

Seniorer skaber vækst

Erfaringer fra et erhvervsfremmeprojekt i Hovedstadsregionen



Forfattere:
Betina Ginge Hansen
Christian Mørup Jensen

Marts 2007

© Copy Right
Kopiering tilladt med tydelig kildeangivelse

Tryk: Esit - PrintXpress
Opsætning: Torngaard Heinemann Marketing

Udgivet af GEU Danmark
med støtte fra Den Europæiske Socialfond

Seniorer skaber vækst

Erfaringer fra et erhvervsfremmeprojekt i Hovedstadsregionen

af

Betina Ginge Hansen

Christian Mørup Jensen

Indholdsfortegnelse

Forord	7
1.	Resume, konklusioner og udviklingsperspektiver 9
1.1.	Perspektivering for udviklingen på arbejdsmarkedet 20
2.	Projektets hypoteser 25
2.1	Seniorer skaber vækst 26
2.2	Virksomhedernes uudnyttede vækstpotentiale 27
2.3	Seniorernes kompetencer 28
2.4	Matchproblematikken 29
2.5	Rapportens opbygning 30
3.	SMV'erne og seniorerne på arbejdsmarkedet 31
3.1.	Små og mellemstore virksomheder som base for vækst 37
3.1.1	Mindre virksomheders vækstpotentiale 37
3.1.2	Ledelsesmæssige udfordringer i små og mellemstore virksomheder 40
3.2	Seniorers situation på arbejdsmarkedet 43
3.2.1	Definition af seniorer 43
3.2.2	Seniorers arbejdsmarkedstilknytning 45
3.2.3	Kompetencer og kvalifikationer 46
3.2.4	Arbejdsrelevante kvalifikationer hos seniorer 48
3.2.5	Manglende efterlevelse af kvalifikationer 51
3.2.6	Barrierer for seniorers genindtræden på arbejdsmarkedet 53
3.3	Matchproblematikken mellem ledige seniorer og SMV'er 56
3.3.1	Virksomhedernes ansættelseskriterier 56
3.3.2	Seniorer i ansøgerrollen 58
3.3.3	Jobformidlingssystemets tilgang til seniorer 59
3.3.4	Afrunding 60
4.	GEU-projektets målgrupper, arbejdsmetoder og indsatsområder 63
4.1	Projektets indsats for virksomheder 63
	Mentor Gruppen 64
4.2	Projektets indsats for ledige seniorer 65

5.	Projektets erfaringer og resultater	67
5.1	Projektets hovedresultater for jobskabelse	67
	Deltagernes faglige baggrund og deres aldersfordeling	71
5.2	Projektets kontaktskabelse til virksomheder	72
	Kontaktskabelse til virksomheder for Mentorgruppen	74
5.3	Analyse af situationen i mindre virksomheder	75
5.3.1	Mentorordningen: beskrivelse og erfaringer	76
5.3.2	Virksomhedernes position og muligheder	78
5.3.3	Problemer omkring uudnyttet vækst	79
	Firmaernes perspektiv	79
	Mentorerne vurdering	80
5.3.4	Matchet mellem firmaernes behov og medarbejderkvalifikationer	82
5.3.5	Ansættelse med løntilskud	84
5.3.6	Opsummering omkring virksomhederne	84
5.4	Kursisternes udbytte af projektdeltagelse	85
5.4.1	Beskrivelse af metoden	85
5.4.2	Beskrivelse af deltagerne i undersøgelsen	86
5.4.3	Jobparathed som forudsætning for kursusdeltagelse	87
5.4.4	Kursisternes vurdering af projektforsløbet	88
	Specifikke værktøjer	89
	Faglig interesse og motivation	92
	Kursusholdets sociale betydning	94
	Matchproblematikken for seniorer	96
5.4.5	Effekt af GEU-projektet for særlige målgrupper	98
	Aldersopdeling	99
	Ledighedslængde	99
	Tilknytning til jobværkstedet	100
5.4.6	Afrunding	101
	Litteraturliste	103

Forord

Med denne rapport videreformidles den nye viden og de erfaringer, der er opnået gennem projektet *seniorer skaber vækst*. Der gives anvisninger på, hvordan det er muligt at fremme den regionale vækst i Hovedstadsregionen og samtidig styrke beskæftigelsen. Ved at omsætte erfaringer og resultater fra projektet til resten af Danmark vil væksten inden for små og mellemstore virksomheder kunne styrkes betragteligt, og samtidig vil der være potentiale til at øge arbejdsstyrken med op til 50.000 personer på landsplan. Det kan ske ved dels at skabe jobmulighed for de mange ledige seniorer, der har svært ved at genskabe fodfæste på arbejdsmarkedet, dels at motivere en del af de veluddannede og arbejdsdygtige seniorer, der hvert år vælger at gå på efterløn, til at fortsætte i beskæftigelse nogle år endnu.

Projektet finansieres af Den Europæiske Socialfond og udføres af GEU, som står for Generationsudvikling – Erhvervsfremme – Uddannelse. Projektet blev påbegyndt i maj 2005 i Frederiksborg Amt og omfatter nu hele Hovedstadsregionen. Det løber frem til udgangen af 2007.

Grundtanken i projektet er at arbejde i to parallelle forløb, hvor målgruppen både er små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og ledige seniorer. Med udgangspunkt i nye jobskabelsesprocesser hjælper projektet med at udnytte vækstpotentialer i SMV'erne ved at bruge seniorernes stærke kompetencer som den ekstra ressource, virksomhederne har brug for. Gennem rådgivning og formidling fremmer projektet et match mellem SMV'er og ledige seniorer, som kan støtte virksomhedernes vækstpotentialer og fastholde seniorer som en værdifuld ressource på arbejdsmarkedet.

Rapporten danner grundlag for konferencen *Seniorer skaber vækst*, der afholdes den 28. marts 2007. Den skal sammen med konferencen bidrage til at videreformidle erfaringer og resultater fra projektet til arbejdsmarkedet generelt. Rapporten er udarbejdet midtvejs i projektperioden og beskriver baggrunden for projektet, anvendte metoder og vurdering af hidtidig effekt. Det er målet, at rapporten og konferencen kan bidrage til at skabe debat om seniorer som en værdifuld ressource på arbejdsmarkedet, der kan øge den aktive arbejdsstyrke og skabe vækst i erhvervslivet.

Projektet har løbende fået respons fra en følgegruppe bestående af arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen, Aalborg Universitet, professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School og seniorforsker Jesper Wegens, Gerontologisk Institut.

Christian Mørup Jensen, Direktør GEU Danmark

København den 16. marts 2007

1. Resume, konklusioner og udviklingsperspektiver

Projektet *seniorer skaber vækst* er et erhvervsfremmeprojekt i Hovedstadsregionen, som gennemføres i perioden april 2005 til december 2007 med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Projektets overordnede mål er at støtte vækstpotentialet i små og mellemstore virksomheder (SMV'erne) og samtidig få ledige seniorer tilbage i beskæftigelse og fastholde dem på arbejdsmarkedet. Projektet vil bidrage til at øge den aktive arbejdsstyrke.

Når virksomheder ekspanderer, øges behovet for nye medarbejdere. Den generelle ledighedskurve er nedadgående, men alligevel oplever mange ledige seniorer, at de trods lang erhvervs erfaring ikke er eftertragtede på arbejdsmarkedet. Der er markant flere ledige inden for de ældste årgange, og deres ledighedsperioder varer længere. Det er i dette paradoks socialfondsprojektet tager sit afsæt. Hvorfor finder SMV'erne og de ledige seniorer ikke hinanden, så de gennem fælles virke kan fremme mulighederne for vækstskabelse.

Projektet retter sig derfor mod to målgrupper: SMV'er med mulighed for udvikling og ledige seniorer, der fortsat ønsker mange år i aktiv beskæftigelse. Ved at tage udgangspunkt i det manglende match mellem disse to parter forsøger projektet at gøre op med de bagvedliggende faktorer, der gør, at de to grupper ikke finder hinanden.

Projektet arbejder derfor ud fra tre hypoteser:

- Små og mellemstore virksomheder har et stort uudnyttet vækstpotentiale
- Ledige seniorer besidder væsentlige og anvendelige erhvervs-kompetencer
- Der optræder uhensigtsmæssige matchningsproblemer mellem små og mellemstore virksomheder og ledige seniorer

Baggrund for projektets hypoteser og anvendte metoder

Selve idegrundlaget og strategien i projektet tager afsæt i de opstillede hypoteser, som er nærmere uddybet i kapitel 2. Projektet baserer sig på resultater fra forskning og empiriske undersøgelser, der giver en bred viden om forholdene på arbejdsmarkedet, som er beskrevet i kapitel 3. Disse forhold understøtter de opstillede hypoteser. Projektets målgrupper, arbejdsmetoder og indsatsområder er nærmere beskrevet i kapitel 4. Erfaringer og resultater fra projektforløbet, er beskrevet i kapitel 5 og bekræfter, at virksomhederne kan få ekstra ressourcer til at udnytte vækstpotentiale ved at inddrage ledige seniorer med de rette kompetencer i deres medarbejderstab.

Mange ledige seniorer støder panden mod en mur i deres bestræbelser på at komme tilbage i fast beskæftigelse. Ved at rette indsatsen direkte mod begge målgrupper, hvor projektet søger at opfylde begge gruppers ønsker og behov i jobskabelsesprocessen, er det foreløbig lykkedes at skabe job til 81% af de ledige seniorer, der har deltaget i projektet, og succesraten er fortsat stigende.

Paradokset på arbejdsmarkedet – der mangler arbejdskraft, og der er ledige seniorer

Det er et paradoks, at 170.000 seniorer (30.000 ledige i aldersgruppen 50-65 årige og 140.000 overgået til efterløn) står uden for den aktive arbejdsstyrke, inden de har nået den officielle pensionsalder, når erhvervslivet samtidig har vanskeligt ved at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Er det udtryk for et misforhold mellem de kompetencer, seniorerne har, og de kompetencer SMV'erne efterspørger, eller kan de to parter bare ikke finde hinanden?

Projektet arbejder i direkte forlængelse af intentionerne i velfærdsaftalen fra 2006 om at øge den aktive arbejdsstyrke. Det sker ved at skabe kontakt mellem mindre virksomheder med behov for nye medarbejdere og ledige seniorer, der fortsat ønsker at have mange år i aktiv beskæftigelse. I vore arbejdsmetoder tager vi udgangspunkt i begge parter særlige situation. Gennem rådgivning, vejledning og motivation er det muligt at opnå det optimale match, som kan opfylde både de ledige seniorers og virksomhedernes behov og ønsker til næste jobskabelse. Gennem denne proces har det vist sig muligt at

hjælpe ledige seniorer tilbage i beskæftigelse og bidrage til, at virksomheder finder den rigtige medarbejder med de kompetencer, virksomheden efterspørger.

Den aktive arbejdsstyrke kan øges med 50.000 medarbejdere

Gennem projektets arbejdsmetoder kan seniorer motiveres til en frivillig senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Dermed øges arbejdsstyrken betydeligt. Samtidig motive-res SMV'erne til at inddrage seniorer i deres medarbejderstab, hvormed de vil få adgang til en kompetent arbejdskraft, der kan understøtte virksomhedens vækstpotentiale. Et voksende behov for nye medarbejdere vil blive honoreret gennem projektets matchningsmetoder.

Ved at omsætte projektets arbejdsmetoder til landsplan er der potentiale til at øge den aktive arbejdsstyrke med mere end 50.000 seniorer. Det potentiale kan udnyttes, hvis 60-70 % af de 30.000 ledige i aldersgruppen 50-66 år kommer i beskæftigelse, og hvis 25-30 % af de 140.000 60-65 årige, der er på efterløn, kan motiveres til at tage supple-rende beskæftigelse i efterlønsperioden.

Grundlaget for projektet er, at der inden for gruppen af ledige seniorer er et stort antal kompetente seniorer med lang erhvervs erfaring, som fortsat ønsker at være aktiv på arbejdsmarkedet, og som kan bidrage til at skabe vækst i SMV'erne. For at dette kan finde sted forudsættes det, at seniorerne og virksomhederne bliver opmærksomme på hinandens gensidige muligheder. Det opnås ved at arbejde med projektets tre hypote-ser under et, hvor SMV'ernes kompetencebehov, seniorernes erhvervs kompetencer og matchningsprocessen mellem parterne indgår i en sammenhængende proces.

SMV'ernes kompetencebehov

Samlet set anses SMV'erne som en væsentlig drivkraft i dansk erhvervsliv ved at rumme stort potentiale til vækst og udvikling. Men virksomhederne står over for store ledelses-mæssige udfordringer, fordi specifik orientering mod fremtidige udviklingsmuligheder ikke udarbejdes systematisk i dag. Der er særligt behov for at sætte fokus på strategier for virksomhedsudvikling og udvikling af personaleledelse.

Mange SMV'er er præget af en iværksætterånd og en tro på udviklingsmuligheder. Men for at kunne klare sig i den internationale konkurrence skal virksomheden vedvarende have adgang til den nyeste viden inden for deres specifikke område. De skal være opdaterede omkring den faglige, relevante udvikling, skabe nye produkter, afprøve nye markeder og sikre optimering af produktionen i forhold til omkostningerne.

Erfaringer fra arbejdet i projektets Mentor Gruppe (se afsnit 5.3) viser, at SMV'erne generelt er villige til at investere i udvikling og vækst. Men mange mindre virksomheder er ejerledede, og ejeren retter generelt størst fokus mod produkt og produktion og mindre mod ledelse og udvikling.

For at forfølge de potentialer SMV'erne har for øget vækst, er det nødvendigt at firmaerne opstiller og forfølger fremsynede målsætninger inden for ledelsesfunktionen. Særligt synes områderne markedsorientering, kompetenceudvikling og personaleledelse at fremstå som centrale.

For SMV'erne er medarbejderne selve råmaterialet, der skal bringe virksomheden fremad. Kundernes behov skal kunne honoreres, og nytænkning og udvikling er basis for, at virksomheden kan konkurrere med andre på markedet. Behovet for kompetencer er under fortsat forandring, og selvom faglig viden fortsat er væsentlig, vil fokus fremover særligt ligge på blødere kompetencer. Kompetencebehov forventes også fremover at omhandle elementer som:

- Faglig viden
- Samarbejdsevner
- Viden om service og kundeorientering
- God omstillingsevne
- Ansvarlighed
- Selvstændigt arbejde
- Kreativitet og innovative evner

Seniorernes erhvervskompetencer

En grundlæggende hypotese i projektet er, at seniorer udgør en veluddannet arbejdskraft med bred erhvervs erfaring, som SMV'er har brug for. Danmark har hidtil haft et forspring i forhold til vore konkurrenter ved at have en af verdens bedst uddannede arbejdsstyrker til at udvikle nye ideer og attraktive produkter. Et forspring der er ved at blive indhentet, og som i høj grad har været knyttet til de seniorer, der nu står for at skulle forlade arbejdsmarkedet. Hvis vi skal bevare evnen til at skabe vækst og udvikling, er anvendelse af den eksisterende viden og erfaring et reelt bud på en løsning. At inddrage allerede eksisterende veluddannet arbejdskraft kan skabe sammenhæng i nye udviklingsprocesser ved at videreformidle erhvervsbaserede erfaringer til de nye generationer.

Der er et radikalt behov for en revision af det gældende billede af de ældre medarbejdere. Danske ældre er nemlig ikke svage, men stærke. De er i fortsat udvikling og præges i høj grad af omstillingsparathed og udviklingsorientering. Realiteten er, at størstedelen af de personer, der står over for at gå på efterløn, i virkeligheden er såvel fysisk som mentalt klar til flere års erhvervstilknytning. De ønsker fortsat at anvende deres store erhvervs erfaring på nye arbejdsområder, så længe jobbet er interessant og udfordrende.

Samlet set må konkluderes, at seniorer har en lang livs- og erhvervs erfaring, der for størstedelen bliver stærke erhvervskompetencer. Seniorer kan siges at være karakteriseret ved eksempelvis:

- Være mindre familiemæssigt bundet
- Være selvstændige og fornuftige
- Stabile og loyale
- Gode til samarbejde og kundekontakt
- Have ro og overblik
- Social forståelse
- Kommunikative evner
- Helhedsforståelse
- Overblik og evne til at håndtere kompleks mangfoldighed
- Menneskelig såvel som faglig modenhed.

Matchningsprocessen mellem SMV'er og seniorer

Mange SMV'er ser problemerne med at tiltrække og fastholde velkvalificerede medarbejdere som en afgørende hindring for at udnytte virksomhedens vækstpotentiale. Det viser tilbagemeldingerne fra projektets mentorer i arbejdet med at skabe kompetenceudvikling i virksomhederne (se afsnit 5.3).

Manglende overordnede vurderinger og erfaring med at afdække fremtidige kompetencebehov og behov for personaleressourcer i virksomheden hæmmer nytænkning omkring alternative medarbejdergruppers anvendelighed. De kompetencer, som bred erhvervs erfaring giver, indtænkes således ikke i nyorientering af virksomheden. Når SMV'erne i dag rekrutterer nye medarbejdere, sker det ofte på baggrund af et akut og mere kortsigtet behov, hvor der fortrinsvis søges medarbejdere med kendte og traditionelle kompetencer i virksomheden.

Den traditionelle rekruttering af nye medarbejdere i SMV'erne afskærer fra at anvende mere langsigtede overvejelser som pejlemærke, når ledige stillinger skal besættes. Det kan være en af årsagerne til den manglende matchning med de ledige seniorers erhvervskompetencer. Det er et paradoks i en tid, hvor der mangler arbejdskraft, og hvor en stor gruppe veluddannede medarbejdere med stærke, tillærte erhvervskompetencer er ved at forlade arbejdsmarkedet på grund af ledighed. Den manglende matchning kan blive en hindring for vækst i dansk erhvervsliv, hvor virksomhederne bevidst bør fastholde seniorer i arbejdsstyrken.

På samme måde kan vi gennem de opnåede erfaringer i projektet finde årsagen til den manglende matchning med SMV'erne hos de ledige seniorer (se afsnit 5.4). De har gennem arbejdslivet opbygget erfaringsbaserede kompetencer, hvor de i deres jobsøgning oftest prioriterer tilsvarende jobområder som dem, de hidtil har haft.

Men deres erfaringsbaserede erhvervskompetencer oparbejdet gennem et langt karriereløb kan overføres på et bredt felt af jobtyper. Der kan være brug for at søge over i helt nye beskæftigelsesområder, hvor deres kompetencer kan udvikle nye muligheder for dem selv og for virksomheden. Det kræver en målrettet kompetenceafklaring, hvor seniorernes erhvervs erfaringer og stærke sider, som de kan tilbyde i det næste job, relateres til nye virksomhedsområders behov.

For mange af de ledige seniorer, der deltager i projektet, er det nyt at tænke små og mellemstore virksomheder ind som et fremtidigt arbejdsområde. Det er i denne sammenhæng essentielt, at en potentiel ny arbejdsgiver er i stand til at aflæse, hvilke anvendelige kvaliteter senioren har. Særlig vigtigt er dette, når jobsøgningen er inden for andre fagområder eller jobfunktioner end tidligere prøvet.

Det er af afgørende betydning for et konstruktivt og fremtidssikret resultat, at denne nyorientering mod andre virksomhedstyper og jobområder er baseret på den lediges eget valg og ønske til næste job. Det fører ikke til varig beskæftigelse, hvis den ledige presses ud i uønsket ansættelse.

Matchningsproblemet mellem SMV'er og ledige seniorer afslører, at der er behov for en formidling, der kan bringe de to parter sammen og synliggøre de udviklingsmuligheder, dette møde kan give for begge parter. Det er fundamentet for de resultater, *seniorer skaber vækst* har opnået. Nedenstående skema illustrerer efterspurgte kompetencer hos SMV og de kompetencer, især seniorer forbindes med.

Virksomhedernes kompetencebehov	Kompetencer særligt forbundet med seniorer
<ul style="list-style-type: none"> • Faglig viden • Samarbejdsevner • Viden om service og kundeorientering • God omstillingsevne • Ansvarlighed • Selvstændigt arbejde • Kreativitet og innovative evner 	<ul style="list-style-type: none"> • Være mindre familiemæssigt bundet • Være selvstændige og fornuftige • Stabile og loyale • Gode til samarbejde og kundekontakt • Have ro og overblik • Social forståelse • Kommunikative evner • Helhedsforståelse • Overblik og evne til at håndtere kompleks mangfoldighed • Menneskelig såvel som faglig modenhed.

Projektets hovedresultater

Seniorerne

De ledige seniorer deltager i projektets grundkursus, som omfatter et 4 ugers intensivt vejledningsforløb. Efter grundkurset indgår deltagerne i projektets jobværksted, indtil der er skabt jobmulighed. Jobskabelse for deltagerne sker løbende i hele projektføreløbet. Der er enkelte, der får skabt åbning til job under grundkurset, medens hovedparten af deltagerne opnår jobmulighed under arbejdet i jobværkstedet. Projektet fastholder deltagerne i aktiv jobsøgning gennem jobværkstedet i op til 18 uger. Den nedenfor viste måling af succesrate for jobskabelse er foretaget efter 12 ugers arbejde i jobværkstedet. Der har fra projektstart i maj 2005 til resultatopgørelse i marts 2007 været indskrevet 250 deltagere i projektet. Ved resultatopgørelsen måles på de 151 deltagere, der indtil december 2006 havde gennemført grundkurset.

Projektet har frem til resultatopgørelsen i marts 2007 skabt jobmulighed for 81 % af deltagerne, mens 19 % fortsat er tilknyttet jobværkstedet. Det er en klar forventning, at størstedelen af denne gruppe også vil komme i job. På de første 8 hold i projektføreløbet er der skabt jobmulighed for 90-100 %, og alle er fortsat i job 6 måneder efter de startede i ordinær ansættelse. 95 % af de etablerede jobmuligheder er skabt i private virksomheder.

Af de deltagere, der er kommet i beskæftigelse gennem projektet, er langt hovedparten, nemlig 62 %, kommet direkte i ordinært job fra projektet. 13 % har fået ordinær ansættelse efter en periode ansat med løntilskud, og 10 % er på opgørelsestidspunktet ansat med løntilskud. Endelig er 15 % tilknyttet projektets Mentor Gruppe.

Deltagere, der har været ansat med løntilskud, er alle indtil videre fortsat i ordinær ansættelse efter tilskudsperiodens udløb. Det vurderes, at de 10 % af deltagerne, der endnu er i ansættelse med løntilskud, opnår samme resultat. Blandt deltagere ansat med løntilskud havde 10 % forinden været i 4 ugers virksomhedspraktik. Projektet følger medarbejder og virksomhed i løntilskudsperioden for at sikre varig beskæftigelse.

Deltagere med særlig ledelseserfaring ansættes i Mentor Gruppen. Her arbejdes med rådgivning og vejledning i små og mellemstore virksomheder, der kan fremme kompetenceudvikling og dermed grundlag for vækst. I projektperioden finansieres mentorere-

nes løn gennem Den Europæiske Socialfond. Gennem mentoropgaverne oparbejdes en kontakt til virksomheder, som for en del af mentorerne fører til fast ansættelse. Således har 7 af mentorerne indtil nu skaffet sig varig beskæftigelse gennem mentorarbejdet. En del af mentorerne ønsker at fortsætte mentoropgaverne efter projektperioden, hvor der arbejdes på at skabe grundlag for at kunne fastholde Mentor Gruppen fremover.

Deltagernes faglige baggrund er fordelt således: 5 % er ufaglærte, 39 % er faglærte, 18 % har en mellemlang uddannelse, og 38 % har en lang uddannelse. Aldersmæssigt er fordelingen, at 7 % af deltagerne er i aldersgruppen 45-49 årige, 26 % 50-54 årige, 47 % 55-59 årige og 20 % 60-64 årige.

Kontakt til virksomhederne

En afgørende forudsætning for de opnåede resultater er projektets målrettede arbejde med at skabe kontakt til virksomheder. Det sker dels gennem projektets virksomhedskonsulenter og dels gennem deltageres opsøgende arbejde under grundkurset og i jobværkstedet.

Virksomhedskonsulenterne har i projektperioden sendt breve til 1.500 virksomheder med beskrivelse af projektet og muligheden for at skabe et match mellem ledige seniorer og virksomhedens kompetencebehov. 10-15 % af disse henvendelser har ført til en yderligere kontakt enten telefonisk eller ved virksomhedsbesøg, hvor det er afklaret, om der er grundlag for at skabe jobmuligheder for seniorer. Ca. 50 af disse kontakter har skabt egentlige jobåbninger, som har ført til ansættelse af projektdeltagere.

Deltagernes målrettede kontaktskabelse til virksomheder sker gennem grundkurset og i særdeleshed gennem arbejdet i jobværkstedet. I hele projektføreløbet har deltagerne samlet været i kontakt med minimum 5000 virksomheder. Hovedparten af kontakterne fremkommer ved at afsende uopfordrede ansøgninger til virksomheder. I jobværkstedet bliver arbejdet med at udvælge relevante virksomheder, der kan kombineres med kursisternes ønsker og kompetencer, målrettet. En anden væsentlig kontakt til virksomheder sker via det netværk, seniorerne bliver en del af gennem deres deltagelse i projektets jobværksted.

Kontaktskabelsen til virksomheder, der har ført til job, er således sket dels gennem projektets virksomhedskonsulenter, dels ved deltageres egen jobsøgning. Af de samlede

virksomhedskontakter, der har ført til job, er 41 % formidlet gennem projektets virksomhedskonsulenter, 38 % ved deltagernes målrettede jobsøgning gennem jobværkstedet og 21 % gennem projektets netværk.

Erfaringerne fra projektets matchningsforløb mellem seniorer og virksomheder viser, at når der er skabt en jobåbning, er det vigtigt, at den videre ansættelsesprocedure forløber smidigt og hurtigt. Når den rigtige matchning mellem senioren og virksomheden er skabt, ønsker virksomheden ofte en hurtig ansættelse. Dette er særligt udtalt for de mindre virksomheder.

Mentor Gruppen

Mentor Gruppen blev etableret i oktober 2005 med ansættelse af 6 ledige seniorer, som over de næste to måneder udviklede gruppens arbejdsmetoder og fik kontakt til de første virksomheder. Det egentlige mentorarbejde blev iværksat i januar 2006. Der blev indgået mentorkontrakter med 26 virksomheder, hvoraf hovedparten af de aftalte handlingsforløb blev gennemført i løbet af det første halvår i 2006.

Herefter er arbejdet i Mentor Gruppen og kontakten til virksomheder intensiveret. Siden november 2006 har gruppen haft 15-20 mentorer. Fra 1. januar 2007 er den opsøgende kontakt til virksomheder blevet outsourcet til et professionelt firma som ekstern underleverandør. Første runde med rekruttering af virksomheder foregik i januar 2007, hvor 500 virksomheder kontaktes. Her lykkedes det umiddelbart at opnå aftaler med 72 virksomheder, som har indgået kontrakt med Mentor Gruppen. Næste rekrutteringsrunde til mentoropgaver iværksættes ultimo marts 2007. Det forventes, at der i løbet af det 1. halvår af 2007 er iværksat mentoropgaver i 150 virksomheder.

Hovedparten af de små og mellemstore virksomheder, der er indgået kontrakter med, ligger i gruppen af SMV'er med 10-50 ansatte. De omfatter en bred vifte af virksomhedstyper. De problemområder og indsatsområder, mentorerne arbejder med, er nærmere beskrevet i afsnit 5.3.

Udsagn om projektet fra de deltagende virksomheder og de deltagende seniorer

Virksomhederne

De virksomheder, der har fået ansat seniorer med løntilskud fra projektet, udtrykker alle tilfredshed med matchet. Selvom nogle nyansatte seniorer som udgangspunkt manglede specifikt kendskab til enten branchen eller arbejdsfunktionen, er medarbejderen efter endt oplæring fuldt kvalificeret til jobbet. Flere firmaer fremhæver seniormedarbejdere som særligt værdifulde, fordi de tilfører virksomheden ekstra kvalifikationer ud over de forventede. Alle firmaer har eller forventer at fastansætte medarbejderen med løntilskud efter tilskudsperiodens udløb.

Projektet sigter højt ved at forvente, at seniorer skaber vækst. At dokumentere hvorvidt en virksomhed opnår vækst gennem enkelte ansatte, er i sagens natur næsten umuligt. Men når samtlige virksomhedsledere fremhæver seniormedarbejderens arbejdsindsats som kompetent og tilfredsstillende, må det betragtes som sandsynligt, at en senior qua lang erhvervstilknytning besidder anvendelig viden, der i samarbejde med de øvrige ansatte stimulerer positivt til ny vækstudvikling. Enkelte ledere har udtrykt, at virksomheden havde oplevet øget 'turbo' efter at have ansat en seniormedarbejder med løntilskud.

Seniorerne

Fra de deltagende seniorer bedømmes projektføreløbet som succesfyldt. Bedømmelserne er fra spørgeskemaundersøgelser blandt deltagerne i jobværkstedet, inden de er kommet i job. Generelt forventer deltagerne, at kursusforløbet og jobværkstedet har forbedret deres muligheder for at komme i beskæftigelse igen.

Særligt fremhæves, at kurset har givet ny viden og indsigt omkring anvendelige værktøjer til jobsøgning. Dette omhandler eksempelvis bedre og mere målrettet udformning af ansøgninger og CV, større forståelse for egne kompetencer og disses anvendelse fremover. Derudover opnår kursisterne selvtilid i den personlige fremtræden ved jobsøgning.

På det psykologiske plan har det været af stor betydning at fornemme forståelse og interesse for de problemer, man står i som jobsøgende. GEU's medarbejdere udviser stort engagement og hjælpsomhed, udtrykker deltagerne, og samtidig fremhæves mødet med ligesindede som meget givtigt.

Ledighed afstedkommer ofte ensomhedsfølelse, men tilknytning til projektets kursus og jobværksted skaber et tilhørsforhold til en fast gruppe. Mange fremhæver fællesskabet mellem kursisterne, der næsten tangerer kollegastatus.

1.1. Perspektivering for udviklingen på arbejdsmarkedet

Resultaterne og udsagn fra deltagerne tyder på, at projektet *seniorer skaber vækst* har fat i væsentlige problemstillinger inden for både erhvervs- og beskæftigelsesområdet. Der er behov for en innovativ indsats rettet mod såvel de mindre virksomheder som ledige seniorer, så de kan forenes i et match, der kan medvirke til, at dansk økonomi fortsat står stærkt i den internationale konkurrence.

Idegrundlaget for projektet bygger på så anvendelige metoder, at det ved at udbredes generelt på arbejdsmarkedet kan skabe afgørende resultater i bestræbelserne på at øge den aktive arbejdsstyrke. Det er projektets vurdering, at der på landsplan er potentiale til at øge arbejdsstyrken med 50.000 medarbejdere over en kortere årrække.

Ved at fokusere på både SMV'er og ledige seniorer i en sammenhængende proces, hvor begge parter behov og muligheder tilgodeses og udvikles i en sammenhængende matchningsproces, besidder projektet et betydeligt udviklingspotentiale. Metoden sigter mod at opnå en 'win-win' situation, hvor alle parter vinder. Det gælder de ledige, virksomhederne og samfundet. Den investering, der må ydes for at handle proaktivt i denne proces, er en investering for fremtiden. Det gælder både investering i fortsat at udvikle seniorernes kompetencer på arbejdsmarkedet og investering i at støtte SMV'ernes udviklingspotentiale.

Den afgørende forskel på projektets metoder til jobskabelse og de metoder, der generelt anvendes på arbejdsmarkedet i jobformidlingen er, at projektet tager udgangspunkt i både seniorernes og SMV'ernes særlige situation og bringer dem sammen i et fælles handlingsforløb. Projektet bygger grundlæggende på den opfattelse, at de fleste ledige seniorer ønsker at komme tilbage i aktiv beskæftigelse. Derfor kan projektet arbejde sammen med seniorerne og virksomhederne i en fælles ramme, der skaber tillid. Gennem rådgivning, vejledning og motivation får vi mulighed for at flytte holdninger og afprøve nye veje både hos de ledige og virksomhederne. Det er forudsætningen for de resultater, der er opnået.

I denne proces er det afgørende, at den ledige selv er den aktive i jobskabelsen, hvor vi giver den nødvendige støtte undervejs i forløbet. Det skaber de bedste muligheder for at udnytte seniorernes kompetencer optimalt i det næste job. Det er forudsætningen for, at jobskabelsen bliver vellykket og til gavn for både den ledige og virksomheden. Det er mere givtigt fortsat at udnytte oparbejdede erhvervskompetencer, som kan bruges udviklingsorienteret i det næste job, end at presse ledige ud i job, som ikke matcher deres ønsker og deres kompetencer og dermed ikke er fremtidssikret.

Skal projektets metode udbredes generelt til arbejdsmarkedet, forudsætter det, at systemet i langt højere grad er indrettet på at støtte både de ledige og virksomhederne. I dag opleves en stor del af de arbejdsmarkedspolitiske indsatsområder omkring jobformidling som kontrolforanstaltninger, der mere skaber mistillid og barrierer i formidlingsprocessen end formidler job. Virksomhederne har i stor udstrækning opgivet at benytte det formelle formidlingssystem, når de søger medarbejdere, og de ledige får ikke i tilstrækkeligt omfang anvist job gennem formidlingssystemet.

De kræfter, der bruges på kontrolsystemer i jobformidlingen, binder ressourcer, der brugt mere målrettet på at rådgive, vejlede og formidle mellem de ledige og virksomhederne ville skabe større resultater til gavn for alle parter og for samfundsøkonomien.

Erfaringer fra projektforsløbet viser nogle områder, hvor den motiverende jobformidlingsmetode i projektet støder mod nogle barrierer i det eksisterende jobformidlingssystem. Det er typisk på de områder, hvor de eksisterende arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger har mere præg af kontrolfunktion end en jobformidling, der bringer de ledige i beskæftigelse. I det følgende peges på nogle af de områder, hvor der er behov for justeringer og omprioritering af arbejdsmarkedspolitiske indsatsområder for at smidiggøre arbejdet med at få ledige seniorer tilbage i beskæftigelse:

- Ansættelse med løntilskud er et godt redskab til at få seniorer i beskæftigelse. Det bruges som indslusningsperiode, hvor den ledige kan udvikle sine kompetencer til et nyt job, og det fører i de fleste tilfælde til ordinær ansættelse. Det er derfor et problem, at løntilskudsperioden ikke tæller med som ansættelse, der kan medregnes som anciennitet ved optjening af ret til dagpenge. Det betyder, at ledige, der nærmer sig grænsen til at miste dagpengeretten, er mindre tilbøjelige til bruge dette redskab som led i en varig jobskabelse og i stedet vælger en midlertidig ansættelse for at opspare anciennitet til dagpengeret. Det vil få særlig betydning for seniorer efter de nye regler fra 1. januar,

hvor seniorer i aldersgruppen 55-59 årige skal optjene ret til en ny dagpengeperiode ligesom alle andre.

- Når seniorer ansættes i en virksomhed med løntilskud er det med det klare sigte, at tilskudsperioden skal bruges til at skabe kompetenceudvikling for medarbejderen i forhold til virksomhedens opgaveområder, så ansættelsen kan føre til ordinær beskæftigelse i virksomheden i et længerevarende job. Det er derfor problematisk, at medarbejdere ansat med løntilskud betragtes som ledige med krav om aktiv jobsøgning til anden side i ansættelsesperioden. Det virker både for den ansatte og for virksomheden som modstridende, når det iværksatte ansættelsesforhold netop har til formål at føre til ordinær ansættelse i virksomheden. Det opleves som uværdigt af medarbejderen i denne situation at skulle møde til kontrol hos sin aktør og dokumentere, at man fortsat er aktivt jobsøgende.
- I forbindelse med ansættelse med løntilskud kan der ofte være behov for at iværksætte et kompetencegivende kursus for medarbejderen som opkvalificering i forhold til de nye opgaveområder. Et sådant kursusforløb vil i mange tilfælde være udslagsgivende for, om ansættelsesforløbet kan udvikles positivt og føre til ordinær ansættelse, og dermed om der kan indgås aftale med virksomheden om ansættelse. Beslutningskompetencen for bevilling af disse kurser ligger hos den aktør, der udarbejder jobplan for aktiveringsforløbet, og de skal afholdes inden for den bevillingsramme, aktøren har til rådighed. Det kan give forskelle i de lediges kursusmuligheder, når bevilling om tilskud er afhængig af den rammeaftale, aktøren har indgået.
- Ledige seniorer har samme behov for at vedligeholde og nyudvikle deres erhvervsrettede kompetencer som de beskæftigede. Men de har ikke samme muligheder for at deltage i kompetencegivende kurser som de ansatte i virksomhederne. De ledige er henvist til at søge kursusmidler gennem de aktører, de er tilknyttet i forbindelse med deres ledighed. Det være sig AF/Jobcentre, private aktører, A-kasser og andre. Udsagn fra deltagerne i projektet viser, at der er større tilbageholdenhed med at bevilge kompetencegivende kurser til ledige seniorer end til andre grupper af ledige.
- For ledige seniorer, der har været uden for arbejdsmarkedet i længere tid, kan der være et særligt behov for opkvalificering af erhvervskompetencer eller behov for at få nye kompetencer med henblik på at søge over i andre jobområder, der kan føre til beskæftigelse. Men også her møder seniorerne ofte en tilbageholdenhed hos de bevilgende aktører, og de har svært ved at skaffe sig overblik over de uddannelsesmuligheder, der findes.

- Der kan være behov for en koordinering mellem de forskellige aktører, der er på banen omkring kontakt- og aktiveringsforløb for de ledige. Når ledige seniorer er i aktivering gennem et jobformidlingsforløb, hvor aktiv jobsøgning er et afgørende element, opleves det som forvirrende og uværdigt at skulle møde til kontrol undervejs i forløbet hos sin aktør for at dokumentere, at den ledige fortsat er aktivt jobsøgende.

- Det er problematisk, at ledige seniorer med ret til efterløn presses over på efterløn, når de mister retten til dagpenge. I første halvår af 2006 gik 5.892 seniorer på 60 år på efterløn fra ledighed eller overgangsydelse. Selv efter de nye regler fra 1. januar 2007, hvor dagpengeperioden for de over 60 årige forlænges fra 2½ år til 4 år, vil et stort antal seniorer gå på efterløn, fordi de på grund af ledighed, inden de blev 60 år, ikke har kunnet opnå anciennitet til en ny dagpengeperiode.

- Reglerne omkring efterløn er så komplicerede, at det er meget vanskeligt for den enkelte borger at overskue, hvad der sker, når man som ledig passerer de 60 år. Endnu vanskeligere bliver det, hvis man som ledig lønmodtager har etableret egen virksomhed i forsøg på aktivt at skaffe sig selv beskæftigelse. Det får flere til at smide håndklædet i ringen og vælge det sikre, at gå på efterløn medens tid er.

Dette er blot nogle af de problemområder, projektet er stødt på i arbejdet med at få ledige seniorer tilbage i beskæftigelse. På baggrund af de arbejdsmetoder, projektet anvender, og som er grundlaget for de opnåede resultater, fremlægges forslag til, hvordan en mere progressiv jobformidling kan tilrettelægges. Her erstattes en række af de mere kontrolprægede funktioner med resultatorienterede indsatsområder rettet direkte mod jobskabelse.

- Jobskabelse for ledige seniorer tilrettelægges som en sammenhængende formidlingsproces, der både arbejder med den lediges og med virksomhedens behov og muligheder i en fælles matchning mellem de to parter. Jobformidlingen arbejder som udgangspunkt ud fra, at den ledige ønsker at komme tilbage i aktiv beskæftigelse, og at den lediges kompetencer og jobønsker er grundlaget for jobskabelsen.

- Jobformidling for ledige seniorer iværksættes umiddelbart efter ledighed. Der indgår en jobsøgningsstrategi, som omfatter afklaring af den lediges kompetencer og de jobområder, jobskabelsen skal rettes mod.

- Jobsøgningsstrategien kan omfatte en kompetenceudviklingsplan for den ledige, som peger på områder, hvor en opgradering af konkrete arbejdsrelaterede kompetencer vil

give bedre jobmuligheder, eller hvor udvikling af nye kompetencer kan føre til andre beskæftigelsesområder med jobmuligheder.

- Uddannelsesmidler til ledige seniorer opprioriteres generelt både til korterevarende kompetencekurser og til mere omfattende kurser som led i udvikling af nye kompetenceområder. Uddannelsesmulighederne gøres mere overskuelige for de ledige, og bevilling af kurser sker efter fælles vilkår, så alle ledige seniorer har adgang til uddannelse, der kan forbedre deres muligheder for jobskabelse.
- Ved anvendelse af ansættelse med løntilskud som redskab til jobskabelse indgår en kompetenceudviklingsplan som grundlag for jobudvikling i tilskudsperioden. Heri kan indgå kurser til opkvalificering af konkrete opgaveområder.
- I jobformidlingen indgår vejledning, rådgivning og motivation i en gensidig proces, som retter sig mod både den ledige og virksomheden. Heri kan indgå hjælp til virksomheden for at matche konkrete kompetencebehov i forhold til seniorernes kompetencer og udviklingsmuligheder.
- Der afsættes støttemidler til kompetenceudvikling i små og mellemstore virksomheder. SMV'erne har ikke som større virksomheder grundlag for en egen HR funktion, der kan understøtte en udvikling af virksomhedens kompetencer. Midlerne rettes både mod udvikling af personaleledelse og mod udvikling af medarbejderkompetencer for at rekruttere og fastholde seniorer i beskæftigelse.
- Som et særligt indsatsområde etableres en permanent Mentorordning for rådgivning og vejledning til SMV'er. En sådan ordning kan etableres som en støttefunktion til udvikling og vækst i virksomhederne.

Med disse elementer udarbejdet på baggrund af projektets erfaringer fremlægger vi forslag til udvikling af jobformidlingsindsatsen for seniorer. Samtidig håber vi, at rapporten som helhed kan skabe en forståelse på arbejdsmarkedet for seniorerne som en afgørende ressource, der kan øge den aktive arbejdsstyrke og bidrage til at udnytte udviklingspotentialet i SMV'erne.

2. Projektets hypoteser

Den danske økonomi kendetegnes i disse år ved meget gode konjunkturforskel. Ordrebøgerne hos virksomhederne bugner, og beskæftigelsen er højere end nogenside tidligere. En rivende udvikling hvis eneste problem synes at være truslen om mangel på kvalificeret arbejdskraft. I lyset heraf er det bekymrende, at den demografiske forskydning i befolknings sammensætningen forårsager stor afgang fra arbejdsmarkedet, når efterkrigs generationen vælger at gå på pension. Fra EU-kommissionen er opstillet en målsætning om, at 50 % af landenes seniorer i aldersgruppen 55-64 år skal være i beskæftigelse i 2010. Danmark havde i 2002 57,3 % erhvervsaktive inden for denne aldersgruppe (Landsorganisationen i Danmark 2005:113). En del af succesen bunder dog i, at danske kvinder har høj erhvervsdeltagelse målt i forhold til de øvrige EU lande.

Fra politisk side finder man det nødvendigt at stimulere den ældre del af arbejdsstyrken til at hæve tilbagetrækningsalderen. "Et par år ekstra gør en forskel" er således budskabet bag en informations- og holdningskampagne, der udgår fra Beskæftigelsesministeriet, hvor sigtet er at bibeholde seniorerne i aktiv beskæftigelse til gavn for både virksomhederne, seniorerne selv og ikke mindst samfundet.

I kontrast til dette driftige og positive scenarium står de ledige seniorer, der trods ihærdig søgen ikke kan opnå beskæftigelse på arbejdsmarkedet. Et læserbrev stilet til beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen signalerer frustration over åbenbart ikke at være attraktiv som arbejdskraft. Det anføres: "*Hvad er der galt med mig? Er det fordi jeg er autodidakt? Er jeg for gammel med mine 55 år? Fortæl mig hvad der er forkert ved mig! Hvis der, som du hævder, er så mange job at få i det danske samfund, må der da også være et til mig. Hvor er det, mit nye job findes? Jeg vil bare så gerne lede i den rigtige retning og på den rette måde*" (Åse Post 2006). Bunker af afslag på stillingsansøgninger eller uopfordrede ansøgninger kan få den ledige senior til at føle sig uden for gruppen af anvendelige samfundsborgere. Dagligdagens realiteter kommer for den ledige senior til at stå i skarp kontrast til politikernes signaler om dynamik og udvikling i erhvervslivet.

Netop i dette paradoks tager projektet sit udspring. På baggrund af en stor undren over sådan åbenlys matchproblematik mellem virksomhedernes faktiske behov og de mange uudnyttede kompetencer blandt seniorerne er det hensigten at fremme dialogmulighe-

derne. Herved forventer GEU at bidrage til, at vækstpotentialer hos små og mellemstore virksomheder kan forfølges, samtidig med at seniorer igen sikrer sig en plads på det danske arbejdsmarked.

2.1 Seniorer skaber vækst

”Seniorer skaber vækst” arbejder i direkte forlængelse af intentionerne i velfærdsaftalen fra 2006 om at øge den aktive arbejdsstyrke. Projektet skaber kontakt mellem mindre virksomheder med behov for nye medarbejdere og ledige seniorer, der fortsat ønsker at have mange år i aktiv beskæftigelse. I vore arbejdsmetoder tager vi udgangspunkt i begge parter særlige situation. Gennem rådgivning, vejledning og motivation er det muligt at opnå det optimale match, som kan opfylde både de ledige seniorers og virksomhedernes behov og ønsker til næste jobskabelse. Gennem denne proces har det vist sig muligt at hjælpe ledige seniorer tilbage i beskæftigelse og bidrage til, at virksomheder finder den rigtige medarbejder med de kompetencer, virksomheden efterspørger.

Vi forventer, at projektets metoder anvendt på generelt niveau i jobskabesforløbene kan motivere seniorer til en frivillig senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Dermed øges arbejdsstyrken betydeligt. Hvis små og mellemstore virksomheder (SMV'er) samtidig kan motiveres til at inddrage seniorer i deres medarbejderstab, vil de få adgang til en kompetent arbejdskraft, der kan understøtte virksomhedens vækstpotentiale. Et voksende behov for nye medarbejdere vil kunne blive honoreret gennem GEU's matchningsmetoder.

30.000 ledige i aldersgruppen 50-66 år står til rådighed for arbejdsmarkedet. Derudover har ca. 140.000 af de 60-65 årige af forskellige årsager valgt at gå på efterløn. Hvis der kan skabes jobmuligheder for 60-70 % af de ledige, og hvis 25-30 % af efterlønsmodtagerne kan motiveres til at tage supplerende beskæftigelse i efterlønperioden, er der potentiale til at øge den aktive arbejdsstyrke med mere end 50.000 seniorer. De vil i forskelligt omfang kunne indgå i nye udfordrende jobområder.

Grundlaget for GEU's projekt er en forventning om, at der inden for gruppen af ledige seniorer er et stort antal kompetente seniorer med lang erhvervs erfaring, som vil kunne bidrage til at skabe vækst i SMV'erne. For at dette kan finde sted forudsættes, at senio-

terne og virksomhederne bliver opmærksomme på hinandens gensidige muligheder. Motiverende og konstruktive udviklingsprocesser forventes at kunne fremmes på baggrund af virksomhedernes anvendelse af seniorernes kompetencer.

Projektet *seniorer skaber vækst* baserer sig derfor på følgende tre hypoteser:

- Små og mellemstore virksomheder har et stort uudnyttet vækstpotentiale
- Ledige seniorer besidder væsentlige og anvendelige erhvervskompetencer
- Der optræder uhensigtsmæssige matchningsproblemer mellem små og mellemstore virksomheder og ledige seniorer

Sammenhængen mellem de tre opstillede hypoteser betragtes som selve kilden til at udbygge dynamikken i erhvervslivet og samtidig styrke livskvalitet for mange ledige seniorer med stor lyst til fortsat arbejdsmarkedstilknytning. I det følgende vil hypoteserne blive yderligere uddybet.

2.2 Virksomhedernes uudnyttede vækstpotentiale

De små og mellemstore virksomheder udgør ryggraden i dansk erhvervsliv. Det er her, fremtidens virksomhedsudvikling finder sted, og nye arbejdspladser skabes. Men succesen afhænger af, om virksomhederne formår at tiltrække, fastholde og videreudvikle de nødvendige kompetencer, der er grundlaget for at udnytte vækstpotentialet.

Mange SMV'er er præget af en iværksætterånd og en tro på udviklingsmuligheder. Men for at kunne klare sig i den internationale konkurrence skal virksomheden vedvarende have adgang til den nyeste viden inden for deres specifikke område. De skal være opdaterede omkring den faglige relevante udvikling, skabe nye produkter, afprøve nye markeder og sikre optimering af produktionen i forhold til omkostningerne.

Erfaringer fra projektets Mentor Gruppe (afsnit 5.3) viser, at SMV'erne generelt er villige til at investere i udvikling og vækst. Det er imidlertid en forhindring, at mange mindre virksomheder er ejerledede, og at ejeren retter størst fokus mod produkter og udvikling og mindre mod ledelse.

Virksomhedsledere i mindre virksomheder besidder ofte ikke værktøjer til at lede virksomheden gennem de nødvendige forandringsprocesser, de står overfor. Derved får de svært ved at realisere deres udviklingspotentiale og udnytte den vækst, der kan skabes gennem optimering af forretningsprocesser, ledelse, vidensopbygning, produktudvikling, styrket markedsføring og økonomiske styringsredskaber. Gennemgående mangler de nødvendige ressourcer i organisationen.

2.3 Seniorernes kompetencer

En grundlæggende hypotese i projektet er, at seniorer udgør en veluddannet arbejdskraft med bred erhvervs erfaring, som SMV'er har brug for. Et særligt fokus rettes derfor mod at fastholde denne arbejdskraft på arbejdsmarkedet. Seniorers kompetencer og erfaringer kan udgøre en væsentlig støtte for den nye generation i virksomhederne. Det sker ved at skabe helhed i indsatsen for at fastholde seniorer i aktiv beskæftigelse sammen med indsatsen for at styrke SMV'erne i den internationale konkurrence.

Danmark har hidtil haft et forspring i forhold til vore konkurrenter ved at have en af verdens bedst uddannede arbejdsstyrker til at udvikle nye ideer og attraktive produkter. Et forspring der er ved at blive indhentet, og som i høj grad har været knyttet til de seniorer, der nu står for at skulle forlade arbejdsmarkedet. Hvis vi skal bevare evnen til at skabe vækst og udvikling, er udnyttelse af den eksisterende viden og erfaring et reelt bud på en løsning. At inddrage allerede eksisterende, veluddannet arbejdskraft, kan skabe sammenhæng i nye udviklingsprocesser ved at videreformidle erhvervsbaserede erfaringer til de nye generationer.

Udvikling i erhvervsstrukturen betyder, at vareproduktion i stigende grad erstattes af videns- og idéproduktion samt produktion af tjenesteydelser. Det stiller arbejdsmarkedet over for helt nye udfordringer, hvor de nye produktionsområder kræver andre kompetencer end produktion af varer. Især stilles der øgede krav til ledelse af menneskelige ressourcer, som både foregår ansigt til ansigt og på organisatorisk plan.

I det perspektiv må virksomhederne ved rekruttering, fastholdelse og udvikling af med-

arbejdere se på virksomhedens samlede kompetencebehov: formelle som uformelle, tekniske som sociale. Også ældre medarbejdere besidder mange af de kompetencer, der i dag er værdifulde. De kan derfor konstruktivt indgå i arbejdsopgaver relateret til produktion af viden og tjenesteydelser. Mange erhvervsrelevante kvalifikationer udspringer af alment menneskelige kvaliteter udviklet gennem den indsigt, livserfaring giver. Derudover udvikles anvendelige kompetencer selvfølgelig også på baggrund af årelang arbejdsrelateret erfaringsgrundlag sammen med stor menneskelig såvel som faglig modenhed.

Forskellen mellem yngres og ældres kompetenceprofiler synes i øjeblikket at foranledige til et valg mellem kompetencepoler som omstillingsevne eller erfaring, chancetagning eller risikobegrænsning. I fremtiden må der ses mere nuanceret på medarbejdergruppens kompetencer ved i stedet at opbygge et dynamisk samspil mellem unges og ældres kompetencer. Det nye og det gamle må med fordel kunne bringes til at supplere hinanden i gensidig afhængighed. For fremtiden stiller ikke kun krav om omstilling og tilpasning, men i lige så høj grad om social forståelse, kommunikative evner, helhedsforståelse, overblik og evne til at håndtere kompleks mangfoldighed.

Der er et radikalt behov for en revision af det gældende billede af de ældre medarbejdere. Danske ældre er nemlig ikke svage, men stærke. De er i fortsat udvikling og præges i høj grad af omstillingsparathed og udviklingsorientering. Realiteten er, at størstedelen af de personer, der står over for at gå på efterløn, i virkeligheden er såvel fysisk som mentalt klar til flere års erhvervstilknytning. De ønsker fortsat at anvende deres store erhvervs erfaring på nye arbejdsområder, så længe jobbet er interessant og udfordrende.

2.4 Matchproblematikken

Det er den grundlæggende udfordring, at projektet har to målgrupper: ledige seniorer samt små og mellemstore virksomheder. Begge grupper står med ryggen mod muren. Ledige seniorer har særligt vanskeligt ved at komme tilbage i aktiv beskæftigelse bl.a. som følge af nogle uhensigtsmæssige myter om seniorer på arbejdsmarkedet. SMV'er har behov for at få tilført ekstra ressourcer i bestræbelserne på at skabe værditilvækst,

så de kan klare sig i den internationale konkurrence. Virksomhederne har imidlertid problemer med at finde og tiltrække de nødvendige kompetencer.

Problematikken kan udtrykkes som et mismatch. Der mangler kobling mellem to institutionelle frameworks, hvor det unikke (seniorer) ikke får lov at møde det unikke (SMV'er). Det er projektets hypotese, at denne matchning ikke finder sted af sig selv på grund af en række barrierer både hos seniorerne og SMV'erne.

Med anvendelse af særligt udviklede arbejdsmetoder forsøger projektet at nedbryde uhensigtsmæssige barrierer og opbygge praktikker, der fremmer muligheden for at bringe parterne sammen i et optimalt match.

2.5 Rapportens opbygning

Rapporten søger at begrunde og beskrive, hvilke forhold der forhindrer, at seniorer og SMV'er kan finde hinanden og gennem en fælles proces kan fremme SMV'ernes mulighed for at opnå en vækstorienteret udvikling.

Rapporten vil derfor indeholde følgende:

- Kapitel 3

Baggrundsviden om projektets to målgrupper. Indledningsvis skitseres karakteristika og vilkår for SMV'er. Derefter beskrives ledige seniorers forudsætninger for arbejdsmarkedsdeltagelse samt muligheder for at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Endelig behandles nogle af de forhold, der kan være årsag til, at matchning mellem den ledige senior og SMV ikke automatisk finder sted i tilstrækkelig grad, og hvad der kan gøres.

- Kapitel 4

Beskrivelse af GEU-rojektet. Herunder gives en nærmere gennemgang af målgruppe for projektet, arbejdsmetoder og indsatsområder.

- Kapitel 5

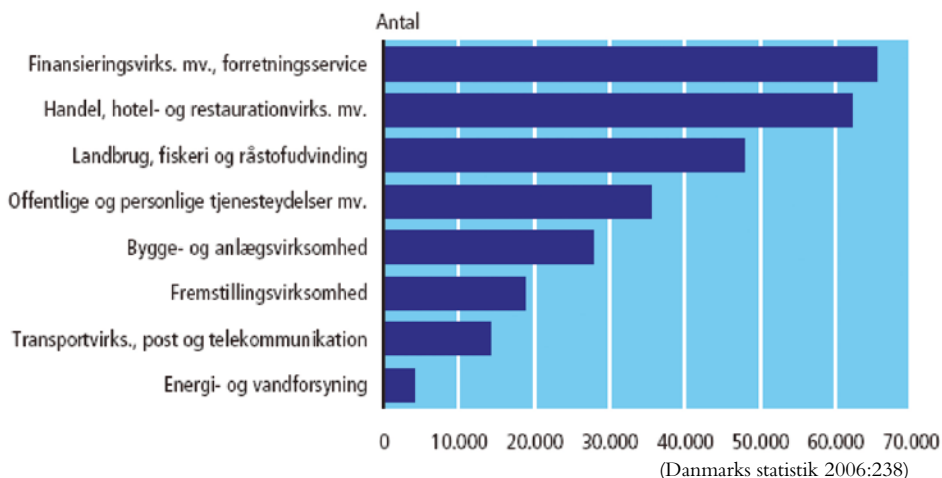
GEU's hidtidige resultater. Gennem mindre kvalitative og kvantitative undersøgelser med inddragelse af såvel SMV og mentorer som tidligere og nuværende kursister gives en vurdering af tilfredshed med projektets indsats.

3. SMV'erne og seniorerne på arbejdsmarkedet

Erhvervsstrukturen i Danmark har gennem de seneste årtier undergået stor forandring. Hvor de væsentligste beskæftigelsesområder tidligere var inden for industriel produktion og landbrug, har tjenesteydelser nu overtaget denne position. Tjenesteydelser dækker bredt over både handel, transport, finansiering, forretningsydelser, personlige og offentlige tjenesteydelser. Ved årtusindeskiftet arbejdede næsten tre fjerdedele af samtlige beskæftigede inden for denne type erhverv.

I Danmarks Statistik skelnes mellem firmaer og arbejdssteder. Førstnævnte henviser til hovedfirmaet, hvor det ledelsesmæssige ansvar ligger, derved indbefattes filialer under hovedfirmaet, mens arbejdssteder refererer til det fysiske arbejdssted. Nedenfor er vist den omfangsmæssige fordeling af firmaer inden for forskellige brancher.

Figur 1. Firmaer fordelt efter branche 2003



Som det fremgår, optræder antalmæssig stor spredning mellem de forskellige brancher. Knap halvdelen af alle firmaer arbejder enten med finansiering og forretningservice eller handel, hotel og restaurantvirksomhed.

Den offentlige sektor, der dækker den offentlige forvaltning og service samt offentligt ejede selskaber, beskæftiger lige over en tredjedel af alle ansatte. Derved står de private firmaer for dobbelt så mange ansættelser som den offentlige sektor.

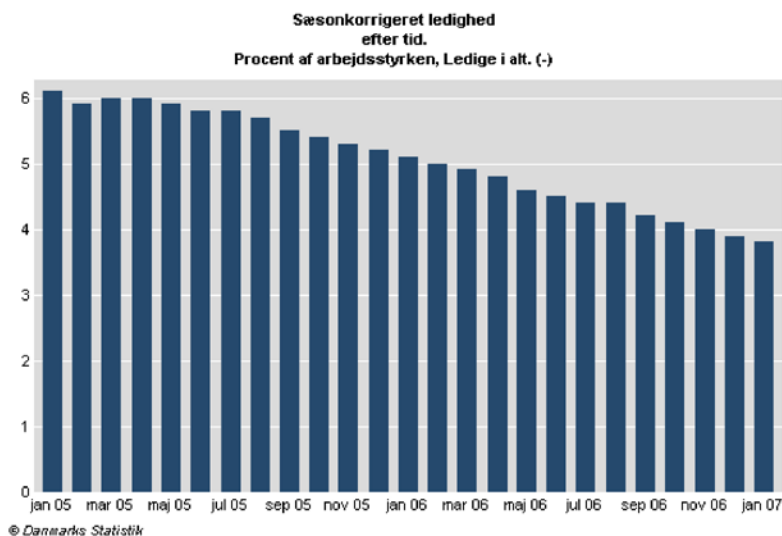
For dansk erhvervsstruktur gælder, som i andre lande, at der findes et stort antal mindre virksomheder og kun få store. Selvom langt størstedelen af virksomhederne er helt små, beskæftiger større firmaer med over 50 ansatte alligevel knap halvdelen af det samlede antal fastansatte.

Der er store brancheforskelle på, hvor meget større virksomheder dominerer billedet af arbejdspladsantallet, men inden for industrien arbejder mange typisk i store firmaer. (www.dst.dk 2007)

På beskæftigelsesområdet er Danmark kendetegnet ved i international målestok at have en høj erhvervsfrekvens. Opgørelser fra EU og OECD placerer Danmark som nr. 1, både hvad angår den samlede erhvervsfrekvens - 76,2 % af befolkningen i den erhvervsaktive alder er tilknyttet arbejdsmarkedet - og i forhold til registrerede fuldtidsbeskæftigede¹ (Tonboe 2004:39).

Arbejdsløsheden i Danmark er i disse år meget lav. Figur 2 viser i opgørelsen fra Danmarks Statistik det sæsonkorrigerede antal ledige i procent af den samlede arbejdsstyrke. Som det fremgår af figuren, er ledigheden faldet fra 6,1% i januar 2005 til 3,8% i januar 2007.

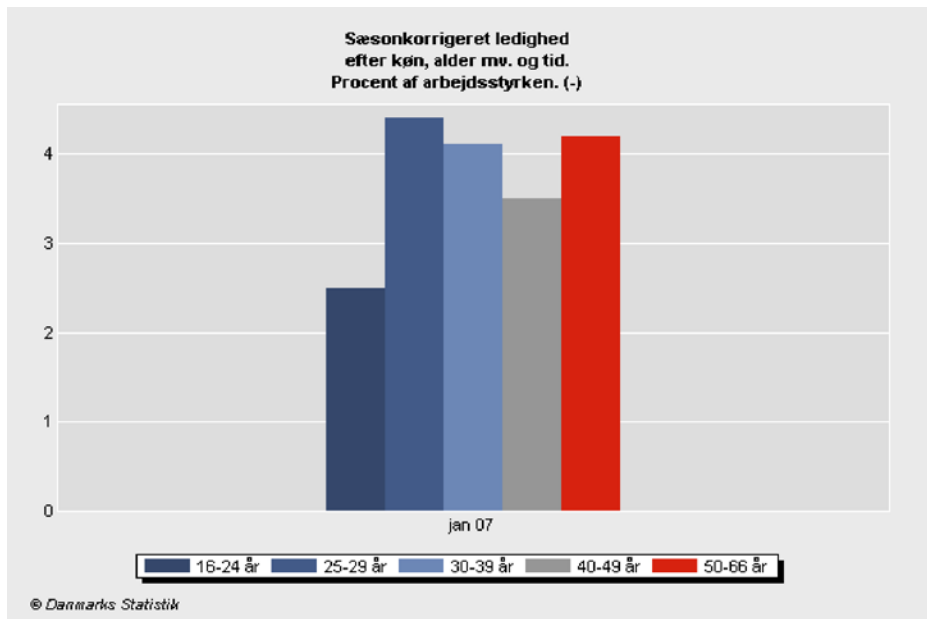
Figur 2. Sæsonkorrigeret ledighed i procent af den samlede arbejdsstyrke januar 2005-2007



¹ Ved måling af fuldtidsbeskæftigede tages højde for traditionsforskelle lande imellem omkring kvinders erhvervsaktivitet og deltidsarbejde

Men den gennemsnitlige ledighed for den samlede arbejdsstyrke dækker over store udsving i ledigheden for de enkelte aldersgrupper. Som det fremgår af fig. 3, var den sæsonkorrigerede ledighed i januar 2007 for de 40-49 årige på 3,5 %, medens den for de 50-66 årige var steget til 4,2 %.

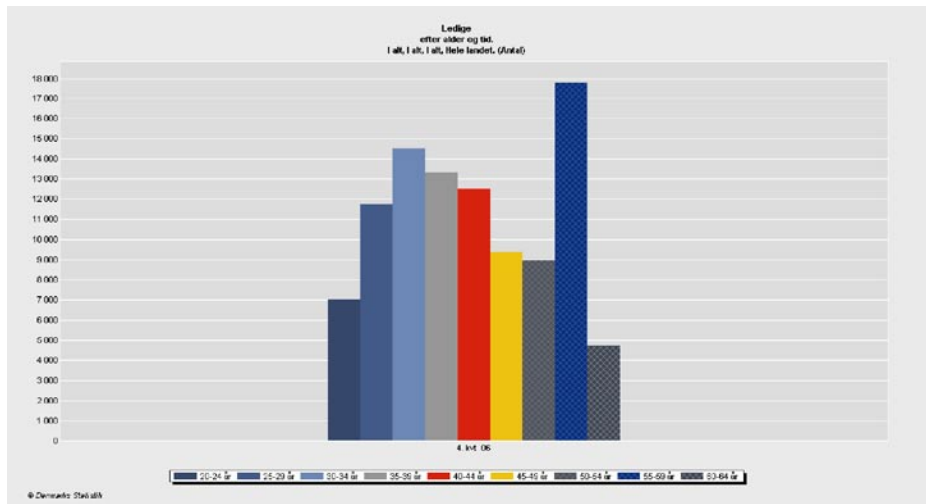
Figur 3. Sæsonkorrigeret ledighed i procent af arbejdsstyrken aldersopdelt januar 2007



En nærmere analyse af ledighedstallet for de enkelte aldersgrupper viser, at risikoen for arbejdsløshed følger et mønster gennem medarbejdernes samlede karriereforløb, og at risikoen for at have i længerevarende arbejdsløshed eller for helt at glide ud af arbejdsmarkedet er størst for aldersgruppen 50-66 årige.

Den seneste opgørelse fra Danmarks Statistik over antallet af ledige opdelt på 5 års intervaller fra december 2006 fremgår af fig. 4. Der var ifølge denne opgørelse 30.000 ledige i aldersgruppen 50-66 årige, hvilket udgjorde 31 % af det samlede antal ledige.

Figur 4. Antal ledige opgjort på 5 års intervaller 4. kvartal 2006



(Kilde: www.dst.dk 2007)

Det fremgår af figuren, at antallet af ledige er støt stigende i de yngre årgange med et toppunkt for de 30-35 årige. Det er i de yngre år, hvor tilknytningen til arbejdsmarkedet etableres, og hvor nyerehvervede uddannelser skal afprøves. Fra 30-35 år falder antallet af ledige frem til de 50-54 årige. Denne periode af arbejdslivet karakteriseres særligt af mere stabil tilknytning til arbejdsmarkedet, sandsynligvis med fastere og længerevarende ansættelsesforhold til en virksomhed.

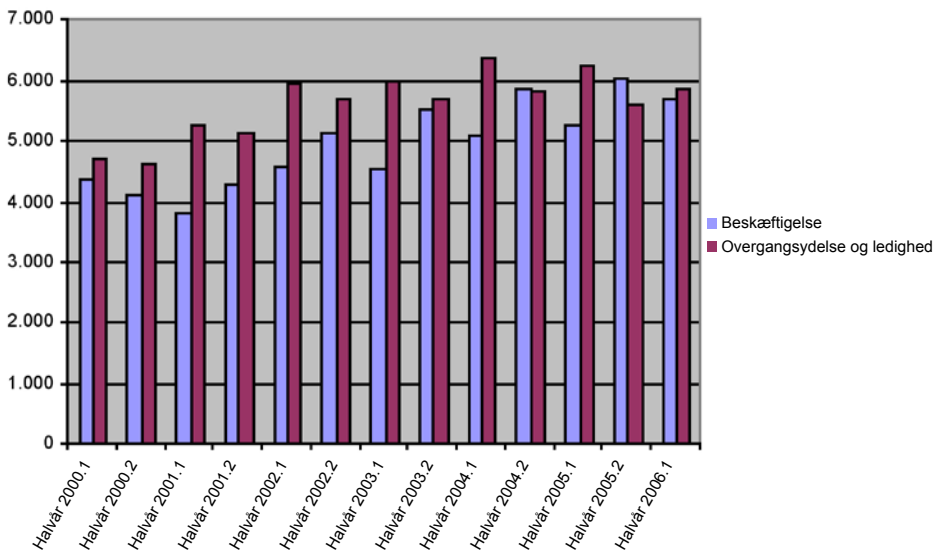
For de 50-54 årige udflades faldet i antal ledige. Samtidig sker der en markant ændring i forhold til at få nyt job for de medarbejdere, der ufrivilligt bliver ledige. Hvor ledige i aldersgruppen 45-49 år stadig har rimelige muligheder for at få nyt job, er det markant vanskeligere at få nyt job, når man ufrivilligt bliver ledig i 50-54 års alderen. Det viser erfaringerne i projektet med jobskabelse for deltagere fra de to aldersgrupper.

I gruppen af 55-59 årige øges antallet af ledige markant til næsten en fordobling. De oplever en yderligere forstærket effekt, hvor det for ledige i denne aldersgruppe bliver mere vanskeligt igen at få fast fodfæste på arbejdsmarkedet gennem normal jobsøgning.

For de 60-64 årige sker der et brat fald i ledigheden. Det hænger snævert sammen med

overgangen til efterløn. En del går på efterløn efter eget ønske. Men ledige i aldersgruppen 55–59 årige, som ikke har kunnet finde ordinært job, inden de bliver 60 år, og som har ret til efterløn, presses over på efterløn, når de mister retten til dagpenge.

Figur 5. Tilgangen til efterløn for de 60 årige fra beskæftigelse samt fra ledighed og overgangsydelse opgjort af Arbejdsdirektoratet i marts 2007



En aldersopdelte opgørelse fra Arbejdsdirektoratet fra marts 2007 over bruttotilgangen til efterløn viser som illustreret i fig. 5, at antallet af 60 årige, der er gået på efterløn fra ledighed og overgangsydelse, er steget fra 4.708 i 1. halvår 2000 til 5.892 i 1. halvår 2006. Opgørelsen viser tillige, at der blandt de 60 årige, som overgår til efterløn, i næsten hele perioden er flere, der kommer fra ledighed og overgangsydelse end fra beskæftigelse. I 1. halvår 2006 kom 5.892 af de 60 årige, der gik på efterløn, fra ledighed og overgangsydelse mod 5.703 fra beskæftigelse.

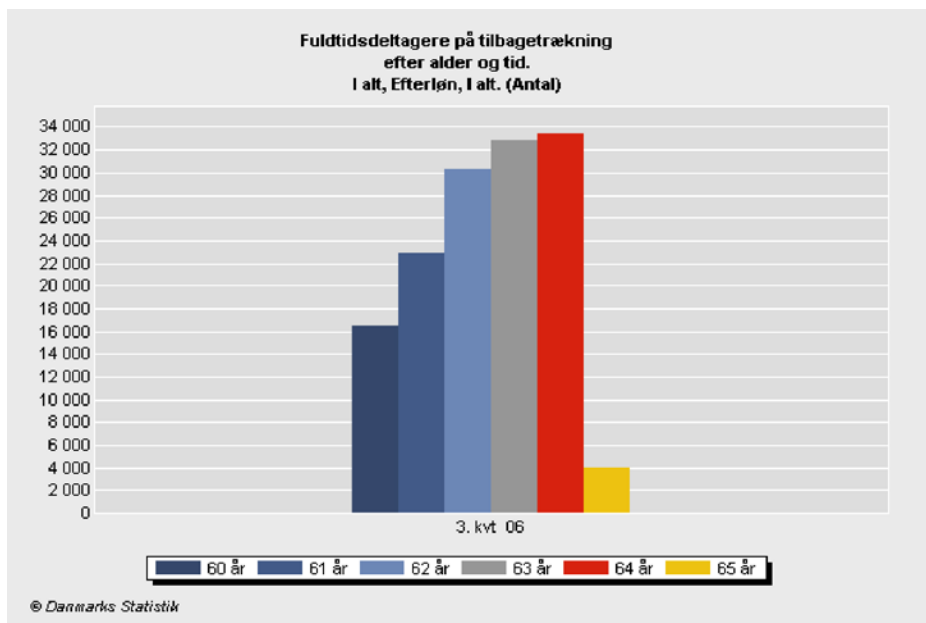
De nye regler fra 1. januar 2007 med vedtagelsen af Velfærd 1 indebærer, at den almindelige dagpengeperioden på 4 år gælder for alle frem til efterlønsalderen. Det betyder, at seniorer i aldersgruppen 55–59 årige må optjene ret til en ny dagpengeperiode ligesom alle andre. Seniorer, der i denne periode mister dagpengeretten, vil få ret til et tilbud om et seniorjob efter lov om seniorjob.

For at sikre de ældste seniorer de samme vilkår som andre i dagpengesystemet er dagpengeperioden for de over 60 årige forlænget fra 2½ til 4 år, dvs. at dagpengeperiodens længde er den samme for alle.

Disse ændringer vil påvirke de forhold ved overgang til efterløn, som er vist i fig. 4. Der vil formentlig blive færre seniorer, der af systemet presses over på efterløn, men samtidig må det forventes, at flere ledige seniorer bliver i dagpengesystemet og har behov for hjælp til jobskabelse på arbejdsmarkedet.

Fig. 6 viser det samlede antal seniorer på efterløn i 3. kvartal 2006.

Figur 6. Antal 60-65 årige på efterløn 3. kvartal 2006



Den officielle pensionsalder er 65 år, men tilbagetrækningsalderen har siden 1970'erne været jævnt faldende (Jørgensen 1997). Efterlønsmuligheden giver et økonomisk fundament for at kunne forlade arbejdsmarkedet tidligere, og den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder ligger på 62 år (Ældre Sagen 2004).

Et kendetegn ved den vestlige befolknings demografiske udvikling er en stigende gennemsnitsalder. Det betyder, at arbejdsstyrken her ældes i modsætning til den 3. verdens

(Scully 1996). Dette forhold behøver ikke i sig selv skabe problemer, men vil helt sikkert gøre det, hvis det ikke inddrages i en fremadrettet strategisk planlægning på både nationalt og virksomhedsmæssigt plan.

I de kommende afsnit vil baggrunden for de opstillede hypoteser, GEU's projekt udspringer af, blive nærmere beskrevet. På hvilket grundlag kan GEU forvente, at ledige seniorer fremover bliver en væsentlig brik, når SMV'er efterstræber udvikling og vækst. Det bliver beskrevet, hvilke forhold der karakteriserer SMV og eksisterende barrierer for at opnå den ønskede vækst. Efterfølgende tages afsæt i seniorgruppens særlige træk. Hvad er grunden til, at denne gruppe ved ledighed oplever større besvær med genindtræden på arbejdsmarkedet? Er der et misforhold mellem seniorernes kompetencer og virksomhedernes behov, eller mangler virksomhederne indsigt i, at de ældre medarbejdere besidder stor erhvervs erfaring og faglige kompetencer, der fortsat efterspørges. Rapporten giver nogle bud på, hvordan virksomheder og seniorer kan finde hinanden i det rigtige match.

3.1 Små og mellemstore virksomheder som base for vækst

Som anført kendetegnes dansk virksomhedsstruktur ved at bestå af et stort antal mindre virksomheder. SMV'erne kan betragtes som rygraden i erhvervslivet, ved at 92 % af alle registrerede virksomheder har under 10 fuldtidsansatte, mens under 2 % har over 50 ansatte (Danmarks Statistik 2007:17). Til forskel fra mange større industrialiserede lande har der i Danmark ikke været tradition for opbygning af meget store virksomhedsforetagender.

Små og mellemstore virksomheder er i EU-regi defineret ved, at de har under 250 ansatte. Typisk vil denne type virksomheder være privatejede og ledet af ejeren selv.

3.1.1 Mindre virksomheders vækstpotentiale

Økonomisk gunstige tider smitter direkte af på udviklingsmulighederne i erhvervslivet i Danmark. Iværksætteraktiviteter blomstrer, og hver 10. virksomhed er nystartet. Derved placerer Danmark sig blandt de europæiske lande med størst initiativ i forhold til opbygning af nye virksomheder (Bendtsen 2007).

At have et dynamisk erhvervsliv er højprioritet for ethvert lands regering, og her forudses SMV'er at skulle spille en meget væsentlig rolle fremover. I kraft af deres begrænsede størrelse tilskrives især mindre virksomheder at rumme et betydeligt vækstpotentiale. De kan som udgangspunkt lettere agere på et hurtigt omskifteligt marked i kraft af større omstillingsparathed, fleksibilitet, kreativitet osv. (Ellehave 2000). Dermed forudsættes det, at SMV'er i særdeleshed kan bidrage til at sikre den fremtidige nationale indtjening og gavne beskæftigelsen.

Den øgede globale samhandel sætter rammerne også for hjemlige virksomheder. Det betyder, at selvom en væsentlig del af SMV'erne hverken har mulighed for eller ønsker at bevæge sig ud på det internationale marked, præger globaliseringen også de vilkår, der eksisterer på hjemmemarkedet. Danske virksomheder må derfor alle spille efter regler, der gælder for mere internationalt orienterede virksomheder. Der er således bred enighed om, at evne for hurtig omstilling bliver helt central for, om en virksomhed kan klare sig i konkurrencen om markedsandele. Omstillingsparathed gælder grundlæggende for teknologisk udvikling, men også andre aspekter som bevågenhed over for forbruger- og markedsændringer er afgørende. Behovet for medarbejdere, der rummer stor fleksibilitet og forandringsparathed, vil derfor stige kraftigt (Ældre Sagen 2004:80)

Kilden til indtjening er for danske virksomheder ikke som tidligere centreret omkring vareproduktion. Omkostninger i forbindelse med produktion er i Danmark høje sammenlignet med de nye økonomier i f.eks. Asien. Globaliseringen har derfor gjort det langt mere rentabelt for en del firmaer at flytte produktionen til områder med lavere omkostningsniveau. Hvor vareforarbejdning outsources, forbliver udviklingsaktiviteterne i stor udstrækning i Danmark, fordi behovet for et dygtigt og veluddannet personale kan honoreres her. Kendetegnende er derfor at: *"I videns- og servicevirksomhederne er de ansatte ikke længere nogle, der betjener et fysisk produktionsapparat. De er selve produktionsapparatet og har dermed større indflydelse (og magt) over dette."* (Jensen & Larsen 1995:12).

De specifikke medarbejders betydning for virksomheden bliver stigende, når know how og videnskspansion udspringer af menneskelige ressourcer. Den ekspertise, gode medarbejdere besidder, kan ofte ikke umiddelbart erstattes, og virksomhedens overlevelse og udviklingsmuligheder kommer derfor i højere grad til at afhænge af evnen til at tiltrække og fastholde gode medarbejdere.

Ledelsesstrukturen i de mindre virksomheder adskiller sig fra større firmaers organisationsopbygning ved, at de oftest er privatejede, og at ejeren alene kan præge og lede virksomheden på baggrund af egne grundideer og visioner (Mazzarol 2003). En bureaukratisk forretningsopbygning, som kan være nødvendig inden for store virksomheder, har ikke samme berettigelse i ledelsesorganisering af SMV. Mindre virksomheder kendetegnes derfor oftest af en flad struktur.

Mange ledere i SMV har typisk en kontor- eller håndværksmæssig uddannelse som baggrund. Derved har de stor viden og kendskab til deres fagspecifikke område og retter deres hovedinteresse mod udførelse og vedligeholdelse af produktet og daglige driftsopgaver (Jensen & Larsen 1995). Ledelsesopgaver indtager en plads imellem de øvrige arbejdsmæssige udfordringer, og det er sjældent, at personalefunktionen udskilles som en særskilt post. I mindre virksomheder involveres ledelsen i alle dele af virksomhedens drift og har derigennem et dybtgående kendskab til samtlige dele af virksomhedens arbejdsprocesser. På den måde fremstår lederen med stor synlighed i dagligdagen.

I SMV resulterer en begrænset medarbejderstab i, at specialisering til særskilte arbejdsfunktioner ikke er udpræget (Binau & Larsen 2006). Derimod kan forskellige funktioner udføres af flere medarbejdere, og den daglige arbejdsdeling er i højere grad flydende mellem forskellige jobfunktioner. Fordelen er, at mange funktioner kan udføres af flere medarbejdere, sådan at firmaet er mindre sårbar over for tab af enkeltmedarbejdere. Men derudover forhindrer traditionen for fleksibel arbejdsdeling, at nye muligheder for omstillinger og ændrede arbejdsprocedurer strander på modvilje hos personalet.

Imidlertid risikerer ejerens/lederens manglende ledelsesmæssige prioritering at blive problematisk for virksomheden. Hvor størrelsesmæssig overskuelighed på den ene side er SMV'ernes force i kraft af indbyggede fleksibilitetsmuligheder, bliver det omvendt også en svaghed som følge af de ledelsesmæssige begrænsninger. Knaphed på tid, ringe interesse og manglende kendskab til ledelsesværktøjer kan hindre en målrettet, fremadrettet strategisk planlægning omkring virksomhedens vækstmuligheder. Mange SMV fanges i en 'udfordringsfelde', hvor manglende ledelsesmæssigt overskud hæmmer udviklingspotentialet i at udfolde sig (Poulfelt 2000).

I en vækstskabende udviklingsproces ekspanderer behovet for overordnet ledelsesmæssige visioner og målsætninger. Derfor er det essentielt for virksomheden, at kobling mellem almindelige driftsopgaver og udvikling af virksomheden lykkes, ellers risikerer den at blive overhalet af konkurrenterne. Den helt store udfordring for SMV fremover bliver derfor udvikling af ledelsesmæssige kompetencer, der sikrer, at de kan holde trit med udviklingshastigheden på markedet.

3.1.2 Ledelsesmæssige udfordringer i små og mellemstore virksomheder

For at forfølge de potentialer SMV har for øget vækst er det nødvendigt, at firmaerne opstiller og forfølger fremsynede målsætninger inden for ledelsesfunktionen. Særligt synes områderne markedsorientering og personaleledelse at være centrale.

Forandringshastigheden i samfundet kræver, at virksomhedslederne i små virksomheder er bevidste om at være på forkant med udviklingen. Sensibilitet over for kundebehov bliver derfor et væsentligt omdrejningspunkt, der samtidig nødvendiggør visionær og strategisk ledelse. Markedsanalytiske tilgange må danne udgangspunkt for opstillede udviklingsplaner ved gennem tæt og fremadrettet samspil mellem virksomhed og kunder at sikre størst mulig føling med udviklingstendenserne blandt brugerne (Riis 2004).

For at være i stand til at efterkomme markedskravene er en grundlæggende virksomhedsorganisering nødt til at være målrettet mod fleksibilitet i virksomheden. En virksomhedsstruktur præget af forandringsparathed sætter gennemgribende spor både omkring personaleforhold og jobindhold. Succesrig ledelse af den fleksible virksomhed afhænger af omfanget af informationsgivning samt udvikling af sociale og faglige netværk som grobund for udbygning af samarbejdsrelationer i virksomheden (Poulsen 2000:28).

Fleksibel forretningsgang indbefatter på samme tid en strategisk bedømmelse af fremtidigt behov for personale og specifikke personalekompetencer. Ofte er et aktuelt voksende behov for mandskab let at identificere, mens en grundlæggende analytisk vurdering omkring langsigtede medarbejderbehov i mange SMV'er risikerer at blive forbigået i hverdagens arbejdspress.

De erhvervskompetencer, der under industrialiseringen var særligt eftertragtede, finder ikke samme anvendelighed i dag. Derimod retter langt flere arbejdsopgaver sig mod aktiv kommunikation og menneskelig interaktion end konkrete maskinelle eller praktiske forarbejdningsprocesser. For SMV'er betyder det, at mulige udviklingsområder bliver uopnåelige, hvis ikke virksomhedslederen har øje for ændrede kompetencebehov, der retter sig mod vidensudvikling og service - helt centrale kerneområder i fremtiden. Kvalifikationskravene vil fremover i stigende grad omhandle såvel god uddannelsesmæssig baggrund som evne for kommunikation, kreativitet, videndeling, entrepreneurship, åbenhed, samarbejde, at have overblik osv.. Skiftet i kompetencebehovet ses bl.a. ved, at bløde kvalifikationer forventes at blive vægtet højere end tidligere (Ledernes hovedorganisation 2005:6).

Virksomhedernes overlevelse skønnes at afhænge af, hvorvidt lederen formår at fremtidssikre sin medarbejderstab både i forhold til nyansættelser og opkvalificering af nuværende ansatte (Ledernes Hovedorganisation 2005). Hidtil har virksomhederne kunnet klare sig fint trods lederens manglende fokus på ledelsesmæssige opgaver, men dette bliver fremover langt mere problematisk.

SMV har langt oftere end større virksomheder kunnet anvende intern oplæring, hvor personalet enten instruerer hinanden eller opnår viden ved 'learning by doing'-metoden (Binau & Larsen 2006). Fremover må der suppleres med kompetenceudvikling gennem strukturerede læringsforløb. Endelig ses ledelsesmæssig videreformidling af visioner for vækstorienterede virksomheder som en udfordring. Det er som udgangspunkt væsentligt, at samtlige medarbejdere er bekendte med firmaets mål, arbejdsmetoder og værdier for at kunne forfølge udviklingsmulighederne.

Da arbejdsorganisering ikke længere primært udspringer af forudsigelighed og kontrol, men afhænger af selvstændigt tænkende og handlende medarbejdere, stiger behovet for lederen i rollen som retningsangiver. Empiriske studier har påvist, at ledelsesproblematikken i vækstorienterede virksomheder er særdeles væsentlig. Kombinationen af effektiv human ressource management (HRM) og forretningssans synes at være en væsentlig forudsætning for langvarig succes blandt små virksomheder i opdrift. (Mazzarol 2003: 28)

Samlet set anses SMV som en væsentlig drivkraft i dansk erhvervsliv ved at rumme stort potentiale til vækst og udvikling. Imidlertid synes særligt ledelsesmæssige udfordringer at findes inden for denne type virksomheder, fordi specifik orientering mod fremtidige udviklingsmuligheder ikke udarbejdes systematisk. Særligt synes dette at omhandle analyse af strategier til udvikling og personaleledelse.

Afklaringer omkring kompetencebehov viser et stigende behov for særlige menneskelige kvalifikationer. En rapport fra Ældre Sagen antager, at dette forhold bør styrke seniormedarbejderes position på arbejdsmarkedet. Det anføres, at: *"... de nye seniorer vil komme til at udgøre et betydeligt grundlag for væksten i danske virksomheder og velstanden i samfundet, hvis dette samspil kommer på skinner."* (Ældre Sagen 2004:9).

Opsummerende kan siges, at dansk erhvervsliv er dynamisk og udviklingsorienteret. Medarbejderne er for mange firmaer selve råmateriale, hvorfra udgangspunktet til fortsat udvikling af virksomheden kommer. Der er behov for nytænkning og udvikling for at klare konkurrencen på markedet.

Kundernes behov er omdrejningspunktet for virksomhedens aktivitet. Derfor forudsættes en årvågenhed over for deres krav og behov. Nødvendigheden af velkvalificerede medarbejdere er åbenlys, men kompetencebehovet undergår kontinuerlig forandring. Selvom faglig viden fortsat er væsentlig, vil fokus i stigende grad ligge på blødere kompetencer. Følgende kompetencer forventes særligt at blive efterspurgt:

- Faglig viden
- Samarbejdsevner
- Viden om service og kundeorientering
- God omstillingsevne
- Ansvarlighed
- Selvstændigt arbejde
- Kreativitet og innovative evner

I det følgende afsnit ses nærmere på, hvilke kompetencer seniormedarbejdere menes at besidde, og hvorfor der alligevel optræder større barrierer omkring nyansættelser for netop denne medarbejdergruppe i forhold til yngre årgange.

3.2. Seniorers situationen på arbejdsmarkedet

"Er seniorer noget særligt?" står der i en pjeces omkring seniorkompetencer (Kubix 2006). Et temmelig relevant spørgsmål, når man kategoriserer en gruppe meget forskellige mennesker alene på baggrund af deres alder. Derved bliver det også særdeles væsentligt, *hvorvidt denne gruppe har noget at bidrage med på arbejdsmarkedet i dag?* Den højere ledighed inden for de ældste årgange på arbejdsmarkedet synes at kunne indikere det modsatte.

Et altid problematisk udgangspunkt for kategorisering af mennesker er, når udvælgelseskriterierne er for simple. Kendetegnende for mennesker i den omtalte aldersgruppe er netop stor diversitet, nøjagtig som alle andre aldersgruppeinddelinger har. Seniorerne er præget af ulige sociale opvækstbetingelser, uddannelser, erhvervs erfaringer, familiære forhold, interesser og holdninger. Alligevel vil gruppen samlet set også have ligheder eksempelvis gennem erfaringer fra konkrete, tidstypiske livsomstændigheder og påvirkninger fra den specifikke samfundsmæssige udvikling, der karakteriserer de sidste halvt hundrede år. Derudover betragtes de fra omgivelsernes side med bestemte briller under henvisning til deres alder.

3.2.1 Definition af seniorer

Hvad vil det egentligt sige at være senior? Ordet 'senior' stammer oprindeligt fra den latinske betegnelse 'senex', der henviser til en ledelsesposition, et ældre menneske besad for en større kreds. Som udgangspunkt et fint hverv omgærdet af respekt. Når 'senior' for mange mennesker alligevel ikke fremstår som en attraktiv betegnelse, kan det bl.a. hænge sammen med ordets nære tilknytning til 'senil' – næppe indikator for positive associationer (Thorgaard & Scou 2000).

Betegnelsen 'senior' er på arbejdsmarkedet almindeligvis anvendt om medarbejdere i sidste halvdel af deres arbejdsliv. Derved bliver alder udgangspunkt for betegnelsen, men

en alment anvendt definition for seniorgruppen findes ikke. Derfor betragtes medarbejdere på 35 år nogle steder som seniorer, mens dette først gælder for 55 årige andre steder (Scully 1996). GEU tager i dette projekt afsæt i Den Europæiske Socialfonds aldersopdeling, der danner grundlag for tilskud til indsatsen for seniorer på arbejdsmarkedet, og inddrager medarbejdere på 45 år og opefter i seniordefinitionen.

Et lige så relevant opdelingskriterium som alder kunne være medarbejderes samlede livssituation. Dorthé Thorgaard og Lene Scou har anvendt nedenstående inddeling

- 'de frie 1'
- familiegruppen
- 'de frie 2'

(Thorgaard & Scou 2000:12)

Her kendetegnes sidste gruppe specielt ved, at de ikke har børn under 15 år og derfor er langt mindre familiemæssigt bundne end familiegruppen. Ved at være på sidste del af arbejdslivet ændres 'de frie 2's' forventninger. De stræber eksempelvis efter at opnå større frihedsgrader til at udøve indflydelse på eget arbejde.

Pointen er, at betegnelsen senior ligesom alderdom og ungdom er sociale konstruktioner, hvortil særlige egenskaber eller træk knyttes. At blive sat i bås kan i nogle tilfælde være udmærket, men absolut ikke, hvis stereotype forestillinger og myter er af negativ karakter. Ved at basere sin viden om forskellige befolkningsgrupper på fordomme ses enkeltpersoners potentialer ikke. I stedet fokuseres på gruppen og de værdier, denne tillægges. Særligt problematisk bliver dette, når gruppen forbindes med negative egenskaber, som overføres til enkeltindivider (Brandt & Hildebrandt 2003).

Ældre medarbejdere bliver ofte anskuet ud fra netop sådanne stereotype forestillinger, hvilket giver problemer både som ansat medarbejder, og ikke mindst hvis man er blevet ledig og forsøger igen at opnå ny ansættelse.

Gennem historien har synet på de ældre varieret fra visdom til svagelighed og sygdom. Nutiden er særligt præget af en stigende interesse og higen mod ungdom og ungdommelig livsførelse. Når ungdom er 'in', bliver modsætningen ælde: " ... *Unge og ældre opfattes som hinandens modsætninger, og det medfører ofte, at egenskaber, som forbindes med unge,*

pr. definition opfattes som fraværende hos ældre. Udsagn som fx ung og frisk kommer ofte til at stå i modsætning til fx gammel og slidt” (Ældre Sagen 2004:44).

Problemet bliver forstærket af, at ældre optager disse stereotyper i deres selvbillede. Ved at sammenkæde alderdom med sygdom og svækkelse sidestilles bestemte aldersgrupper pr. automatik med manglende arbejdsevne og kompetence.

3.2.2 Seniorers arbejdsmarkedstilknytning

Som påvist i figur 4 har de ældste aldersgrupper større ledighed end de yngre. Men seniorer har samlet set ikke større usikkerhed i deres ansættelse end andre aldersgrupper. I 2004 var risikoen for at blive berørt af ledighed 18 % for de 55-59 årige, mens den var 21 % for personer mellem 60-64 år. For den samlede lønmodtagergruppe lå risikoen på niveau med de ældste dvs. 21 % (Landsorganisationen i Danmark 2005:118). Imidlertid har seniorer, når de bliver ramt af ledighed, langt sværere ved igen at få job, og de oplever derfor længere ledighedsperioder end andre. Fig. 7 viser forskellen i ledighedslængde fordelt på aldersgrupper

Figur 7. Andelen af langtidsledige i forhold til arbejdsstyrken fordelt på alder



Anm.: Rullende år.
Kilde: Danmarks Statistik.

(Kilde: Landsorganisationen i Danmark 2005:118)

Når andelen af langtidsledige i gruppen af 60-64 årige er mindre end for de 55-59 årige, hænger det sammen med muligheden for at kunne opgive sin arbejdsmarkedstilknnytning og overgå til efterløn. Ledighed kan være psykisk belastende, og følelsen af at være kasseret og ikke længere værdifuld for arbejdsmarkedet optræder hos en del ledige seniorer. Derfor kan ledighed fremstå som en forgård til pensionering (Ipsen et al. 2002).

Det er et paradoks, at 170.000 seniorer (30.000 ledige i aldersgruppen 50-66 årige og 140.000 overgået til efterløn) står uden for den aktive arbejdsstyrke, inden de har nået den officielle pensionsalder, når erhvervslivet samtidig har vanskeligt ved at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Er det udtryk for et misforhold mellem de kompetencer, seniorerne har, og de kompetencer SMV'erne efterspørger, eller kan de to parter bare ikke finde hinanden?

For at afdække hvilke kompetencer ældre medarbejdere besidder i forhold til virksomhedernes kompetencebehov, er en definition af kompetencebegrebet nødvendigt. I det følgende vil kompetencebehov og seniorers kompetencestyrker blive kortfattet behandlet.

3.2.3. Kompetencer og kvalifikationer

Kompetencer forbindes i common sense betragtninger med en medarbejders viden og kunnen (Riis 2004). Det kan dog være vanskeligt klart at definere kompetencer, fordi de ikke alene handler om den enkelte medarbejders evner eller færdigheder, men i lige så stor udstrækning fremkommer i samspillet med arbejdspladsen. Hvilke behov søger virksomheden at få dækket gennem sine medarbejdere. Kompetencebehovet er derfor en foranderlig størrelse i evig vekselvirkning med omgivelserne.

Der tales ofte om kvalifikationer og kompetencer som sammenfaldende begreber. Der kan imidlertid laves en sondring mellem at være dygtig til bestemte ting (kvalifikationer) og være dygtig til de efterspurgte ting (kompetencer) (Larsen et al. 2006). Kvalifikationer må derfor anses som mere bredtfaavnende, hvorimod kompetencer målrettes mod erhvervslivets til enhver tid opstillede krav.

En del kompetenceudvikling foregår via formaliseret uddannelse, men primært fremkommer anvendelige kompetencer løbende gennem de erfaringer og den viden, medarbejderen oparbejder i sit daglige arbejde. At have de rigtige eller ønskværdige kompetencer handler primært om en sensibilitet over for de erfaringer, arbejdslivet giver – at kunne videreudvikle og omsætte den opnåede viden. Der er fra Undervisningsministeriet udarbejdet et kompetenceregnskab. Herfra stammer nedenstående definition.

Kompetence er i meget bred forstand et begreb, som indfanger evnen til at omsætte viden til praksis, til at skabe ny viden og til at lære nyt, uanset om udgangspunktet er et fag, en social situation, en ny arbejdsopgave, den enkeltes identitet og vilje, hensynet til miljøet, mødet med mennesker fra en anden kultur etc. Hermed knytter begrebet sig til andre sider af mennesket (handlekraft, kreativitet, innovation, selvstændighed, samarbejde mv.), end man har testet og målt i den traditionelle faglige kvalificering og uddannelse. Men faglige kvalifikationer opløses ikke i kompetencer. Kompetencer står ikke i modsætning til faglige færdigheder og kvalifikationer, men udgør en dynamisering af faglige kvalifikationer. Det handler stadig om at være dygtig, men også om at være dygtig til at møde de udfordringer som situationen stiller.

At besidde de rette kompetencer oparbejdes i en livslang proces, hvor også personlige egenskaber indgår med tiltagende betydning. Virksomhedens krav om kvalifikationer og kompetencer kan være målrettede, specifikke arbejdsopgaver eller særegne virksomhedsbehov (specifikke kompetencer) eller være af mere alment bredtfaavnende karakter (generelle kvalifikationer), hvor erhvervet viden indvirker på det mere overordnede abstraktionsniveau (Jensen & Larsen 1995).

Behovet omkring medarbejderkompetencer synes (som anført i afsnit 3.1) at være under forandring. Med afsæt i virksomheders overlevelsels- eller ekspansionsmuligheder er fagligt velkvalificerede medarbejdere, der er villige til at lære nyt, selvkørende og omstillingsparate, i stigende kurs (Ledernes Hovedorganisation 2005).

Når kompetencer udvikles i en fortløbende proces gennem arbejdslivet, fremstår problematikken med ledige seniorers vanskeligheder for at opnå nyansættelse ulogisk. Umid-

delbart er det derfor nærliggende at konkludere, at ældre medarbejdere ikke er dårligere medarbejdere end deres yngre kolleger. Den svenske forsker Torbjörn Stockfelt mener, at medarbejderen mulighed for at udføre arbejdsopgaver på kompetent vis, forudsætter et samspil mellem kundskaber, vilje og muligheder (Wegens 1995:12). Når dette gælder alle medarbejdere, antages det altså, at kundskabernes relevans, graden af vilje til at anvende dem eller mulighederne opstillet fra virksomheden er aldersafhængige, hvis fordommene omkring seniorer skal have sandhedsværdi.

3.2.4. Arbejdsrelevante kvalifikationer hos seniorer

Ældre Sagen har søgt at kortlægge de nye seniorers situation bl.a. i forhold til arbejdsmarkedet. I denne rapport tyder det på, at arbejdsmæssige kvalifikationer blandt størstedelen af de personaleansvarlige ikke tilskrives alderen, men er af mere overordnet menneskelig karakter. Over 75 % af de deltagende personaleansvarlige finder ingen sammenhæng mellem alder og kompetencer som faglig dygtighed, udadvendthed, motivation, troværdighed, effektivitet, selvstændighed og resultatorientering (Ældre Sagen 2004:73). Heraf følger, at yngre medarbejdere ikke kan siges at fremstå som mere kompetente ift. eftertragtede erhvervskvalifikationer.

Ved at opstille et mere overordnet nuanceret billede af hvilke specifikke egenskaber seniorgruppen forbindes med, kan fordomme om de ældste medarbejdere nuanceres. I en undersøgelse fra CASA om ikke-faglærte seniorers arbejdsmarkedstilknytning i København er både seniorerne og arbejdsgiverne blevet bedt om at liste de kompetencer, seniorgruppen typisk besidder². En del sammenfald optræder mellem medvirkende personaleansvarlige og seniorer.

,

² Lignende kvaliteter forbundet med seniormedarbejdere fremkommer i Ældre Sagens rapport fra 2004 og Ældreundersøgelsen i Jørgensen 1997

Nedenstående skema viser, hvilke arbejdsrelaterede egenskaber såvel de personaleansvarlige som seniorerne fremhæver.

De personaleansvarlige	Seniormedarbejderne
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitet • Loyalitet • Erfaring • Livserfaring • Mødesikre • Selvstændighed • Ingen børneproblemer/barsel • Ansvarlighed • God til kundekontakt • Færre sygedage • Ro og overblik • Har mere personlighed • Mere fornuftige • Ikke så "pivede" • De gode gamle dyder 	<ul style="list-style-type: none"> • Omstillingsparathed • Ingen småbørn eller barselsorlov • Mødestabile • Overblik • Livserfaring • Arbejdserfaring • Godt opdraget • Loyalitet • Selvstændighed • Samarbejdsevner

(Lindstad & Hansen 2005:13,14,65,79)

Kendetegnende for de skitserede kvalifikationsbeskrivelser er deres sammenhæng med personlige egenskaber. I betragtning af at undersøgelsen omhandler ufaglærte medarbejdere, er det måske naturligt, at fagspecifikke kompetencer ikke er fremtrædende. Alligevel ses tydeligt sammenfald mellem seniorers oparbejdede kvalifikationer fra et langt arbejdsliv og de kvalifikationsbehov, som et bredt udsnit af virksomheder nu og fremover kommer til at efterspørge. Det betyder, at medarbejdere med kvalifikationer som overblik, fornuft, erfaring, ansvarlighed og god kundekontakt netop er attraktive for virksomhederne at fastholde eller tiltrække. Seniorer kan ved at honorere sådanne forventninger indtræde på væsentlige poster omkring virksomhedernes ekspansionsbe-
stræbelser.

Nødvendige medarbejderkvalifikationer omfatter, som beskrevet i forrige afsnit, teknologisk og fagspecifik viden på højt niveau, men derudover optræder generelle

kompetencer mere betydende end tidligere. Et særtræk blandt seniorer er, at de særligt besidder erfaringsbaserede kvalifikationer. En del af de kvalifikationer, der fremkommer via erfaring, fremstår ikke tydelig for omgivelserne. De kaldes 'tavs viden' (Kubix 2006), og omhandler bl.a. kendskab til opbygning af givtige samarbejdsrelationer, omgangsformer eller virksomhedens historie og kultur baseret på årelang arbejdsbaggrund. Ved at sådan 'tavs viden' indeholder vigtige kompetencer, vil en hensigtsmæssig rolle for ansatte seniorer være som kultur- og vidensformidler for nytilkomne kolleger (Landsorganisationen i Danmark 2005:113). Det kan derfor være direkte økonomisk fordelagtigt for virksomheder at få ekspliciteret og forretningsorienteret den tavse viden. I modsat fald risikerer virksomhedslederen, at "tavs viden" ikke bliver anvendt. Kun ved at værdsætte 'tavs viden' kan den sættes i spil i virksomhedens daglige drift.

Et punkt, der er fremhævet fra arbejdsgiverside er, at seniorer er 'mindre pivede' og har mindre sygelighed. Fordi stigende alder på myteplan direkte forbindes med svækkelse, er dette noget overraskende. Imidlertid bekræftes rigtigheden heraf, eftersom sygefraværet i en rapport fra Institut for Folkesundhed (2000) dokumenterer, at de ældste medarbejdere har mindre sygefravær end yngre³ (Ældre Sagen 2005).

Samlet set må konkluderes, at seniorer er en yderst uhomogen gruppe, hvor personlighed, uddannelse, erhvervmæssige position og sociale baggrunde afstedkommer et meget differentieret billede. Alligevel optræder samtidig lighedspunkter eksempelvis udsprunget af tidstypiske påvirkninger eller af at befinder sig i en bestemt periode i livet. Mange seniorer forventes derfor at være karakteriseret ved kompetencer som:

- Være selvstændige og fornuftige
- Stabile og loyale
- Gode til samarbejde og kundekontakt
- Have ro og overblik
- Have livs- og erhvervs erfaring
- Være mindre familiemæssigt bundet

3 Andel af medarbejdere der har været sygemeldt inden for 14 dage:

16-24 årige – 23 %

25-44 årige – 16 %

45-66 årige – 10 %

3.2.5. Manglende efterlevelse af kvalifikationer

Selvom seniorer tilskrives mange eftertragtede egenskaber i erhvervslivet, forbindes de samtidig også med aldersudsprungne negative kendetegn. Det er uomtvisteligt, at ældning sætter sit spor ikke blot hvad angår udseende og fysisk styrke, men også hvad angår forstand og adfærd (Scully 1996). Hvorvidt sådanne ældningsbetingede forandringer spiller ind omkring job, er langt mere usikkert.

I CASA undersøgelsen angav dels personaleansvarlige dels seniorer, hvilke mangler de satte i forbindelse med ældre medarbejdere.

De personaleansvarlige	Seniormedarbejderne
<ul style="list-style-type: none">• Manglende fysisk styrke• Dårligere helbred• Ikke forandringsparate• Mangler "gå-på-mod"• Mangler fleksibilitet• Har svært ved at klare presset• Mere sygdom• Mangler uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Nedslidning / dalende fysisk styrke• Viden om ny teknologi• Engelskkundskaber• Omstillingsevne

(Lindstad & Hansen 2005:13,14,66,79)

I særdeleshed for uddannet arbejdskraft, men også for ufaglærte, vil fremtidens arbejdsmarked forvente kendskab til og viden om teknologiske og fagspecifikke redskaber. Fordi seniorgruppens uddannelse er af ældre dato, fremhæver både personaleansvarlige og seniorer, at gruppens faglige viden ikke kan sidestilles med yngre medarbejders. Der er problemer omkring det uddannelsesmæssige niveau, og seniorerne finder også selv, at deres viden om ny teknologi og sproglige færdigheder ikke er tilstrækkelige.

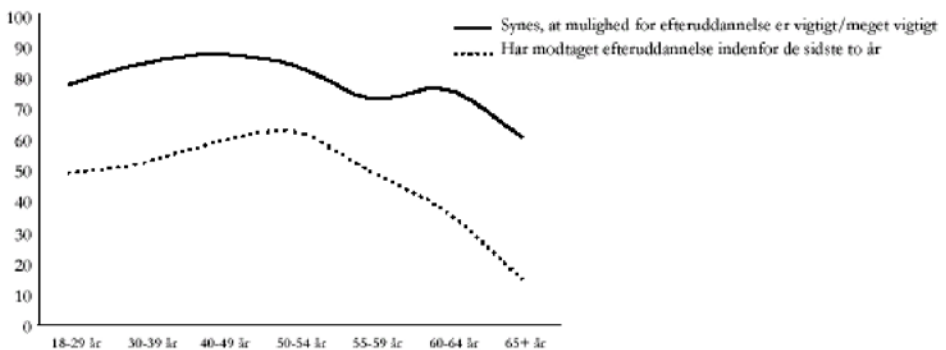
I undersøgelsen fra Ældre Sagen belyses det generelle uddannelsesniveau blandt forskellige aldersgrupper med tilknytning til arbejdsmarkedet. Her fremgår det, at seniorer generelt i mindre grad end andre aldersgrupper har erhvervet kompetencegivende

uddannelser. Særligt inden for gruppen af 60-69 årige optræder en stor andel, hvis eneste afsluttede uddannelse er grundskolen. Det øgede fokus på behov for uddannelse i 1960'erne har i nogen grad sat sit spor på de yngste seniorer. Derfor udgør andelen af ufaglærte 49 % af de 60-69 årige, mens denne falder til 33 % for de 50-59 årige og ender lavest blandt 30-39 årige, hvor kun knapt 24 % ikke har taget nogen kompetencegivende uddannelse. (Ældre Sagen 2004:27).

At følge med fagligt er selvsagt vigtigt, og i en undersøgelse blandt forskellige ledere vurderes dette som den væsentligste enkeltfaktor for fortsat at kunne klare sig som senior i et lederjob. 95 % tilsluttede sig betydningen af at holde sig ajour via uddannelse gennem hele karrieren (Ledernes Hovedorganisation 2006:7).

At være i besiddelse af en måske forældet uddannelse kan være betydningsløst, hvis oparbejdet praktisk erfaring og løbende efteruddannelse sikrer et tilstrækkeligt kvalificeret fagligt niveau. Af en analyse af anvendt efteruddannelse ift. alder fremgår det, at laveste grad af deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter findes i den ældste gruppe (60-64 år), idet lige under 38 % inden for de sidste to år har modtaget efteruddannelse. Størst faglig opkvalificering sker i aldersgrupperne 40-49 og 50-54 år, hvor mere end 60 % har deltaget i en eller anden form for efteruddannelse inden for de seneste to år. Figuren nedenfor illustrerer forskellen i deltagelse omkring efteruddannelse.

Figur 8. Efteruddannelse og alder 2004, pct.



Kilde: Huset Mandag Morgens Seniorundersøgelse 2004

(Kilde: Ældre Sagen 2004:30)

Det må betragtes som lidt af et paradoks, at grupperne med størst behov for uddannelse også bliver mindst efteruddannet. Det kan ikke aflæses, om årsagen til det markante fald i uddannelsesaktivitet omkring 55 års alderen skyldes manglende interesse fra medarbejdernes side eller arbejdsgiverens fravælgelse af opkvalificering af ældre medarbejdere. En gennemgående positiv holdning over for muligheden af efteruddannelse optræder på tværs af aldersgrupperne.

Andre former for negative kendetegn påpeget ved den ældre medarbejdergruppe synes at udspringe af manglende gejst: manglende gå-på-mod, ikke forandringsparate og ufleksibilitet. Denne type manglende egenskaber er at relatere til de personlige karaktertræk, men problematisk i betragtning af at det nutidige arbejdsmarked særligt har behov for effektiv årvågenhed og omstillingsevne.

På trods af at særlige aldersrelaterede faktorer synes at blive overført på seniorgruppen, har sammenhængen ikke været påvist videnskabeligt. Fordomme om en naturlig svækkelse af hukommelse, tab af indlæringsevne og tænkning kan således ikke bekræftes i den gerontologiske forskning. Der findes derfor ingen fornuftig grund til, at ældre ikke skulle kunne bidrage på samme niveau som yngre – kun kulturelt prægede holdninger angiver dette (Thorgaard & Schou 2000).

I stedet synes et stimulerende job under attraktive forhold at fremme engagement hos såvel yngre som ældre medarbejdere (Scully 1997). Konklusionen for langt de fleste erhvervskompetencer må derfor være, at disse erhverves løbende og afhænger af personlige karaktertræk og opstillede muligheder, snarere end at de er aldersafhængige (Ældre Sagen 2006:72).

3.2.6 Barrierer for seniorers genindtræden på arbejdsmarkedet

Når kompetencer ikke i særligt omfang kan relateres til aldersfaktoren, kan man undre sig over, hvorfor denne tydelige divergens i attraktivitet optræder mellem ældre og yngre medarbejdere. De eksisterende barrierer må derfor skulle tilskrives andre forhold end manglende kompetencer.

Ved nyansættelser angiver lederne fortrinsvis at vælge efter erfaring, kompetence, personlige egenskaber og kemi. Derved tilkendegiver 88 %, at alder 'mindre' eller 'ingen' betydning har som udvælgelseskriterium (Ledernes Hovedorganisation 2006:13). Hvad ligger der så bag en dokumenteret større ledighedsprocent hos de ældste aldersgrupper og længere ledighedsperioder? Årsagerne må søges såvel hos seniorerne som virksomhederne.

Seniorerne vil i stor udstrækning gerne arbejde længere og fortsætter jobsøgningen trods manglende resultat. Imidlertid viser en helt ny SFI-undersøgelse, at ledige seniorer står mindre til rådighed for arbejdsmarkedet end andre aldersgrupper⁴. Særligt markant fremstår mindre ønske om erhvervstilknytning hos gruppen af 60-65 årige, ved at kun 59 % efterstræber et job. For samtlige andre aldersgrupper ligger procentangivelserne nogenlunde konstant omkring 80 %.

Bagvedliggende årsager til denne forskel kan være mangeartede. En mulighed er større fysisk eller psykisk nedslidning med deraf følgende svækket arbejdsevne. En anden faktor kan være manglende tiltro til, at det vil lykkes at opnå ny ansættelse. Mærkbar afvigelse i troen på, at jobsøgning vil resultere i et job, fremstår for de 55-65 årige, idet 67 % ikke tror, de kan opnå ansættelse, selvom de søger (Madsen et al. 2007:85).

De ældre ledige synes at anvende samme ansøgningsmetoder som yngre: netsøgning, avis, tidsskrifter, AF og uopfordrede ansøgninger. De begynder desuden jobsøgning lige så hurtigt, efter ledigheden har indtruffet. Imidlertid synes der at være en forskel i intensiteten i udsendelse af ansøgninger (Larsen & Mølgaard Miiler 2006 b & c). Dette kan bekræftes ved, at virksomheder angiver at opleve kvantitativt færre stillingsansøgninger fra ældre (Ledernes Hovedorganisation 2006 & Larsen & Mølgaard Miiler 2006 og Ipsen et al. 2002). Mindre jobsøgningsaktivitet påvirker unægtelig jobchancerne, men der kan næppe gives enkeltforklaringer på forskellen i jobsøgningsadfærd. En væsentlig grund kan være manglende forventninger om succes.

Når afslag på jobansøgninger kommer i en lind strøm, bliver aldersfaktoren let anset som udslagsgivende. Et vilkår den ledige ingen handlemuligheder har overfor. En indikation på dette kunne være, at 63 % af ufaglærte ledige anser chancen for at få job som

⁴ FN's internationale arbejdsorganisation (ILO) definerer, hvorvidt ledige står til rådighed for arbejdsmarkedet ved: 1) ønske om job, 2) været aktivt søgende inden for de sidste fire uger og 3) kan tiltræde et job inden for to uger (SFI 2007:11)

'dårlig' eller 'meget dårlig'. Samme pessimistiske syn fremkommer kun hos 37 % af de ufaglærte seniorer i job (Lindstad & Hansen 2005:49). Det er således først som ledig, man direkte får føling med betydningen af aldersfaktoren.

En anden barriere kan omhandle seniorernes kvalifikationer. I forrige afsnit blev det slået fast, at seniorgruppen overordnet set ikke er dårligere kvalificeret end de yngre årgange. Imidlertid kan holdningen eller forventningen til de ældre medarbejders manglende kompetencer spille ind ved besættelse af nye jobs. I en undersøgelse blandt ledere antager 60 %, at den høje ledighed blandt seniorer udspringer af manglende vedligeholdelse af kompetencer hos de ældre medarbejdere (Ledernes Hovedorganisation 2006:6). Ældre medarbejdere udskiller sig ved at besidde større grad af erfaringsbaseret viden, men dette bliver problematisk, hvis erfaringerne ikke længere anses for anvendelige. Dertil kommer, at viden løbende udviklet gennem et livsforløb let bliver mindre åbenbar og håndgribelig. Tavs viden er svær at dokumentere som ønskværdig kompetence og derved lade sig værdimæssigt vægte (Wegens 1995)⁵.

Overordnet set er seniorer kendetegnet ved stor forskellighed. Nogle er såvel mentalt som fysisk slidte, mens andre er lige så friske, som de altid har været. Kompetencer udvikles løbende på baggrund af både faglig uddannelse og tillært praksis. Det er imidlertid problematisk for seniorer at komme tilbage på arbejdsmarkedet, fordi de ofte betragtes ud fra fastsatte stereotype forestillinger. Hvis ledige seniorer skal blive i stand til at indtræde på arbejdsmarkedet på lige fod med andre aldersgrupper, er det nødvendigt, at de bliver set som enkeltpersoner og ikke som del af en større gruppe nedslidte arbejdstagere.

”Der er akut behov for et nyt tankesæt omkring det at være ældre i nutidens og fremtidens arbejds- og samfundsliv. Ældre i dag er ikke som ”de ældre” var i går: De er individuelle, kritiske og antiautoritære. De besidder altså både kompetencer og værdier, der ligger langt tættere på deres yngre kollegers ditto end på deres forgængeres. Det taler for, at hele livsfasen – seniortilværelsen – skal defineres på ny. Ligesom ”ungdommen” som begreb og som livsfase blev født i 1950’erne, har vor tids seniorer brug for at blive defineret og indgå i samfunds- og arbejdsliv som en aktør på linje med andre. Den opgave påhviler både de ældre selv og det samfund, der omgiver dem”

(Ældre Sagen 2004:8-9)

⁵ I artiklen beskrives specielt seniorlederes situation, men det må forventes, at den i samme grad er gældende for andre ansættelses kategorier

3.3. Matchproblematikken mellem de ledige seniorer og SMV'er

I afsnit 3.1 blev der set nærmere på, hvilke forhold der eksisterer for mindre virksomheder, herunder hvilke udfordringer SMV'erne skal overkomme for at være i stand til at udnytte de eksisterende gunstige konjunkturf forhold til vækstkabelse. Ledige seniorer anses fra GEU's side for at være en væsentlig brik i denne proces. Når seniorer i høj grad besidder ønskværdige og nødvendige kompetencer, der kan stimulere sådan forretningsorienteret vækst, hvorfor ansættes de så ikke i SMV'erne? I dette afsnit går vi nærmere ind på, hvilke faktorer der kan ligge til grund for dette mismatch mellem SMV og ledige seniorer.

I Ribe Amt blev for få år siden gennemført et projekt omkring barrierer for ledige seniorers tilbagevenden til arbejdsmarkedet. I rapporten understreges, at årsagen ikke kan hentes i enkeltforklaringer, men er langt mere kompleks. Problemerne forankrer sig i et tredelt mønster.

Barrierer for ledige seniorers tilbagevenden til arbejdsmarkedet udspringer af: "... virksomhedernes rekrutteringspraksis og andre forhold på virksomhederne. Andre barrierer opstår på grund af de ældre lediges egne måder at agere på i ledighedssituationen, og endelig er nogle barrierer knyttet til formidlings- og vejledningssystemet."

(Ipsen et al. 2002:24)

Vi tilslutter os denne opdeling som væsentligste forklaringsmodel for eksisterende mismatch.

3.3.1 Virksomhedernes ansættelseskriterier

Som udgangspunkt er det uhensigtsmæssigt, hvis mindre virksomheder ikke har overskud og ressourcer til at gøre sig klart, hvilke udfordringer fremtiden byder på. Ved at have for kortsigtet ansættelsespolitik risikerer virksomhederne at miste overblik over mandskabs- og kompetencebehov fremover (New Insight A/S 2005). Valget af en medarbejder ved nyansættelser kommer let til at basere sig på vaner eller fastlåste holdninger i stedet for reflektive, fremtidsorienterede overvejelser. Hvis seniormedarbejderen sidestilles med negative fordomme, vil dette blive udslagsgivende, når der skal ansættes nyt personale.

Flere undersøgelser påviser, at lederne ikke på generelt plan synes at være kritiske over

for at ansætte ældre medarbejdere. Et udvalg af medlemmer i Ledernes Hovedorganisation vurderer vægtningen af forskellige udvælgelseskriterier, når de ansætter nyt personale. 88 % angiver, at alder ingen eller mindre betydning har ved valg af nye medarbejdere (Ledernes Hovedorganisation 2006:13). Lignende billede tegner sig i CASA-undersøgelsen, hvor alder afvises som udvælgelses- eller fravælgelseskriterium bortset fra ansættelse til meget fysisk belastende jobs.

I lyset heraf overrasker det ikke, når omkring 90 % af deltagende virksomheder i en SFI-undersøgelse tilkendegiver enten meget positiv, ret positiv eller neutral holdning over for ansættelse af seniormedarbejdere⁶ (Larsen & Mølgaard Miiler 2006c:57).

Hvis alder ikke umiddelbart synes at spille ind ved vurdering af jobkandidaterne, hvilke kriterier udvælges ansøgerne da efter?

Fra lederside fremhæves personlige egenskaber som 100 % afgørende⁷, hvorfor kandidater, der skønnes at passe ind i organisationen, foretrakkes. Af andre udvælgelseskriterier med særlig stor betydning fremhæves kompetence (95%) og erhvervs erfaring (93%) (Ledernes Hovedorganisation 2006:13).

Seniormedarbejdere har derfor gode forudsætninger for at fremstå som attraktive, da de både efterlever krav om erhvervs erfaring og kompetencebesiddelse. Når ledige seniorer alligevel har sværere ved at komme i job, kan det tyde på, at seniorers kvalifikationer ikke vægtes lige så højt som yngre årganges, eller at forventningen om negative egenskaber betyder mere end fordelene.

”Det er imidlertid vanskeligt at forklare præcist, hvorfor denne frasortering finder sted. En mulig forklaring kan være, at de personaleansvarliges vægtninger af ulemperne ved seniorer på bekostning af fordelene spiller en større rolle, end de vil indrømme.”

(Lindstat & Hansen 2005:15)

⁶ Svarene er målt ift. størrelse på firmaet. Fordelingen af svarene (meget positiv, ret positiv eller neutral) over for ansættelse af seniorer er : mindre private virksomheder 90%, større private virksomheder 89%, mindre offentlig virksomhed 87% og større offentlig virksomhed 91% (SFIc 2006:57)

⁷ Det bliver imidlertid mere problematisk for seniorer at demonstrere gode personlige egenskaber, da de sjældnere end andre aldersgrupper indkaldes til jobsamtale – stedet hvor personlig kemi og væremåde testes

Paradokset mellem, at senioransøgeren opfylder ønskede kvalifikationskrav, men alligevel bliver frasorteret, kan måske ligge i, at arbejdsgivere bevidst forsøger at pynte på virkeligheden (www.ugebreveta4.dk 2006). Da der i Danmark er lovgivet mod aldersdiskriminering, kan det være hensigtsmæssigt ikke at ytre sig om bevidst fravalg af bestemte ansøgergrupper med henvisning til deres alder. Et andet aspekt kan omhandle manglende bevidsthed omkring påvirkningen fra stereotype forestillinger om ældre eller fra en generel samfundsmæssig ungdomsdyrkelse. Endelig giver projektet i Ribe Amt en påvisning af, at virksomhederne ikke ser positivt på ansøgere med lang ledighed bag sig. For seniorerne bliver dette en selvforstærkende ond cirkel. Ved som udgangspunkt at have større vanskelighed ved at komme tilbage i beskæftigelse, forstærkes dette yderligere på baggrund af længere ledighedsperioder (Ipsen et al. 2002).

3.3.2 Seniorer i ansøgerrollen

Når ledige seniorer ikke i same udstrækning som yngre opnår ansættelse på arbejdsmarkedet, er en del af årsagen også at finde hos gruppen selv.

Som angivet i afsnit 3.2.6 vedrørende overgang til efterløn står en del af seniorerne ikke til rådighed for arbejdsmarkedet i samme omfang som de yngre årgange. Denne tendens omhandler primært aldersgruppen 60-65 år og hænger sammen med, at de enten ikke ønsker at komme i arbejde, ikke søger systematisk og vedvarende efter nyt job eller ikke kan indtræde på arbejdsmarkedet med kort varsel. Det kan være et tegn på, at de ældste seniorer præges af større nedslidning eller indstiller sig på, at tiden for erhvervsarbejde nærmer sig sin afslutning.

For grupperne 50-54 og 55-59 årige er motivationen for fortsat tilknytning til erhvervslivet på højde med de yngre grupper.

Det tyder imidlertid også på, at seniorer har lavere ansøgningsaktivitet end andre. Selvom påbegyndt jobsøgning efter ledighedens indtræden og anvendte jobsøgningsmetoder er på niveau med andre ledige, sender seniorgruppen færrest ansøgninger (Larsen & Mølgaard Miiler 2006b). En logisk konsekvens af, at firmaer modtager færre ansøgninger fra seniorer, bliver selvfølgelig lavere sandsynlighed for ansættelse (Ipsen et al. 2002, Lindstad & Hansen 2005).

Seniorers kompetencer er primært erfaringsbaserede. For nogle bliver det vanskeligt at konkretisere og dokumentere oparbejdede kompetencer. Seniorers ansøgninger vil derfor udskille sig negativt, som mindre relevante for virksomheden, hvis ikke arbejds-erfaringernes relevans specifikt bliver relateret til nye jobtyper. Fra projektet i Ribe vurderes, at ældre ledige i mange tilfælde vil have gavn af vejledning i kompetenceafklaring, arbejdsmarkedskendskab og jobsøgning (Ipsen et al. 2002). Selve udformningen af en inspirerende ansøgning kan også volde problemer. Nogle firmaer finder, at stillingsansøgninger fra yngre ofte er bedre formuleret og i et friskere sprog. Derved risikerer senioren at fremstå som gammeldags (Lindstad & Hansen 2005).

3.3.3. Jobformidlingssystemets tilgang til ledige seniorer

Uden at gå i dybden med jobformidlingssystemets funktionsmåde eller om baggrunden for større ledighed blandt seniorer kan findes her, vil enkelte forhold alligevel blive fremført.

Når AF anviser en ledig job, sker dette procentvis sjældnere for seniorer end yngre ledige. En årsag kan ligge i, at når seniorer anvises til midlertidige job af under fem dages varighed, resulterer de i langt færre fastansættelser, end de yngre opnår. Imidlertid optræder denne forskel ikke, når jobbet er på mere end fem dage. 30 % af midlertidige, længerevarende (over fem dage) jobanvisninger fører for alle aldersgrupper til fastansættelse (Larsen & Mølgaard Miiler 2006b).

Det er påvist, at relevant aktivering fremmer jobchancerne for ledige. Derfor er det bemærkelsesværdigt, at ledige seniorer aktiveres mindre end andre grupper. Særligt synes de 59-64 årige at være nedprioriteret i forhold til aktiveringsindsatsen. Uddannelsestilbud benyttes for de ældste ledige ikke i særlig udstrækning. Det er u hensigtsmæssigt, at ledige med størst behov for supplerende af ny viden ikke får tilbudt dette.

Endelig bliver løntilskud for seniorer hyppigere brugt inden for offentlige institutioner. Dette er uheldigt, da det erfaringsmæssigt sjældnere fører til permanent job end på det private arbejdsmarked.

3.3.4. Afrunding

Det er uhensigtsmæssigt at matchprocessen mellem mindre virksomheder og ledige seniorer ikke forløber uproblematisk og i tilstrækkelig omfang. Mindre virksomheder, der forsøger at udnytte deres vækstpotentiale, vil oftest skulle udvide medarbejderstaben. Men de kompetencer, som ledige seniorer besidder, kommer ikke til anvendelse i mindre virksomheder, fordi denne gruppe af forskellige årsager ikke ansættes.

Det tyder på, at flere faktorer ligger bag dette mismatch. Derfor udspringer barrierer både fra virksomhederne, de ledige seniorer og arbejdsformidlingssystemet.

Virksomhederne angiver at udvælge nyt personale primært ud fra kriterier som erfaring, kompetencer og personlige egenskaber. Derimod afvises, at alder er en fravælgelsesgrund, når nyt personale antages. Der er i Danmark lovgivet mod aldersdiskriminering, derfor kan det måske være uhensigtsmæssigt for lederne at fremhæve negativ holdning overfor de ældre medarbejdere. Hvis der reelt eksisterer en forventning om, at seniorer er mindre anvendelige end andre grupper, kan denne være udsprunget af ikke bevidste negativt ladede stereotyper. Endelig angiver virksomhedsledere en kritisk tilgang til at ansætte personer med lang ledighed. Dette gælder alle aldersgrupper, men bliver selvforstærkende for seniorer, da de i første omgang har sværere ved at opnå nyansættelse.

I forhold til de ledige seniorer viser undersøgelser, at de ikke står til rådighed for arbejdsmarkedet i samme udstrækning som andre grupper. Derudover har en lang erhvervstilknytning givet erfaringsbaserede kompetencer. Denne type kompetencer fremstår ofte som 'skjult viden' og kan derved ofte være svære at definere for omverden.

Endelig synes ledige seniorer ikke at få tilbud om kompetencegivende uddannelse i samme omfang som de yngre ledige. Derved bliver seniorerne stillet dårligere i forhold til at udvide deres kompetencer og opnå kontakt til virksomheder.

Mismatch mellem virksomheder og de ledige seniorer synes derfor at udspringe af ydre omstændigheder inden for både virksomhedernes rekruttering, de lediges kompetencebevidsthed og arbejdsformidlingssystemets håndtering af de ældste ledige. Derimod ligger årsagen til manglende kontakt mellem virksomheder og seniorer ikke i, at senio-

rerne mangler kompetencer eller besidder forkerte kompetencer. I skemaet nedenfor er opstillet de kompetencer, virksomhederne særligt efterspørger, og de kompetencebesiddelser, seniorer hovedsagligt forbindes med.

Virksomhedernes kompetencebehov	Kompetencer relateret til seniorer
<ul style="list-style-type: none">• Faglig viden• Samarbejdsevner• Viden om service og kundeorientering• God omstillingsevne• Ansvarlighed• Selvstændigt arbejdede	<ul style="list-style-type: none">• Kreativitet og innovative evner• Livs- og erhvervs erfaring• Gode til samarbejde og kundekontakt• Selvstændige og fornuftige• Stabile og loyale• Ro og overblik• Mindre familiemæssigt bundet

Heraf fremgår det, at der på en lang række punkter er sammenfald mellem de ønskede og de tilbudte kompetencer. Når mismatch optræder, er det tydeligt, at der med held kan intervereres, sådan at de medarbejdere, virksomhederne ansætter, reelt også bliver de bedst kvalificerede.

4. GEU-projektets målgrupper, arbejdsmetoder og indsatsområder

Det er projektets formål at støtte de to målgrupper, SMV'er og ledige seniorer, for derigennem at matche seniorernes kompetencer med SMV'ernes behov. Ved at inddrage den veluddannede arbejdskraft seniorer udgør, bliver SMV'erne i stand til bedre at udnytte deres vækstpotentiale og med succes kunne klare sig i den internationale konkurrence.

GEU-projektet støttes af Den Europæiske Socialfond og opererer i det storkøbenhavnske område. Her har vi indgået aftale med jobcentrene, de private aktører og A-kasserne om rekruttering af ledige seniorer til projektet, og vi samarbejder med en række erhvervsorganisationer om kontakt til virksomheder.

4.1 Projektets indsats for virksomheder

Når en virksomhed søger arbejdskraft, hjælper vi med at matche virksomhedens behov med den rette person. I projektet indgår 4 virksomhedskonsulenter, der målrettet arbejder på at opsøge virksomheder med behov for at få tilført ekstra ressourcer. GEU retter særligt fokus på små og mellemstore virksomheder, som ofte ikke har egen personalefunktion med erfaring i medarbejderrekruttering. Vi hjælper med at afdække og definere virksomhedens kompetencebehov og formidle kontakt til egnede deltagere i projektet.

I matchningsprocessen mellem ledige seniorer og virksomheder bruger vi virksomhedspraktik og ansættelse med løntilskud som redskaber.

Praktikordningen giver mulighed for, at en virksomhed kan få en deltager i praktik i 4 uger uden økonomiske omkostninger. Herved bliver det muligt for deltager og virksomhed at afprøve, om kompetencer og arbejdsområder går i spænd. Under praktikperioden er projektets virksomhedskonsulent løbende i dialog med parterne for at overvåge, om begge parter er tilfredse med forløbet og indstillet på at fortsætte samarbejdet. Fortsættelse kan evt. ske med løntilskud.

Ved ansættelse med løntilskud indgår vi som udgangspunkt aftale om tilskud i 6 måneder. På den måde frigives ressourcer til at introducere og instruere deltageren i det nye arbejdsområde. Sammen med virksomheden og deltageren udarbejder virksomhedskonsulent en kompetenceudviklingsplan, der rettes mod både deltageren og virksomheden. Kompetenceudviklingsplanen danner baggrund for udvikling af nye fælles kompetencer, hvor seniormedarbejderens erhvervs erfaringer og virksomhedens opgaveløsning kan kombineres optimalt. Heri kan indgå tilbud om kursusforløb til opkvalificering med særlige kompetencer. Virksomhedskonsulent følger under ansættelsesforløbet op med støtte til både medarbejder og virksomhed.

Mentor Gruppen

Et særligt indsatsområde er projektets ”Mentor Gruppe”. Den består af 15–20 erhvervsledere med stor erfaring og stærke kompetencer fra et langt karriereforløb. Mentorerne udfører vejledningsopgaver i SMV’erne. De fungerer som sparringspartnere for virksomhedens ledere og medarbejdere. Ved at sparre, undervise og vejlede stimulerer mentor virksomheden til vækst. Opgaverne kan være mangeartede og eksempelvis omfatte:

- at deltage i udviklingsprojekter i forbindelse med ændrede markedsvilkår
- at rådgive ved indførelse af ny informations- eller kommunikationsteknologi
- at deltage i en internationaliseringsproces
- at sparre i forbindelse med organisationsudvikling og ændringer i arbejdets tilrettelægning
- at hjælpe virksomheden med at afdække kompetencebehov og rekruttere nye medarbejdere
- at hjælpe i forbindelse med generationsskifte

Mentoren arbejder ud fra sin oparbejdede livserfaring og sine erhvervskompetencer og specialviden fra et langt erhvervsliv, som kan deles med de virksomheder, der ønsker eksterne øjne og ører til at vurdere og sparre omkring virksomhedens problemområder og udviklingsmuligheder.

Mentorerne fungerer i en periode som en ekstra ressource i virksomheden, hvor de kan vejlede omkring forskellige problemstillinger og indgå som sparringspartner i løsning af konkrete opgaver. Gennem dialog hjælper mentoren med at se på virksomheden

og dens potentialer, både de faglige og de menneskelige. Bidrag til udvikling af virksomhedens ledelse og kompetenceudvikling i medarbejdergruppen er en central del af mentoropgaverne.

Sammen aftaler man i detaljer de aktiviteter, der bliver resultatet af dialogtimerne, hvorefter virksomheden selv, igennem egnede og opgraderede kompetencer, implementerer de nødvendige løsninger og beslutninger.

4.2 Projektets indsats for ledige seniorer

Seniorerne i projektet har alle stor erhvervs erfaring fra et langt arbejdsliv. Hovedparten har haft fast ansættelse i forskellige, længerevarende job og generelt selv kunnet påvirke deres karriereudvikling gennem selvvalgte jobskift. Løbende i karriereforløbet er opbygget brede erhvervs kompetencer, der har kunnet anvendes i efterfølgende job.

At blive ufrivilligt ledig i en sen alder og skulle søge job fra en position som arbejdsledig er for mange en helt ny situation. En stor del af deltagerne har ikke tidligere i deres karriereforløb været nødsaget til at forsøge at skaffe sig et nyt job fra ledighed.

Siden projektets start i maj 2005 har 250 seniorer været tilknyttet kursusforløbet. Ved kursusstart har 1/3 af seniorerne været ledig i mindre end 1 år, medens 2/3 har været ledig i mere end 1 år. Mange kursister har gennem deres jobsøgning erfaret en tilbageholdende indstilling over for ansættelse af seniorer. Når måske mere end 100 ansøgninger alle munder ud i afslag, er det vanskeligt ikke at miste modet. Mødet med det arbejdsmarkedsretlige system vedrørende ledigheden eller hjælp til jobformidling fremstår for mange som et yderst lovreguleret system. Kontakten vedrører mest kontrol omkring jobsøgningsaktivitet frem for at bistå de ledige med jobformidling og kontakt til virksomheder.

Projektets primære hensigt er at give deltagerne modet og selvtilliden tilbage og formidle kontakt til virksomheder, der matcher seniorernes kompetencer med virksomhedens behov. Det sker gennem det grundlæggende 4 ugers vejledningsforløb efterfulgt af projektets jobværksted, hvor seniorerne er tilknyttet, indtil der er skabt jobmulighed – dog maksimalt 18 uger.

Under det 4 ugers vejledningsforløb giver vi seniorerne inspiration og sparring til igen at få kontakt til arbejdsmarkedet. Deltagerne får hjælp til at afdække og præsentere deres stærke kompetencer, sådan at også virksomhedslederne overbevises om anvendeligheden af seniorernes kvaliteter. Herunder arbejder vi målrettet med at nedbryde barrierer og give deltagerne mod på at søge nye udfordringer. Det betragtes som væsentligt, at kursisterne præsenteres for nye tankegange, sådan at bevidstheden øges om deres kompetencers anvendelighed også inden for nye jobområder. Gennem 4 ugers intensivt arbejde lykkes det oftest at få deltagerne tilbage på sporet og give dem troen på en fremtid på arbejdsmarkedet.

Efter det 4 ugers vejledningsforløb indgår deltagerne i projektets jobværksted. Her arbejdes primært med jobsøgning og virksomhedskontakt. Det afprøves, om forskellige virkemidler som virksomhedspraktik eller ansættelse med løntilskud kan fremme jobmulighederne. I jobværkstedet bistår projektets virksomhedskonsulenter deltagerne med jobsøgning, virksomhedskontakter og virksomhedsbesøg. Gruppen af virksomhedskonsulenter er netop blevet udvidet med en ekstra, som skal intensivere det opsøgende arbejde til SMV for at øge indsatsen omkring formidling af ledige seniorer. Der arbejdes på at skabe direkte jobåbninger, hvor senioren kommer til personlig samtale i virksomheder med behov for nyt personale.

Fordi arbejdet i jobværkstedet centrerer om målrettede, opsøgende kontakter til virksomheder, skabes samtidig forudsætningen for den høje succesrate, projektet har. Når det er lykket at bidrage til, at 75-80 % af projektdeltagerne kommer i job, bunder det særligt i, at matchningsprocessen har fokus på at opfylde såvel deltagernes som virksomhedernes behov.

5. Projektets erfaringer og resultater

I dette kapitel fremstilles opsamlede erfaringer og resultater midtvejs i projektforsløbet. Formålet er at formidle disse erfaringer til arbejdsmarkedet generelt og skabe en debat om seniorer som en værdifuld arbejdsmæssig ressource, der kan medvirke til at skabe vækst i erhvervslivet.

Projektet startede sine aktiviteter i Frederiksborg Amt i april 2005 med støtte fra Den Europæiske Socialfond. I maj 2006 blev aktiviteterne udvidet til også at omfatte Københavns og Frederiksberg Kommuner og Københavns Amt. Det samlede projekt, som nu dækker hele Hovedstadsregionen, løber frem til udgangen af 2007. Det 4 ugers grundkursus og jobværkstedet foregår i projektets undervisningslokaler i Hillerød og i København.

I de følgende afsnit redegøres for projektets hovedresultater og de erfaringer, vi har indsamlet gennem samarbejdet mellem de deltagende seniorer og virksomheder. Der er til denne erfaringsindsamling udarbejdet statistiske beregninger samt gennemført spørgeskemaundersøgelser og interview med både seniorer og virksomheder.

5.1. Projektets hovedresultater for jobskabelse

Fra det første kursus for ledige seniorer i Hillerød i juni 2005 og frem til marts 2007 har GEU iværksat 24 kursusforløb med i alt 250 deltagere. Der er i denne periode skabt kontakt til mere end 250 virksomheder, som i forskelligt omfang medvirker i projektet gennem virksomhedspraktik for deltagerne, ansættelse med løntilskud, ansættelse i ordinært job og aftaler om mentoropgaver.

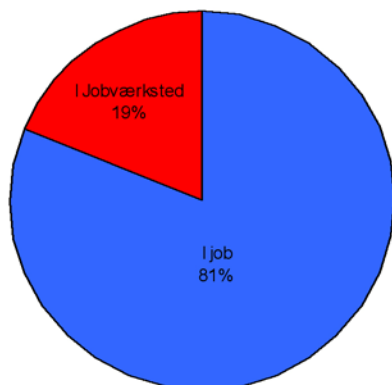
De ledige seniorer deltager i projektets grundkursus, som omfatter et 4 ugers intensivt vejledningsforløb, hvor kursisterne arbejder i projektet hver dag fra kl. 9-15. Der er 10-12 deltagere på hvert hold. Efter grundkurset indgår deltagerne i projektets jobværksted, indtil der er skabt jobmulighed. Jobskabelse for deltagerne sker løbende i hele projektforsløbet. Der er enkelte, der får skabt åbning til job under grundkurset, medens der for hovedparten af deltagerne skabes jobmulighed under arbejdet i jobværkstedet. Projektet fastholder deltagerne i aktiv jobsøgning gennem jobværkstedet i op til 18 uger. Den

nedenfor viste måling af succesrate for jobskabelse er foretaget efter 12 ugers arbejde i jobværkstedet.

Under projektforløbet afdækkes det, at enkelte deltagere har andre problemer end ledighed, hvor projektet ikke omfatter de nødvendige indsatsområder for at kunne hjælpe dem tilbage i beskæftigelse. Det kan være helbredsmæssige eller psykiske problemer, der kræver særlig behandling, og det kan være alkoholproblemer, der skal behandles, for at deltagerne kan komme tilbage i beskæftigelse. Endelig er der deltagere, som er langtidsledige og presses over på efterløn, fordi de mister dagpengereetten, inden de gennem projektet har kunnet skaffes jobmulighed. Der er på denne baggrund 28 af de samlede 250 deltagere, der må henvises til andre arbejdsmarkedspolitiske indsatsområder og derfor ikke tæller med i opgørelsen af projektets succesrate for jobskabelse.

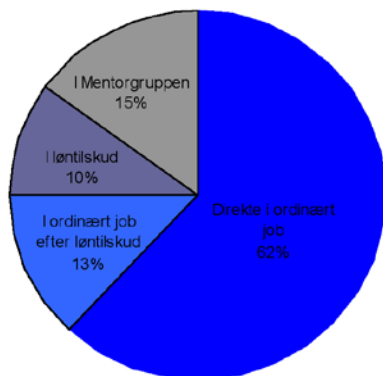
Ved opgørelse af succesrate er således medtaget alle jobparate deltagere fra projektstart i 2005 til de hold, der afsluttede grundkursus i december 2006. Det omfatter i alt 151 deltagere. Af opgørelsen i marts 2007 fremgår, at projektet har skabt jobmulighed for 81 % af deltagerne, mens 19 % fortsat er tilknyttet jobværkstedet (se figur 9). Det er en klar forventning, at størstedelen af denne gruppe også vil komme i job. På de første 8 hold er der skabt jobmulighed for 90-100 %, og alle er fortsat i job 6 måneder, efter de startede i ordinær ansættelse. 95 % af de etablerede jobmuligheder er skabt i private virksomheder.

Figur 9. Projektets succesrate med jobskabelse for 151 deltagere målt i marts 2007



Ved opgørelsen over de 122 deltagere i beskæftigelse indgår direkte ansættelse i ordinært job, ansættelse med løntilskud, ansættelse i ordinært job efter udløb af løntilskudsperiode eller ansættelse i projektets Mentor Gruppe. Fig. 10 viser den procentvise fordeling på de 4 jobkategorier for de 122 deltagere i job.

Figur 10. Fordeling på jobkategorier for de 122 deltagere i job målt i marts 2007



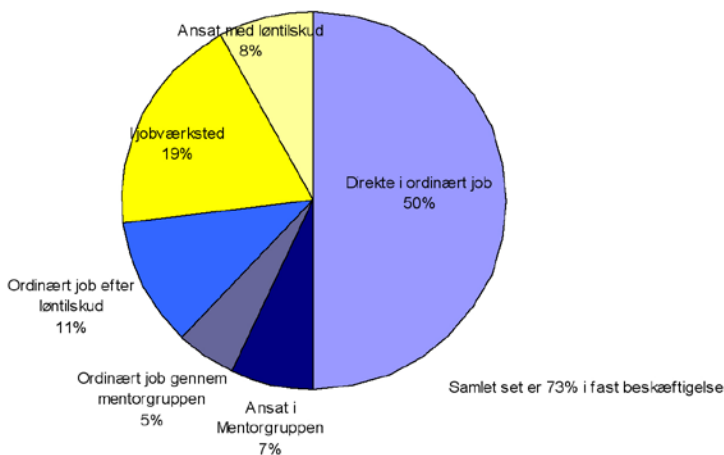
Som det fremgår af figuren er langt hovedparten af deltagerne i job, nemlig 62 %, kommet direkte i ordinært job fra projektet. 13 % har fået ordinær ansættelse efter en periode ansat med løntilskud, og 10 % er på opgørelsestidspunktet ansat med løntilskud. Endelig er 15 % tilknyttet Mentor Gruppen.

Af de projektdeltagere, der blev ansat med løntilskud, er alle indtil videre fortsat efter tilskudsperiodens udløb. Det vurderes, at de 10 % af deltagerne i job, der endnu er i ansættelse med løntilskud, opnår samme resultat. Blandt deltagere ansat med løntilskud havde 10 % forinden været i 4 ugers virksomhedspraktik. Projektet følger medarbejder og virksomhed i ansættelsesperioden med løntilskud med henblik på at sikre varig beskæftigelse

Deltagere, der ansættes i Mentor Gruppen, arbejder med rådgivning og vejledning i små og mellemstore virksomheder, og kan skabe kompetenceudvikling i virksomheden og dermed grundlag for vækst. I projektperioden finansieres mentorernes løn gennem

Den Europæiske Socialfond. Gennem mentoropgaverne får deltagerne en anden form for kontakt til virksomheder, som for en del af mentorerne skaber grundlag for fast ansættelse. Således har 7 af mentorerne indtil nu skaffet sig varig beskæftigelse gennem mentorarbejdet. En del af mentorerne ønsker at fortsætte mentoropgaverne efter projektperioden, hvor der arbejdes på at skabe grundlag for at kunne fastholde Mentor Gruppen fremover.

Figur 11. Samlet opgørelse af jobskabelse for 151 deltagere målt i marts 2007



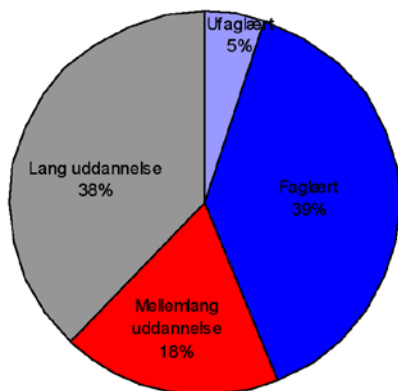
Samlet set kan succesraten for jobskabelse på opgørelsestidspunktet i marts 2007 illustreres som i fig. 11. I denne opgørelse er vist, at 73 % af deltagerne indtil nu er kommet i fast beskæftigelse gennem projektet. Heri indgår deltagere, der er kommet direkte i ordinært job, ordinært job efter løntilskud, ordinært job gennem Mentor Gruppen og ansat i Mentor Gruppen. Herudover forventes de 8 % af deltagerne, som er ansat med løntilskud, at fortsætte i ordinær ansættelse efter tilskudsperiodens udløb. Det bringer den samlede beskæftigelseseffekt op på 81 %.

Deltagernes faglige baggrund og deres aldersfordeling

Sammen med projektets resultatopgørelse er det interessant at se deltagernes faglige baggrund og den aldersmæssig fordeling blandt de deltagende seniorer. Der vil i forbindelse med slutevalueringen af projektet blive foretaget nærmere analyse af de opnåede resultater med jobskabelse set i forhold til deltagernes baggrund. På tidspunktet for denne rapport's resultatopgørelse marts 2007 er udarbejdet en foreløbig analyse af deltagerne på de første 9 hold i Hillerød frem til maj 2006. Den omfatter 98 personer. Det vurderes, at den vil være repræsentativ for deltagerne både i Hillerød og København frem til marts 2007. Der foretages senere en opdelt analyse på de to områder.

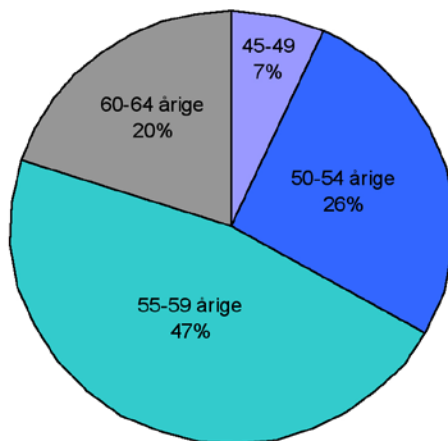
Af den foreløbige analyse fra maj 2006 på deltagerne i Hillerød fremgår det, som vist i fig. 12, at 5 % er ufaglærte, 39 % er faglærte, 18 % har en mellemlang uddannelse og 38 % har en lang uddannelse.

Figur 12. Deltagernes faglige baggrund opgjort i maj for alle 98 deltagere i Hillerød



På aldersfordelingen viser analysen som illustreret i fig. 13, at 7 % af deltagerne er i aldersgruppen 45-49 årige, 26 % 50-54 årige, 47 % 55-59 årige og 20 % 60-64 årige.

Figur 13. Deltagernes aldersfordeling opgjort i maj for alle 98 deltagere i Hillerød



For de samme deltagere i Hillerød, som er vist i fig. 12 og 13 er der i oktober 2006 foretaget en opgørelse af resultaterne med jobskabelse efter samme kriterier som den viste opgørelse for hele projektet i marts 2007. Resultaterne med jobskabelse er set i forhold til deltagernes alder og viser, at der er skabt job til 100 % af deltagerne i aldersgruppen 45-49 årige, 79 % i aldersgruppen 50-54 årige, 82 % i aldersgruppen 55-59 årige og 71 % i aldersgruppen 60-64 årige. Siden denne opgørelse er der yderligere skabt jobmuligheder for deltagerne, sådan at resultatet for jobskabelse i marts 2007 på Hillerødholdet er på 81 %.

5.2. Projektets kontaktskabelse til virksomheder

En afgørende forudsætning for de opnåede resultater er projektets målrettede arbejde med at skabe kontakt til virksomheder. Det sker dels gennem projektets virksomhedskonsulenter dels gennem deltagernes løbende indsats under grundkurset og i jobværkstedet.

Virksomhedskonsulenterne har i projektperioden sendt breve til 1.500 virksomheder med beskrivelse af projektet og muligheden for at skabe et match mellem ledige

seniorer og virksomhedens kompetencebehov. 10-15 % af disse henvendelser har ført til en yderligere kontakt enten telefonisk eller ved virksomhedsbesøg, hvor det er afklaret, om der er grundlag for at skabe jobmuligheder for seniorer. Ca. 50 af disse kontakter har skabt egentlige jobåbninger, som har ført til ansættelse af projektdeltagere. Andre virksomheder har udtrykt ønske om kontakt med projektet for evt. senere matchning.

Stimulering af kontakt mellem virksomheder og kursister sker gennem grundkurset og i særdeleshed gennem arbejdet i jobværkstedet. Samlet har de 151 deltagere gennem projektføreløbet været i kontakt med minimum 5000 virksomheder. Hovedparten af kontakterne fremkommer ved at afsende uopfordrede ansøgninger til virksomheder. I jobværkstedet arbejdes målrettet med at udvælge relevante virksomheder, der kan kombineres med kursistens ønsker og kompetencer. En anden væsentlig kontakt til virksomheder sker via det netværk, seniorerne er blevet en del af gennem deres deltagelse i projektets jobværksted.

Kontaktskabelsen til virksomheder, der har ført til job, er således sket dels gennem projektets virksomhedskonsulenter, dels ved deltagerens egen jobsøgning. Af de 122 job, der på opgørelsestidspunktet i marts 2007 er skabt for de 151 deltagere, er 41 % af kontakterne til virksomhederne formidlet gennem projektets virksomhedskonsulenter, 38 % ved deltagerens målrettede jobsøgning gennem jobværkstedet og 21 % gennem projektets netværk.

Et væsentligt udgangspunkt er, at deltagerne efter 4 ugers kursus fast tilknyttes jobværkstedet. Jobværkstedet har karakter af et netværk, hvor deltagerne holder modet oppe hos hinanden, og hvor den enkelte får støtte og vejledning fra projektets medarbejdere. Når en deltager får en jobåbning, hvad enten det sker gennem virksomhedskonsulenten, ved egen jobsøgning eller gennem netværket, støtter projektet i den videre matchningsproces med virksomheden. Også fremadrettet ydes støtte i form af yderligere afklaring af kompetencer og personprofil i forhold til jobbet, forberedelse til jobsamtale eller bistand omkring ansættelse med løntilskud.

Erfaringerne fra projektets matchningsforløb mellem seniorer og virksomheder viser, at når der er skabt en jobåbning, er det vigtigt, at den videre ansættelsesprocedure forløber smidigt og hurtigt. Når den rigtige matchning mellem senioren og virksomheden er skabt, ønsker virksomheden ofte en hurtig ansættelse. Dette er særligt udtalt for de min-

dre virksomheder. Der har været tilfælde, hvor virksomheden valgte en anden kandidat på grund af lang sagsbehandlingstid omkring godkendelse af løntilskudsaftalen.

Metoderne i kontaktskabelse til virksomheder har ændret sig undervejs i projektførelset. Der er nu ansat en phoner, som 2 dage om ugen udelukkende foretager opsøgende kontakt til virksomheder med udgangspunkt i deltagerens kompetencer. Gennem denne indsats opnås 4-5 jobåbninger pr. 6 timers telefonkontakt. De fører i gennemsnit til 1 jobmulighed pr. gang for projektdeltagere. Det er i dette forløb af afgørende betydning, at matchningsprocessen kan gennemføres effektivt.

Kontaktskabelse til virksomheder for Mentor Gruppen

Mentor Gruppen blev etableret i oktober 2005 med ansættelse af 6 ledige seniorer fra de første 3 grundkurser i Hillerød. Frem til december 2005 udviklede mentorerne gruppens arbejdsmetoder og fik kontakt til de første virksomheder (SMV'er) med interesse for at få tilknyttet en mentor til virksomheden.

Det egentlige mentorarbejde blev iværksat i januar 2006. Der blev indgået mentorkontrakter med 26 virksomheder, hvoraf hovedparten af de aftalte handlingsforløb blev gennemført i løbet af det første halvår i 2006. Herefter er der foretaget en reorganisering af Mentor Gruppens arbejde, således at rekruttering af mentorer til gruppen og kontaktskabelse til interesserede virksomheder er blevet systematiseret og styrket.

Mentor Gruppen har siden november 2006 haft 15-20 mentorer. Fra 1. januar 2007 er den opsøgende kontakt til virksomheder blevet outsourcet til et professionelt firma. Første runde med rekruttering af virksomheder foregik i januar 2007, hvor 500 virksomheder blev kontaktet. Her lykkedes det umiddelbart at opnå åbning til aftaler med 90 virksomheder, hvoraf 80 % af virksomhederne har indgået kontrakt med Mentor Gruppen. Næste rekrutteringsrunde til mentoropgaver iværksættes ultimo marts 2007. Det forventes, at der i løbet af det 1. halvår af 2007 er iværksat mentoropgaver i 150 virksomheder.

Hovedparten af de små og mellemstore virksomheder, der er indgået kontrakter med, ligger i gruppen af SMV'er med 10-50 ansatte. De omfatter en bred vifte af virksomhedstyper. De problemområder og indsatsområder, mentorerne arbejder med, er nærmere beskrevet i de følgende afsnit.

5.3 Analyse af situationen i mindre virksomheder

En væsentlig hjørnesteen i GEU's projekt er, som anført, at bidrage til at sætte skub i udnyttelsen af SMV's vækstpotentiale. Ved at ansætte ledige seniorer forventes især denne type virksomheder at kunne drage stor fordel af seniorernes lange erhvervs erfaring. Kombinationen af dynamisk virksomhedskultur og seniorenens overblik forventes at kunne føre til den ønskede vækst. I de følgende afsnit vil første del af GEU's to-strengede satsning: styrkelse af SMV's ressourcer til vækst blive behandlet.

GEU har fra sin start forsøgt at opbygge et mentorsystem, hvor tilknyttede mentorer vederlagsfrit aflægger interesserede virksomheder et besøg og i samarbejde med virksomheden afdækker muligheder og hindringer for at forfølge udviklingspotentialer. Opbygningen af mentorgruppen har været en løbende proces og bliver løbende udbygget. Grundtanken er, at mentorgruppens medlemmer alle er seniorer med bred erhvervs erfaring.

De generelle udmeldinger fra mentorerne støtter op om GEU's grundantagelsen: SMV er grobund for uudforskede vækstpotentiale. I forbindelse med denne rapport er det derfor forsøgt at skabe et mere konkret billede af, hvilke særlige tendenser mentorarbejdet blotlægger. Det vil sige, hvordan bedømmer mentorerne de reelle vækstmuligheder for mindre virksomheder, hvilke faktorer hindrer sådan vækst, og hvordan kan udviklingsmuligheder generelt understøttes. Til at afdække disse forhold er gennemført interviewsamtaler med tre mentorer samt mentorkoordinatoren. Derudover har 10 mindre virksomheder deltaget i et korterevarende telefoninterview.

De deltagende mentorer er valgt på baggrund af deres anciennitet inden for mentorordningen. Deres erfaringer fra praksis formodes derfor at kunne tegne et omrids af de vilkår, mindre virksomheder arbejder under. Mentorkoordinatoren har på interviewtidspunktet kun varetaget posten i fire uger, men skitserer tanker og visioner for den samlede mentorordning.

Virksomhederne er tilfældig udvalgt blandt virksomheder, GEU gennem projektperioden har samarbejdet med. De opererer inden for et bredt spekter af brancher som eksempelvis produktion, IT, ingeniøropgaver, salg og installation. Størrelsesmæssigt varierer de fra 2-50 ansatte. Et fællestræk er imidlertid, at alle gennem GEU har fået formidlet en seniormedarbejder i løntilskudsjob.

Da materialet er begrænset, er vi selvfølgelig fuldt bevidste om, at generalisering kan være problematisk. Alligevel må resultaterne i en vis udstrækning forventes at kunne afspejle en del af den virkelighed, der eksisterer for især små virksomheder.

5.3.1 Mentorordningen: beskrivelse og erfaringer

Mentorgruppen kan tilbyde erhvervsmæssig bistand inden for det storkøbenhavnske område. Der gives ”... gratis råd til små og mellemstore virksomheder. Ved at sparre, udfordre, undervise og vejlede virksomhedens ledere og medarbejdere, hjælper mentorerne virksomheden til vækst” (www.geudanmark.dk).

Gennem tilbud om hjælp til eksempelvis opbygning af nye projekter eller virksomhedstrimning målrettet tidens nye krav forsøges det at bidrage til, at SMV bedre bliver i stand til at målrette virksomheden mod en vækstskabende udvikling. En udvikling der samtidig forventes at resultere i styrkelse af medarbejderstaben.

Det tyder på, at der i mindre danske virksomheder er et stort behov for denne type sparring. Trods besvær i opstartsfasen med at udbrede kendskabet til mentorordningen har et forsøg med systematisk kontaktfrembringelse til SMV gennem et callcenter nu resulteret i en betragtelig efterspørgsel på mentorbesøg.

Udgangspunktet for mentorbistand kan spænde vidt. Indtil videre har det imidlertid vist sig, at mentorordningen hyppigst har været benyttet – og dermed måske særligt har sin styrke – i mindre virksomheder. Den typiske virksomhed for mentoropgaver har været på markedet få år og er udviklet af en iværksætter med kreative ideer og et godt produkt. Lederen er oftest initiativrig og faglig dygtig inden for sit felt, men behersker i mindre grad ledelsesmæssig viden eller erfaring. Dagligdagens aktiviteter centrerer sig primært omkring produktionsdelen, hvorimod ejeren ikke i særlig udstrækning synes at interessere sig for de øvrige områder af virksomhedsdrift: personaleledelse, økonomistyring, virksomhedsplanlægning og opfølgning. Erfaringerne falder dermed i tråd med den generelle karakteristik af ledelsesmæssige udfordringer i mindre virksomheder (se afsnit 3.1.2). Det viser sig, at lederen ofte mangler et konstruktivt samspil med en lige-stillet. Mentoren kan udfylde sådan en rolle og fra en ekstern position kigge på virksomhedens samlede aktiviteter og stille undrende spørgsmål til praksis.

Med udgangspunkt i virksomhedens behov afdækkes potentialer og barrierer. Dette sker ved, at mentor sammen med lederen/ledelsen udarbejder en SWOT-analyse.

SWOT-analysen er et godt redskab til analyse af virksomhedens faktuelle status og anvendes almindeligvis af større firmaer. I samspil mellem mentoren og virksomhedens leder søges med udgangspunkt i analysemetoden at kortlægge aktuelle styrker, svagheder, muligheder og trusler for det enkelte firma.

I de fleste mindre virksomheder har ledelsen ingen forhåndskendskab til selve analyseformen og introduceres derved til en ny ledelsesmæssig tankegang. Pointen er, at virksomhedslederen som udgangspunkt sidder med alle informationerne, men ved mentors hjælp får disse systematiseret og derigennem evt. åbnet op for andre perspektiver.

En SWOT-analyse er udtænkt som et konstruktivt redskab, idet der med udgangspunkt i den faktiske situation kigges fremad mod kommende udfordringer. Det ligger i metoden, at ændringer på forskellig vis bliver nødvendige at gennemføre, hvilket til tider kan være vanskeligt for virksomheden at praktisere uden hjælp.

Erfaringerne viser, at mentorernes arbejde fortrinsvis omhandler problemstillinger inden for markedsføring, produktionsstyring, organisationsudvikling og IT. Især IT-området har de senere år udviklet sig eksplosivt, hvilket gør egne behov eller muligheder i IT-teknologien vanskeligt gennemskuelige.

Mentorgruppens medlemmer har lang erhvervs erfaring inden for et bredt spektrum af fagområder og er derved godt rustede til at rådgive inden for varierende problemfelter. Selvom udviklingshastigheden fra flere sider angives at ændre arbejdsmarkedsvilkårene i en hidtil uset hastighed, påpeger især én mentor, at han ikke støder på problemstillinger, der væsentligt afviger fra de udfordringer, virksomhedsledere også tidligere måtte håndtere. Derfor kan mentorerne trække på egne erfaringer, når de i samspil med virksomhedsledere skal konstruere mulige løsningsstrategier.

Selve mentorordningen er begrænset i sit omfang, fordi mentor alene kan medvirke til at afdække og stimulere planlægning af forbedringstiltag. Selve udførelsen af diverse ændringsinitiativer er uden for mentorgruppens regi jf. Socialfondens regler. Derfor bliver et væsentligt bidrag fra mentors side hjælp til at få konkretiseret og nedskrevet, hvilke specifikke muligheder eller problemer virksomheden er omgærdet af. Essensen for virksomhedens virke afdækkes, hvorved grundlaget for mulige omlægninger kan tydeliggøres.

5.3.2 Virksomhedernes position og muligheder

I en tale den 31. januar 2007 fremfører erhvervsminister Bendt Bendtsens følgende positive fremtidsvisioner: ”*det er regeringens mål, at den danske økonomi i 2015 er den mest konkurrencedygtige i verden. Det er ikke et urealistisk mål, men det kræver en målrettet indsats*” (www.oem.dk) .

En høj målsætning fra regeringsside, men måske ikke uden bund i virkeligheden, hvis den generelle optimisme, mentorerne møder i virksomhederne, ses som pejlemærke. Et lignende billede tegner sig i telefoninterviewene med virksomhedsledere. Her tilkendegiver samtlige en målsætning om vækst, da gunstige forhold netop nu er platformen for at kunne realisere dette. Især for de deltagende firmaer, der opererer på det private arbejdsmarked, tegner fremtiden lys. Mange er beskæftiget inden for et nicheområde og har opbygget særlig know how og ekspertise, der gør dem rustet til konkurrencen på et globaliseret marked. Et firma handler med den offentlige sektor, og her har den nyligt iværksatte strukturreform betydet en vis usikkerhed omkring fremtidige muligheder. Mentorerne skønner, at SMV's muligheder både ligger inden for produktudvikling og markedseksponering.

Dynamikken omkring udvikling synes almindeligvis at udspringe af lederen/ledelsen. Gennem analyser af markedet vurderes behovet for fremtidig opbygning af nye kompetencer eller udvidelse af personalegruppen. Dette bygger ikke på formaliserede markedsanalyser, men udspringer primært af års erfaring inden for branchen. Ved at holde et vågent øje med udviklingen og via dialog med kunderne om deres ønsker og forventninger aflæses ændringer på markedet. Flere angiver vigtigheden af, at man på baggrund af markedsanalyse er i stand til at handle hurtigt og fleksibelt. Samtidig anses øget udvikling og forstærket kompleksitet ikke som en ulempe, da man forventer at være i stand til at honorere høje krav bedre end konkurrenterne.

Mentorerne genkender sådan bevågenhed for markedsudvikling inden for firmaets kerneområde og oplever både flid, stor arbejdsiver og engagementet omkring virksomhedens muligheder. Derfor modtages mentorerne med stor velvilje, når nye strategier og arbejdsmetoder skal tænkes ind i firmaets ledelsesplaner. Oftest optræder en bevidsthed om, at udvikling kræver ændringer og nytænkning. Alligevel bliver det ved tanken, da manglende ressourcer i dagligdagen hindrer nærmere fremtidsplanlægning. Ved at afsætte

tid sammen med mentor til at fokusere på fremtidige muligheder og behov, bliver udbyttet ofte konstruktivt. Mentor Nikolajs erfaring er, at når de afsætter tilstrækkelig tid, bliver produktet meget realistisk: *”når først de kommer i gang, så er der ikke noget problem med at få sat de der ting i gang, at få dem med. ... Vi laver en forretningsplan, meget enkel, ikke noget med store skabeloner, men det vigtigste er, at de sætter sig ned og tænker over, hvad er det, de vil. ... Det bliver nogle utrolig gode forretningsplaner, de tænker virkelig over det, de går virkelig til den”* .

5.3.3 Problemer omkring udnyttelse af vækst

Drivkraft mod udvikling og vækst må nødvendigvis ses som en forudsætning for at sikre sin virksomheds fremtidige markedsposition. Når det alligevel for nogle kniber med at udnytte vækstpotentialet optimalt, må årsagen søges i andre forhold.

En type forklaring findes ved at spørge til firmaernes egen vurdering, mens et noget andet perspektiv fremkommer, når udefrakommende mentorer retter blikket mod forekomsten af vækstbarrierer.

Firmaernes perspektiv

Virksomhederne skønner vækstbarriererne primært handler om to ting:

- Konkurrence
- Mangel på kvalificeret arbejdskraft

Erhvervslivet er præget af stor konkurrence, hvilket fremhæves af flere virksomhedsledere. En væsentlig ledelsesmæssig opgave er derfor at holde sig orienteret om branchen og dens udvikling. Hvis ikke der vedvarende rettes opmærksomhed mod den teknologiske udvikling samt kundernes behov og ønsker, mister virksomheden mulighed for derigennem at matche egne produkter, service- og prisniveau. Flere ledere peger på behovet for hurtigt at kunne omstille virksomheden efter markedsbehovene, og derfor er opbygning af en fleksibel virksomhedskultur særligt betydningsfuld. Øget udvikling og forstærket kompleksitet i branchen opleves ikke alene som en ulempe. Et godt produkt sikrer væsentlige markedsandele, men kræver alligevel en fortsat orientering mod nye krav.

Alfa og omega for virksomhedslederne er, at de har tilstrækkeligt kompetent personale. Som det gælder for store virksomheder, er den ansattes arbejdsindsats selve vækstgrundlaget også for mindre virksomheder. Flere af virksomhederne fremhæver uddannelses-systemets manglende effektivitet. Problemet er enten antallet af nyuddannede inden for konkrete fagområder, eller at det faglige niveau ikke er tilstrækkeligt højt. Andre virksomheder har problemer, fordi deres branche ligger i en niche, og har derfor behov for helt specifik faglig viden. Størstedelen af firmaerne har eller forventer at få problemer med tiltrækning af medarbejdere med ønskede kvalifikationer. I to firmaer er ansat udenlandsk arbejdskraft. Personalemangel skønnes af næsten alle at resultere i manglende udnyttelse af firmaets vækstmuligheder.

En løsningsmodel kan være at ansætte personer, der ikke til fulde matcher jobbeskrivelsen, og i stedet selv forestå grundig oplæring. Holdningen hertil varierer med udgangspunkt i firmatype og jobfunktion. Nogle virksomheder ser sig nødsaget til at forsøge denne udvej og har efter endt oplæringsperiode oplevet et positivt resultat. Andre virksomheder – særligt firmaer med behov for stærkt specialiserede medarbejdere – anser det enten for urealistisk eller for omkostningsfyldt.

Deltagende firmaers ansættelsesprocedurer præges ofte af traditionelle rekrutteringsmetoder som jobannoncer i dagspressen, fagblade eller på internettet. Derudover får nogle anvist medarbejdere fra AF eller rekrutteringsbureauer, men også mund-til-mund metoden og netværksformidling anvendes. Blandt firmaer med personalemangel forsøges også utraditionelle rekrutteringsmetoder som opbygning af et positivt firmarenommé eller deltagelse i opsøgende aktiviteter på uddannelsesinstitutioner og i foreninger. Et firma oplever så stort problem med personaleunderskud, at de har overvejet manuel uddeling af firmabrochurer ved jobcentrene.

Mentorernes vurdering

På trods af at materialet ikke er repræsentativt, er det alligevel bemærkelsesværdigt, at mentorerne fremhæver helt andre barrierer for vækst end virksomhederne selv. Fra mentorernes perspektiv er den åbenlyse hindring for øget vækst i mange små firmaer:

- Manglende ledelseskompetencer hos virksomhedslederen

Udgangspunktet i de fleste mindre virksomheder vil altid være udvikling af særegne produkter. Men mange virksomhedsledere er iværksættere og besidder derfor gennemgående kun sparsom interesse for eller viden om ledelse af en virksomhed. I dagligdagen arbejder også lederen primært med produktet og kunderne. Overskydende tid til administrative opgaver som planlægningsstrategier, økonomiforvaltning eller personaleledelse levnes der ikke meget af.

Erfaringen fra mentorernes virksomhedsbesøg er derfor, at mange ledere i mindre virksomheder ikke handler strategisk og derfor ikke er på forkant med situationen. De har hverken tid til eller forudsætninger for at udarbejde en strategiplan for fremtiden: *”Nej hvorfor skal vi gå i gang med det’, ’og lige nu går det egentligt meget godt, og vi har jo travlt’... ’ Nej det kan jeg slet ikke overse, jeg er nødt til at rende rundt og slukke brande’ - Sådan udtrykker de det ikke, men jeg er jo nødt til at gøre lidt her og lidt der”* (Mentor Frederik).

Ved ikke at mestre ledelsværktøjer i tilstrækkelig grad sker det ofte, at lederen først bliver i stand til at erkende et truende problemer, når det opstår.

Derved hindrer manglende systematisk analyse af udviklingsmuligheder overblik, og firmaerne risikerer at tabe terræn til bedre ledede virksomheder.

Trods oplevelsen hos mange mindre virksomheder af en gunstig økonomisk situation kan udbyttet optimeres ved at vægte økonomisk regulering og systematisering meget højere.

Mentorerne støder eksempelvis på situationer som forsinket indtægtsføring, fordi udsending af faktura ikke foregår rutinemæssigt. Andre steder anvendes store beløb på unødige investeringer, da behovet ikke er analyseret til bunds. Et område som salg og markedsføring udvikles på baggrund af ejerens personlige erfaringer, men mange problemer kunne undgås ved blot lidt udvidet viden om management. En skærpet fokusering og enkelte markedsføringsredskaber forventer mentorerne let kan bidrage til stigende markedsandele.

Problemstillinger relateret til personalemangel kan for mindre virksomheder være vanskelige at håndtere. Konsekvensen kan blive unødigt stagnation for virksomheden. Mentorerne tilkendegiver, at visse fagområder præges af flaskehalsproblemer, men betydningen af disse kunne minimeres ved at handle langsigtet. De erfarer, at lederne ikke i tilstrækkelig grad retter optikken mod risikoen for truende personalemangel. Derved

indtænkes ikke et muligt behov for supplerende medarbejdergrupper. Når det drejer sig om konkrete ansættelser, synes disse ofte at ske med mindst mulig investering af tid. Derfor er mund-til-mund metoden hyppigt anvendt. Ved at ansætte 'den første den bedste' afskærer virksomheden sig fra at kunne udvælge den bedst egnede kandidat inden for et bredere ansøgerfelt.

De telefoninterviewede virksomheder synes ikke umiddelbart at bekræfte mentorernes erfaringer. Flere opstillede klare vurderinger om personalebehovet, og ét firma udarbejder en decideret jobprofil.

5.3.4 Matchet mellem firmaernes behov og medarbejderkvalifikationer

Det er lidt af et paradoks, at den nære sammenhæng mellem virksomhedsudvikling og medarbejdernes kvalifikationer ikke, efter mentorernes erfaringer, tydeligt afspejler sig i ansættelsesprocedurer. Som anført genfindes sådan mangel på personalemæssige vurderinger ikke blandt de deltagende virksomheder. Løbende bedømmes firmaets samlede situation ud fra to forhold:

- vurdering og analyse af markedet inklusiv den teknologiske udvikling
- kunders ordreafgivelser og forventninger

Revurdering af medarbejderbehovet udløber derfor af øget arbejdspress eller specifikke kundebehov. For små virksomheder kan aflønning af en ekstra medarbejder være en dyr udgiftspost, som kræver grundige overvejelser. Behovet for kontinuerlig opkvalificering af medarbejdere kan også blive omkostningstung, hvorfor ét firma har valgt at outsource en del af deres opgaver.

Ved ansættelse af nye medarbejdere udvælges kandidaterne efter mere eller mindre eksplicitte udvælgelseskriterier. Gennemgående besættes ledige stillinger – dog varierende efter branche eller stilling – fortrinsvis med en person, der besidder de ønskede faglige kvalifikationer. Alligevel pointerer alle firmaer, at personlige kvalifikationer også er af afgørende betydning, fordi god kemi mellem den nye medarbejder og de øvrige ansatte er væsentlig. Man ansætter ud fra et skøn om, hvorvidt vedkommende passer ind i firmaet.

Af andre opprioriterede ansættelseskriterier fremstår kommunikative evner som særligt væsentlige. Kunderne er firmaets omdrejningspunkt, hvorfor omgangsform, evne til kommunikation samt indstilling over for kundebehovene bliver essentielle. Dette indebærer samtidig, at medarbejderen skal være socialt anlagt og udadvendt. Endelig skal medarbejderen være flittig, fleksibel, selvkørende, præsentabel og ansvarsbevidst.

På trods af at det inden for nogle brancher er vanskeligt at komme i kontakt med kvalificerede medarbejderemner, er alle firmaerne tilfredse med deres nuværende medarbejderstabs faglighed. Det betyder, at løbende ændringer i kravene til medarbejdere uden problemer honoreres. Flere ledere mener, at ansvar for at fremtidssikre medarbejdernes kompetencer ligger i ledelsesfunktionen. Andre fremtidssikrer ved under personaleansættelser bevidst at vælge særligt fremadrettede medarbejdere med 'drive'.

Ingen medarbejdergrupper udskiller sig som særlige problematiske at have ansat. Det betyder, at lederne ikke instinktivt forbinder gruppen af ældre medarbejdere med de tidligere nævnte stigmata: utidssvarende vidensniveau, ufleksibilitet, svagelighed osv. Til nogen overraskelse fremhæver to deltagende firmaer ligefrem 'voksne' medarbejdere som særligt ansvarsbevidste, refleksive, selvkørende og med en livserfaring, der også giver bonus i arbejdslivet.

Mentorerne tilslutter sig på generelt plan, at virksomhederne ikke specifikt fravælger seniormedarbejdere. Det skal dog bemærkes, at der ved nyansættelser tages højde for, at den nye medarbejder ikke afviger væsentligt fra den øvrige medarbejdergruppe. Det foretrækkes, at medarbejderstaben er homogen, og derfor vil ansættelse af en ældre ansøger i et firma med lav gennemsnitsalder ikke være realistisk.

Den gunstige udvikling på arbejdsmarkedet har smittet af på seniorernes situation, og de er ved at få fodfæste igen. Derved får virksomhederne øjnene op for, at folks forskellighed ikke afhænger af alder, men i højere grad af personlige egenskaber. Alligevel pointeres den menneskelige forskellighed, fordi der er seniormedarbejdere, der hverken kan, orker eller ønsker fortsat at yde en arbejdsindsats og udvikle sig arbejdsmæssigt. Mentorerne fremfører, at alder spiller ind omkring mængden af 'gå-på-mod', men at erfaring kan kompensere. En yderligere fordel ved at ansætte seniorer kan ligge i, at sidste del af arbejdslivet næppe styres af behov for karriereopbygning. Derved optræder seniormedarbejderen ikke som en ledelsesmæssig trussel, men fortrinsvis som en væsentlig kompetence for virksomheden.

5.3.5 Ansættelse med løntilskud

Alle deltagende virksomheder har eller har haft ansat en senior med løntilskud fra GEU. Der var udbredt tilfredshed med den formidlede seniormedarbejder, og matchet mellem firmaet og seniorer betragtes som rammende, om end nogle af seniormedarbejderne ikke ved ansættelsen besad kvalifikationer inden for virksomhedens speciale. Som ved enhver anden medarbejder uden spidskompetencer målrettet firmaets behov måtte der grundig oplæring til. Alle firmaerne angiver at have haft stort udbytte af løntilskudsmedarbejderen efter endt oplæringsperiode.

Uden det medfølgende løntilskud havde ansættelse af en medarbejder uden fagspecifikke forudsætninger for nogle firmaer belastet virksomhedsbudgettet.

Løntilskudsordningen bliver dermed en mulig vej ind i virksomheder, der ellers ikke kunne afsætte ekstra tid til oplæring. Alle, bortset fra ét firma, forventer efter løntilskudsperiodens udløb at ansætte senioren på ordinære vilkår. Den sidste virksomhed havde fastansat seniormedarbejderen, men var nødsaget til at opsiges ham igen, da der ikke længere var arbejdsopgaver nok til at beskæftige ham.

Ved at koble ansættelse af seniorer med øget vækst i SMV sigter GEU højt. Medarbejdere er som udgangspunkt firmaernes råmateriale, men kan en senior siges at bidrage mere end andre?

I de fleste firmaer er det næppe muligt at udspecificere betydningen af hver enkelt medarbejder. At få firmaet til at fungere sker i fællesskab. Alligevel påpeger flere af virksomhedslederne, at ansættelsen af seniormedarbejderen fra GEU har bidraget positivt til deres firma. Ved at udvise engagement samt yde en god arbejdsindsats har ansættelsen været givtig for virksomheden. Særligt fremhæver flere, at lederen bliver aflastet fra specifikke arbejdsopgaver. En aflastning som frigiver tid og ressourcer til større koncentration på kvalitetshævning eller udvikling og vækst. En leder oplever direkte øget turbo i virksomheden efter løntilskudsmedarbejderens ankomst.

5.3.6 Opsummering omkring virksomhederne

Tilbagemeldinger fra samtlige virksomheder og mentorer bekræfter hypotesen om, at SMV har et stort uudnyttet vækstpotentiale. Virksomhederne er vækstorienterede, og dagligdagen præget af travlhed. Alligevel optræder forskellige barrierer, der hindrer

yderligere udvikling mod vækstskabelse. Største hindringer for optrapning af aktiviteterne er stor konkurrence og mangel på arbejdskraft. Derudover anslår mentorerne, at utilstrækkeligt kendskab til ledelsesmæssige værktøjer og travlhed afskærer lederen fra at udvikle fremadrettede strategiske handlingsplaner.

Af særligt ønskværdige kompetencer hos nye medarbejdere bliver vægtet, at de ud over faglig viden også på det menneskelige plan er velfungerende og passer ind i firmakulturen. Medarbejdere skal kunne varetage kundernes behov, være servicemindede og kommunikative. Alle deltagende firmaer har ansat en medarbejder med løntilskud fra GEU og er tilfredse med både arbejdsindsats og kompetencer.

5.4 Kursisternes udbytte af projektdeltagelse

Når GEU-projektet giver så gode resultater som anført ovenfor, forventer vi, årsagen ligger i dels holdningen over for de ledige seniorer, dels i de anvendte metoder. Imidlertid er det helt irrelevant, hvad GEU selv mener, hvis ikke deltagerne i projektforsøget er af samme opfattelse. Det kommende afsnit tager afsæt i brugernes vurdering af projektet. Deltagernes overordnede tilfredshedsbedømmelse skitseres med særlig vægt på, hvilke dele de finder anvendelige, og hvor udbyttet ikke synes at stå mål med forventningerne. Til at belyse dette er gennemført dels en mindre spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i jobværkstedet i København og Hillerød, dels ti kvalitative interview med nuværende og tidligere kursister.

5.4.1 Beskrivelse af metoden

Spørgeskemaet er uddelt til 35 personer i jobværkstedet i henholdsvis København og Hillerød med en svarprocenten på 100 %. Af tidsmæssige grunde har det kun været muligt at inddrage kursister, der i begyndelsen af februar havde deres gang i GEU's lokaler. Alle dele af kurset ønskes bedømt som et samlet forløb, derfor er alene personer tilknyttet jobværkstedet udvalgt til deltagelse.

Udformningen af skemaet sigter mod, at forskellige udsagn skal vurderes. Svaret for størstedelen af spørgsmålene skal derfor afgives på en skala fra 1 til 6, hvor stigende positivitet følger stigende talstørrelse.

Ved et så spinkelt undersøgelsesgrundlag som 35 personer optræder altid særlig risiko

for, at svarene bliver for upræcise. Derudover ligger der i undersøgelsesdesignet en fare for forvrejning af det generelle billede ved udelukkende at udspørge personer fra jobværkstedet. Fortsat tilknytning til GEU's jobværksted er ensbetydende med, at kursisten endnu ikke har fået det ønskede job. Hvis undersøgelsen havde taget udgangspunkt i tidligere kursister, der nu er i job, må det formodes, at der var fremkommet en mere positiv indstilling til udbyttet. Alligevel skønnes tilkendegivelser fra jobværkstedets gruppen at kunne bidrage med anvendelige indikationer af forløbets overordnede kvalitet, styrker og svagheder.

Til udbygning af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er gennemført ti kvalitative interview med tidligere og nuværende kursister. Det er søgt herigennem at gå bagom både positive og negative tilkendegivelser fra den kvantitative undersøgelse. Derved indfanges uddybende forklaringer og perspektiver, der fremadrettet kan anvendes til justeringer af kursusforløbene efter deltageres behov. Fra jobværkstedet i København og Hillerød deltog otte personer, mens to tidligere kursister – nu begge i job – også er interviewet.

5.4.2 Beskrivelse af deltagerne i undersøgelsen

De 35 deltagere i spørgeskemaundersøgelsen spreder sig aldersmæssigt mellem 46 og 61 år og har et aldersgennemsnit på 54,4 år.

Da længden af ledighedsperioden kan spille ind for chancerne for at komme tilbage på arbejdsmarkedet, er der spurgt til dette. Deltageres ledighed svinger mellem 4-60 måneder, men ligger gennemsnitligt på 22 måneder. De har været tilknyttet jobværkstedet fra 1 til 24 uger, og her er middelværdien på 12 uger.

Det er i flere undersøgelser påvist, at mulighederne for tilbagevenden til arbejdsmarkedet falder med stigende alder (kapitel 3). Blandt gruppen af respondenter fremgår sådan en tendens ikke utvetydigt, idet gennemsnitsalderen for personer med mindst 30 måneders ledighed svarer til samtliges aldersgennemsnit på 54,4 år.

Udvælgelse af interviewpersoner er fortrinsvis sket på baggrund af interesse og lyst hos informanterne. Repræsentativitet omkring alder, køn, uddannelse eller ledighedslængde indgår derfor ikke som udvælgelseskriterier.

Interviewdeltagerne spreder sig aldersmæssigt fra 46 til 59 år med en gennemsnitsalder

på 53,4 år. Der deltager seks kvinder og fire mænd. Deres jobmæssige baggrund spænder vidt med ansættelser inden for fagområder som eksempelvis psykologisk rådgivning, undervisning, salg, kundeservice og forskning/udvikling. Tre af deltagerne har inden deres ledighed bestridt lederposter. Varigheden af ledighedsperioden har svinget fra en måned til to år, mens de i gennemsnit har været ledige lidt over et år. Årsagen til sidste afskedigelse synes at falde inden for tre grupper; organisationsmæssige ændringer (4), længerevarende sygdommelding (3), uenighed med ledelsen (3).

To informanter har tidligere været tilknyttet GEU, men er nu i arbejde. De øvrige otte er på interviewtidspunktet i jobværksted. En kvinde skulle kort efter starte i løntilskudsjob, en anden havde netop været til jobsamtale, mens to af interviewpersonerne er tilknyttet mentorordningen.

5.4.3 Jobparathed som forudsætning for kursusedtagelse

GEU forudsætter, at udbytte af deltagelse i projektet afhænger af motivation for at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Det betyder, at deltagerne skal komme frivilligt og angive lyst til at komme i job igen. En del energi bruges derfor fra GEU's side til enten telefonisk eller ved personlige samtaler at informere og screene interesserede, ledige seniorer.

Spørgeskemaundersøgelsen understøtter denne motivation for at komme i arbejde, idet størstedelen af deltagerne tilkendegiver ønske om at forblive på arbejdsmarkedet. På skalaen fra 1 - 6, hvor stigende værdi afspejler øget positivitet over for fortsat erhvervsdeltagelse, angiver 80 % enten værdien 5 eller 6. Dette giver et samlet gennemsnit på over 5. Hvis arbejdet tillige fremstår spændende og udfordrende, forstærkes denne holdning, hvorved knap 75 % er meget positive (6 på skalaen) over for at udskyde tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet. Et spændende arbejde motiverer således 91,4 % af samtlige deltagere (afgav karakteren 5 og 6) til længere erhvervstilknytning, hvilket giver en middelværdi på 5,5.

Kun enkelte ser negativt på en fortsættelse af et aktivt arbejdsliv. De er kendetegnet ved at have en ledighedsperiode klart under gennemsnittet (henholdsvis 10,5 og 8,3 måneder⁸), samt kort tilknytning til jobværkstedet (2½ og 5 uger). Blandt personer, der ikke

⁸ Tallene henviser til to spørgsmål. Det første drejer sig om lyst til fortsat erhvervsdeltagelse. Det andet afklarer, om der er lyst til at fortsætte på trods af efterlønsmulighed, hvis arbejdet er spændende.

selv ønsker at fortsætte på trods af et spændende job, er gennemsnitsalderen 60 år. Det tyder på, at et udgangspunkt som ledighed tilsammen med en reel mulighed for efterløn spiller ind omkring lyst til at vedblive jobsøgningen.

Ud fra spørgeskemaet kan ikke aflæses, hvorvidt deltagerne udgangsmæssigt er meget fokuserede på at komme tilbage i arbejde, eller om deltagelse på GEU har skubbet i den retning. Interviewene synes at tyde på, at begge forhold gør sig gældende. Alle informanterne efterstræber tydeligvis et job. En del kursister har en imponerende ansøgningsfrekvens, og enkelte er oppe på langt over 100 udsendte ansøgninger, uden at dette har ført til ansættelse. Frustration over manglende jobudsigter foranlediger derfor nogle til at afprøve alternative veje, bl.a. ved at søge langt under tidligere jobniveau. Jacob – der har haft en mellemløberposition i sit tidligere arbejde – besatte et midlertidigt manuelt job som juleassistance: *”I en erkendelse af, at noget skulle der ske, tog jeg i november og december aften- og natarbejde ... Efter at have siddet på en kontorstol i 30 år og haft slips på hver dag, var det en noget anden verden Men det var meget meget sjovt, og det var meget lærerigt, og det gav et lille kick til mig om, at man skal ikke bare sidde der hjemme og glo”* (Kursist Jacob).

5.4.4 Kursisternes vurdering af projektføreløbet

Udfaldet af spørgeskemaundersøgelsen signalerer, at GEU-projektet overordnet set er en succes. 67,6 % af seniorerne fra undersøgelsen anfører deres tilfredshed til 5 eller 6 på skalaen, med en gennemsnitsbedømmelse på 4,8. Omvendt giver kun 8,8 % af deltagerne udtryk for manglende tilfredshed med deltagelse i projektføreløbet. Både hvad angår relevansen af indhold og betydning for forbedrede jobchancer, ligger 61,8 % af besvarelsenerne i skalaens øvre ende (5 eller 6). Manglende opfyldelse af forventninger spores hos 20 %, der vurderer relevansen af kursusforløbet til under middel(1-3). Derudover mener 4,7 % ikke, GEU har styrket muligheden for at komme i job igen.

GEU arbejder målrettet inden for forskellige indsatsområder, og udbyttet af disse er vurderet af kursisterne. Størst tilfredshed findes i forhold til konkret opnået viden og kendskab til specifikke værktøjer. Middelværdien for dette ligger på 5,1, og 82,4 % giver bedømmelsen 5 eller 6.

Omkring 2/3 af deltagerne giver bedste bedømmelse (dvs. 5 eller 6 på skalaen) for betydningen af den givne sparring og rådgivning, stimulering og motivation samt med-

kursisters sociale og faglige udvekslinger i fremtidige jobsøgningsbestræbelser.

Det er selvfølgelig positivt, at deltagerne finder udbyttet af forløbet anvendeligt. Det betyder, at GEU's prioriteringer synes at ramme et uforløst behov hos mange ledige seniorer. Særligt interessant bliver det, når deltagerne konkretiserer effekten af forløbet og opstiller konstruktive forbedringsforslag.

De bagvedliggende intentioner om at hjælpe ledige seniorer tilbage på arbejdsmarkedet søges effektueret ved målrettet satsning på særlige fokusområder. Under bearbejdning af interviewene er områder med speciel positiv betydning for kursisterne trådt tydeligere frem.

I skemaet nedenfor er opstillet GEU's kerneindsatsområder over for de elementer, kursisterne fremhæver.

GEU's indsatsområder	Kursisternes fremhævninger
<ul style="list-style-type: none">• Konkrete værktøjer• Sparring og coaching• Opbakning og støtte• Udvide kursisternes jobhorisont• Motivere til aktiv jobsøgning	<ul style="list-style-type: none">• Specifikke værktøjer• Faglig interesse og motivation• Socialt fællesskab

Da udgangspunktet for vurderingen jo er samme kursusforløb, optræder ikke overraskende en vis konformitet omkring særligt virksomme områder af forløbet. Alligevel optræder kursusholdet som socialt forum alene som højprioritet blandt kursisterne. I det følgende bliver fokus rettet mod interviewpersonernes holdninger til GEU-projektet, hvor udbyttet for deres fortsatte jobsøgning særligt bliver fremhævet.

Specifikke værktøjer

Som besvarelserne i spørgeskemaet afslører, opleves konkrete metoder til jobsøgning, afdækning af egne kompetencer og udarbejdelse af både ansøgning og CV som direkte anvendelige. Disse områder omhandler praktiske færdigheder, alle jobsøgende er afhængige af at kunne mestre. At skrive gode og fængende ansøgninger falder ikke lige let for alle, selvom skriftlig formidling er essentielt for at kunne skille sig positivt

ud fra de øvrige i ansøgerbunken. I dette lys bekræfter samtlige interviewede kursister behovet for at få ny viden og inspiration til at udarbejde skriftlige ansøgninger og CV. Peter mener, at GEU's kursus burde tilbydes alle fra starten af deres ledighed. Hans anbefaling til alle nyledige går på at: "... du tror, du kan skrive en ansøgning, du tror, du kan lave et CV. Du tror, du kan det hele. Glem det lige, så gå ind og lær det fra grunden ... det er det, man kan her" (Peter).

Blandt informanterne er der enighed om, at alle undervisningstemaer er relevante. Under forløbet rettes fokus på mange delelementer omkring jobsøgning, og kursisterne tilkendegiver, at alle relevante områder bliver afdækket. Ingen fremkommer med forslag til yderligere områder, der bør indlemmes i kursusforløbet. Det tyder derfor på, at GEU formår at fokusere på de dele af jobsøgningsprocessen, der gennemgående volder ledige problemer.

Ved at inddrage temaer om jobudvælgelse, kompetenceafklaring, ansøgning, CV og job-samtalen bliver kursisterne bedre i stand til at prioritere deres ressourcer ved jobsøgning. De nye input, kursusforløbet giver, fremhæves specifikt af mange interviewdeltagere. Når skrivning af ansøgninger og løbende forbedringstiltag gennem ledighedsperioden ikke giver resultater i form af en jobsamtale, kan det være yderst vanskeligt at bevare motivationen. Hvordan kan forsøg på at 'genopfinde den dybe tallerken' vedblive at fremstå formålstjenligt? Særligt fremhæves derfor den respons, der giver et tiltrængt skub mod fortsat at søge efter job.

At søge job handler om at kunne 'sælge sig selv', sådan at modtageren finder 'produktet' uundværligt. Flere pointerer det svære i at fremhæve egne fordele. Derfor skaber kontinuerlig feedback fra både undervisere og medkursister en klarere forestilling om, hvordan ansøgninger kan formuleres, sådan at modtagerens behov og forventninger gengældes.

At søge efter nyt job inden for samme branche eller funktionsområde, man tidligere har bestridt, er for mange det umiddelbare udgangspunkt. En central tanke i projektet er imidlertid, at seniorers brede erfaringsgrundlag fremmer mulighederne for også at finde job inden for nye brancher. Det forsøges under forløbet at pirke til forståelse og overbevisning om realistiske jobmuligheder samt stimulere til en revurdering af situationen. Dette gøres ved at afdække den enkeltes kompetencer og forsøge at relatere dem mod nye jobmarkeder. Jacob oplever, at der kom skred i hans fremtidsovervejelser: "... det har været en proces, som folkene herinde helt decideret har hjulpet med til. Og i hvert fald hjulpet med

til, at det er kommet betydeligt hurtigere og i en betydelig mere stringent og klar form, end det ville have været, hvis jeg havde gået hjemme i min lejlighed helt alene og de øjne, de åbnede, og de redskaber, de gav os, og de muligheder, vi fik for bla. at tage en personlighedstest og den hjælp, vi fik til bl.a. at afklare vore kompetencer ...” (Jacob).

Spørgeskemaundersøgelsen understøtter ikke tydeligt, at der fremkommer nyopdagede fremtidsmuligheder, der forøger jobchancerne. Kun knap halvdelen finder, at en afklaring og målretning af jobsøgningsprocessen har indvirket gunstigt på deres jobmuligheder (5 & 6 på skalaen), og lige under 1/3 mener at have fået udvidet synet på deres jobmuligheder fremover. Det ser ud til, at GEU på dette område ikke i udpræget grad har opnået den tilsigtede tankeproces hos deltagerne. Selvom netop en proces søges igangsat, synes en opstramning på dette område at kunne være hensigtsmæssig, specielt da resultaterne samtidig tilkendegiver stor spredning. Således stiller omkring 1/3 sig negativt overfor overhovedet at have opnået øget afklaring om mulige nye erhvervs muligheder.

Når kontakten til relevante firmaer støder mod en mur, kan alternative metoder lette indgangsvejen.

Under kursusforløbet bearbejdes fastlåste holdninger over for at anvende fx praktik eller løntilskud for at åbne vejen ind i et firma. Flere informanter fremhæver denne mulighed, mens tre reelt har eller er på trapperne til at benytte den. En kursist beskriver en ændring i hendes holdning. Tidligere anså hun løntilskudsjob som en form for 2.-rangs jobs, mens hun nu ingen problemer ser i at være ansat med løntilskud.

Som tidligere anført opdeles projektføreløbet i et 4 ugers kursusforløb efterfulgt af op til 18 ugers tilknytning til det ugentlige jobværksted. De fleste informanter oplever sammenhæng gennem forløbets to dele. Det betyder, at viden og færdigheder opbygget gennem de første fire uger lægger grundlaget for det videre arbejde i jobværkstedet. For de fleste er det rart at vedligeholde kontakten til GEU efter kursusperiodens udløb, sådan at fortsat feedback og sparring er mulig. Samtidig betyder jobværkstedet for en del, at man holdes ’til ilden’, og nytillærte færdigheder vedligeholdes. Enkelte bemærker ingen udbytte af jobværkstedet, fordi det indholdsmæssigt styres for løst og præges af mange gentagelser.

Form og omdrejningspunkt undergår forandring i jobværkstedet. Hvor konkrete færdigheder optrænes i kursusforløbet, skifter rollerne i jobværkstedet, og den enkeltes

arbejde med at skaffe nyt arbejde intensiveres. En kursist ser forskellen på følgende måde: *"det første kursusforløb er helt generelt. På jobværkstedet går vi ind og siger: Hvad skal du gøre, for at du kommer på banen, hvordan finder du ud af, hvad du vil"* (Michael).

Faglig interesse og motivation

De ledige seniorer kommer på GEU's kursusforløb med vidt forskellige forudsætninger. Kendskabet til arbejdsløshedssystemet kan variere efter ledighedsperiodens længde, erfaringer fra tidligere ledighedsperioder, jobskifteerfaringer eller deltagelse i andre kursusforløb for ledige. Fælles for dem alle er imidlertid, at ledighed let afstedkommer ensomhed og isolationsfølelse omkring deres situation. Familie og venner forsøger at støtte og hjælpe, men en hel grundlæggende forståelse er kun mulig at få fra personer med specifik viden inden for ledighedssystemet. Derfor kan samvær enten med andre ledige eller personer med særlig kendskab til området give stort udbytte. En del informanter betoner netop betydningen af at møde forståelse og oprigtig interesse for deres særlige livssituation som ledig. Det er derfor væsentligt ikke at undervurdere kursusdeltagelsens psykologiske betydning.

Situationen som arbejdssøgende opleves af mange som personligt belastende. At modtage mængder af jobafslag tilsammen med reduceret social kontaktoverflade og stor medieomtale omkring mangel på arbejdskraft påvirker let selvværdsfølelsen og selvtilliden hos den ledige. Tine fortæller, hvordan hun blev personligt indigneret og berørt af ledigheden: *"... jeg blev irriteret over en vis beskæftigelsesminister, der jo ... sagde at folk ikke gad arbejde, når man sendte tonsvis af ansøgninger. Man bliver 'depri', og ens selvtillid begynder at skrige ... 'ja men jeg duer nok heller ikke'. Selv de ting man kan, begynder man at tvivle - om man nu kan dem 'jeg passer nok ikke rigtig ind'"* (Tine).

En del af informanterne fremviser derfor også tegn på frustration og en vis håbløshed omkring fremtidige udsigter for tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Under interviewene fremstiller ingen sig som uarbejdsdygtig eller fagligt mindre kvalificeret end andre medarbejdere. Derimod forbinder næsten samtlige informanter vanskeligheden med at komme tilbage på arbejdsmarkedet med en vis frasortering under henvisning til deres alder eller store erhvervs erfaring. To informanter er direkte gjort bekendt med, at deres faglige dygtighed oversteg ansætterens, hvorfor de ikke ønskes i firmaet. Vilkaer den ledige ingen modtræk har overfor, og som derfor kun forværrer frustrationerne.

Selvom det generelle indtryk af projektdeltagerne på ingen måde præges af modløshed og mangel på ressourcer, sidestiller en kursist ledighedssituationen med produktion af ressourcefattighed og selvhad.

Ved at være tilsluttet GEU indtræder deltagerne i et fællesskab, hvor indestængte frustrationer kan få frit afløb, men hvor også fremadrettet stimulering mod løsning af jobsituationen samtidig er i højsædet. En kursist fremhæver indstillingen på kurset, fordi holdningen om, at ingen bør føle sig kasseret, skinner igennem hele forløbet. De ledige seniorer har i løbet af årene opbygget en såvel personlig som faglig ballast, der i mange år endnu er af værdi på arbejdsmarkedet. En sådan positiv tilgang virker som en øjenåbner, specielt fordi den kommer til at fremstå som modsætning til de mange modtagne afslag.

Trods varierende erfaringer inden for ledighedssystemet, er det en gennemgående opfattelse, at man ikke modtager megen støtte eller interesse fra systemets side. Som udgangspunkt opleves kontakten til AF og A-kassen som sporadisk og forbindes primært med procedurer og kontrol. For en del kursister er GEU derfor første sted, hvor fokus ligger på at hjælpe frem for håndhævelse af regler og procedurer.

Under kursusforløbet opbygges i interaktion mellem undervisere og kursister en stemning, hvor velvilje, fastholdelse og stimulering i forening retter sig mod et fælles projekt om at skaffe deltagerne arbejde. Jobsøgning overgår derfor fra alene at være et individuelt projekt til at indtræde i en mere helstøbt sammenhæng, hvor andres interesse og hjælp bliver en del af den samlede proces.

Mette siger: *"Det tager tid at komme ud og komme videre, og tænke sig på sig selv i andre grænser. Det at [at bestride et bestemt job] er en hel identitet. Det kan man ikke bare kaste af sig, og så prøve at fokusere på noget og bilde sig nogle ting ind, som man ikke ved hvordan er".*

Udgangspunktet bliver da, at GEU med afsæt i den enkeltes situation hjælper med at synliggøre og fremme anvendelighed af de kompetencer, enhver besidder, over for mulige kommende arbejdsgivere.

Indstillingen fra medarbejderside afspejler stort engagement, og kursisterne betragter deres indsats som motiveret og professionel, hvorved hele kurset præges af megen målrettethed i bestræbelserne på at hjælpe kursisterne tilbage på arbejdsmarkedet.

Undervisningsformen svinger mellem oplæg og praktisk afprøvning af nye færdigheder, men er samtidig baseret på høj grad af deltageraktivitet. Der lægges derfor meget op

til dialog og videndeling for at udvikle bedst mulige forslag til justeringer af jobsøgningsformen.

Kursisterne fremhæver alle den rådgivning, der gives, grundlæggende fordi alle mødes med forventninger om, at de nok skal lykkes med jobsøgningsbestrebelse. For en kursist blev den afsmittede effekt at: ”... du var der hver dag, det gør at du bliver meget mindet på det – indstillet på det her. Så kommer du op i de omdrejningshøjder, og fokus bliver simpelthen at få det her arbejde” (Michael).

Ved en fælles holdning til, at *tiden for handling er nu*, stimulerer kursisterne gensidigt hinanden. Indsatsen bliver derfor skærpet under forløbet, og aktivitetsniveauet hævet. En del informanter påpeger undervisernes rolle som indpisker. Via vedholdende at lægge et vist pres på deltagerne medvirker underviserne til at holde de ledige til ilden. Bonus for kursusdeltagerne er øget aktivitetsniveau og for en del også større selvtillid. En effekt kursusdeltager Michael fornemmede, da han hurtigt i forløbet blev indkaldt til jobsamtale: ”... og jeg var helt oppe på mærkerne, og jeg kunne møde dem i øjenhøjde. Så meget selvtillid havde jeg fået ud af det der”.

Kursusholdets sociale betydning

Kursisterne pointerer i overraskende høj grad de øvrige holddeltageres betydning for udbyttet af kursusforløbet. Dette falder i en vis forstand i tråd med forrige afsnit, men synes at omhandle andre aspekter af socialt samvær end praktisk hjælp eller opbygning af en handlingsorienteret drivkraft mod jobsøgning. Gennemgående synes vægtningen af holdet at bunde i følelser omkring fællesskab. Den sociale dynamik inden for holdet anses for at være en medvirkende årsag til, at der opnås et stort udbytte af GEU-projektet. Da de interviewede kursister ikke stammer fra samme hold, lykkes det åbenbart gentagne gange at udvikle holdfællesskaber, der for deltagerne forekommer meget unikke. GEU har ingen praksis for holdsammensætning ud over motivationen for fortsat arbejdsmarkedstilknytning. Derfor er holdene kendetegnet ved stor spredning i forhold til socialt tilhørsforhold, uddannelsesbaggrund og tidligere jobfunktion. Hvis ’lige børn leger bedst’, dækker det i denne forbindelse ikke den fulde sandhed. Udgangspunktet for udvikling af et konstruktivt fællesskab må derfor primært søges i sammenfaldende ledighedsituation og målsætningen om at opnå ansættelse.

Stor diversitet inden for gruppen fremhæves fra flere sider direkte som grundlag for holdenes succesfulde klima. Der skabes kontakt til typer af mennesker fra samfundsområder, man måske normalt ingen berøring har med. Spændvidden i holdsammensætning lader derfor umiddelbart til at styrke gruppens potentiale som medspiller omkring øget personlig viden og udvikling i relation til rollen som jobansøger. Flere informanter fremhæver mangfoldighed af erfaringer og synspunkter som grobund for anderledes tænkemåder og nye ideer. Noget en måske fastlåst situation som ledig afstedkommer stort behov for. En tidligere kursist beskriver, hvordan holddeltagerne spiller sammen: *”... vi var sådan en blandet flok lige fra nogle, der havde høje universitetsgrader, til almindelige kontoruddannede, der var også en kok og en præst. Vi kunne alle sammen komme med vores erfaringer, og vi så så et puslespil blive lagt foran os Situationen er nøjagtig den samme. Man aner ikke, om man skal tage den ene eller den anden vej, men når man hører en ved siden af, der står i samme situation, og næsten har samme valg, så begynder man at tale om det.”* (Helle). To informanter har i anden sammenhæng deltaget i andre ledighedsgrupper præget af betydelig homogenitet, men i modsætning til GEU-gruppen gav dette sparsomt udbytte, fordi man utilsigtet kom til at fastholde hinanden i situationens urimelighed.

Muligheden for at opbygge gruppesammenhold, forstærkes formentligt af kursusforløbets længde. Prædikater som god tone, humor, engagement, hjælpsomhed og lignende tyder på, at der inden for gruppen er opbygget et 'frirum' med tryghed til at udforske andres og egne arbejdsmæssige forcer og mangler. Flere fremhæver ærlighed og åbenhed deltagerne imellem, der måske kan medvirke til at nedbryde barrierer over for et ændret syn på fremtidige arbejdsmuligheder. Derved kommer holdet til at fremstå nærmest som arbejdskolleger.

Kursusholdet udvikler sig til et væsentligt sparringsforum. Derved fremskyndes personlig udvikling inden for jobsøgning ikke alene som resultat af underviserens faglige viden, men i lige så høj – måske endda højere – grad af medkursisternes forslag og kommentarer. Imellem kursisterne udvises omsorg af dels praktisk karakter (viderebringe relevante jobopslag eller give respons), men også af mere almenmenneskelig karakter (rådgive om tøjvalg eller foreslå frisørbesøg). Peter påpeger holddeltagerens gensidige stimulering: *”de som har fået job nu, er nogle som vi mellem hinanden har siddet og snakket med. Selvfølgelig er det inde i kursusforløbet, men det har foregået ude i køkkenet, det har foregået over frokost, så har vi kigget på hendes ansøgning, vi har kigget på hendes CV ... og vi har spurgt - og så sker det bare. Det er selvfølgelig hende der gør det ... ”* (kursist Peter).

Betydningen af medkursister synes i særdeleshed at omhandle 4 ugers forløbet. I jobværkstedet smuldrer lidt af fællesskabsfølelsen. Dette bunder formentlig i, at gruppesammensætningen bliver mindre stabil. Ansættelser finder fortrinsvis sted i denne fase af forløbet, og samtidig samles deltagere fra flere hold i jobværkstedet. Alligevel fremfører nogle den sociale dimensions betydning også i jobværkstedet, og at opnåede tilhørsfølelse gennem de fire kursusuger danner et givtigt udgangspunkt for den sociale kontakt deltagerne imellem i jobværkstedet.

Enkelte kursister finder ikke jobværkstedet lige så udbytterigt som kursUSDelen. Dette kan være grundet i forskellige forhold, men kan ikke udelukkes også at omhandle nedtoningen af nærhed og synergi med de øvrige kursister.

Matchproblematikken for seniorerne

Den bagvedliggende tanke omkring GEU's projekt er at skabe bindeled mellem kvalificerede, ledige seniorer og virksomheder, da seniorers ledighedsproblemer antages primært at udspringe af problemer i matchningen. Af det tidligere afsnit om SMV fremgår det, at en stor del af undersøgelsens virksomheder anser mangel på arbejdskraft som en alvorlig hindring for fremtidig forretningsudvikling. GEU koncentrerer derfor den samlede indsats om at bryde op med dette mønster af mismatch. GEU forudsætter, at en målrettet indsats over for forskellige komponenter af sådan matchproblematik vil medvirke til at bane vejen for de ledige seniorer. Målet er, at både SMV og ledige seniorer får øjnene op hinandens kvaliteter og potentialer.

I spørgeskemaundersøgelsen er forsøgt afdækket, i hvilken udstrækning kursisterne vurderer, sådan målrettet satsning har styrket deres fremtidige jobmuligheder. Betydningen af opsøgende aktiviteter omkring virksomhedskontakter og udviklingen af virksomhedsnetværk i GEU-regi ønskes vurderet på en skala fra 1-6.

Det viser sig, at kursisterne finder denne del af projektet mindre vellykket. Svarangivelserne her ligger i den neutrale til negative halvdel. Med et gennemsnit på 3,1 for aktiviteter målrettet virksomhedskontakter og 2,9 for opnåede netværk til virksomheder må det konkluderes, at virkeligheden fra kursisters perspektiv ikke modsvarer hensigten. Således fandt kun 9,4 % tilfredshed (5 eller 6 på skalaen) med opnåede kontakt til virksomheder, og kun 1,1 % mente udvikling af netværk til virksomheder begunstiger jobchancerne (5 eller 6).

GEU må derfor i videreudvikling af projektfasen lægge større vægt på opbygning af bedre metoder til fremme af matchmuligheder mellem ledige seniorer og SMV.

Selvom resultaterne naturligvis må ses i lyset af, at de kursister, der deltog i undersøgelsen, ikke har opnået det efterstræbte ansættelsesforhold, går samme pointering af mangel på synlig virksomhedskontakt stærkt igen i interviewmaterialet. En kursist giver følgende beskrivelse af et kursusforløb: *"Hvis du gerne vil blive opdateret, have repareret din selvtillid og din viden og lære jobsamtale og få feedback ... så er de gode til det. Men vi lover dig ikke at få et job. ... [Det er godt] at være sammen med andre, høre andre, få god undervisning fra dygtige mennesker ... men realiteten er, at du får ikke et job"* (Sanne).

Det betyder at selvom projektet bygger på gode ideer, og arbejdsindsatsen omkring kursisterne er både relevant og givtig, mangler indfrielse af den oprindelige hensigt for kursusdeltagelse.

Når anmeldelse af GEU's erhvervsrettede indsats åbenlyst bedømmes ringere end resten af forløbet, synes dette at basere sig på to forhold; mangel på indfrielse af forventningerne og en erkendelse af behov for udvidet hjælp til at komme i kontakt med virksomhederne.

Af GEU's informationsbrochure fremgår det, at en meget stor andel af deltagerne opnår ansættelse som resultat af projektforsøbet. En væsentlig del af kursisterne angiver dette som den primære motivationsgrund for deltagelse i projektet. Derved er opbygget forventninger til, at GEU's kontaktnet til virksomheder er af en sådan størrelse, at ansættelse kan ske herigennem.

Skuffelser i den hidtidige jobsøgningsproces foranlediger, at den ledige sætter sin lid til, at GEU kan etablere den ønskede virksomhedskontakt. I varierende grad fremfører næsten samtlige informanter – bortset fra seniorer med ansættelseskontrakt – håb eller forventning om, at GEU formidler sådanne virksomhedskontakter.

Ved at fremhæve den høje succesrate forventes GEU samtidig at spille en intervenierende rolle omkring konkrete jobmuligheder. Gennemgående er holdningen, at *"man forventer nok, at der ligesom bygges op til, at der er en kontakt heroppe. Og lige pludseligt er der 4-5-6 virksomheder, man kom ud og spille bold med"* (Peter).

Flere kursister påpeger, at en forestilling om, at GEU bag linierne arbejder for, at alle kursister kommer ud af ledigheden, måske ikke skal opfattes så konkret. Faktum synes snarere at afspejle mangel på konkrete virksomhedsrelaterede aktiviteter. Uindfriede forventninger risikerer i stedet for at udvikle sig til skuffelse og frustration. Derfor gengives også en holdning om, at GEU's vækst muligvis har betydet, at ressourcer til formidling af virksomhedskontakter ikke længere slår til. Flere af de interviewede kursister foreslår derfor, at GEU skærper indsatsen på dette felt. Et ønske der på interviewtidspunktet allerede var taget initiativ til, ved at GEU har ansat en person til telefonisk at kontakte virksomheder i forsøg på at formidle ledige seniorer. Resultaterne af dette tiltag kan endnu ikke vurderes, men tyder på at metoden er aldeles anvendelig som kontaktvej.

Selve mentorordningen kan i sin optimale form være isbryder over for kontaktbarrierer til virksomhederne. Qua mentorernes gang i mindre virksomheder og deres involvering i firmaernes udviklingsprocesser findes her en oplagt mulighed for at sammenkæde virksomhedernes behov for nye medarbejdere med relevante GEU's kursister. Kun få informanter nævner mentorordningen, og da ikke som en realistisk banebryder til virksomhederne. I stedet for ses mentorordningen som en god idé, der endnu kun er i opstartsfasen. Det betyder, at mentorordningens potentiale som formidler af job ikke kan udnyttes, før ordningen er bedre organiseret og struktureret.

Skuffelsen over GEU's manglende formidlerrolle til mindre virksomheder må ses i lyset af, at de ledige seniorer gennem lang tid har forsøgt selv at opnå den ønskede kontakt. Flere af dem fremhæver det vanskelige ved at kontakte virksomhederne i forsøg på at sælge sig selv. Behovet for at GEU gennem profilering af hjemmesiden, via mentorordningen eller i kraft af et stort netværk igangsætter den indledende virksomhedskontakt er derfor stort.

Med GEU i en medierende rolle til at banke døre ind og markedsføre de ledige seniorer vil jobsøgningsprocessen måske føles mindre tyngende: *"Det lå i det, at de havde kontakter. ... Man får selvfølgelig de der værktøjer ... men der sker noget andet når en 3. part [formidler kontakten]. Det er meget svært at anbefale sig selv og have troværdigheden i behold"* (Michael).

5.4.5 Effekt af GEU-projektet for særlige målgrupper

Deltagerne i projektforløbet er som anført præget af mangfoldighed. Der kan derfor

tænkes, at specifikke forhold som alder eller længde af ledighed spiller ind i forhold til udbyttet af forløbet.

Trods det spinkle deltagerantal er analysen af spørgeskemaundersøgelsen forsøgt udbygget. Der er kigget på, om vurdering af tilfredshed svinger efter alder, ledighedslængde og længde i jobværkstedet.

Aldersopdeling

Respondenterne er opdelt i forhold til aldersgrupper, sådan at yderpunkterne af aldersspektret er fremhævet. Grupperne 45-50 år og mindst 60 år er derfor undergået nærmere analyse.

Inden for næsten samtlige spørgsmål afgiver de ældste dårligere bedømmelse end de yngste, og i 7 ud af 18 svarkategorier ligger bedømmelsen mindst 1 point under. Særlig forskel i bedømmelse findes eksempelvis omkring udbytte af kontakten til de andre kursister, opnået mod og selvtillid i jobsøgningsprocessen, udbytte af personlig sparring og rådgivning, stimulering og motivering samt anvendelighed af opsøgende aktiviteter over for virksomhedskontakt.

Når flere undersøgelser tilkendegiver, at mulighed for efterløn eller pension spiller ind omkring motivationen til fortsat arbejdsmarkedstilknytning (afsnit 3.2.2), må samme tendens antages at spille ind omkring opnået udbytte af GEU-projektet. Muligheden for snarlig efterløn/pension vurderes op mod den belastning, jobsøgning afstedkommer, og forståeligt nok kan skuffelser i jobsøgningsprocessen dæmpe trangen til fortsat at risikere dette. Derudover må forventes, at de tidligere omtalte fordomme over for seniormedarbejdere særligt møntes på de ældste seniorer. Derved kan der på et ubevidst plan tænkes at optræde lavere forventninger til jobmulighederne hos ledige over 60 år end blandt de yngre grupper. Samme stereotyper kan fremdrage en forventning hos senioren selv om, at tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet bør ske inden for en kort tidshorisont. I hvert fald scorer forventninger om langvarig forbliven på arbejdsmarkedet hos de ældste 4,4 mod 5,9 hos de yngste.

Ledighedslængde

En anden faktor, der kan forventes at spille ind omkring udbytte og holdning til projektførelset, er ledighedsperiodes varighed. En forståelig konsekvens af manglende

succes i jobsøgningprocessen kan være mindsket tiltro til egne reelle jobmuligheder. Derfor kan kursister med lang ledighedsperiode forventes at udtrykke øget skepsis over for anvendeligheden af kursusforløbet. Materialet er igen opdelt i to ydergrupper; op til 12 måneder og mindst 30 måneders ledighed. Imod forventning scorede alle spørgsmål undtagen et enkelt højest blandt personer med længst ledighed, og på fire områder optræder der mindst en karakters forskel. Det tyder på, at tilknytning til GEU-projektet for langvarigt ledige i særlig grad bidrager til at genvinde troen på en fortsat aktiv deltagelse i arbejdsstyrken er mulig. Chancerne for at få job på baggrund af et opnået udbytte gennem GEU-forløbet scorer således for længerevarende ledige 5,3. Dette overgår både korttidslediges vurdering, men også den generelle vurdering på 4,6. Et forhold der direkte kan relateres til fremtidige ønsker om tilknytning til erhvervslivet, idet de længstvarende ledige angiver forventninger til fortsat lang arbejdsmarkedstilknytning svarende til 5,8 på skalaen.

Gruppen af korttidsledige udskiller sig yderligere ved en langt mere negativ holdning end gennemsnittet omkring udbyttet af tiltag til at fremme virksomhedskontakter. Således bedømmes opsøgende aktiviteter omkring virksomhedskontakt kun til 1,9 mod gennemsnitlige 3,1 og 3,4 blandt personer med længst ledighed. Deres fornemmelse af, at projektdeltagelsen har afstedkommet udvidet kendskab til nye jobskabende åbninger og netværk, bedømmes også i mindre grad end de øvrige respondenter til at bane vejen ud på arbejdsmarkedet

Tilknytning til jobværkstedet

Endelig er resultaterne vurderet i forhold til længde af tilknytning til jobværkstedet. Personer med længst anciennitet på jobværkstedet vil i overvejende grad også være dem, der har haft sværest ved at opnå beskæftigelse. Da hensigten med projektet er at komme i job igen, har de ikke opnået den eftertragtede succes. Der må realistisk set kunne forventes større frustration, jo længere kursisterne går i jobværkstedet. Særligt må løbende ansættelser af medkursister formodes at kunne spille ind i form af stigende modløshed over egen situation.

En særskilt analyse er udarbejdet i forhold til længste og korteste tilknytningsperiode til jobværkstedet. Skellet er lagt ved personer, der har deltaget under 8 uger eller over 16 uger i jobværkstedet.

Som tilfældet er omkring ledighedsperiodens længde, viser det sig, at forventninger om manglende udbytte af kursusforløbet blandt personer med langvarig kontakt til job-

værkstedet ikke kan aflæses af besvarelsene. Tværtimod findes større tilfredshed blandt personer med længst tilknytning til jobværkstedet. Overordnet ligger deres bedømmelse over gennemsnittet, mens personer med kortest anciennitet udviser mindre tilfredshed end gennemsnittet. For de fleste af spørgsmålene – 12 ud af 18 – optræder bedømmelserne med over en karakters forskel. Særligt markant er hos korttidstilknyttede en mere kritisk vurdering af den generelle tilfredshed og relevansen af undervisningsindholdet. Denne gruppe kursister føler ikke, de opnår større mod på at søge job, og specielt ser de ingen nye perspektiver på deres erhvervsmuligheder. Denne holdning går igen omkring forventet længde af arbejdsmarkedstilknytning ved at ligge lavere end de øvrige kursister – også selvom jobbet både er spændende og udfordrende.

5.4.6 Afrunding

GEU's projektforløb er overordnet set udbyttesrigt for de deltagende kursister. En succesrate, hvor 122 ud af 155 projektdeltagere har fået job enten i form af ordinær ansættelse eller med løntilskud, må anses for at være yderst tilfredsstillende. For seniorerne i løntilskud er alle efter løntilskudsperiodens udløb blevet fastansat.

Det fremhæves, at kursisterne i forløbet får anvendelige værktøjer til jobsøgning og får mere struktur på deres reflekserive proces omkring fremtidige muligheder. Ved at ledige i jobsøgningsforløbet primært er overladt til sig selv og egne ideer, styrker det personligt at få input og ny viden. Størstedelen af kursister, som endnu ikke har fået nyt job, finder til trods herfor, at projektet har styrket chancerne for ny ansættelse.

Tilfredshed med projektet synes derfor særligt at omhandle konkret viden og værktøjer, god sparring og vejledning. Derudover betyder tilhørsforhold til en gruppe ligestillede, at der udvikles en form for netværk, hvor fælles målsætning bliver, at alle skal tilbage på arbejdsmarkedet. Derigennem stiger både motivation og tiltro til, at en ny ansættelse er realistisk. Endelig synes opbygget fællesskab med de øvrige holddeltagere at højne det personlige udbytte. Sammensætning af hold præget af uhomogenitet udvider synsfeltet af situationen som ledig. Varigheden af projektforløbet åbner for, at kursisterne kan nå at få et dybere kendskab til hinanden. Sparring bliver derfor ikke kun generel, men målrettet den enkeltes personlighed og situation.

Eneste krav til kursisterne for at deltage i projektet er motivation for fortsat erhvervsaktivitet. Det tyder alligevel på, at nogle ledige har større udbytte af projektet end andre. Særlig tilfredshed er der at spore blandt de yngste seniorer, blandt dem med længst ledighed og personer med størst anciennitet i jobværkstedet.

Litteraturliste

Beskæftigelsesministeriet: *Dine kvalifikationer tæller ikke din alder*. www.senioraftale.dk

Binau, Karina & Larsen, Mette: *HRM i små og mellemstore virksomheder – et single case studie i Budstikken A/S*. Speciale udarbejdet for HD 2. del Organisation og Ledelse, 2006

Brandi, Søren & Hildebrandt, Steen: *Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Børsens Forlag, 2003

Danmarks Statistik: *Statistisk Årbog 2006*, juni 2006. 110 årgang

Danmarks Statistik: *Danmark i tal*, 2006

Det Nationale Kompetenceregnskab – hovedrapport. Undervisningsministeriet, 2005

Ellehave, Camilla Funck: *HRM i små og mellemstore virksomheder – en rejse til det ukendte* i Larsen, Henrik Holt (red): *Menneskelige ressourcer – den mindre virksomheds konkurrencekraft*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. København 2000

Ipsen, Sanne, Hansen, Henning, El-Salanti, Nadia & Ardal, Katrine: *Ledige Seniorer i Ribe Amt*. CASA 2002

Jensen, Povl Erik & Larsen, Henrik Holt: *Erhvervslivets kvalifikationsbehov*. Erhvervsfremme Styrelsen, 1995

Jørgensen, Klaus: *Ældre og arbejdsliv. Tilbagetrækningsmønstre og seniorpolitik*. Udviklingscenteret for folkeoplysning og voksenundervisning. 1997

Kubix: *Synlige kompetencer – seniorkompetencer*. Hvilke metoder kan tillidsrepræsentanter bruge til at synliggøre kompetencer og tavs viden. Kubix Aps, 2006

Larsen, Henrik Holt, Bojsen, Anders, Hansen, Tine, Løfvall, Steffen, Staffeldt, Stine & Thomsen, Steen: *Kompetenceudvikling og videnmedarbejdere i staten – praksis, problemer og perspektiver*. ELU & CBS, 2006

Larsen, Mona & Miiler, Max Mølgaard (b): *De 50-59 åriges høje ledighed. En kvantitativ undersøgelse*. Arbejdsrapport fra Socialforskningsinstituttet 2006

Larsen, Mona & Miiler, Max Mølgaard (c): *Rekruttering og fastholdelse af personer over 50 år*. En kvantitativ undersøgelse på arbejdssteder. Arbejdsrapport fra Socialforskningsinstituttet 2006

Ledernes Hovedorganisation: *Fremtidens kompetencer. Hvad skal ledere og medarbejdere kunne på fremtidens arbejdsmarked?* August 2005

Ledernes Hovedorganisation: *Seniorer på arbejdsmarkedet*, november 2006

Lindstad, Jonas Markus & Hansen, Henning: *Ikke-faglærte seniorer i Storkøbenhavn*. CASA, 2005

LO's velfærdsrapport: *I arbejde for velfærd*. Landsorganisationen i Danmark 2005

Madsen, Mikkel, Filges, Trine, Hohnen, Pernille, Jensen, Søren, Petersen, Kirstine: *Vil de gerne have et arbejde?* En undersøgelse af arbejdsmotivation og fleksibilitet hos arbejdsmarkedspartate ledige. Socialforskningsinstituttet, 2007

Mazzarol, Tim: *A model of small business HR growth management*. International journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 9, Number 1, 2003 pp 27-49

Newinsight : *Fokus på fremtidens arbejdsmarked*. En undersøgelse af serviceerhvervene i Hovedstadsregionen. Newinsight A/S 2005

Poulfelt, Flemming: *De svære forandringer – et rådgivnings perspektiv*. I Larsen, Henrik Holt (red): *Menneskelige ressourcer – den mindre virksomheds konkurrencekraft*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. København 2000

Riis, Jens Ove: *Centrale kompetencer og vilkår for læring i vidensamfundets virksomheder*, Danmarks Erhvervsråd 2004

Scully, Judith: *The Golden Age of Work: Job Design and the Aging Workforce*. College of Business Administration, University of Florida, 1996 (paper)

Thorgaard, Dorthe & Schou, Lene: ”Seniorer og ledelsejo før, jo bedre”. Kommunernes Landsforening, 2000

Tonboe, Jens: *I dit ansigts sved ... Danmark som arbejdssamfund*, i Jacobsen, Michael Hviid & Tonboe, Jens (red): Arbejdssamfundet. Hans Reitzels Forlag, 2004

Wegens, Jesper: *Seniorlederens fleksibilitet og kompetence*. Ledelse i Dag, nr. 17, 1995, pp 11-17

Ældre Sagen: *De nye seniorer – deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet*. Senior forandringsprojektet. Huset Mandag Morgen, 2004

Avisartikler

Post, Åse: *Hvordan får jeg et job, Santa Claus?* Berlingske tidende 24. december 2006

Bendtsen, Bendt: *Alle ønsker vækst*. Berlingske tidende 26. februar 2007

Hjemmesider

Danmarks Statistik

www.dst.dk

GEU

www.geudanmark.dk

Ugebrevet A4

www.ugebreveta4.dk

Økonomi og erhvervsministeriet

www.eom.dk



København

Nørre Voldgade 21,2 sal.

1358 København K.

Tlf. +45 48 26 59 19

Hillerød afd.

Torvet 7, baghuset

3400 Hillerød

Tlf.+45 48 26 59 80

www.geudanmark.dk