring seniorer på arbejdsmarkedet (se bilag). Han har desuden holdt oplæg på bl.a. SFI konferencen "Nye veje i en sen alder – muligheder for ældre på arbejdsmarkedet" 20. september 2012 og på EU's internationale åbningskonference i København den 18. januar 2012 i anledning af året for Aktiv aldring og solidaritet mellem generationerne 2012. A 3rd Career – in the Next Stage of Life.

Projektet har derudover været omtalt i landsdækkende medier, bl.a. i en tv-udsendelse, der følger 2 seniorer på vejledningskurset og et intro-forløb for ledige seniorer. Projektet har således fået stor positiv opmærksomhed også uden for lokalområdet (se bilag for liste over alle øvrige informationsaktiviteter).

4.5 Forankring

De aktiviteter i projektet, som har været mest vellykkede har især været

- vejledningskurser for seniorer i job om forberedelse af deres senkarriere
- virksomhedsbesøg mhp.
 - at vejlede virksomheden om god seniorpraksis og
 - at finde jobåbninger til ledige seniorer, der har været vellykkede.

Både virksomheder og seniormedarbejdere har haft udbytte af deres deltagelse, og måltallene er opfyldt. Og det er navnlig erfaringer fra disse aktiviteter, der på forskellig vis videreføres efter projektets afslutning.

Efter projektets afslutning fortsætter flere af projektets medarbejdere som vejledere og konsulenter i Jobcenter Aarhus. Deres erfaringer og kompetencer kommer således i spil især når det gælder vejledning af ledige seniorer og matchning af ledige seniorer med virksomheder. Pga. overrepræsentationen af 55+ blandt de ledige, som også er udfaldstruede, vil jobcentret allerede efter 13 ugers ledighed tilbyde dem en personlig jobformidler. Dermed videreføres den intensive og fokuserede indsats over for denne aldersgruppe.

Introforløb for en større gruppe af ledige har tidligere været anvendt som til en metode til indslusning af ledige på større arbejdspladser i Jobcenter Aarhus. Genoptagelse af denne metode er under overvejelse i større omfang. De forløb, der allerede er for bl.a. nyuddannede akademikere, kan evt. suppleres med, at en senior tilknyttes som en slags mentor for de nyuddannede. Via dette forsøg vil man gerne opnå en synergieffekt: de nyuddannedes erfaringer + de erfarnes seniorers erfaringer.

De virksomheder, projektet har kontaktet, har vist stor interesse for både at fastholde egne erfarne medarbejdere og at rekruttere nye. Så længe medarbejderens / ansøgers kvalifikationer matcher virksomhedens behov, spiller alderen ingen rolle. Dette svarer til jobcentrets erfaringer på området og vil i øvrigt så vidt muligt indgå i jobcentrets normale fastholdelsesindsats.

De besøgte virksomheder har også udvist interesse for at rekruttere fleksible efterlønsmodtagere til deltidsstillinger, og der er konkret fundet jobåbninger til fx deltidsjob og sæsonjob til erfarne og stabile medarbejdere. Det har dog været vanskeligt helt at imødekomme virksomhedernes efterspørgsel på jobinteresserede efterlønsmodtagere, da projektet ikke har fundet en operationel måde at kontakte dem på.

Dette aspekt arbejdes der nu videre med i et nyt projekt, hvor 'En3karriere's projektleder bliver leder. Projektet etableres som er et samarbejde mellem Socialpædagogernes Landsforbund, Dansk Socialrådgiverforening og BUPL samt deres a-kasser. I dette projekt vil der blive oprettet jobklubber for efterlønsmodtagere, som ønsker at komme i job igen eller ved siden af deres efterløn.

I det nye projekt vil der desuden blive afholdt vejledningskurser for seniorer om senkarrieren og workshops for tillidsrepræsentanter med henblik på at kvalificere disse til at vejlede hhv. ledere og seniormedarbejdere om muligheder for senioraftaler, god seniorpraksis mv.

Endelig har erfaringerne fra vejledningskurserne for seniorer om senkarrieren været inddraget i arbejdet med at udforme de såkaldte seniorpakker, som Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse fra 1. juni 2013 tilbyder små og mellemstore virksomheder. Målet med seniorpakkerne er at styrke fastholdelsen af seniorer, og et personligt afklaringskursus for seniormedarbejderne indgår som en del af en seniorpakke.

5. Bilag

Projektets foldere og pjecer

Folder til virksomheder vedr.

Rådgivning om seniorpraksis



Workshops for hhv. ledere, TR og seniorer



Pjece til seniorer i senkarrieren



Artikelsamling



Kan downloades fra www.en3karriere.dk

Nyhedsbreve

en3karriere

Vejledning til seniorer og virksomheder

Nyhedsbrev nr. 1 - November 2011

I dette nummer

- 1 Aarhus viser vej - til en tredje karriere
- 1 Erfaring og know-how - svær at erstatte
- 2 4 ud af 10 bliver længere i jobbet
- 3 Seniorstyrken: En værdifuld ressource
- 4 På det bedste ud af dine erfarne medarbejdere
- 4 en3karriere i medierne

Aarhus viser vej - til en tredje karriere

- Vi har i dag en generation af 60'ere, der aldrig før i historien har været så sunde og raske og veluddannede som nu. En generation sprængfuld af kompetencer og med masser af lyst og vilje til at blive brugt. Det er måske et af historiens største ressourcetilbud vi vil opleve, hvis vi ikke bliver bedre til at udnytte og udvikle de nye seniorers ressourcer og kompetencer.

Med disse ord gav rådmand Hans Halvorsen startskuddet til projekt en3karriere den 19. september 2011 i lokalene på Kannikegade 18.

Rådmanden takkede desuden deltagerne i Senior-Dialog Aarhus - et forum bestående af repræsentanter fra virksomheder, fagforeninger, læreanstalter og seniororganisationer - som har været med til at lægge de allerførste sten til en3karriere.



Rådmand Hans Halvorsen flankeret af to af projektets medarbejdere - projektleder Poul-Erik Tindbæk og konsulent Bibi Engelholm - ved åbningsreceptionen.

Erfaring og know-how - svær at erstatte

en3karriere er Danmarks første rådgivningsenhed, hvor man både vil vejlede virksomheder om at udvikle en god seniorpraksis, og vejlede seniorer (55+) om, hvordan de kan få en ny tredje karriere.

Hvis en virksomhed oplever, at vigtig know-how forsvinder sammen med erfarne medarbejdere, har en3karriere gode muligheder for at hjælpe med at fastholde egne medarbejdere - eller hjælpe med at finde frem til nye erfarne medarbejdere, der passer bedst til virksomheden.

en3karriere er startet som et 2-årigt demonstrationsprojekt forankret i Jobcenter Aarhus med støtte fra bl.a. Arbejdsmarkedsstyrelsen og Den Europæiske Socialfond.

Dette er det første nyhedsbrev af alt fire. Læs mere om projekts aktiviteter og tilmeld dig de kommende nyhedsbreve på www.en3karriere.dk



en3karriere

Vejledning til seniorer og virksomheder

Nyhedsbrev nr. 2 - April 2012

I dette nummer

- 1 Workshop for ledere - 'At lede seniorer'
- 1 Kommentarer til lederworkshop hos ISS
- 3 Seniorer i job - og på vej i job
- 4 en3karriere er foran tidsplanen. Resultater efter det første halvår
- 4 en3karriere i medierne

Workshop for ledere - 'At lede seniorer'

Personaleansvarlige ledere har en afgørende rolle, når det handler om at få erfarne medarbejdere til at blive i jobbet. Bl.a. med at tilpasse opgaver og arbejdsvilkår til de meget forskellige erfarne medarbejdere.

en3karriere har i foråret 2012 afholdt de første workshops for ledere, en på Aarhus Tech og en på ISS.

En workshop skreddersys efter behov og ønsker på den enkelte virksomhed. Men som udgangspunkt starter dagen med et oplæg fra en3karriere. Med afsæt i det, får deltagerne sig lejlighed til at diskutere, hvad der skal til for at fastholde de erfarne medarbejdere på netop deres arbejdsplads.

Kommentarer til lederworkshop hos ISS

- ISS har p.t. særligt fokus på, hvordan vi fastholder og sikrer trivsel for vores medarbejdere på 55+. De er guld værd for vores arbejdsplads. Workshopen gør os klogere på, hvad der skal til for at vi som arbejdsplads kan beholde seniorerne i job mange år frem. Administrerende direktør i ISS Maarten Van Engeland



ISS inviterede ledere fra hele Jylland til workshop i Aarhus. Foto: Arnd Jongema, Still Words photography

Projektleder Ane Stürup:

- Det var super fint at få en faktuel ramme om dagen og at få input fra de engagerede og meget kompetente medarbejdere fra en3karriere.

De personaleansvarlige ledere inspirerede hinanden til, hvordan vi bliver bedre til at finde løsninger, så de erfarne medarbejdere bliver længere. Der er nok stadig fordomme om, at vi helst vil af med medarbejdere, når de nær en vis alder. Eller modsat at seniorerne helst vil trække sig tilbage, så snart de har muligheden for det. De fordomme vil vi gerne af med.

I nærmeste fremtid tager jeg ud til ledermøder og breder den viden ud, jeg har fået på workshopen.



en3karriere

Vejledning til seniorer og virksomheder

Nyhedsbrev nr. 3 - November 2012

I dette nummer

- 1 På JOB IGEN. Seniorer tilbage på arbejdsmarkedet
- 1 På job igen - Introforløb i IKEA
- 2 Vikar i sit tidligere job: - Jeg har det bedst med at være aktiv
- 3 6 ugers selvvalgt uddannelse - personligt netværk og noget på mit cv
- 4 EU-pris for socialt iværksætteri
- 4 en3karriere i medierne

PÅ JOB IGEN

Seniorer tilbage på arbejdsmarkedet

Nogle efterlønner og pensionister oplever, at den jobfrie tilværelse ikke lever op til deres forventninger om det gode liv. De savner kolleger og faglige udfordringer - noget at stå op til. Samtidig vil mange virksomheder gerne i kontakt med medarbejdere, som har erfaring fra et langt arbejdsliv i bagagen.

en3karriere hjælper de to parter til at mødes gennem særligt tilrettelagte forløb, hvor seniorerne klædes på til jobsamtalen og får tilbud om en introduktion til arbejdspladsen. Mens virksomheden får kontakt til jobinteresserede og erfarne medarbejdere.

På job igen - Intro-forløb hos IKEA

en3karriere har i samarbejde med IKEA gennemført et introforløb i efteråret 2012 og planlægger endnu et i varehuset i Skejby i februar 2013.



Foto: DR 21 Sendag

Dorte Simonsen, HR-manager fra IKEA, fortæller:

- Det skræmmer os ikke, at der står 63 år på en ansøgers CV, og vores ledere skal ikke overbevises om, at seniorer er en god arbejdskraft. Afdelingslederne kommer selv og spørger, om ikke de kan få en seniormedarbejder til deres afdeling. Erfaringen i IKEA er, at jo ældre medarbejderne er, jo mere bidrager de til arbejdspladsen med ro og livserfaring. De har erfaringer fra mange forskellige erhverv og fungerer fx tit som rollemodeller for helt unge kolleger, som er i deres første job. Vi får løbende ansøgninger fra seniorer, men slet ikke så mange, som vi kunne tænke os. Derfor blev vi glade for henvendelsen fra en3karriere, fordi vi godt kunne tænke os at rekruttere seniorer på en mere struktureret måde. en3karriere har overblik over kandidaternes jobsøker og baggrund og kan desuden forberede ansøgerne til jobsamtalen. Introforløbet har formidlet kontakt til en række jobinteresserede seniorer. Vi har endnu ikke ansat nogen af dem, men flere af dem er optaget i vores emnebank.



en3karriere

Vejledning til seniorer og virksomheder

Nyhedsbrev nr. 4 - Marts 2013

I dette nummer

- 1 en3karriere takker af
- 1 Hver 3. i job igen
- 2 Seniorstyrken - vejen til en 3. karriere
- 3 Erfarne medarbejdere - ja tak!
- 4 En tredje karriere i nye rammer

en3karriere takker af

en3karriere har nu i 1½ år bidraget til løse en del af de demografiske udfordringer der er i forbindelse med at store årgange trækker sig ud af arbejdsmarkedet, mens små årgange træder ind.

Projektet har haft tilbud til seniorer 55+: vejledningsforløb til seniorer, der står overfor eller midt i senkarrieren samt individuel sparring og jobformidling til ledige og jobinteresserede efterlønsmødtagere.

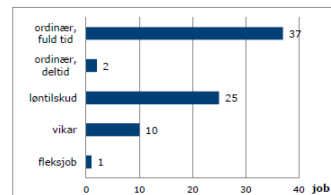
Og tilbud til virksomheder: vejledning og opkvalificering af virksomhedens seniorpraksis samt formidling af kandidater til jobåbninger på virksomheden.

Dette fjerde og sidste nyhedsbrev præsenterer resultater og erfaringer fra projektet. Og løfter sløret for, hvordan disse erfaringer bliver videreført i nye sammenhænge.

Hver 3. i job igen

I alt er 75 ledige kommet i job. Det svarer til, at hver 3. deltager kommer i job. Et godt resultat i en periode med høj ledighed.

De intensive og individuelle vejledningsforløb af ledige 55+ hos en3karriere har vist, at en stor del har svært ved at søge job. Mange er parate til job, men har ingen eller meget lidt erfaring med at 'sælge' sig selv, eller se sig selv i andet end et 'kopi-job', af det job de har mistet. 25 fik foden inden på på arbejdsmarkedet igen via løntilskudsjob, der så senere blev til job på ordinære vilkår. Andra var det vikarjob.



Jobtype	Antal
ordinær, fuld tid	37
ordinær, deltid	2
løntilskud	25
vikar	10
fleksjob	1

De ledige, der havde særlige behov fik ekstra sparring i en3karriere eller på særlige forløb hos den anden aktør, JobCoach. De fik fx hjælp til at se deres erfaringer og kompetencer i nye sammenhænge, grundlæggende IT-færdigheder, så de blev i stand til at lægge deres CV på jobnet og sparring til at lave et 'mini-cv', der pegede frem mod nye job. Frem for alenlange CV'er, der handlede om fortiden.



Div. info. aktiviteter

TV – radio - video

- På kursus i en ny alder, DR2 udsendelse på 28 min. Om to deltagere på Seniortyrken workshop.
- 21 Søndag DR1 – Indslag i TV-Avisen fra 'én 3.karriere's besøg på IKEA
- Den tredje karriere, Danmarks Radio P1 formiddag. Samtale med Poul Friis

Artikler i aviser og tidsskrifter

- En tænkepause før seniortilværelsen, Magisterbladet, interview i nr. 1, januar 2013
- Forelskelsen i friheden går over, Aarhus Stiftstidende interview den 7. januar 2013
- Senior, aktiv, stærk – SÅDAN, Aarhus Stiftstidende interview den 7. januar 2013
- Indfør orlov til ældre ansatte. Information, kronik den 17. december 2012
- Fritid kan være en forbandelse, Aarhus Stiftstidende interview den 25. november 2012
- Job før seniorjob, Politiken læserbrev – den 13. september 2012
- Opfordring til McCartney, Jyllands-Posten debatindlæg – den 9. september 2012
- Få en god start på den 3. karriere, Jyllands-Postens tillæg 'Seniorliv' – interview den 15. juni 2012
- "Det burde være en borgerret", Jyllands-Posten den 20. maj 2012 – interview med deltager på en workshop
- En grå tsunami truer velfærdsstaten. Jyllands-Posten interview den 20. maj 2012. Dobbeltinterview med Marc Freedman og Poul-Erik Tindbæk
- Generationer. Ældre optager ikke unges job, Politiken analyse den 15. maj 2012
- Naturlig afgang. Fra aldersmobning til en tredje karriere, Berlingske debatindlæg den 6. maj 2012
- Pre-retirement counselling - a shortcut to active ageing, artikel i rapport den 12. marts 2012
- Han vil af med fritidsforblændelsen. Politiken interview den 26. februar 2012
- Afskaf 65-rabatten - og slip seniorerne løs, Politiken kommentar den 10. februar 2012
- At bidrage til samfundet - gennem hele livet, Kristeligt Dagblad kronik den 18. januar 2012
- Farvel til det store frikvarter - goddag til den tredje karriere, Jyllands-Posten artikel den 24. november 2011
- Seniorliv. 60+ er på vej mod en tredje karriere, Politiken analyse den 24. oktober 2011