



**Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik –
målrettet mod at skabe højere beskæftigelse blandt ikke faglærte og kort
uddannede seniorer**



EUROPAKOMMISSIONEN
BESKÆFTIGELSE OG SOCIALE FORHOLD DG
Social beskyttelse og social integration
Social beskyttelse og strategier til at mindske
udelukkelse fra arbejdsmarkedet

FORORD

I det europæiske projekt "Góld –Inclusion of seniors in the labour market" har partnerne fra Italien, Spanien, Rumænien og Danmark iværksat en undersøgelse, omkring beskæftigelse af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer.

Et af de problemer, som vi står overfor i Europa, er en stigende tendens til at ikke-faglærte og kort uddannede seniorer bliver udelukket fra arbejdsmarkedet. Generelt har de ældre ikke en større risiko for at blive ledige end de yngre, men når de først er blevet ledige har de dog væsentlige svære ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet end de yngre. Derfor er der en stor andel af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer blandt de langtidsledige. Selvom der i nogle af de Europæiske lande i perioder har været en vækst i beskæftigelsen er der en tendens til at de ældre, ikke-faglærte og kort uddannede seniorer som har været ledige i en længere periode ikke kommer i job. Samtidig er der en stigende tendens til at mange ældre medarbejdere afskediges ved større fyringsrunder.

Som et led i undersøgelsen er den nationale uddannelses-, beskæftigelses- og socialpolitik i Italien, Spanien, Rumænien og Danmark blevet beskrevet. Desuden er der blevet gennemført fokusgruppeinterviews med ansatte, arbejdsløse og ikke arbejdsmarkedets aktive seniorer, indenfor såvel service- som industribranchen. Derudover er der gennemført interview med en række tillidsmænd og personale chefer i en række forskellige service- og industrivirksomheder. Resultatet af undersøgelserne er blevet diskuteret, sammenlignet og analyseret af projektets nationale og transnationale partnere.

Resultatet af analyserne har dannet udgangspunkt for de modeller og anbefalinger, som er indeholdt i vores forslag til "Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik", som beskrives i dette hæfte.

Formålet med "Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik" er at udvikle konkrete metoder og redskaber der kan bidrage til at støtte processen omkring fastholdelse og ansættelse af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer på arbejdsmarkedet. Strategierne er målrettet mod at skabe konkrete værktøjer der kan bruges i den nationale og regionale beskæftigelsesindsats. Strategiernes anbefalinger er udviklet for at give de offentlige myndigheder, jobformidlinger, voksenuddannelses institutioner og arbejdsmarkedets parter konkrete redskaber og metoder, som de i fællesskab kan bruge til at videreudvikle den regionale og nationale indsats, til støtte for en højere beskæftigelse blandt ikke-faglærte og kort uddannede seniorer.

Selvom mange af udfordringerne og målene hen imod en højere beskæftigelse af seniorer er de samme i de forskellige europæiske lande, er der stor forskel på beskæftigelsesstrategier og opbygningen af de sociale systemer i Europa. Især forskellene mellem Danmark, der er et land med en stor grad af fleksibilitet på arbejdsmarkedet og et udbygget socialt forsikringssystem sammenlignet med lande som Spanien, Italien og Rumænien, der alle bygger på en tradition med langvarige ansættelseskontrakter og et lavere socialt sikringsniveau gør at der er forskel på hvilke strategier der vil være mulige at iværksætte på nuværende tidspunkt. I forbindelse med implementering af strategierne, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at de er udviklet som en grundlæggende basisstrategi, der kan bidrage til inspiration i forbindelse med en videre regional udvikling, som opbygges i overensstemmelse med den allerede eksisterende beskæftigelsespolitik, arbejdsløshedssystemet, uddannelsessystemet og det sociale system i det regionale område.

Anbefalingerne, er udviklet i overensstemmelse med de fremtidige udfordringer på arbejdsmarkedet skabt af såvel de demografiske ændringer i Europa, samt den teknologiske udvikling, som har indflydelse på arbejdsprocesserne og de kvalifikationer, der er behov for på arbejdsmarkedet. På grund af de demografiske ændringer, vil arbejdskraften blive reduceret i fremtiden. Samtidig vil arbejdskraftens gennemsnitsalder blive højere. Dette betyder, at virksomhederne i fremtiden vil være nødt til at ansætte folk, der er ældre end dem, der normalt ansættes i dag. Den reducerede arbejdskraft vil samtidig have indflydelse på mulighederne for at ansætte både højere uddannede specialister og ansatte til at arbejde i produktions- og serviceindustrien som f.eks. sundhedspleje.

Evnen til at tiltrække og fastholde seniorer på arbejdsmarkedet, vil sammen med aldringen af arbejdskraften, blive en af de centrale udfordringer for virksomhederne i fremtiden. Det er derfor realistisk at fremtidens virksomheder vil have flere ansatte med en højere gennemsnitsalder og eller med en etnisk baggrund. Dette vil føre til et generelt behov for at fokusere på individuelle kvalifikationer og behov. Samtidig vil de ansatte være nødt til at være mere modtagelige for nye ideer, og de skal være i stand til at samarbejde med mange forskellige kollegaer på trods af alder og kulturel baggrund. For at være i stand til at fastholde og tiltrække flere seniorer på arbejdsmarkedet, vil virksomhederne være nødt til at håndtere det faktum, at størstedelen af seniorerne ikke ønsker at blive behandlet som en svag gruppe, eller blive kategoriseret pga. deres alder. De vil behandles som individer med egne værdier.

Størstedelen af de seniorer, der har deltaget i vores undersøgelse, peger på, at et godt arbejdsmiljø og en større støtte fra deres arbejdsgiver, har indflydelse på deres beslutning om at udskyde deres beslutning om at lade sig pensionere. Dette indikerer, at der er et behov for en holdningsændring og en generel respekt overfor seniorer i virksomhederne. Dette betyder ikke, at nogle af de seniorer, der lider af nedslidning, ikke har specielle behov for at kunne beholde jobbet. I stedet for at behandle alle seniorerne ens, så kunne nogle af fordommene overfor seniorer blive udryddet, hvis fokus blev ændret til en mere individuel vurdering af kvalifikationer og behovet hos de ansatte. Samtidig bør arbejdsgiverne generelt stille de samme krav til seniorer, som de stiller til enhver anden gruppe i firmaet, når det kommer til personlig udvikling og uddannelse, hvis de ønsker at få dem til at føle, at der er behov for dem i virksomhederne.

Generelt er arbejdsgivere og ansatte enige om, at seniorer skal værdsættes pga. deres erfaringer. Samtidig mangler mange seniorer kompetencer såsom evnen til at tilpasse sig, viden om ny teknologi, især IT-baserede løsninger. Samtidig mangler de sprogfærdigheder, især når det drejer sig om at læse, skrive og tale engelsk.

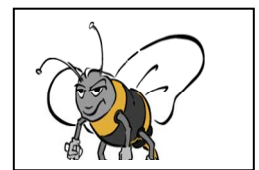
Vores anbefalinger er udviklet i relation til målgruppens generelle kompetencer og behov. Samtidig vil vi understrege at enhver strategi for beskæftigelse og fastholdelse af seniorer bør tage udgangspunkt i det faktum at seniorer er forskellige og har forskellige behov.

På projektets vegne vil vi gerne takke de mange mennesker der har bidraget med deres holdninger og erfaringer undervejs. Samtidig vil vi gerne rette en stor tak til de mange interview personer, som har gjort det muligt at opsamle et bredt spektrum af erfaringer, som har gjort os i stand til at udvikle vores anbefalinger.

**Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik –
målrettet mod at skabe højere beskæftigelse blandt ikke faglærte og kort
uddannede seniorer**

November 2005

**EXA TEAM ITALIEN
FOREM SPANIEN
BNS RUMÆNIEN
FIC DANMARK**



INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING.....	6
Baggrund.....	6
Metode og indhold.....	8
ANBEFALINGER TIL REGIONALE HANDLINGSPLANER	13
Indledning	13
Regionale handlingsplaner.....	14
FREMTIDIGE KVALIFIKATIONSKRAV	18
Introduktion.....	18
Indhold	18
Tekniske kvalifikationer	20
Generelle kvalifikationer.....	21
Personlige kvalifikationer	22
Kunderelaterede kvalifikationer.....	23
UDDANNELSES- OG JOBSØGNINGSFORLØB FOR IKKE-FAGLÆRTE OG KORTUDDANNEDE LEDIGE SENIORER.....	24
Introduktion.....	24
Uddannelses- og jobsøgningsforløb for ikke-faglærte og kort uddannede ledige seniorer	24
Uddannelsesforløb for sagsbehandlere i jobformidlingsenheder og A-kasser.....	28
INTRODUKTION AF METODER TIL FASTHOLDELSE AF IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET	30
Introduktion.....	30
Faktorer der har betydning for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet.....	31
Udvikling af seniorpolitik/fastholdelsesstrategi som en integreret del af personalepolitikken	32
Aspekter der bør overvejes, i forbindelse med udvikling af seniorpolitik.....	34
Iværksættelse af en mentorordning i virksomhederne	35
LIVSLANG LÆRING MÅLRETTET MOD IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE SENIORER.....	38
Introduktion.....	38
Livslang læring målrettet mod ikke-faglærte og kort uddannede seniorer	39
Motivation for livslang læring	41
BILAG 1: VISITERINGSSKEMA.....	43
BILAG 2: UDDANNELSES- OG JOBSØGNINGSFORLØB FOR IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE LEDIGE SENIORER.....	45
BILAG 3: UDDANNELSESFORLØB FOR MENTORER OG SENIORAGENTER	46

INDLEDNING

Baggrund

Når vi fokuserer på seniorer eller ældre på arbejdsmarkedet er det tydeligt, at vi har at gøre med en meget heterogen gruppe, uanset om vi fokuserer på et afgrænset regionalt område eller mere generelt ser på seniorer i Europa. Selvom vi, som i dette projekt, afgrænser målgruppen til at omhandle ikke-faglærte og kort uddannede seniorer er forskellene stadig store.

I projektet "Góld –Inclusion of seniors in the labour market", har vi valgt at fokusere på seniorer i aldersgruppen 45 til 65 år. Dette skyldes at ansatte i Rumænien generelt anses for at være ældre, når de er fyldt 45 år, hvorimod det samme først gør sig gældende i Danmark ved 55 års alderen. Samtidig er det at blive ældre en individuel proces, hvilket betyder at en person på 45 år kan opføre sig ældre end en person på 55 år fra det samme område, alt afhængig af livsstil og levemåde.

Det at være "ikke-faglært" kan også betyde forskellige ting: Det kan henvise til forskellige uddannelsesniveauer - i nogle tilfælde f.eks en uafsluttet universitetsuddannelse eller en gymnasial eller teknisk gymnasial uddannelse, dog ofte typisk med et langt "fravær" mht. brugen af den boglige viden. Det kan også referere til en grunduddannelse, med et højt teknisk kompetenceniveau. Desuden kan det betyde fraværet af grundlæggende færdigheder så som evnen til at læse og skrive.

Et andet element, der udgør en forskel er relateret til seniorernes helbred, hvilket kan være forbundet med mange forskellige årsager bl.a. livsstil, arbejdets fysiske karakter og arbejdsmiljøforholdene. Som et led i resultatet af undersøgelserne har det vist sig at mange seniorer lider af forskellige former for nedslidning eller andre fysiske sygdomme, hvilket i nogle tilfælde gør det svært for dem at fortsætte med at udføre det arbejde, som de har været vant til (især blandt dem med et lavt uddannelsesniveau). Forskellige undersøgelser har pointeret, at uddannelse og arbejdsforhold har en større indflydelse på helbredet end selve alderen. Samtidig virker det som om, at det er en fælles tendens i hele Europa, at helbredsforhold har en stor indflydelse på seniorernes beslutning om, hvorvidt de skal trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Definitionen af, hvornår du bliver anset som senior eller en ældre medarbejder, varierer fra land til land, men også i virksomhederne i de samme områder, har de forskellige aldersgrænser for, hvornår de opfatter den ansatte som værende gammel, set ud fra et arbejdsmæssigt perspektiv. Samtidig ser der ud til at være en fælles holdning i alle de europæiske lande om, at definitionen af seniorer på arbejdsmarkedet hænger sammen med den konnotation, at personen ikke længere er i stand til at udføre de samme jobfunktioner, som de har været vant til. I den sammenhæng bliver betegnelsen som senior relateret til en negativ ting forbundet med dårligt helbred.

Generelt ser der ud til at være en fælles tendens til det at blive ældre ses som en kompetence, der er relateret til erfaringer og overblik. Samtidig hænger det faktisk, at være svag og have en mangel på kompetencer, til sammenligning med yngre personer, i mange tilfælde også forbundet med det faktisk at blive klassificeret som senior. I de fleste tilfælde opnår seniorer respekt pga. deres erfaringer. Samtidig karakteriseres seniorer stadig ud fra historien om ældre, der lider af nedslidning og derfor har behov for at gå på pension. Denne traditionelle holdning til alder, og hvad det betyder at være ældre

har været med til at skabe stereotyper om ældre forbundet med ord som nedslidning, tab af arbejdsevne, mangel på kvalifikationer osv. I mange tilfælde betragtes seniorer som en kontrast til yngre personer.

Dette forklarer på mange måder, hvorfor størstedelen af befolkningen ikke ønsker at blive kategoriseret som seniorer eller ældre, og hvorfor de i mange tilfælde reagerer negativt på forslagene om at udvikle seniorpolitik i de virksomheder, hvor de er ansat.

Selvom vi har fundet ud af, at mange seniorer beholder deres jobfunktioner, når de bliver ældre, så har det samtidig vist sig, at der er mange ældre ansatte, især blandt gruppen af ikke-faglærte og kort uddannede, der lider af nedslidning eller har problemer med at følge med tempoet og kvalifikationskravene i virksomhederne. F.eks. ser du ud til at kvalifikationer, der er relateret til ny teknologi og IT baserede løsninger skaber problemer for seniorerne i alle de europæiske lande, der har deltaget i projektet. Vi har især blandt gruppen af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer set, at størstedelen forventer at forlade arbejdsmarkedet ufrivilligt, hvilket både kan skyldes helbredsproblemer og mangel på tilpasning og færdigheder. Desuden er der en klar tendens til at seniorer som er blevet ledige har svært ved at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Denne tendens underbygges af ledighedsstatistikkerne, som viser, at en stor del af de langtidsledige består af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer.

Arbejdsforholdene og arbejdsmiljøet i virksomhederne i Europa er blevet forbedret i løbet af de sidste årtier. Alligevel er der stadig en større gruppe blandt de ikke-faglærte og kort uddannede, der bliver tvunget til at stoppe med at arbejde, når de bliver 40-45 år pga. alvorlige nedslidnings problemer. Dette skyldes bl.a. at mange af de ikke-faglærte og kort uddannede seniorer har været på arbejdsmarkedet siden de var 15-17 år, hvor de har haft et fysisk hårdt arbejde i mange år, i en tid hvor sundheds- og sikkerhedsforholdene på arbejdsmarkedet var væsentligt ringere end de er i dag.

Den teknologiske udvikling betragtes som den største faktor bag forandringerne i produktionsdesign, arbejdsliv og arbejdskompetencer igennem tiderne. Den refereres til som udviklingskatalysatoren fra landbrugs- til industrielt til videns samfund. Udviklingen indenfor beskæftigelse kan illustreres af den historiske udvikling. Selvom vi stadig producere fødevarer og landbrugsprodukter, så produceres den samme mængde af produkter i dag af færre personer. Det samme kan siges om den industrielle produktion, der i dag karakteriseres af automatisering, udlicitering og virksomheder, der flytter til lande med lavere produktionsomkostninger. Samtidig er serviceindustrien blevet det nye vækstområde.

I de følgende år vil vi stå overfor en informations- og teknologisk udvikling, der betyder, at både vores hverdag og arbejdsliv vil ændres. Konsekvenserne af ændringerne betyder, at mange virksomheder vil være i en konstant optimerings- og opdateringsproces i overensstemmelse med de nye teknologiske muligheder. Dette vil bl.a. have indflydelse på kvalifikationskravene i virksomhederne. Fokuseringen på viden og fornyelse betyder, at de ansatte vil være nødt til at engagere sig i livslang læring for at være kvalificerede til at forstå nye udfordringer og genkende nye innovative løsninger. Dette betyder, at livslang læring vil blive vigtigere end køn og alder, når det drejer sig om fundamentale forhold som indkomst, helbred og følelsen af indflydelse i virksomhederne.

Metode og indhold

Den gennemførte analyse viser, at der på trods af formel opmærksomhed omkring seniorpolitik i de Nationale Handlingsplaner, stadig mangler konkrete metoder og rammer der kan bidrage til en øget beskæftigelse blandt ikke-faglærte og kort uddannede seniorer.

Som vi har prøvet at skitsere, kan seniorer ikke klassificeres som en ensartet målgruppe, generelt har de dog ofte nogle fælles træk især når man taler om livserfaring og viden. Set i et historisk perspektiv er seniorer i de forskellige samfund traditionelt blevet opfattet som de *kloge*, der ofte havde magten pga. deres alder, deres viden og deres erfaringer. I nyere tid hvor viden i højere grad bliver forbundet med fornyelse og forandring og ikke med tradition og livserfaring - ses seniorerne i højere grad som de "svage".

Ud fra dette perspektiv, er det klart, at vi ikke kun taler om et "arbejdsmarkedsemne" men at vi også har at gøre med et socialt emne, der vedkommer fremtiden - og ikke kun vores samfunds fortid - og yderligere i en tid, hvor seniorerne pga. de demografiske forandringer, vil være vigtige at integrere på arbejdsmarkedet.

Dette er grunden til, at vi hele tiden skal huske på kompleksiteten i problemet, når vi taler om strategier og handlingsplaner, der bør resultere i definitionen af et system, der omhandler de forskellige aspekter af problemstillingen og samtidig inkludere en differentieret fremgangsmåde, der fokuserer på fleksibilitet og forskellige individuelle behov.

Denne fremgangsmåde bør inkludere adskillige emner, der henvender sig til alle de involverede parter på arbejdsmarkedet:

- **Europæiske, nationale og lokale politikere** der i højere grad bør fokusere på seniorerne i relation til lovgivning og bestemmelser der understøtter: muligheden for *fleksible kontrakter, fleksible arbejdstider* (i overensstemmelse med individuelle livs stadier), *incitammenter* for virksomheder og seniorer i forhold til ansættelse og fastholdelse, etablere muligheder for *målrettet uddannelse og rådgivning af såvel ledige som ansatte seniorer med økonomisk støtte fra staten, muligheder for etablering af målrettet afklarings og jobforløb for ledige seniorer samt rammer for arbejdsmiljøforhold der minimerer risikoen for nedslidning* Derudover bør de fokusere på en ny definition af *seniorer* i samfundet. De bør fremme og støtte kampagner, der formidler seniorernes værdier såsom *erfaring og viden*, der udspringer fra deres livserfaringer. Samtidig kan undersøgelser af f.eks sygdomsfravær blandt ældre medarbejdere i forhold til yngre og udgifter til ansættelse af nye medarbejdere være med til at understøtte samfundsbilledet af seniorernes værdi på arbejdsmarkedet. Også undersøgelser af udgifter til understøttelse og aktivering af ledige være med til at motivere til et højere engagement blandt regionale og lokale forvaltningsenheder. Et godt eksempel i den forbindelse kan være kampagnen for at få indført de samme muligheder blandt kvinder og mænd som har været gennemført i nogle af de Europæiske lande, med henblik på at fremme kvinders adgang til de såkaldte traditionelle mandejobs.
- **Arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger** bør tilbyde en konkret støtte til arbejdsgivere og ansatte i form af *information og rådgivning*? De bør i højere grad påtage sig rollen som

proces konsulenter, der udvælger og formidler de mest fornyende og effektive metoder, i henhold til at *forbedre arbejdsforhold og arbejdsmiljø* som en forhåndsbetingung for at forlænge seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet. De bør også forpligte sig til *at føre kontrol med arbejdsmarkedet fra et kompetence perspektiv*, med henblik på at udbrede metoder til afklaring af virksomheders kompetence behov og hjælpe til at skabe en større erkendelse af fordelene ved ansættelse af seniorer.

- **Jobformidlere** bør indføre specifikke målsætninger og handlingsplaner, med henblik på at skabe øget beskæftigelse blandt ikke-faglærte og kort uddannede seniorer. I handlingsplanerne bør der indgå metoder og strategier til opkvalificering, kompetenceafklaring, netværksdannelse, jobsøgning og jobformidling målrettet mod seniorer. Desuden bør der implementeres strategier til informationskampagner, netværksdannelse og debattmøder i virksomhederne med henblik på at ændre de negative holdninger og stereotype billeder af seniorernes kvalifikationer og kompetencer. Undersøgelsen har vist, at virksomheder, især indenfor servicesektoren som har ansatte seniorer erkender at seniorer ofte har præcis de færdigheder, som de har brug for.
- **Uddannelsesudbydere** skal udvikle undervisningsmetoder målrettet mod ikke-faglærte og kort uddannede seniorer, der kan medvirke til at motivere seniorerne til at indgå i livslange læringsforløb. I samarbejde med virksomheder, fagforeninger og jobformidlere bør der igangsættes initiativer der kan bidrage til afklaring af medarbejdernes nuværende kompetencer og fremtidige kompetencebehov i virksomhederne i henhold til at understøtte målrettet uddannelsesplanlægning. Uddannelsesforløbene bør være fleksible, så de kan tilrettelægges og målrettes i henhold til virksomhedernes og seniorernes ønsker og behov både i henhold til hvor og hvornår kurserne afholdes men også i forhold til kursernes indhold. Desuden bør elementer som job træning og praktisk oplæring indtænkes i kurserne for at sikre at ikke-faglærte og kort uddannede seniorer med begrænset skolemæssig baggrund får et udbytte af kurserne. I forhold til at integrere ledige seniorer på arbejdsmarkedet er der et stort behov for udvikling og gennemførelse af målrettede jobsøgnings og uddannelsesforløb, der inkluderer, kompetence afklaring, målrettet faglig opkvalificering, personlig udvikling, netværksdannelse, kontakt til virksomheder, praktik eller tilskudsjob og jobsøgning.

Strategierne bør løbende blive videreudviklet og forbedret. I den forbindelse kan etablering af et netværk med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og relevante aktører være med til at sikre at de udviklede strategier er tidssvarende og lever op til de forskellige parter behov.

En vigtig del af analysen, i dette projekt har omhandlet undersøgelser af uddannelsessystemet og uddannelsesmuligheder for voksne såvel ledige som ansatte i de lande der har deltaget i projektet.

Valget om at undersøge uddannelsessystemet skal ses i relation til det stigende behov for livslang læring i relation til den tekniske udvikling og den stigende konkurrence – men også i forhold til behovet for at kunne identificere det kompetence gab der er imellem de kompetencer som de ledige seniorer besidder og de kompetencer som efterspørges af virksomhederne. Målet er at kunne identificere passende handlinger til at understøtte den videre kompetenceudvikling af ikke-faglærte og

kort uddannede seniorer. .

Med andre ord: lever vi i dag i et samfund i forandring, hvor forandringen i høj grad er drevet af den teknologiske udvikling og udviklingen af nye innovative produkter og produktionsformer hvilket kræver en løbende opdatering af ny viden. Retten til at tage del i livslang læring, herunder løbende uddannelse og udvikling, er derfor blevet en af statsborgernes fundamentale rettigheder, hvis de skal kunne leve op til erhvervslivets krav og behov. I denne sammenhæng er kort uddannede og ikke-faglærte seniorer en af de grupper, der pga. af deres lave uddannelsesniveau og ofte manglende løbende opkvalificering i risiko for at blive udelukket fra arbejdsmarkedet.

Når vi analyserer uddannelsessystemerne i de forskellige lande, der har deltaget i projektet kan vi på trods af relevante forskelle, se en positiv udvikling samt indførelse af vigtige ændringer i hovedparten af de uddannelsessystemer vi har analyseret. Samtidig er der en tendens til en stigende erkendelse af vigtigheden i at indføre uddannelsessystemer og tiltag der understøtter en livslang lærings proces, hvor læringsperspektivet i højere grad bliver anskuet som et bredere fænomen hvor også kvalifikationer opnået udenfor det formelle uddannelsessystem i højere grad blive accepteret som en kompetence.

Samtidig er der en stigende opmærksomhed omkring virksomhedernes kvalifikations behov, i relation til identificering af kvalifikations gab og iværksættelse af nye uddannelsestiltag.

Resultaterne af disse anstrengelser er, at det i mange tilfælde i dag er lettere at få adgang til løbende videreuddannelse, end det var for 20 år siden især hvad angår voksne uden en længere videre gående udannelse bag sig. På trods af dette har vi i vores undersøgelse kunne se en større tendens til at ansatte seniorer ofte føler sig udelukket fra uddannelsesaktiviteter i virksomheden, samtidig ønsker de ofte ikke at deltage i de uddannelsesaktiviteter de får tilbudt..

Når man analyserer grundene til denne holdning, viser der sig nogle ensartede tendenser, i de forskellige lande: For det første siger seniorer at "de ikke har brug for uddannelse", "uddannelse er spild af tid", da de føler "at de ved alt om det job, som de har udført igennem adskillige år". Hvis vi går mere i dybden, så viser det sig, at de ofte er bange for at blive konfronteret med uddannelse, noget som de ikke har beskæftiget sig med siden de forlod skolen for mange år siden (og i mange tilfælde har de forladt skolen meget tidligt og har ikke en positiv erindring om denne). Hvis vi graver endnu dybere, så viser det sig, at mange seniorer lider af en manglende grundviden (evnen til at læse og skrive på deres eget sprog), hvilket gør det meget svært for dem at følge en uddannelse, der er baseret på traditionelle teoretiske fremgangsmåder.

Alle disse elementer understreger nødvendigheden af at udvikle skræddersyede uddannelsesmetoder og redskaber for at motivere seniorerne og støtte deres faglige og personlige udvikling.

Set i dette perspektiv, er det vigtigt at understrege at uddannelse af seniorer og andre voksne især kort uddannede og ikke faglærte bør tage udgangspunkt i læring tæt relateret til den praktiske udførelse af jobbet. Samtidig bør læringen bygge på de livs og arbejdsrelaterede erfaringer målgruppen besidder. Det har vist sig at praktisk orienteret indlæring, der er baseret på deltagernes erfaringer kombineret med sidemandsoplæring, praktik eller rotationsordninger har vist sig at være effektivt i forbindelse med uddannelse af ikke faglærte og kortuddannede seniorer.

Offentlige og private uddannelsesudbydere bør prioritere udvikling, afprøvning og implementering af passende metoder og redskaber.

En specifik del af undersøgelsen har været koncentreret om virksomhedernes holdning til og erfaring med ansættelse og fastholdelse af seniorer.

Generelt er seniorpolitik ikke særlig udbredt i de involverede lande, samtidig er det ikke et emne der i udpræget grad får opmærksomhed i virksomhederne.

I de fleste tilfælde, eksisterer der ikke nogen form for positiv særbehandling af virksomhedernes seniorer. I de fleste tilfælde hvor der i virksomheden har været opmærksomhed omkring seniorerne som gruppe, har det været i forhold til at finde løsninger på et problem, og ikke i forhold til at motivere dem til at blive længere tid i virksomheden. I disse tilfælde ses seniorer som en problematisk gruppe pga. nedgang i deres produktivitet, eller modstand mod ændringer og omstillingsprocesser eller i de fleste tilfælde på grund af nedslidning og fysiske problemer, der gør det svært for dem at opretholde deres hidtige jobfunktioner.

Desuden er seniorer ofte en af de grupper, der er mest udsatte for risikoen for at blive afskedigede især ved større fyringsrunder, i forbindelse med en økonomisk krise eller ved organisationsændringer såvel i private virksomheder som i offentlige organisationer og forvaltninger.

Foruden de negative eksempler er der en tendens til, at det ofte er virksomheder indenfor serviceområdet, som på grund af lønniveauet og eller arbejdstiden har svært ved at tiltrække yngre medarbejdere, eller virksomheder indenfor serviceområdet som har erkendt seniorernes værdi som arbejdskraft, som gør en indsats for at gøre arbejdspladsen attraktiv for seniorerne. Samtidig er der en tendens til, at ansættelse af seniorer udover incitament også øges i forbindelse med lokale myndigheders støtteordninger. Dette var bl.a. tilfældet med et spansk parkeringsfirma, der ansatte folk over 45 år, da de lokale myndigheder gik ind og støttede ordningen med skattenedsættelser.

Hvis man på den ene side skal tage højde for, at nogle seniorer har behov for særlige ordninger for at bevare deres tilknytning til arbejdsmarkedet og på den anden side ikke vil karakterisere seniorer som en ensartet problemgruppe, med de samme behov, har erfaringer især i Danmark vist at udvikling af en personale politik der tager højder for at forskellige medarbejdere har forskellige behov i løbet af deres arbejdsliv, kan være en god løsning. En sådan personale politik bør tilstræbe fleksible og individuelle løsninger tilpasset virksomheden og den enkeltes behov med fokus på arbejdstid, opkvalificering og tilrettelæggelse af arbejdets udførelse.

Når vi husker på, at vi startede med at definere seniorer som individer, med individuelle kompetencer og behov – kan man samtidig konkludere at virksomheder der i fremtiden ønsker at skabe en arbejdsplads hvor seniorerne har lyst til at være, bør udvikle og implementere en personale politik der får seniorerne til at føle sig værdsatte i virksomheden og som samtidig giver mulighed for fleksibilitet og individuelle løsninger.

Baseret på resultaterne af analysen i projektet som beskrevet i ovenstående afsnit har vi valgt at inddele vores anbefalinger til udvikling og implementering af "Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik". i 5

hovedområder.

- 1 Anbefalinger til regionale handlingsplaner
- 2 Fremtidige kvalifikationskrav
- 3 Uddannelses og jobsøgningsforløb for ikke-faglærte og kort uddannede seniorer
- 4 Introduktion af metoder til fastholdelse af ikke - .faglærte og kortuddannede seniorer på arbejdsmarkedet
- 5 Livslang læring målrettet mod ikke-faglærte og kort uddannede seniorer

Anbefalingerne i ”Beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik” udgør samlet set en overordnet strategi målrettet mod implementering i de europæiske lande. Strategierne kan implementeres som en overordnet samlet indsats eller som udvikling af enkelte områder. Strategierne er ment som grundlag for videre udvikling af nye regionale tiltag, der kan bidrage til en øget beskæftigelse blandt ikke faglærte og kort uddannede seniorer. Da der som tidligere nævnt er stor forskel på eksempelvis uddannelses- og beskæftigelsessystemer i de lande der har deltaget i projektet, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at strategierne er udviklet som en grundlæggende basisstrategi, der kan bidrage til inspiration i forbindelse med en videre regional udvikling. i overensstemmelse beskæftigelsespolitikken, arbejdsløshedssystemet, uddannelsessystemet og det sociale system i det regionale område.

ANBEFALINGER TIL REGIONALE HANDLINGSPLANER

Indledning

Et af de problemer, som vi står overfor i Europa, er en stigende tendens til at ikke-faglærte og kort uddannede seniorer bliver udelukket fra arbejdsmarkedet. Generelt har de ældre ikke en større risiko for at blive ledige end de yngre, men når de først er blevet ledige har de dog væsentlige svære ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet end de yngre. Derfor er der en stor andel af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer blandt de langtidsledige. Selvom der i nogle af de Europæiske lande i perioder har været en vækst i beskæftigelsen er der en tendens til at de ældre, ikke-faglærte og kort uddannede seniorer som har været ledige i en længere periode ikke kommer i job. Samtidig er der en stigende tendens til at mange ældre medarbejdere afskediges ved større fyringsrunder. Foruden dette udbredte problem vil der i de kommende år ske væsentlige demografiske ændringer i Europa, hvilket betyder at de yngre årgange vil blive mindre mens de ældre befolkningsgrupper vil komme til at udgøre en langt større del af den arbejdsdygtige befolkning. I fremtiden vil det derfor være vigtigt at de ældre ikke-faglærte besidder de kvalifikationer, som efterspørges af virksomhederne, hvis de skal have andel i den kommende efterspørgsel efter arbejdskraft. Disse aspekter er relateret til fremtiden, da de influerer på pensionssystemets bæredygtighed og i al almindelighed på velfærdspolitikken levedygtighed og stabilitet, som vi kender den i dag i det vestlige Europa.

Denne nævnte situation omfatter alle de lande, der deltager i GOLD-projektet: "Inclusion of seniors in the labour market". Selvom mange af udfordringerne og målene hen imod en højere beskæftigelse af seniorer er de samme i de forskellige europæiske lande, er der stor forskel på beskæftigelsessystemer og opbygningen af de sociale systemer i Europa. Især forskellene mellem Danmark, der er et land med en stor grad af fleksibilitet på arbejdsmarkedet og et udbygget socialt forsikringssystem sammenlignet med lande som Spanien, Italien og Rumænien, der alle bygger på en tradition med langvarige ansættelseskontrakter og et lavere socialt sikringsniveau gør at der er forskel på hvilke strategier der vil være mulige at iværksætte på nuværende tidspunkt.

Formålet med "Anbefalinger til regionale handlingsplaner" er at komme med anbefalinger til overordnede politiske strategier, der kan være med til at fremme højere aktiv erhvervsdeltagelse blandt ikke-faglærte og kort uddannede seniorer. Anbefalingerne sigter mod at definere en fælles ramme for fremtidige politiske strategier indenfor området. Strategierne er bygget op så de består af nogle indsatsområder, som generelt vil have relevans i et bredt Europæisk perspektiv i henhold til at skabe nogle overordnede politiske rammer der kan understøtte en højere beskæftigelse blandt kort-uddannede og ikke-faglærte seniorerne.

Under de forskellige indsatsområder er der beskrevet forslag til tiltag der kan understøtte implementeringen af de politiske rammer. Forskellene i beskæftigelsessystemer og sociale systemer i de Europæiske lande betyder dog samtidig at ikke alle strategiens anbefalinger vil have den samme relevans i alle de Europæiske lande.

I forbindelse med implementering af strategierne, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at de er udviklet som overordnede grundlæggende anbefalinger, der kan bidrage til inspiration i forbindelse med udvikling af mere specifikke regionale udviklingsstrategier.

Regionale handlingsplaner

I forbindelse med udvikling af ”anbefalinger til regionale handlingsplaner” har vi taget udgangspunkt i en forudsætning om, at seniorernes status på arbejdsmarkedet hænger sammen med deres uddannelsesniveau og kompetencer.

Seniorer med et lavt uddannelsesniveau har generelt en lavere beskæftigelsesfrekvens end seniorer på samme alder med et højere uddannelsesniveau. I hele Europa er der en tendens til at beskæftigelsesfrekvensen er faldende i takt med uddannelsesniveaet.

Derudover varetager mange beskæftigede med et lavt uddannelsesniveau et mere fysisk krævende job hvilket betyder, at de er mere udsatte for at blive ramt af nedslidningsproblemer og fysiske skader.

I: Med henblik på at sikre en generel opkvalificering af de ikke-faglærte og kort uddannede udsatte grupper på arbejdsmarkedet heriblandt seniorer og kvinder bør regeringen udvikle og støtte lovforslag der kan sikre en målrettet erhvervsorienteret uddannelsesindsats for de omtalte grupper. Samtidig bør det sikres at såvel lovgivning som systemer, arbejdspladsopfølgning og sanktionsmuligheder understøtter implementering af arbejdsmiljøforhold der minimerer risikoen for nedslidning.

GOD PRAKSIS

Ansættelsesperioden samt jobbet indhold og ansvar hænger tæt sammen med arbejdsstyrkens uddannelses- og kvalifikations niveau. Procentdelen af de ansattes deltagelse i uddannelsesforløb falder ofte i takt med alderen. Derfor er det vigtigt at forøge seniorernes generelle deltagelse i uddannelsesforløb, hvor man især lægger vægt på de mindre kvalificerede, med henblik på at understøtte udviklingen af deres kompetencer og muligheden for at bevare deres nuværende job eller være i stand til at finde et nyt job. Et lavt uddannelsesniveau betyder ofte udførelse af hårdt fysisk arbejde. Mange ikke-faglærte og kort uddannede, lider af nedslidningsproblemer, hvilket gør det svært at følge med i forhold til arbejdsgivernes forventninger til jobbet udførelse.

Med henblik på at sikre en generel opkvalificering af ikke-faglærte og kort uddannede er det vigtigt at uddannelsessystemer og uddannelsesmuligheder for voksne i regionen er med til at understøtte fleksible uddannelsesmuligheder der kan tilrettelægges og gennemføres i henhold til såvel seniorernes som virksomhedernes fremtidige kvalifikations behov. Erfaringer har vist at muligheden for at tilrettelægge uddannelses moduler på virksomheden er med til at øge deltagelsen. Initiativer der understøtter grundlæggende uddannelse såsom evnen til at læse og skrive eller bruge en computer har ligeledes vist sig at være vigtige. Økonomiske initiativer der understøtter såvel kortere uddannelsesforløb som længere forløb der gør det muligt at opkvalificere de kort uddannede til det faglærte område er ligeledes vigtige at indtænke i strategien. Samtidig er systemer som meritvurdering, hvor de ikke-faglærtes erhvervs erfaring giver kompensation for uddannelsesperioden med til at motivere de ikke-faglærte til at indgå i længerevarende uddannelsesforløb.

Uddannelsesmulighederne bør desuden målrettes specifikt i henhold til uddannelse af kort uddannede udsatte grupper på arbejdsmarkedet Myndighederne bør understøtte udvikling og implementering af uddannelsesforløb og metoder der kan bidrage til at motivere kort udannede og ikke-faglærte udsatte

grupper på arbejdsmarkedet til at indgå i uddannelsesforløb.

Såvel lovgivning som arbejdspladsopfølgning og sanktionsmuligheder bør sikre at de ansattes arbejdsvilkår tilrettelægges så risikoen for nedslidning minimeres. Hvis arbejdsmiljølovgivningen skal have en effekt er det vigtigt at afsætte ressourcer til løbende arbejdspladsopfølgning af arbejdsmiljøforholdene på den enkelte arbejdsplads. Rådgivning og støtte til arbejdsmiljøvurdering bør ligeledes indgå som en prioriteret del af systemet.

II For at styrke seniorernes motivation og muligheder på arbejdsmarkedet er det vigtigt at sikre fleksibilitet på arbejdsmarkedet for såvel virksomheder som ansatte. Flexibilitet for virksomheder og medarbejder bør understøttes i forhold til ansættelsesforhold og ansættelsesformer. Desuden bør sociale forhold som pension og understøttelse, sikre at udsatte gruppe opbærer et økonomisk fundament som gør det muligt og attraktivt for dem at benytte de fleksible muligheder med henblik på at bevare en delvis tilknytning til arbejdsmarkedet.

GOD PRAKSIS

Det bør i højere grad være muligt for seniorer og virksomheder at indgå aftaler om fleksible arbejdsvilkår i henhold til ansættelsesperioder samt ansættelsestid. Samtidig bør det sikres at personer tæt på pensionsalderen ikke risikerer en nedgang i deres pensionsudbetaling, i forbindelse med lavere løn, deltidsansættelse eller ansættelsesforhold af kortere varighed. Da det i mange tilfælde kan være lettere for ældre ikke faglærte at få et mindre attraktivt job med en lavere løn er det vigtigt at det sikres at dette ikke betyder at de får en lavere ydelse, når de går på pension. Spørgsmålet omkring pension vil være vigtigt i de kommende år, hvor andelen af ældre der skal pensioneres vil udgøre en stigende belastning i forhold til de Europæiske landes økonomiske situation. Det vil derfor være vigtigt at fastholde flere ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet bl.a. ved hjælp af ordninger omkring nedsat arbejdstid, som samtidig er økonomisk attraktive for de ældre. I dette tilfælde kan ordninger som udbetaling af supplerende dagpenge, nedsat supplerende understøttelse eller nedsat supplerende pension for definerede udsatte grupper der varetager et deltidsjob være med til sikre deres delvise fastholdelse på arbejdsmarkedet. Det skal dog samtidig sikres at ordningen ikke kommer til fungere som motivation for at arbejde på nedsat tid, for grupper af ældre som ellers ville være fortsat i et fuldtidsjob.

Netop fleksible ansættelsesforhold kan være en god mulighed for personer som f.eks på grund af nedslidning ikke kan klare at have et fuldtidsjob. Det bør dog sikres at disse personer opnår en økonomisk gevinst i relation til alternativer som efterløn, pensionsordninger eller arbejde på det sorte arbejdsmarked. I en del Europæiske lande vil det være mere attraktivt at gå på efterløn eller arbejde på det sorte marked hvis det ikke er muligt at finde et passende ordinært arbejde, der fremstår som et reelt økonomisk alternativ.

Indførelse af ordninger der gør det attraktivt for den enkelte at etablere en supplerende pensionsopsparing kan samtidig være med til at sikre at pensionens størrelse i mindre omfang udgør en hindring for at indgå ansættelsesaftaler der indebærer et lavere lønniveau og eller nedsat arbejdstid..

III. Med henblik på at skabe en øget beskæftigelse blandt ikke-faglærte og kort udsatte seniorer vil det være nødvendigt at optimere beskæftigelsesindsatsen for de svage grupper på arbejdsmarkedet. I den forbindelse bør det prioriteres at sikre udvikling, implementering og

udbredelse af målrettede supervisions/vejlednings-, jobsøgnings samt uddannelsesaktiviteter, for ledige ikke-faglærte seniorer der understøtter den lediges individuelle behov for afklaring af beskæftigelsesmuligheder, støtte til jobsøgning og netværksdannelse samt faglig og personlig opkvalificering. Samtidig bør det prioriteres at yde økonomisk støtte til ansættelse af definerede udsatte grupper af ledige i en afgrænset periode, kombineret med krav om efterfølgende ordinær ansættelse.

GOD PRAKSIS

Mange erfaringer viser at ikke-faglærte og kort uddannede seniorer med længere tids ledighed bag sig har svært ved at finde et nyt job. I denne forbindelse vil det være nødvendigt at udvikle og iværksætte særlige initiativer der kan hjælpe denne gruppe tilbage på arbejdsmarkedet. Initiativerne bør omfatte afklaring af den enkeltes kompetencer og eventuelle fysiske begrænsninger, støtte til afklaring af fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet samt støtte til jobsøgning, netværksdannelse og relevant faglig og personlig opkvalificering. Det bør sikres at de ledige indgår i længerevarende forløb hvor der kontinuerligt er kontakt til sagsbehandlere eller kursusudbydere, så de ledige ikke overlades til sig selv.

Samtidig bør det sikres at der gennemføres informationstiltag og uddannelsesaktiviteter, der henvender sig til ansatte i A-kasser og jobformidlingsenheder, så de bliver i stand til at vejlede og støtte ledige seniorer til at øge deres muligheder for at få et job.

Økonomisk støtte til ansættelse af definerede udsatte grupper af ledige i en afgrænset periode kombineret med krav om efterfølgende ordinær ansættelse har samtidig vist sig at være en effektiv metode til at skabe ordinære jobmuligheder for eksempelvis seniorer og personer med anden etnisk baggrund. Dette kan samtidig benyttes som et element i opkvalificeringsforløb for ledige. Personer med fysiske problemer kan samtidig sikres bedre muligheder på arbejdsmarkedet ved hjælp af flexordninger eller andre økonomiske tilskudsordninger som alternativ til en pensionisttilværelse.

IV.Lovgivning mod aldersdiskrimination ved ansættelse og afskedigelse, samt opfølgning og sanktionsmuligheder i forbindelse med overtrædelser vil kunne medvirke til at mindske den alders diskrimination som i dag forefindes på arbejdsmarkedet. Samtidig vil det være nødvendigt at gennemføre såvel landsdækkende som regionale kampagner med henblik på at ændre de stereotype billeder af ældre medarbejdere.

GOD PRAKSIS

Undersøgelsen i projektet har vist at der foregår en betydelig aldersdiskrimination blandt ældre mænd og kvinder på arbejdsmarkedet. Især ældre ikke-faglærte og kort uddannede kvinder har en lav beskæftigelsesfrekvens. Dette skyldes bl.a. det kønsrollemønster, som kvinder generelt har været og stadig er underlagt i mange Europæiske lande, som i bund og grund har berøvet dem autoritet, anerkendelse og muligheden for at deltage på lige fod på arbejdsmarkedet.

Indførelse af retslige beskyttelse vil kunne bidrage til at mindske køns og aldersdiskrimination ved ansættelser og afskedigelser. Det vil dog samtidigt være vigtigt at arbejdsmarkedets parter og myndighederne følger op på overholdelse af lovgivningen og at der samtidig indføres passende sanktionsmuligheder ved overtrædelse. I forbindelse med større afskedigelser bør der være fokus på hvorvidt der kan påvises en aldersdiskrimination i forbindelse med fyringerne.

Landdækkende og regionale kampagner vil kunne bidrage til at gøre arbejdsgivere opmærksomme på nødvendigheden i at ansætte og fastholde seniorer på arbejdsmarkedet i relation til de demografiske ændringer og den stigende aldring af den arbejdsdygtige befolkning. I forbindelse med kampagnerne bør der fokuseres på udtalelser fra førende virksomheder om såvel seniorernes kvalifikationer som deres betydning for virksomheden.

Kampagnerne bør samtidig opfordre arbejdsgiverne til at udarbejde strategier for fastholdelse og ansættelse af seniorer. Udgivelse af retningslinjer og eksempler på sådanne strategier udformet af større kendte virksomheder kan desuden være med til at motivere andre virksomheder til at gå i samme retning.

I samarbejde med faglige organisationer og virksomheder i lokalområdet bør der desuden sættes fokus på rådgivning af medarbejderne omkring arbejdspladsfastholdelse.

I Spanien er der en tendens til at mange ældre medarbejdere afskediges ved større fyringsrunder som et led i "The Labour Force Adjustment Plans" (EREs).

V Statslige og offentlige arbejdspladser bør fremstå som et godt eksempel. De bør derfor sikre at kønsmæssig, aldersmæssig og etnisk ligestilling overholdes i forbindelse med ansættelse og afskedigelse. De bør samtidig sikre udvikling og implementering af personale politikker der motiverer til fastholdelse af ældre medarbejdere. Derudover bør der indgås kontrakter der indeholder krav til ansættelses – og arbejdsforhold i forbindelse med udlicitering af offentlige forpligtelser, eller privatisering af offentlige institutioner og virksomheder.

GOD PRAKSIS

Statslige og offentlige virksomheder kan være med til at sikre en højere beskæftigelse blandt seniorer ved på den ene side at sikre ansættelse og fastholdelse af seniorer i egne virksomheder og institutioner. Samtidig kan de statslige og offentlige virksomheder og institutioner fungerer som et eksempel for bedste praksis og bidrage med udvikling af værktøjer og metoder, som private virksomheder kan gøre brug af. Fremtidige kampagner vil få en meget begrænset effekt hvis statslige og offentlige institutioner ikke samtidig er med til at tage ansvar for den fremtidige udvikling.

Da der i mange Europæiske lande er en stigende tendens til udlicitering af det offentlige ansvar og område er det samtidig vigtigt at være opmærksom på de krav der stilles til udbyderne i forbindelse med licitationer. I denne forbindelse bør der stilles krav til at personalepolitikken sikrer såvel etnisk, kønsmæssige og aldersmæssige ligestilling ved ansættelser og afskedigelser samt krav om gode arbejdsmiljøforhold samt løbende opkvalificering af alle medarbejdergrupper. Hvis udbyderne skal have interesse i at investere i opkvalificering af medarbejderne kræver det samtidig at udliciteringens periode er af længere varighed på op til f.eks 8-10 år.

FREMTIDIGE KVALIFIKATIONSKRAV

Introduktion

Undersøgelsen af arbejdsmarkedet og de sociale systemer i de deltagende lande med særlig fokus på seniorers arbejdsvilkår og muligheder for at blive integreret på arbejdsmarkedet har vist hvor komplekst problemstillingen er. Undersøgelsens resultat understreger samtidigt den store forskel der er på arbejdsmarkedsindsatsen og de sociale systemer i de Europæiske lande der har deltaget i projektet. Problemets omfang, kompleksitet og manglen af egnede metoder og værktøjer til at integrere ikke-faglærte og kort uddannede seniorer på arbejdsmarkedet viser samtidig behovet for at definere og etablere en systematisk tilgang til den udfordring det er at øge de ikke faglærte og kort uddannede seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet.

Som et resultat af undersøgelsen har projekts parter defineret fem områder som vi mener det vil være nødvendigt at fokusere på for at udvikle beskæftigelsesstrategier og seniorpolitik der kan medvirke til øge ikke-faglærte og kort uddannede seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet.

- 1 Regionale handlingsplaner
- 2 Fremtidige kvalifikationskrav
- 3 Uddannelses- og jobsøgningsforløb for ikke –faglærte og kort uddannede ledige seniorer
- 4 Arbejdsmarkedsfastholdelse af ikke-faglærte og kort uddannede seniorer
- 5 Livslang læring målrettet mod ikke-faglærte og kort uddannede seniorer

Dette kapitel som omhandler ”Fremtidige kvalifikationskrav” skal ses et integreret element i den samlede strategi. Projektets anbefalinger vedr. ”Fremtidige kvalifikationskrav” kan benyttes som et vejledningsredskab til sagsbehandlere, der arbejder med jobformidling, samtidig kan det bruges i forbindelse med planlægning og udvikling af uddannelsesforløb for ledige seniorer.

Indhold

I et europæisk samfund, der karakteriseres af innovation og igangsætning af forandringsprocesser og med viden som en drivkraft for forandring - er kvalifikations- og kompetenceudvikling blevet et vigtigt parameter for individets muligheder og indflydelse.

Den teknologiske udvikling opfattes som hovedfaktoren bag forandringerne i produktionsdesign, arbejdsliv og arbejdskompetencer gennem tiderne. Den henvises til som forandringsmidlet fra landbrugs- til industrielt til videnssamfund. Udviklingen indenfor beskæftigelse kan illustreres ved hjælp af den historiske udvikling. Selvom vi stadig producerer fødevarer og landbrugsprodukter, så produceres disse af færre folk. Det samme kan siges om den industrielle produktion, som i dag karakteriseres af automatisering, udlicitering og virksomheder, der flytter til lande med en lavere produktionsbyrde. Samtidig er serviceindustrien blevet det nye vækstområde.

I de kommende år vil vi stå overfor en ny informations- og teknologisk udvikling, hvilket betyder at både vores hverdags- og arbejdsliv forandres. Konsekvenserne af disse forandringer betyder, at mange virksomheder vil befinde sig i en konstant optimering og modernisering af produktionen som følge de nye teknologiske muligheder. Dette vil have indflydelse på efterspørgslen af kvalifikationer i

virksomhederne. Fokuseringen på viden og nyskabelse betyder, at de ansatte vil være nødt til at involvere sig i livslang læring for at være kvalificerede til at imødekomme nye udfordringer og genkende nye løsningsmodeller. Dette betyder at livslang læring vil blive et vigtigere parameter end køn og alder, når det drejer sig om fundamentale vilkår som indkomst, sundhed og følelsen af indflydelse i virksomhederne.

Hovedelementet er bevidstheden om at kvalifikationer og kompetence er i forandring, hvilket betyder at virksomhedernes krav til stadighed forandres - de bliver nødt til løbende at holde sig opdaterede - men det betyder også, at de individuelle kvalifikationer skal forbedres løbende.

Dette forklarer behovet for udvikling af metoder og værktøjer der kan støtte de ansatte på arbejdsformidlingen i at være i stand til at vurdere virksomhedernes kvalifikationskrav, så de kan vejlede seniorer i at beskrive deres kvalifikationer - eller opnå bedre kvalifikationer, hvis deres kvalifikationer ikke er tilstrækkelige.

Det er vigtigt at understrege, at nogle af kvalifikationerne er gennemgående i mange forskellige jobtyper. Samtidig er en del af kvalifikationerne relateret til personlige kompetencer.

Generelt er der en tendens til at en del jobsøgende ikke er bevidste om deres egne kompetencer. Derfor er det vigtigt at der udvikles og indføres værktøjer og metoder f.eks. forskellige vurderingsmetoder og redskaber – som kan hjælpe de ledige med at udtrykke alle deres kvalifikationer, såsom viden og erfaring samt ekspertise, også selvom det ikke er kvalifikationer som er opnået gennem deltagelse i uddannelsesforløb.

I forbindelse med gennemførelse af analysen i projektet har vi kunne se en tendens til at både de kvalifikationer som virksomhederne efterspørger samt de kvalifikationer som regnes som basis kvalifikationer er under forandring i de Europæiske lande der har deltaget i undersøgelsen. De kvalifikationer der efterspørges er generelt blevet bredere, mere komplekse og med en stigende opmærksomhed omkring personlige kvalifikationer både indenfor service- og industri branchen. Denne udvikling kan relateres til den generelle udvikling, der omhandler arbejdets organisering og indhold - en udvikling, der især omhandler to større tendenser:

- 1 Den *ITC baserede revolution*, der har ændret de tekniske manuelle kvalifikationer til "teknologiske" kvalifikationer - som et resultat af det faktum at manuelle processer i stigende omfang erstattes af mekaniske processer. Denne radikale forandring har også gjort kommunikation til et hovedaspekt i adskillige arbejdsprocesser.
- 2 Den forøgede dominans af servicebaseret industri i stedet for den traditionelle industri.

På grund af kombinationen af denne udvikling er virksomhedernes krav til de kort uddannede og ikke-faglærte medarbejdere ligeledes blevet øget. Nogle af de kvalifikationer, der tidligere blev anset som specielle kvalifikationer, så som fremmedsprog (engelsk) og brug af computer er nu gået hen og blevet mere almindelige kvalifikationer. Med udgangspunkt i de kvalifikationer, som efterspørges af virksomhederne, har vi identificeret fire forskellige typer kvalifikationer:

- 1 Tekniske kvalifikationer
- 2 Generelle kvalifikationer
- 3 Personlige kvalifikationer
- 4 Kunderelaterede kvalifikationer.

I den efterfølgende beskrivelse af virksomhedernes kvalifikationskrav vil vi give et mere overordnet overblik over de tekniske kvalifikationer, da de ofte er relateret til specifikke produktionsmåder og sammenhænge i virksomheden. Samtidig vil vi gå mere i dybden med de tre andre kvalifikationstyper som i de fleste tilfælde kan betegnes som mere generelle kvalifikationer der kan findes i mange forskellige virksomhedstyper.

Tekniske kvalifikationer

Analysen i projektet har vist at virksomhedernes krav til de tekniske kvalifikationer påvirkes stærkt af den igangværende udvikling, enten i form af procesforandringer - med den massive introduktion af tekniske fremgangsmåder i industrien og i service branchen - men også i form af produktforandringer.

Dette betyder samtidig at mange af de udviklings og fornyelsesprocesser som igangsættes i virksomhederne ofte har indflydelse på de tekniske kvalifikationer.

Et andet vigtigt element, der udsprang fra analysen, er det faktum, at de tekniske kvalifikationer ofte hænger sammen udførelse af en specifik jobfunktion i virksomheden. Det kan derfor være meget svært at flytte de ansatte fra en jobfunktion til en anden, selvom det er indenfor det samme firma eller den samme afdeling i firmaet.

En person, der udfører det samme tekniske job igennem adskillige år vil ofte finde det svært at skifte job, selvom han/hun er meget kvalificeret til at udføre i dette specifikke job.

Generelt kan man sige at kravene til de tekniske kompetencer varierer en del fra industrielle virksomheder til service virksomheder.

I det første tilfælde - som nævnt ovenfor - er tekniske kompetencer stærkt relateret til arbejdsproces og evnen til at udføre en specifik jobfunktion - i nogle tilfælde specifikt relateret til en bestemt afdeling i virksomheden.

Når det drejer sig om service virksomhederne, så er de tekniske kompetencer stadig relateret til arbejdsprocessen, men de er også knyttet til kommunikative færdigheder.

For at kunne fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet er det vigtigt at støtte dem i at kunne varetage nye jobfunktioner, så deres tekniske kompetencer bliver bredere og de dermed bliver mindre sårbare overfor omstrukturingsprocesser. Dette vil samtidig skabe en større fleksibilitet i virksomheden, da medarbejderne i højere grad vil kunne omroteres i henhold til arbejdsbyrden i de forskellige afdelinger. I den forbindelse vil det være vigtigt at hjælpe seniorerne med at definere deres tidligere erfaringer og støtte dem i at opnå nye kvalifikationer f. eks ved hjælp af jobrotationsordninger, sidemandsoplæring,

praktikordninger eller faglig opkvalificering.

Metoder og redskaber til at vurdere viden/kompetence, evner og behov har vist sig at være nyttige, også til at støtte personalechefer i forbindelse med planlægning af det daglige arbejde, omstrukturering eller omorganisering. Med andre ord, kan kompetenceafklaringsmetoder hjælpe til at afklare den enkelte medarbejders kompetencer og udviklingsmuligheder i virksomheden.

Afklaring af kompetencer og udvikling af jobbeskrivelser kan samtidig være nyttige i forbindelse med planlægning af jobrotation, hvor man samtidig kan lette seniorer fra meget fysisk krævende jobs i det omfang det er nødvendigt.

Generelle kvalifikationer

Generelt er der en tendens til at de kvalifikationer som efterspørges af virksomhederne er steget både hvad angår mængden og kvaliteten.

Ændringerne i de generelle kvalifikationer som efterspørges af virksomhederne hænger bl.a. sammen med de forandringer som samfundene står overfor. Bl.a. det stigende krav om sproglige færdigheder kan ses som et resultat af den fornyelse og globalisering der finder sted. Hvilket betyder, at behovet for at kommunikere på forskellige niveauer og i forskellige situationer bliver en prioritet, også for kort uddannede arbejdere. De generelle kvalifikationer er oftest kvalifikationer som ikke tillægges en speciel værdi, men regnes som en forudsætning for at medarbejderne kan udføre jobbet og indgå i arbejdskulturen.

I denne sammenhæng har vi valgt at definere de generelle kvalifikationer som:

- Grundlæggende læse- og skrivefærdigheder. Dette ses som en nødvendig kvalifikation for at få adgang til de fleste job. Antallet af job som ikke kræver grundlæggende læse- og skrivefærdigheder er stærkt faldende. Grundlæggende læse- og skrivefærdigheder er samtidig et vigtigt element, hvis man skal have mulighed for at påtage sig et ansvar og mulighed for at deltage i efteruddannelse og opkvalificering.
- Grundlæggende læse- og skrivefærdigheder på engelsk er i dag blevet en mere udbredt kvalifikation, hvilket skal ses i lyset af den globaliserede økonomi, som har gjort engelsk til et universalsprog og en "nøgle" til at åbne adskillige døre.
- Grundlæggende EDB kvalifikationer: Europa definerer sig selv som et informations samfund, hvor computere efterhånden er meget udbredte i de fleste arbejdssammenhænge. En grundlæggende viden om de mest almindelige programmer er gået hen og blevet en vigtig faktor for at kunne udføre de daglige arbejdsopgaver. Dette gælder også i stigende omfang det ikke-faglærte område, hvor computere er blevet et almindeligt værktøj i forbindelse med såvel udførelse af opgaverne samt registrering og indhentning af information.

Udover disse nye grundlæggende kvalifikationer, er det nødvendigt at have nogle generelle kompetencer, der gør den enkelte medarbejder i stand til at forstå virksomhedens kultur, rammer og regler. De generelle kvalifikationer omfatter bl.a. viden om arbejdskultur, grundlæggende viden omkring arbejdslov og individuelle rettigheder og pligter, som f.eks. information om adgang til uddannelse samt i nogle tilfælde grundlæggende viden om matematik og økonomi, så grundlæggende

beregninger kan udføres.

Personlige kvalifikationer

I gennem de seneste år er der generelt kommet en større fokus på personlige kvalifikationer i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere. Dette hænger bl.a. sammen med den øgede rolle som kommunikation og team dynamik spiller i næsten alle arbejdsprocesser, både i servicesektoren og i industri sektoren.

Fokuseringen på personlige kvalifikationer kan gøre det svært for seniorer. I gennem analyser i projektet har vi fundet ud af, at mange seniorer er mindre vandt til at udtrykke og beskrive deres personlige kvalifikationer end yngre personer. Når man definerer de personlige kvalifikationer, skal man være særlig opmærksom på det personlige livsforløb, hvor man skal huske på, at kønsroller giver værdi til færdigheder, der er udviklet i ens eget liv, og hvordan disse kan være nyttige i en arbejdssammenhæng.

Et typisk eksempel på dette er kvinder, der har udviklet organisatoriske, planlægnings- og kommunikative færdigheder i en familiesammenhæng, der kan bruges i en arbejdssammenhæng.

De personlige kvalifikationer, som virksomhederne kræver, inkluderer bl.a.:

- 1 Flexibilitet:** Evnen til at acceptere nye sammenhænge og situationer.
- 2 Tilpasning:** Set som en positiv attitude overfor forandring og hovedsagelig, når personen står overfor nye situationer og nye udfordringer. Tilpasningsevnen kan være en personlig egenskab, men kan også forbedres gennem jobrotation.
- 3 Samarbejdsfærdigheder:** Det bliver mere og mere almindeligt at arbejde i selvstyrende grupper, hvor medarbejderne i højere grad skal tage et ansvar for samarbejde og fordeling af opgaverne.
- 4 Færdigheder indenfor problem- og konfliktløsning:** Medarbejdernes øgede ansvar bl.a. som en konsekvens af arbejdet i selvstyrende grupper stiller større krav til evnen til at løse konflikter i gruppen. Som del af et effektivt samarbejde - er det påkrævet at have en positiv attitude til problemløsning. Seniorer kan være en ressource på det punkt, da de ofte igennem et helt liv har opnået meget erfaring i problemløsning.
- 5 I stand til at håndtere nyskabelse og til at finde kreative løsninger:** Med produktionsforandringerne i det 21. århundrede, er viden og nyskabelse vigtig for mange virksomheder. Evnen til at transformere viden til nyskabende produkter er en vigtig produktionsfaktor. Det betyder at de ansatte i firmaer ikke blot bliver bedt om at acceptere forandringer, men også om at bruge deres evner og kreativitet til at finde løsninger på nye problemer, der ikke er set tidligere.
- 6 Kommunikative færdigheder:** Kommunikation og evnen til at forstå og bruge nye sprog er en kvalifikation, hvis vigtighed øges indenfor alle brancher. Som kvalifikation er det også inkluderet i denne gruppe, da det ikke kun involverer viden om kodeks - sproget - men også involverer personlige færdigheder, såsom at være i stand til at lytte til andre, udtrykke sig selv på en let forståelig måde og være i stand til at fange andres opmærksomhed.

- 7 **Ansvarlig og selvstændig:** Virksomheder beder deres ansatte om at arbejde i følge definerede individuelle eller gruppemål, der i mange tilfælde definerer, hvilke mål, der skal nås og indenfor hvilken tidsramme. Dette betyder at de ansatte i enten servicesektoren eller den industrielle sektor bliver bedt om at være ansvarlige for deres arbejde og arbejde selvstændigt indenfor definerede rammer.
- 8 **Risikohåndtering:** I alle arbejdsprocesser er der en hvis risiko. Virksomheder beder ansatte om i det mindste at være i stand til at håndtere risici, som de allerede har været udsat for.
- 9 **Forventninger:** I en organisation, hvor man kræver mere og mere af individet, er personerne nødt til at have en klar idé om deres forventninger til arbejdet og til engagementsniveauet, som er nødvendigt for at udføre deres arbejde. Personlig opmærksomhed er det første skridt på vejen til selvhåndtering, der er en vigtig kvalifikation, hvis man vil samarbejde effektivt i en gruppe samt arbejde i omgivelser under konstant forandring.

Seniorer er ofte i besiddelse af mange af disse kvalifikationer, men de kan have problemer med at identificere dem. Ligesom det kan være svært for seniorer at udtrykke og beskrive deres kvalifikationer.

Ansatte i arbejds- eller jobformidlingsenheder bør bruge tid på at hjælpe seniorer med at definere deres kompetencer og kvalifikationer, i forbindelse med udarbejdelse af job planer.

Kunderrelaterede kvalifikationer

Kunderrelaterede kvalifikationer er medtaget i vores model med henblik på servicesektoren. Vi mener dog samtidig at en god håndtering af kunder i fremtiden vil være et stigende krav også i industrisektoren. Kunderrelaterede kvalifikationer kan defineres som kvalifikationer, relateret til håndtering af kunder, som kan være såvel *interne kunder* – kollegaerne eller andre afdelinger i virksomheden - lige som det kan være en *ekstern kunde* - en klient.

Alle disse kvalifikationer er relateret til *kommunikative* færdigheder og faglig/teknisk viden.

I disse grupper finder vi følgende:

- 1 **Evnen til at lytte til/forstå kunder**
- 2 **Evnen til at informere: generelt, konkret, specifikt**
- 3 **Evnen til at være til rådighed/omhyggelige overfor kunderne**
- 4 **Evnen til at håndtere konflikter**
- 5 **Problemløsningsattitude**
- 6 **Tålmodig og rolig**
- 7 **Opmærksom på egen opførsel og påklædning**
- 8 **Evnen til at håndtere information og kommunikative teknologier**

Alle kvalifikationerne i denne gruppe er kvalifikationer som også kan findes i de øvrige grupper af kvalifikationer. Vi har dog valgt at give denne gruppe en særlig opmærksomhed, da det er kvalifikationer som de fleste virksomheder prioriterer højt.

UDDANNELSES- OG JOBSØGNINGSFORLØB FOR IKKE-FAGLÆRTE OG KORTUDDANNEDE LEDIGE SENIORER

Introduktion

Det følgende er en beskrivelse af metoder og erfaringer, som indeholder et målrettet uddannelses og jobsøgningskursus for kort uddannede og ikke-faglærte ledige seniorer, med henblik på at ændre de nuværende barrierer for ansættelse. Uddannelsesforløbet er tilrettelagt, så det kan indgå i arbejdsformidlingens tilbud om uddannelse og jobs til arbejdsløse. Derudover har vi udviklet et uddannelsesmodul for ansatte på arbejdsformidlingen og i kommunen med henblik på at kvalificere dem til at udvikle og planlægge fremtidige uddannelsesforløb. Derudover er det hensigten at uddannelsesforløbet skal bidrage til at kvalificere medarbejdere i jobformidlingsenheder i at assistere og råde arbejdsløse ikke-faglærte og kort uddannede ledige seniorer i deres jobsøgning.

Resultaterne af de undersøgelser der er gennemført i projektet viser, at ledige seniorer ofte har problemer med at komme ind på arbejdsmarkedet igen. Statistikker viser, at antallet af ledige seniorer i Europa er højt, især i blandt dem, der har et lavt uddannelsesniveau. En stigende tendens til at udelukke nogle bestemte grupper af seniorer fra arbejdsmarkedet er en realitet i alle de europæiske lande. Selvom alderen svinger fra 45 til 55 år blandt de, der udelukkes fra arbejdsmarkedet er tendensen den samme.

Mangel på kvalifikationer, viden om arbejdsmarkedet og viden om egne kvalifikationer og kompetencer, er nogle af de vigtigste elementer, der har en indflydelse på fremtidige jobmuligheder blandt kort uddannede og ikke-faglærte seniorer. For at forberede seniorerne til at komme ind på arbejdsmarkedet, er det nødvendigt at iværksætte målrettede kursusforløb samt råd og vejledning om arbejdsmarkedet.

Samtidig er mange virksomheder tilbageholdende med at ansætte seniorer. Derfor vil det være vigtigt at etablere et netværk blandt virksomhederne i henhold til at etablere aftaler om praktikforløb, tilskudsjob og ordinære beskæftigelse for de ledige seniorer. En løbende dialog med virksomhedsnetværket kan desuden være med til at sikre at uddannelsesforløbet matcher til virksomhedernes behov.

De følgende anbefalinger indeholder konkrete forslag til: indhold og form på et målrettet uddannelsesforløb for ledige kort uddannede og ikke-faglærte seniorer, der inkluderer personlige handlingsplaner, praktikforløb, uddannelse og faglig opkvalificering, samt beskæftigelse i form af jobs med tilskud og normal ansættelse.

Modellen for uddannelse og jobsøgning vil blive udviklet, så den kan implementeres hos jobformidlingen i AF og kommunen. Som led i implementering af modellen, anbefales det at lave et introduktionskursus til de relevante ansatte i AF og kommunerne, så de kan støtte de ledige seniorer såvel i forbindelse med udvikling af relevante job planer som i forbindelse med målrettet jobsøgning.

Uddannelses- og jobsøgningsforløb for ikke-faglærte og kort uddannede ledige seniorer

Målet med et målrettet uddannelses- og jobsøgningskursus for arbejdsløse kort uddannede og ikke-

faglærte seniorer, er at udvikle og gennemføre en personlig handlingsplan for alle deltagere med henblik på at forberede og støtte dem i at finde et job. Erfaringer og evalueringer viser at en varighed på 18 uger er passende i de fleste tilfælde, selvom nogle deltagere vil finde et job indenfor en kortere periode og andre vil have brug for meget længere tid.

I slutningen af uddannelsesforløbet på 18 uger skulle mindst 30% af de arbejdsløse have et job eller være tilmeldt et uddannelsesforløb. Hvis de ledige seniorer ikke har et job eller følger et uddannelsesforløb efter 18 uger, bør de tilknyttes en job klub hvor de kan få støtte og vejledning til at fortsætte deres jobsøgning.

Rammer for udvikling af uddannelsesforløbet

En af forhåndsbetingelserne for at sikre en proces som seniorerne finder succesfuld er at seniorernes forventninger til jobmulighederne matcher de faktiske muligheder.

For at sikre dette er man nødt til at etablere et virksomhedsnetværk med deltagelse af virksomheder indenfor forskellige brancheområder. Virksomhedsnetværket vil blive introduceret til seniorerne i form af virksomhedsbesøg og en virksomhedsdag på kursusstedet.

Deltagernes ønsker skal beskrives så tidligt som muligt, så man har mulighed for at lave en udvidelse af virksomhedens netværk, hvis dette skulle være nødvendigt.

Uddannelsesforløbet på 18 uger skal indeholde kompetence afklaring og beskæftigelsesrådgivning, der forbinder deltagernes ønsker, deres erfaring, muligheder, ny viden samt støtte og assistance til aktiv jobsøgning, og udarbejdelse af personlige handlingsplaner.

Efter afklaring af seniorernes ønsker for fremtidig ansættelse vil der blive gennemført individuel kompetenceafklaring med henblik på udarbejdelse af individuelle uddannelsesplaner, der matcher deres jobønsker. Uddannelsesplanen bliver indarbejdet i den personlige handlingsplan.

Seniorer, der ikke er begyndt på et uddannelsesforløb eller er kommet i job i slutningen af de 18 ugers uddannelses – og jobsøgningsforløb, skal som minimum have lavet en personlig handlingsplan samt et tilbud om at fortsætte i en job klub. Opfølgningen på handlingsplanen vil finde sted i job klubben.

Informationsmøder for de ledige seniorer

Det anbefales at arbejdsformidlingen eller kommunen laver to informationsmøder, hvor alle interesserede ledige seniorer har mulighed for at deltage. Sagsbehandlere fra a-kassen og ansatte fra jobformidlingen er ansvarlige for informationen til møderne.

Til møderne, der ikke skal vare mere end 1-1 1/2 timer per møde, præsenteres kurset kort, så der efterfølgende er tid til dialog og spørgsmål fra deltagerne. Konkret information bør beskrive de arbejdsløses muligheder, målet med kurset og mulige begrænsninger, brugen af virksomhedsnetværk, muligheden for praktik, faglig opkvalificering, tilskuds job og almindelig ansættelse, individuel rådgivning, assistance til jobsøgning, økonomi i løbet af kurset etc.

Efter informationsmødet gennemføres der visitationssamtaler med interesserede deltagere.

Visitationssamtaler

Der udarbejdes en kalender for gennemførelse af visitationssamtaler, så hver deltager ved, hvornår samtalen vil finde sted. Hvis der er mange deltagere på det første informationsmøde, kan det ske, at man bliver enige om, at bede nogle om at komme tilbage til det næste møde. Den arbejdsløse vil så have en aftale lige efter informationsmødet, mens de andre deltagere udfylder papirer. Hvis der er for mange deltagere på det andet informationsmøde, så vil gruppen diskutere, hvordan man håndterer dette.

Før gennemførelse af visitationssamtalerne bliver der udarbejdet et skema, der indeholder alt den nødvendige personlige information som f.eks information om helbred (hvis dette skal tages i betragtning), ønsker om at skifte branche etc. (se bilag 1). Den arbejdsløse udfylder side 1 mens side 2 udfyldes i løbet af interviewet.

Visitationssamtalerne gennemføres i samarbejde med sagsbehandlerne fra a-kassen og jobformidlingen. Samtalerne gennemføres som en åben dialog mellem den arbejdsløse og sagsbehandleren. Formålet er at klarlægge den arbejdsløses forventninger og ønsker, fysiske begrænsninger, ønsker om at skifte branche, uddannelse etc.

Tidsplan for interviewene: Der bør ikke bruges mere end 30 minutter på hver deltager, ud af hvilke 5 minutter er øremærkede til en opsummering mellem dem, der er ansvarlige for interviewet. Efter interviewet laves der en deltagerprioritering på en skala, hvor 1 er bedst.

Straks efter interviewet med den arbejdsløse, vurderes interviewet af sagsbehandlerne. Sagsbehandlerne forbereder et kort referat, der supplerer informationslisten med hensyn til interviewindhold udover det, der er noteret på listen samt yderligere information om brancheskift, deltagelse i tidligere rådgivning og jobsøgningskurser etc.

Kriteriet for at deltage bør aftales inden informationsmødet. Kriteriet bør stemme overens med kursets formål og prioritering af målgruppe fastsat i den nationale og regionale handlingsplan f. eks ledige over 50 år, dagpengemodtager, har været ledig mere end seks måneder, kan tale, læse og skrive modersmålet, kommer fra et bestemt område i landet, og vigtigst af alt: har de lyst til at deltage. Prioritering af en ligelig fordeling af mænd og kvinder bør ligeledes være et kriterium.

Efter deltagerinterviewene mødes grupperne og gennemgår resultaterne og anbefalingerne. Derefter udfærdiges en endelig liste over optagede personer på kurset, venteliste og afslag, hvis der skulle være nogle.

Uddannelsesforløb for ikke-faglærte og kort uddannede ledige seniorer:

Uddannelsesforløbet bør løbe over mindst 18 uger, hvoraf de første syv uger gennemføres som et afklarings- og jobsøgningsforløb. Gennemførelse af pilotforløb og efterfølgende evaluering har vist os, at rådgivning og afklaring af arbejdsløse lavt uddannede seniorer er en proces, der tager tid, især når personerne, der afklares, har tænkt sig at skifte arbejdsområde. Som resultat af afklarings- og rådgivningsprocessen, bliver der udarbejdet individuelle handlingsplaner for hver deltager. Med udgangspunkt i deres individuelle handlingsplaner gennemfører deltagerne efterfølgende rådgivning og jobsøgning, specifik faglig opkvalificering, praktik i virksomheden, tilskudsberettigede job eller

almindelig ansættelse, samt en kombination af disse elementer.
Foreslog til uddannelsesmodel kan ses i bilag 2.

De første syv uger bør som minimum indeholde:

- 1 Ny viden om arbejdsmarkedet
- 2 Det at være senior på det lokale arbejdsmarked og i privatlivet
- 3 Assistance til at udfærdige CV og ansøgninger
- 4 IT opkvalificering
- 5 Mulighed for praktik i virksomheden i etableret virksomhedsnetværk
- 6 Kompetenceafklaring
- 7 Individuel handlingsplan, der indeholder faglig og personlig opkvalificering med fokus på jobønsker og muligheder

De sidste elleve uger gennemføres i overensstemmelse med den personlige handlingsplan. De sidste elleve uger på kurset vil være fleksible og tilpasset de individuelle behov, hvilket betyder at nogle deltagere har få uger med rådgivning etc. og flere uger med korte tekniske kurser.

I løbet af de 18 uger modtager seniorerne professionel rådgivning og støtte, både i gruppen og fra underviseren.

Kurset på 18 uger vil fokusere på to hovedelementer: Rådgivning og afklaring samt jobsøgning. De to hovedelementers indhold på kurset beskrives som i det følgende.

Rådgivning og afklaring

- 1 Karriererådgivning i relation til jobvalg og muligheder (individuel kompetenceafklaring)
- 2 Rådgivning i relation til egne ressourcer, fysiske begrænsninger etc.
- 3 Som minimum, en individuel handlingsplan
- 4 Personlige og professionelle erfaringer
- 5 Redskaber til afklaring og jobsøgning
- 6 Vurdere kvalifikationskrav med henblik på en selv (senioren) og arbejdsmarkedet
- 7 Klar til at skifte branche - hvad betyder det?
- 8 Klar til nye udfordringer på jobbet
- 9 Seniorliv: økonomi, bolig og arv
- 10 Arbejdsmiljø
- 11 Kommunikation
- 12 Samarbejde
- 13 Netværk – eget netværk og hvordan man skal bruge det
- 14 Fakta: dagpenge, tidlig pensionering etc.
- 15 Viden om virksomheder: Besøg hos og af virksomhedsnetværk
- 16 IT

Jobsøgning

- 1 Arbejdsmarkedet i lokalområdet
- 2 Jobmuligheder og begrænsninger
- 3 Konkret jobsøgning

Efter 18 ugers rådgivning og jobsøgningskursus, bør deltagerne være parate til at starte i job, i nogle tilfælde med tilskud, og som mindstekrav bør de have forberedt en individuel handlingsplan med enighed om uddannelse, tilknytning til jobbank etc.

Uddannelsesforløb for sagsbehandlere i jobformidlingsenheder og A-kasser

Følgende er anbefalinger til korte supplerende uddannelseskurser til sagsbehandlere hos jobformidlingen og i dagpengekantoret, der giver viden om virksomhedernes kvalifikationskrav og målgruppens baggrund.

Formålet med kurset for sagsbehandlere:

At opnå viden om arbejdsmarkedet og seniorer.

At opnå forståelse for seniorers eksistentielle og psykologiske livssituation

At opnå forståelse for den indflydelse, som forandringer har på seniorer

At arbejde med svære samtaler

At blive bedre til at håndtere svære samtaler

At blive bekendt med kollegialsupervision som en metode til at lære selv

At have mulighed for at bidrage til at udvikle metoder til at rådgive og uddanne seniorer

Forslag til indhold:

Arbejdsmarkedet i lokalområdet og arbejdsløse seniorer

Livsfaser og identitet

Sociale roller igennem et livsforløb

Eksistentielle levevilkår

Forandringspsykologi

Rådgivningsteorier og metoder

Definition på svære samtaler

Samtalemodel til at håndtere svære samtaler

Klarlægningsmetoder

Kollegial supervision

Forslag til metoder:

Præsentation og diskussioner

Præsentationsteori i dialog med deltagerne

Inddragelse af deltagerens egen viden og erfaringer

Gruppediskussioner

Samtaleøvelser/uddannelse baseret på cases

Refleksion

Egen plan for læring/handling

Kontakt mellem a-kassen og arbejdsformidlingen/kommunen, der er tilknyttet den arbejdsløse og lærerne på uddannelsesinstitutionen

Kontakten mellem lærer og sagsbehandler etableres hos den arbejdsløses dagpengekantor/afdeling i kommunen. Dialogen finder sted mellem den arbejdsløse, læreren og sagsbehandlerne.

Sagsbehandlerne modtager information fra læreren om: sendte ansøgninger, uddannelsens start, sted,

ansættelse (er det med tilskud eller almindelig) etc. Efter uddannelsens afslutning arrangerer sagsbehandleren et interview med deltageren i tilfælde af at han/hun stadig er arbejdsløs. På det tidspunkt skal den arbejdsløse have forberedt en personlig handlingsplan, der danner grundlag for en dialog mellem sagsbehandleren hos dagpengekontoret og den arbejdsløse. Sagsbehandlere, der har deltaget i uddannelsesforløbet følger deres egne medlemmer i seks måneder efter de 18 ugers rådgivnings- og jobsøgningskursus er overstået.

Udvikling og iværksættelse

Når kurset for arbejdsløse kort uddannede og ikke-faglærte seniorer er udviklet, bør følgende overvejes i processen:

- 1 Hvordan hverves seniorerne
- 2 Indholdet i informationsmøderne
- 3 Indhold og metode i uddannelsesforløbet
- 4 Senior ressourcer og barrierer
- 5 Uddannelsesmodel
- 6 Målet med de forskellige moduler
- 7 Kontakt mellem lærer og sagsbehandler
- 8 Virksomhedsnetværk – Igennem præsentation af netværk på informationsmøder og besøg på skoler, kan seniorerne udvide deres netværk
- 9 Brug af muligheder for et uddannelsesforløb i en virksomhed i løbet af kurset
- 10 Kontakt mellem den arbejdsløse og sagsbehandleren
- 11 Ansvar for dem, der ikke har et job eller deltager i et uddannelsesforløb i slutningen af de 18 uger

En af de vigtigste faktorer i forhold til en succesfuld gennemførelse af denne model er at sikre overensstemmelse mellem seniorernes forventninger til deres fremtidige beskæftigelse og de jobmuligheder der etableres via det eksisterende virksomhedsnetværk.

En anden vigtig ting er den fleksible planlægning af uddannelsen, hvilket betyder at ikke alle seniorer følger alle moduler - hvilket betyder at det er vigtigt på forhånd at definere synlige mål for de forskellige uddannelsesmoduler. Derudover kan det være en begrænsning, at sagsbehandleren ikke har tilstrækkelige ressourcer til både at følge seniorerne i løbet af kurset og efter de 18 uger. Sidst men ikke mindst, så kan den eksisterende lovgivning på området og de sociale systemer begrænse mulighederne for at gennemføre kurserne for den valgte målgruppe.

INTRODUKTION AF METODER TIL FASTHOLDELSE AF IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

Introduktion

Det følgende er en beskrivelse af metoder og gode erfaringer til fastholdelse af kort uddannede og ikke-faglærte seniorer på arbejdsmarkedet.

Virksomhedernes behov for fastholdelse af ældre medarbejdere hænger sammen med den generelle beskæftigelsessituation i lokalområdet. I de perioder hvor det er let for virksomhederne at rekruttere yngre og ofte billigere arbejdskraft kan det svært at argumentere for vigtigheden i at fastholde virksomhedens ældre medarbejdere. I denne forbindelse bør myndighederne iværksætte særlige økonomiske og lovgivningsmæssige initiativer der kan bidrage til at motivere til fastholdelse af ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet f.eks lovgivning mod aldersdiskrimination, kampagner der kan oplyse virksomhederne om fremtidige rekrutteringsproblemer som resultat af de kommende demografiske ændringer, økonomisk støtte til ansættelse af særlige grupper i risiko for at blive udelukket fra arbejdsmarkedet, udvikling af særlige uddannelsesmuligheder samt økonomisk støtte til uddannelse af såvel ansatte som ledige.

Undersøgelser viser at det ofte er dyrt for virksomhederne at ansætte og oplære nye medarbejdere. Dette skyldes bl.a. at det tager lang tid før en nyansat medarbejder er i stand til at yde det samme som en medarbejder der har været ansat i en længere periode. Det kan derfor ofte være en billigere løsning at investere i uddannelse og træning af de ældre medarbejdere end at afskedige dem og ansætte nye medarbejdere.

I løbet af de næste 10 år vil de demografiske ændringer få betydning for arbejdsstyrkens størrelse og sammensætning. Det vil bl.a. betyde at arbejdsstyrkens gennemsnitlige alder generelt vil blive højere. Selvom mange virksomheder er opmærksomme på dette er det generelt kun få og ofte større virksomheder der har igangsat personalepolitiske initiativer der kan bidrage til fastholdelse af virksomhedens seniorer. Undersøgelserne i projektet har vist at den enkelte virksomheds evne til at fastholde og tiltrække seniorer vil få stor fremtidig betydning i forhold til at sikre virksomhedens mulighed for at rekruttere arbejdskraft i løbet af de næste 10 år. Samtidig er der meget der peger på, at seniorernes ofte skeptiske holdning til at udskyde deres pensionsalder betyder, at det ikke kan tages for givet, at de ønsker at blive længere tid på arbejdsmarkedet, med mindre de finder jobbet og arbejdsforholdene attraktive i forhold til deres personlige værdier.

På Spørgsmålet om hvorvidt de vil være villige til at udskyde deres efterløn eller pensions alder for at fortsætte på arbejdsmarkedet svarer hovedparten af seniorerne, at de ikke er interesseret i dette, medmindre de kunne få en anden jobfunktion, i højere grad føler sig værdsat, jobbet er mindre fysisk krævende, hvis de får mulighed for at arbejde på nedsat tid og hvis der er et godt arbejdsmiljø i virksomheden. Samtidig har vi fundet ud af, at mange seniorer sætter pris på muligheden for at kunne give deres erfaringer videre til deres kollegaer på arbejdspladsen. En strategi om at fastholde flere seniorer på arbejdspladsen kan derfor ikke alene baseres på seniorernes mulighed for at arbejde længere under de samme forhold. Strategien må derfor bygges op så det bliver mere attraktivt for seniorerne at blive på arbejdsmarkedet.

I vores analyser og studier har vi fundet ud af, at seniorer generelt ikke bryder sig om at blive kategoriserede pga. deres alder. Samtidig tror de ikke på, at deres personlige værdier har noget at gøre med deres alder. Mange seniorer føler, at seniorpolitik i virksomheder understreger det faktum, at seniorer er en speciel gruppe, der har brug for hjælp, hvis de skal være i stand til at blive på arbejdsmarkedet. De vil i stedet have en medarbejderpolitik med en individuel tilgang, der behandler seniorer som individuelle individer.

For at kunne fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet er det vigtigt at fokusere på de individuelle begrænsninger, ønsker og muligheder for at planlægge, hvordan jobbet kan organiseres i fremtiden, hvis det skal gøres attraktivt for den ansatte at blive længere tid på arbejdsmarkedet.

Dette er grunden til, at vi har besluttet at udvikle en fastholdelsesstrategi, der fokuserer på en individuel tilgang og samtidig tager de forskellige behov og værdier hos de ansatte med i sine betragtninger. Det betyder, at strategien, hvis mål det er at beholde flere seniorer i virksomhederne i længere tid, bør være i stand til at håndtere det faktum, at ansatte har forskellige behov, ønsker og kvalifikationer. Hvilket ikke kun gælder for seniorerne men for alle ansatte i virksomheden.

Anbefalingerne bør indeholde konkrete forslag til udvikling og implementering af en fastholdelsesstrategi, som en integreret del af virksomhedens personalepolitik. Strategien skal sikre en individuel tilgang og samtidig inkludere individuelle behov og muligheder. Samtidig skal det sikres at medarbejderne og dermed også seniorerne føler sig værdsat og får mulighed for at gøre brug af deres kvalifikationer. Da seniorerne ofte har en stor viden om virksomheden kan de bl.a. gøre brug af deres erfaringer ved at få mulighed for at give dem videre til andre kolleger, f.eks. som del af et officielt mentorsystem i virksomheden. På den måde kan en seniormentor både varetage rollen som mentor og senioragent, der støtter såvel nye seniorer som ansattes som gamle seniorer der allerede har et job i virksomheden.

Faktorer der har betydning for fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet

I forbindelse med udvikling af en personalepolitik der kan understøtte fastholdelse af virksomhedernes seniorer er der en række indikatorer som bør tages til efterretning.

Når seniorer overvejer, om de skal udskyde deres pensionsalder, så er nogle af de fundamentale ting, der indvirker på deres beslutning helbred, løn og arbejdstider. Blandt dem, der har besluttet at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet er lønnen og arbejdstiden elementer, der har haft indflydelse på deres beslutning. Generelt, så er den gruppe af folk, der beslutter sig for at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet før pensionsalderen stærkt repræsenteret af personer med en lavere uddannelsesbaggrund. Blandt disse personer ses jobbet ofte udelukkende som en kilde til finansiering af deres eksistens.

Tendensen ser ud til at være at mænd med en højere løn trækker sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Dette er ikke tilfældet for kvinder. Her ser det ud til at tendensen er, at kvinder med en højere indkomst beslutter sig for at trække sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet. Generelt ser det ud til at de personer, der har de mest attraktive pensionsordninger, trækker sig tidligere tilbage fra

arbejdsmarkedet.

Hvis seniorerne vurderer at de basale ting såsom helbred, løn og arbejdstid i følge deres personlige værdier tillader dem at udskyde deres pensionsalder, så kunne det godt være, at de ville overveje at blive nogle ekstra år på arbejdsmarkedet, hvis de finder arbejdsmiljøet tilfredsstillende. Når man taler om arbejdsmiljø i tilknytning til seniorernes værdier, så er noget af det vigtigste, som de peger på at:

- 1 Arbejdspladsen skal støtte seniorerne i beslutningen om at beholde jobbet
- 2 Muligheden for at videregive erfaringerne til kolleger på arbejdspladsen
- 3 En mere fleksibel arbejdstid eller muligheden for at arbejde på deltid

En stor del af seniorerne i vores undersøgelse forklarer, at de ville overveje at udskyde deres pensionsalder, hvis virksomheden udvikler en kultur, der kan sikre dem, at de føler sig værdsatte i virksomheden.

På samme tid er en mere fleksibel arbejdstid eller muligheden for at arbejde på deltid en vigtig prioritet for mange seniorer. Jobsikkerhed synes også at have en indvirkning på beslutningen om at blive på arbejdsmarkedet eller ej. Generelle statistikker peger på, at seniorer, der er arbejdsløse generelt beslutter sig for at lade sig pensionere tidligere end dem, der har et job.

Virksomhedens kultur og tradition samt den generelle holdning til hvornår man bør gå på pension synes også at have indflydelse på beslutningen. Samtidig så ser det også ud til, at personer, der har en pensioneret partner, beslutter sig for at lade sig pensionere tidligere end dem, der ikke har en pensioneret partner.

Udvikling af seniorpolitik/fastholdelsesstrategi som en integreret del af personalepolitikken

Implementering af seniorpolitik i virksomheder findes hovedsagelig i Skandinavien. I den del af undersøgelsen, som er gennemført i Danmark, fandt vi ud af, at en stor del af de seniorer, der er ansat i virksomheder med seniorpolitik, mener at politikken ofte fokuserer på at afvikle seniorernes ansættelse i virksomheden i stedet for at prøve på at fastholde dem.

Hvis vi ikke vil forstærke billedet af seniorer, som en gruppe der per definition behøver specielle ordninger for at blive på arbejdsmarkedet, men samtidig vil bidrage til fastholde flere seniorer på arbejdsmarkedet, så anbefales det at integrerer seniorpolitikken/fastholdelsesstrategien i virksomheden som del af personalepolitikken, med særlig fokus på det faktum, at specifikke forhold og behov vil være til stede i forskellige faser af dit arbejdsliv. Udvikling af personalepolitikken bør samtidig være baseret på dialog i virksomheden. En dialog, der fokuserer på såvel virksomhedens som de ansattes behov.

Mere generelle aspekter som et godt fysisk og mentalt arbejdsmiljø der minimerer risikoen for nedslidning bør være en integreret del af personalepolitikken. Dette er især vigtigt, når vi taler om personer med et lavt uddannelsesniveau, som ofte har udført et fysisk hårdt job i mange år. Som beskrevet ovenfor, er helbredet et vigtigt element i beslutningen og muligheden for at udsætte pensionsalderen.

Samtidig bør livslang tillæring og løbende uddannelse af alle ansatte være en del af personalepolitikken. Mange seniorer og specielt dem med et lavt uddannelsesniveau har svært ved at leve op til de nye og innovative krav til kvalifikationer i virksomheden.

I forbindelse med udvikling af seniorpolitik/fastholdelsesstrategier bør følgende aspekter inkluderes:

- 1 En seniorpolitik bør inkludere såvel virksomhedens som de ansattes behov og ønsker. Samtidig bør politikken sikre, at der tages højde for, at seniorer er en gruppe med forskellige behov, der ikke vil sættes i bås som en speciel gruppe. En mulighed for at fokusere på seniorers forskellige behov kunne være at lave en medarbejderpolitik, hvor de ansatte kan vælge deres personlige politik indenfor en overordnet ramme. F.eks. fleksible arbejdstider, forskellige arbejdsopgaver, løn etc.
- 2 En aktiv seniorpolitik bør tage højde for de forskellige faktorer, der har indflydelse på, om de ansatte er villige til at udsætte deres pensionsalder. Samtidig bør politikken tage højde for de mange forskellige og individuelle meninger om et meningsfuldt job blandt medarbejderne i firmaet.
- 3 I en aktiv seniorpolitik bør det overvejes, hvad det var, der oprindeligt fik medarbejderne til at søge jobbet i firmaet. Der bør gives særlig opmærksomhed til de ansattes værdier med henblik på at fastholde seniorerne i virksomheden.
- 4 Når seniorpolitikken udvikles, bør virksomheden gøre opmærksom på, at formålet med politikken er at bevare og beholde de ansatte i firmaet. Dette betyder at seniorpolitikken bør sikre et godt arbejdsmiljø og livslang indlæring og løbende uddannelse til alle ansatte inkl. seniorer.
- 5 Det anbefales, at repræsentanter fra ledelsen, fagforeningerne og virksomhederne bliver enige om de overordnede rammer for sundhed og sikkerhed i virksomheden for at sikre et godt arbejdsmiljø, der både møder de ansattes og virksomhedens behov. Politikken bør tage hensyn til at tidspres, manglende tryghed i ansættelsen, manglende information i forbindelse med omstrukturering og organisationsændringer, mangel på indflydelse i at planlægge det daglige arbejde og manglende information og vigtige forhold bidrager til mental nedslidning.
- 6 Der bør tages højde for at seniorer ofte har en lav motivation for at deltage i uddannelse. Der bør derfor være ekstra opmærksomhed på at sikre at også kort uddannede og ældre medarbejdere bliver støttet i at deltage i løbende uddannelsesaktiviteter, så deres kvalifikationer og kompetencer tilsvares virksomhedens behov.
- 7 Seniorpolitikken bør være praktiskorienteret. Man bør særlig være opmærksom på hvordan politikken implementeres, for at forsikre at politikken ikke forbliver en skrivebords politik, som ikke anvendes.
- 8 Som en del af politikken bør der løbende gennemføres medarbejdersamtaler mellem den ansatte og arbejdsgiveren med særlig fokus på arbejdsforhold og arbejdsopgaver. På baggrund af

samtalen bør det besluttet om arbejdsforholdene eller arbejdsopgaverne bør ændres med henblik på at kunne fastholde den enkelte medarbejder i virksomheden.

- 9 Alle ansatte bør have mulighed for at få rådgivning i at planlægge deres pensionsperiode, så de har tid til at spare op til pensionen.
- 10 Som en del af seniorpolitikken bør det blive bestemt, hvordan den sidste periode af en persons arbejdsliv skal planlægges. Alle seniorer bør have mulighed for at planlægge den sidste tid på arbejdsmarkedet i samarbejde med deres familie, deres kolleger og deres chef i firmaet.
- 11 Som en integreret del af politikken bør der udvikles et mentorsystem, hvor seniorer har mulighed for at blive uddannet og fungere som mentorer/senioragenter, der vejleder andre af deres senior kolleger, deltager aktivt i udvikling af seniorpolitikken og er ansvarlige for at modtage og oplære nye ansatte i firmaet. .

Aspekter der bør overvejes, i forbindelse med udvikling af seniorpolitik

Når det er besluttet at udvikle en seniorpolitik i virksomheden, bør man overveje følgende aspekter i planlægningsprocessen.

- 1 Det skal overvejes indenfor hvilken periode politikken skal udvikles og iværksættes. Det skal på forhånd sikres at firmaet ikke er involveret i større organisationsændringer i samme periode, hvilket kan flytte fokus fra udviklingen af seniorpolitikken.
- 2 Repræsentanter fra virksomhedens ledelse bør formulere og forklare formålet med udvikling af seniorpolitikken i firmaet. Samtidig bør det overvejes og formidles, hvordan de ansatte vil deltage aktivt i udviklingsprocessen og formulering af politikken.
- 3 Der skal sikres, at alle afdelinger der enten involveres i processen eller bliver berørt af politikken bliver informeret ordentlig. Det er en god ide at være enige om, hvem der er ansvarlige for informationen i de forskellige afdelinger.
- 4 Alle ansatte og deltagere, der har indflydelse på politikken bør være aktivt involveret i processen, der inkluderer alle niveauer i firmaet f.eks.: ansatte, mellem ledere, ledere samt sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.
- 5 Alle informationsmøder om processen bør arrangeres i arbejdstiden.
- 6 Et introduktionskursus kan arrangeres tidligt i processen for at gøre diskussionerne om politikken mere konkrete.
- 7 Afholdelse af et fremtids seminar, kan bidrage til at gøre udviklingsprocessen til en demokratisk proces, hvor det samtidig sikres at de forskellige medarbejdergrupperes behov indarbejdes i strategien.

- 8 Når man udvikler en seniorpolitik, er det vigtigt at være opmærksom på, at det tager tid at udvikle en god seniorpolitik, der involverer de ansatte i udviklingsprocessen og sikrer at politikken implementeres på alle niveauer i virksomheden.

Iværksættelse af en mentorordning i virksomhederne

Udviklingen af et mentorsystem, hvor seniorer har mulighed for at blive uddannet og fungere som mentorer, med ansvarlige for/ eller deltagelse i oplæringen af nye medarbejdere i virksomheden, kan være en integreret del af personalepolitikken, som giver seniorerne mulighed for at videregive deres erfaringer til nye kollegaer.

Samtidig kan mentorerne fungere som senioragenter, der rådgiver andre seniorer på arbejdspladsen og deltager i udvikling og implementering af seniorpolitikken, for at sikre at virksomhedens personalepolitik generelt støtter seniorerne i at blive i virksomheden så som længe som muligt.

Iværksættelsen af en mentorordning i virksomheden kan sikre at nye ansatte føler sig velkomne og velinformeret i firmaet. Selvom praktisk oplæring i jobbet aldrig kan erstatte formel uddannelse, kan praktisk oplæring være et supplement til den formelle uddannelse og en metode til at introducere nye ansatte til standard specifikationer og regler i virksomheden.

Samtidig kan mentorerne fungere som senioragenter, hvilket kan hjælpe virksomheden med at fastholde og tiltrække seniorer, der med de demografiske ændringer og den aldrende arbejdsstyrke bliver en af de centrale udfordringer for virksomheder i fremtiden.

Definitionen af en mentor

Igennem tiderne har mange situationer eller processer der omhandler oplæring og udvikling været udført som en form for mentorhandling enten formelt eller uformelt, hvor tanker, erfaringer og viden er blevet videregivet fra en person til en anden. Dette har været og er stadig et fundamentalt element i læreprocessen - både på uddannelsesinstitutioner og i virksomheder, hvor oplæring har været brugt i mange år.

En mentor vil traditionelt set være en eller flere personer, der er blevet valgt som de ansvarlige til at oplære en person i en begrænset periode. En mentor kan også være personer, der er blevet valgt til at være de ansvarlige for oplæringen af nye ansatte. Samtidig kan en mentor være en person, der på en mere uformel måde rådgiver hans/hendes kolleger om forskellige ting i firmaet. F.eks. seniorrelaterede aspekter.

Mentorer bruges ofte som en relation, hvor mindre erfarne ansatte får mulighed for at opnå nye personlige og tekniske kompetencer fra mere erfarne ansatte. Den nye medarbejder vil blive introduceret til organisationen, politikken, værdierne, kulturen etc. i firmaet.

Det at være mentor vil altid kun være i en begrænset periode.

Mentorens rolle og opgaver

En mentor har mange forskellige roller og opgaver. En mentor skal ikke nødvendigvis selv tage sig af

alle opgaver, f.eks. introduktionen til tekniske arbejds-specifikationer eller andre opgaver der kræver en specifik viden kan varetages af en anden kollega. Det vigtige er, at mentoren er ansvarlig for at sikre den nye ansatte en god introduktion til firmaet. Det tilrådes, at mentor udarbejder en introduktionsplan og har ansvaret for at følge op på planen. Eksempler på mentors rolle og opgaver er beskrevet i det følgende:

hertil

- 1 Teknisk: Sikre at mentee får viden og introduktion til specifikke tekniske opgaver i virksomheden
- 2 Socialt: Sikre at mentee får mulighed for at blive del af det sociale miljø i virksomheden
- 3 Psykologisk: Sikre at mentee får støtte og opbakning
- 4 Struktur: Sikre at mentee får mulighed for at lære og reflektere
- 5 Organisatorisk: Sikre at mentee introduceres til virksomhedens politikker, organisatoriske strukturer, personaleordninger og formelle og uformelle kulturer i virksomheden.

Organisering af mentorordningen

Det er en god ide at formalisere det at være mentor i form af en aftale der definerer målet og indholdet af mentoropgaven. Aftalen bør være underskrevet af mentor, den oplærte og en repræsentant fra ledelsen. Gennem en aftale kan det sikres at der afsættes den fornødne tid til oplæring af mentee.

En aftale der involverer kolleger og ledere vil gøre det muligt at lave aftaler om fordelingen af arbejde for at gøre det muligt for mentor og mentee at koncentrere sig om bestemte opgaver i en aftalt periode. Samtidig vil det være muligt at involvere kolleger i forskellige dele af mentoropgaven, hvor det er passende i forhold til deres forskellige kvalifikationer.

Det er vigtigt, at mentor og mentee får støtte fra den daglige leder. Lederen spiller en vigtig rolle i at støtte mentee i oplæringsprocessen. Mens mentor skal være støttende og vejledende i rollen som mentor, skal lederen samtidig sikre, at målet og indholdet af mentors arbejde er i overensstemmelse med den mentoraftale der er indgået. Hvis der skulle opstå en situation, hvor mentoren er i tvivl om, hvordan han skal opføre sig eller hvis mentoren føler, at en beslutning ligger udenfor hans eller hendes autoritet, skal lederen involveres.

Lederen bør være ansvarlig for tilbagemeldinger, opfølgning og evaluering af mentorerne. Mentee bør have mulighed for at reflektere over og evaluere mentorprocessen, men samtidig skal mentee modtage en tilbagemelding fra lederen om hvordan han/hun opfylder reglerne og kravene på arbejdspladsen.

Det kan være en god ide at etablere en projektgruppe omkring det at være mentor. Gruppen kan støtte og vejlede mentor og leder gennem processen. Hvis der er mere end en, der vejledes på sammen tid, så kan projektgruppen bruge hinanden til at udveksle ideer og løsninger. Samtidig kan projektgruppen være ansvarlige for intern information om mentee i de relevante afdelinger.

Senioragenter

Hvis virksomheden beslutter at udvikle en seniorpolitik og et mentorsystem, kan det være en god ide at lade mentor fungerer som senioragent. Senioragenten kan udover at være mentor også have en rolle i forhold til at hjælpe virksomheden med at tiltrække og fastholde seniorer. Senioragenten kan tage aktivt del i en løbende udvikling af seniorpolitikken i virksomhederne, og samtidig være den person fra

hvem senior kan få gode råd, når de planlægger den sidste del af deres karriere.

Uddannelse af mentorer og senioragenter

At blive mentor er ikke blot noget man kan opnå ved at deltage i et kursus, eller fordi man er god til sit job. For at blive mentor skal man have bestemte kvalifikationer så som at være interesseret i og i stand til at kommunikere med mange forskellige mennesker. Samtidig skal man have tålmodighed og man skal være i stand til at give feed back. En mentor bør også have en grundlæggende viden om historie, kultur og organisation i virksomheden. Selvom en mentor har alle disse kvalifikationer, så kan det være en god ide at deltage i et mentorkursus for at lære, hvilke metoder man kan gøre brug af i forbindelse med mentorering, indlæring og undervisning.

Hvis mentee repræsenterer en bestemt gruppe som f.eks. nydanskere, ikke-faglærte personer, seniorer eller andre specifikke målgrupper, kan en bredere viden om målgruppen hjælpe mentoren til at forstå, hvilke ting han skal være særlig opmærksom på i forbindelse med vejledningen.

I det følgende foreslår vi nogle af de elementer, der bør integreres i mentorkurset.

1. Mentors rolle
2. Organisering af mentorordninger
3. Undervisning og vejledning af voksne
4. Kommunikation og samarbejde
5. Hvordan man skal håndtere konflikter og stress
6. Præsentation af seniorpolitik
7. Hvad betyder det at være en senioragent

Vi foreslår at kurset løber over mindst tre dage. Kursets hovedtemaer bør indeholde følgende:

- 1 Mentorordninger og mentors rolle
- 2 Undervisning af voksne og kommunikation
- 3 Seniorpolitik og senioragenter

Dele af kurset kan tages ud eller erstattes af andre dele alt afhængig af de specifikke behov og mål for kurset. Samtidig vil det være en god ide at planlægge en dag, hvor der følges op på de erfaringer, som mentorerne har fået efter kurset. For yderligere oplysninger se bilag 3.

Motto:

Hvis du planlægger et år frem i tiden, skal du så korn.

Hvis du planlægger ti år frem i tiden, skal du plante træer.

Hvis du planlægger et livsforløb, skal du sørge for at uddanne befolkningen.

LIVSLANG LÆRING MÅLRETTET MOD IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE SENIORER

Introduktion

Vores undersøgelser har vist, at mange kort uddannede og ikke-faglærte seniorer har svært ved at opfylde virksomhedernes kvalifikationskrav, hovedsagelig fordi vi taler om folk, der ikke er særlig fortrolige med uddannelse og faglig opkvalificering.

Når vi fokuserer på livslang læring, i forhold til kort udannede og ikke-faglærte seniorer, er det vigtigt at være opmærksom på, at vi ofte taler om folk med et lavt uddannelsesniveau, der ofte har foladt skolen på et tidligt tidspunkt.

I nogle tilfælde har den tidlige skoleafgang hængt sammen med indlæringsproblemer eller sociale problemer, der kan være blevet værre med tiden. I alle tilfælde, så er det billede som de har af den traditionelle undervisning og indlæring ofte forbundet med mindre succesfulde oplevelser. Samtidig har mange seniorer været væk fra uddannelsessystemet i mange år. For de seniorer, der har været vandt til at udføre et praktisk arbejde, kan det være svært at skulle engagere sig i teoretisk indlæring i et klasseværelse i mange timer ad gangen.

Læring kan defineres som handlingen, processen eller oplevelsen af at erhverve ny viden eller nye færdigheder. Læring hjælper os med at bevæge os fra nybegyndere til eksperter og giver os dermed mulighed for at opnå ny viden og nye færdigheder. Læringsprocessen kan både foregå på en uformel måde, f.eks. ved at diskutere eller ved at læse, eller ved en formel process som ved jobtræning eller som en formel uddannelse. I de fleste tilfælde vil læring forgå som en process, der er en kombination af forskellige metoder og handlinger.

Betydningen af Livslang læring har indflydelse alle eksisterende uddannelsesleverandører, såsom skoler, voksenundervisning og erhvervstræning og uddannelsesinstitutioner, der tilbyder en højere uddannelse. Begrebet rækker samtidig ud over de formelle uddannelsesudbydere og omfatter således alle organisationer, grupper og individer, der er involveret i enhver form for uddannelsesaktivitet. Begrebet Livslang Læring bygger på overbevisningen om, at individer er, eller kan blive selvstyrende, og at de vil se værdien i at engagere sig i en livsvarig uddannelse. Læring kan og bør være en livsvarig process. Det hænger bl.a. sammen med at vi konstant forsøger at få vores erfaringer til at give mening. Det væsentlige er, at vi bliver ved med at lære.

Udover at bidrage til udvikling, har det stigende uddannelsesniveau og behovet for løbende opkvalificering skabt nye og stærke uligheder. I en vidensbaseret økonomi, er de, der har de færreste færdigheder og de svageste evne til at følge med den konstante udvikling, dårligere stillet på arbejdsmarkedet. Individualiseringen har også betydet, at adgangen til sociale støttemekanismer

generelt er blevet forringet i Europa.

Det Europæiske Råd, der blev afholdt i Lissabon i marts 2000, markerer et afgørende punkt for den politiske retning og handling i EU. I konklusionerne bliver det erklæret, at Europa nu er rykket ind i en Videnstidsalder, med alt hvad det vil indebære for det kulturelle, økonomiske og sociale liv. Indlærings-, livs- og arbejdsmønstre ændres hurtigt. Dette betyder ikke kun at individer skal tilpasse sig forandring, men også, at de allerede fastsatte måder at gøre ting på er under konstant forandring.

Siden starten af 90'erne har livslang læring været et hovedelement i de europæiske beskæftigelsesstrategier og i ansættelsespolitikken. Opmærksomheden omkring en lærdomsvej, der ikke ender med den obligatoriske undervisning i folkeskolen, men forsætter hele vejen gennem livet, er blevet en vigtig del af kulturen såvel i vores arbejdsliv som i fritidslivet.

Konklusionen fra Det Europæiske Råds afholdelse i Lissabon bekræfter, at bevægelsen henimod livslang læring skal følge med en vellykket overgang til en vidensbaseret økonomi og samfund. Derfor er Europas uddannelsessystemer hjertet af de kommende forandringer. De skal også tilpasse sig. Kommissionen og medlemslandene har defineret livslang læring indenfor den europæiske beskæftigelsesstrategi, som meningsfulde indlæringsaktiviteter, der garanterer et vedvarende grundlag med det mål at forbedre viden, færdigheder og kompetencer. Livslang læring er ikke længere kun et aspekt af uddannelse; det skal være det styrende princip for de læringsaktiviteter der udbydes i alle sammenhænge.

Livslang læring målrettet mod ikke-faglærte og kort uddannede seniorer

For at sikre at livslang læring kan gennemføres af alle personer, der er del af den arbejdende befolkning, er man nødt til at overveje hvad der skal til for at sikre at kort uddannede og ikke-faglærte seniorer aktivt deltager i en livslang læringsproces gennem hele deres arbejdsliv, både i de perioder hvor de ansatte og i perioder hvor de er ledige.

Regeringer og myndigheder bør i denne sammenhæng sikre, at systemerne kan imødekomme de nye uddannelsesbehov, der er nødvendige for at opnå en konkurrencedygtig og kvalificeret arbejdsstyrke. De bør også sikre lighed og social sammenhæng. Myndigheder og arbejdsgivere bør samtidig overveje, hvordan de kan forberede de unge bedre til at komme ud på arbejdsmarkedet, og også sikre at dem, der allerede er i arbejde og dem, der ikke har et arbejde får mulighed for at blive uddannet, så de lever op til virksomhedernes krav. Voksenundervisning bør ikke anses for en luksus, der kun tildeles nogle få. Voksenundervisning og uddannelse bør være en permanent aktivitet, et uadskilleligt aspekt af statsborgerskabet, og derfor bør det både være universelt og livsvarigt.

Uddannelsesplanlægning for voksne

Undersøgelser viser at en foruroligende stor del af de ikke-faglærte og kort uddannede seniorer mangler almene kompetencer i at kunne læse og skrive. Almene kompetencer må i de fleste tilfælde ses som en forhåndsbetingung for et livsvarigt uddannelsesforløb. Hvis det er nødvendigt, bør der iværksættes forberedende uddannelse for at udvikle de almene boglige færdigheder.

Ofte er det svært at få kort uddannede og ikke faglærte seniorer til at engagere sig i

uddannelsesaktiviteter, da de på den ene side mener, at de ikke behøver at lære mere, da de har været i stand til at udføre deres job i adskillige år, og på den anden side har vi opdaget, at en større del af de kort uddannede og ikke faglærte seniorer er bange for at skulle engagere sig i noget nyt. I disse tilfælde kan det hjælpe at starte med individuelle vejlednings- og afklaringsamtaler, der fokuserer på den viden, som de allerede har. Samtalerne bør samtidig fokusere på, hvordan de kan bruge deres viden, og hvad de bør forbedre eller lære for at kunne imødekomme virksomhedernes kvalifikationskrav.

Da livslang læring har indflydelse på alle aspekter af individets liv - inklusiv privatlivet - er det vigtigt for seniorerne at få støtte til at blive opmærksomme på hvordan deres færdigheder kan bruges i en job mæssig sammenhæng. Dette kunne f.eks. omfatte arbejdsløse kvinder, der har dedikeret dele af deres liv til familien. De har helt sikkert nogle færdigheder, der passer til at blive brugt i en arbejdssammenhæng som f. eks planlægningsfærdigheder, færdigheder i kommunikation, praktiske færdigheder og i nogle tilfælde færdigheder i at udarbejde af regnskab. Derudover er det vigtigt at tilbyde dem opfølgingskurser og rådgivning for at støtte dem i at planlægge og deltage i nye læringsaktiviteter.

I undersøgelsen har vi fundet ud af, at mange ikke-faglærte og kort uddannede generelt foretrækker erfaringsbaseret indlæring. I de fleste tilfælde foretrækker de praktiske i stedet for teoretiske fremgangsmåder. Samtidig skal emnet være relevant og tæt knyttet til udførelsen af nye eller igangværende arbejdsopgaver. Metodisk bør uddannelsesforløb for voksne bygges op så de indeholder, indlæring på jobbet/praktisk oplæring, kombineret med teoretisk indlæring.

Når uddannelse for kort uddannede og ikke faglærte seniorer udvikles, så skal man tage med i sine overvejelser, at der skal være en balance mellem privatliv og arbejdsliv. For det første taler vi om en målgruppe, der ikke er, vandt til at være i et klasselokale længere tid af gangen. Derudover er det folk, der ofte skal tage sig af en familie og/eller udføre en eller anden form for økonomisk aktivitet (i nogle lande er understøttelsen så lav, at det er nødvendigt at have "uformelle " jobs for at overleve). Disse overvejelser bør føre til sektioner, der ikke er alt for lange, med en afbalanceret fordeling mellem praktisk aktivitet og teori.

Den ressource, der er af den højeste værdi i voksenundervisningen, er elevens erfaring. Undervisningen bør derfor baseres på kursisternes erfaringer. Disse overvejelser synes temmelig idealistiske, når de placeres i sammenhæng med erhvervelsen af kompetencer, der for alvor tog fat i 1990'erne. Samtidig er de dog tæt forbundet med overvejelserne og fremgangsmåden ved uformel indlæring. Det er ikke kun det, at uddannelse varer hele livet, men det er også en del af livet.

Formålet med at lære noget nyt er en af de vigtigste ting ved voksenundervisning. Spørgsmålet "hvorfor skal jeg gøre det?" kommer med det samme, når man taler om uddannelse og læring. Svaret er ligeså svært som indholdet er langt fra en konkret sammenhæng. I alle tilfælde, bør formålet med undervisningen være klart beskrevet, og når det er muligt bør opgaver og eksempler blive præsenteret og diskuteret. Folk, der deltager i uddannelsesinitiativer, bør have et klart billede af, at det vil forbedre deres muligheder i fremtiden.

Indenfor det obligatoriske uddannelsessystem forventes det, at eleven tilpasser sig et allerede fastsat pensum. Indenfor voksenundervisningen, bør pensum bygges op omkring elevens behov og interesser.

Samtidig skal man, når man underviser seniorer, tage med i sine overvejelser at motivation begynder med hvad de kan lide, og hvad de har brug for. Da uddannelse og livslang læring kan resultere i en svær oplevelse for denne målgruppe, så er personlige interesser nøglen til at skabe motivation og deltagelse. Derfor kan det være vigtigt at se på, om gruppen har fælles interesser - såsom sport, havearbejde, rejser - og bruge dette som indhold, når der undervises i forskellige færdigheder. Hvis deltagerne skal lære, hvordan de bruger Internettet, kan man f.eks. vise, hvor nyttigt det kan være i privatlivet, at finde nyheder, der er relateret til personlige interesser.

Når man skal udvælge undervisere, er det vigtigt at se på deres attitude til voksne og i dette tilfælde seniorer. Seniorer foretrækker måske at blive undervist af "voksne" undervisere eller yngre personer, der respekterer deres livserfaringer. Underviserne bør samtidig være i stand til at få seniorernes praktiske erfaring ind i diskussionerne og indholdet i undervisningsaktiviteterne. Når man underviser kort uddannede og ikke-faglærte personer, er det vigtigt at være i stand til at kommunikere på et tydeligt og "let sprog", selv når de mere komplekse emner forklares.

Unge ansatte – lad os sige fra 18 til 35 år – er forberedte på at blive bedt om løbende at forbedre deres kompetencer og færdigheder for at kunne leve op til de nye krav, der hele tiden stilles af virksomhederne og på arbejdsmarkedet generelt. Derudover har de i de fleste tilfælde de grundlæggende færdigheder til at uddanne sig.

Opkvalificering er ofte et helt nyt element for seniorer, der ikke er forberedte på at viden - og hovedsagelig teknisk viden - risikerer at blive forældet i et ITC baseret samfund. De tror ofte, at den grundlæggende viden, som de fik i skolen er nok - og vil blive ved med at være nok - i gennem hele deres arbejdsliv.

Det er ofte svært at være vidne til, at den viden som hele ens professionelle liv er baseret på risikerer at blive ubrugelig, når en ny maskine eller en ny proces bliver introduceret.

Motivation for livslang læring

I øjeblikket lever vi i en teknologisk tidsalder under konstant udvikling hvor der hele tiden introduceres nye arbejdsteknologier. For at være sikker på, at seniorerne kan leve op til de nye krav i virksomhederne, er det som beskrevet tidligere, vigtigt at forberede seniorerne på de teknologiske krav. Samtidig mener mange seniorer, at de teknologiske opgaver, og de problemer som de har med at løse disse opgaver, gør det svært for dem at udføre de nye arbejdsopgaver tilfredsstillende. Det samme kan man sige om sprogfærdighederne. Det at leve i Europa og være en del af et arbejdsmiljø, hvor opgaver, der er forbundet til især engelsk, vil blive mere almindelige i fremtiden, gør det vigtigt at udvikle nye sprogfærdigheder.

Både computer- og sproglige færdigheder kan bruges som en metode til at undervise i andre emner, der er relevante for det aktuelle job. På samme tid kan begge emner bruges til private formål.

Gennemførelse af computertræning og udvikling af sproglige færdigheder i andre undervisningssammenhænge, eller som kortere kurser, der kun varer i nogle få timer i en periode, kan

bidrage til at øge den samlede motivation til at tilpasse sig nye indlæringsprocesser og opnå nye færdigheder.

Evnen til at bruge en computer og til at få adgang til internettet vil forbedre deltagernes tekniske færdigheder og forberede dem på at tilpasse sig nye arbejdsrutiner. Samtidig vil det forbedre deres evne til at skrive jobansøgninger og søge efter arbejde.

I mange tilfælde har det vist sig at være dyrt for virksomhederne at ansætte og introducere nye folk. Det tager lang tid at få dem tilpasset arbejdsrutinerne og opgaverne. Samtidig har det vist sig at være svært for seniorer og især kort uddannede at finde et nyt arbejde, når de er blevet fyret. Derfor er investeringen i uddannelse ofte en billigere og bedre løsning end at fyre dem og ansætte nye folk.

Iværksættelsen af livslange indlæringsaktiviteter vil være vigtig i fremtiden, især til at kvalificere kort uddannede, så de undgår at blive udelukket fra arbejdsmarkedet. Når vi snakker om seniorer, så vil muligheden for at opnå nye færdigheder hjælpe dem i uddannelsesprocessen og hjælpe dem med at ændre deres idé om, at de ikke er istand til at studere efter en bestemt alder, der er tæt på pensionsalderen.

BILAG 1: VISITERINGSSKEMA

Navn: _____
Cpr.nr. _____
Adresse: _____
Postnr. _____
Tlf.nr. _____
Mobil: _____
E-mail: _____

Fagforening: _____
A-kasse: _____

Jeg vil gerne have ferie fra _____ til _____ (max. 2 uger)

Jeg har færdigheder i / har taget kurser i:

1
2
3
4
5

Jeg har arbejdet som: (start med det sidste job)

Stilling	Arbejdsopgaver	Ansættelsesperiode
1		
2		
3		

Jeg leder efter et job indenfor følgende områder/brancheer:

1.
2.
3.

Jeg overvejer at skifte branche: **Ja** **Nej** **Måske**

Jeg kan ikke længere varetage min oprindelige profession og søger derfor hjælp og/eller inspiration til at finde nye muligheder. **Ja** **Nej**

Begrundelse:

I tilfælde af at du ønsker at skifte til en anden branche:

Prioritet 1: _____

Prioritet2: _____

Helbreds relaterede begrænsninger (skulder, knæ, ryg, eller lignende):

Kommentarer:

Dato: _____

Underskrift: _____

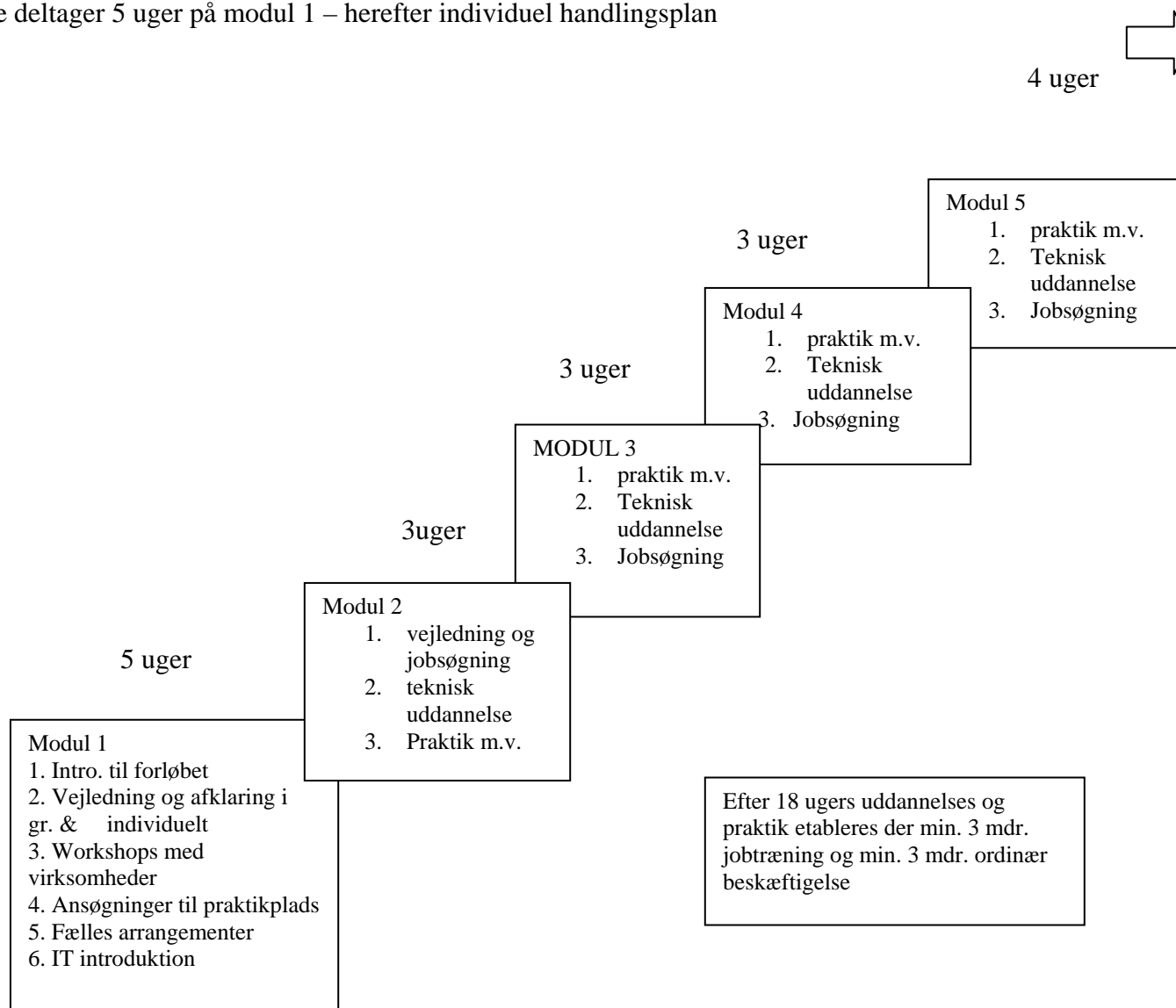
BILAG 2: UDDANNELSES- OG JOBSØGNINGSFORLØB FOR IKKE-FAGLÆRTE OG KORT UDDANNEDE LEDIGE SENIORER

Model for uddannelse af ledige seniorer

Uddannelsen bygges fleksibel op og tilpasses den enkelte, hvilket kan betyde nogle har få uger med vejledning m.v. men flere uger med korte tekniske kurser (f.eks. AMU)

Generelt : 18 ugers uddannelse: 8 ugers vejledning og jobsøgning
6 ugers teknisk uddannelse
4 ugers praktik

Alle deltager 5 uger på modul 1 – herefter individuel handlingsplan



BILAG 3: UDDANNELSESFORLØB FOR MENTORER OG SENIORAGENTER

Modul 1: Mentorer og mentorordninger

Varighed : 1 Dag

Hvad vil det sige at være mentor?

- Historisk baggrund for mentorbegrebet
- Erfaringer med mentorordninger
- Rollen som mentor
- Krav til en mentor
- Hvad skal en mentor være opmærksom på?

Organisering af mentorordninger

Hvordan kan mentorordninger organiseres i virksomheden

Hvilken rolle spiller ledelsen og kollegaerne?

- Erfaringer med mentorkontrakter
- Evaluering af mentorordningen
- Netværk mellem mentorer
- Hvor kan man finde mere viden?

Modul 2: Voksenuddannelse og kommunikation

Varighed : 1 Dag

Læringsprocesser

- Voksnes indlæring

Undervisning af voksne

- Hvad skal man være opmærksom på når man underviser voksne
- Grundlæggende undervisningsmetoder

Kommunikation

- Grundlæggende viden om kommunikation
- Hvad har indflydelse på hvordan vi forstår kommunikationen
Hvordan kan vi sikre at budskabet bliver forstået

Modul 3: Seniorpolitik og senioragenter

Varighed : 1 Dag

Senior politik

- Hvad bør en god seniorpolitik indeholde
- Hvad skal man være opmærksom på ved udvikling af seniorpolitik

Senior agenter

- Rollen som senioragent
- Krav til en senioragent
- Hvad bør en senioragent være opmærksom på
- Hvordan kan en senioragent være med til at videreudvikle virksomhedens seniorpolitik