 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	1 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Projektnamn

Best Agers Lighthouses

Projektägare

Avdelningen för regional utveckling

1. Grundläggande information

1.1. Bakgrund

Best Agers Lighthouses är en förlängning av Best Agers-projektet som pågick åren 2010-2012. Bakgrunden till projektet är följande.

Medelåldern hos offentliganställda i Sverige är 53 år och konkurrensen om arbetskraften kommer att öka. Enligt SKL:s prognos från januari 2012 når en tredjedel av medarbetarna i välfärdssektorn (330 000 st) i landet pensionsåldern fram till 2020. I samma prognos sägs att sektorn behöver rekrytera 420 000 nya medarbetare fram till år 2020, varav hälso- och sjukvården 80 000.


Luleå tekniska universitet har i en rapport fastslagit att Norrbotten har ett totalt rekryteringsbehov på 41 000 anställningar till och med 2025. I flera kommuner i länet räcker inte de unga som går ut gymnasiet till för ens den offentliga sektorns behov av arbetskraft, enligt Arbetsförmedlingens prognoser. I kombination med en allt äldre befolkning innebär detta att Norrbotten möter arbetskrafts- och kompetensbrist. Trenden är densamma i många europeiska regioner.

Enligt landstingets egna prognoser i Årsredovisning 2013 förväntas antalet pensionsavgångar uppgå till 2 145 för perioden 2014-2023 med 65 år som antagen pensionsålder. Flest pensionsavgångar finns bland sjuksköterskor och bland dem som arbetar med vård- och omsorg. Även det norrbottniska näringslivet med sin högteknologiska verksamhet befinner sig i en utsatt situation, då flera av företagens nyckelkompetenser kommer att pensioneras inom en snar framtid.

Interreg-projektet Best Agers, ”moderprojektet” till Best Agers Lighthouses, satte fokus på en aspekt av den demografiska situationen; hur kan ~~tillvarata~~ den äldre arbetskraftens kunskap och kompetens tillvaratas samt hur ska samverkan mellan generationer ske för att underlätta generationsväxlingen. Landstinget var här en av 19 partners i åtta länder i östersjöområdet.

Baltic Sea Program utlyste sedan år 2012 en ansökningsomgång med möjlighet för existerande projekt att ansöka om förlängning under 2013-2014. När partners i Best Agers diskuterade projektets resultat med externa aktörer, noterades följande: Samtidigt som det finns en hög grad av



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	2 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

medvetenhet och intresse bland berörda parter beträffande demografiska förändringar och generationsväxlingen och dess ekonomiska och sociala konsekvenser, finns liten kunskap om konkreta metoder och lösningar.

En förlängning av Best Agers-projektet fokuserade därmed på att skapa just konkreta metoder som visar konsekvenserna av att genomföra – och inte genomföra – åtgärder för äldre arbetskraft på organisationsnivå för att underlätta generationsväxlingen. Projektet kom att benämnas Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region.

Syftet med fortsättningsprojektet Best Agers Lighthouses skulle vara att visa mätbara fördelar och framgångsfaktorer när åldersmedvetet ledarskap tillämpas i specifika företag och organisationer, skapa incitament för andra arbetsgivare att följa efter samt att stimulera beslutsfattare och arbetsmarknadens parter för att ge äldre arbetstagare mer utrymme i samhällsdiskussionerna.

Den demografiska situationen i Norrbotten skapar en chans och gör det nödvändigt att tillvarata alla medborgares kompetens – både yngres och äldres – på arbetsmarknad, i företag och i samhällsliv.

1.2. Effekterna av projektets resultat/Verksamhetsnytta

Förväntat verksamhetsnytta var att företag/divisioner kan använda sig av resultat i projektet för att underlätta sin kompetensförsörjning och generationsväxling.


Spridning av resultat och metoder till landstinget, andra företag, regionalt och nationellt skulle ske.

Projektets målgrupper är företagsledningar, anställda, 55-plussare i samhället, forskare, beslutsfattare.

Insatserna gjordes i verksamhetsområdena HÖÖK och Kiruna inom Division Folkvandvården. Projektets huvudaktiviteter skulle vara att

- Analysera företagets situation när det gäller personalens åldersstruktur och de nyckelpositioner som är avgörande för framgång
- Analysera relevanta förutsättningarna för att behålla nyckelpersoner och deras kunskap i bolaget/på arbetsplatsen längre än avsett
- Prova olika metoder för att kartlägga problemen och öka den organisatoriska kompetensen i samband med demografiska förändringar
- Föreslå hur man förändrar attityder på olika organisatoriska nivåer samt omorganiserar företagets/arbetsplatsens personalpolitik för att göra längre anställning attraktivt
- Föreslå hur man kan använda nyckelpersoner för kompetensöverföring mellan generationerna.

Vetenskaplig utvärdering av insatserna skulle komplettera de forskningsresultat som erhållits i Best Agers-projektet

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	3 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Spridning av resultat och metoder till medverkande företag/arbetsplatser, andra företag, regionalt och nationellt. Medverkande företag/arbetsplatser blir så kallade "lighthouse companies" ("företag som är blinkfyror").

Resultat av projektet ska vara specifika rekommendationer till HR-ansvariga för att

- anpassa kompetensförsörjningsstrategin
- utbilda ledare i åldersmedvetet ledarskap
- organisera kompetensöverföring på arbetsplatser

1.3. Projektorganisation – Organisationsplan

Best Agers Lighthouses leddes av projektpartnerskapet bestående av tretton partners i sex länder. Lead Partner i projektet var Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein i Kiel, som hade det löpande ansvaret för projektet och som i sin tur hade utsett projektkonsultfirman REM Consult i Hamburg för uppgiften.

Bland projektets partners var några s.k. Facilitating Partners, som ansvarade för projektledning på sin hemmaplan. I Norrbotten var detta Regionala avdelningen på NLL. Andra i projektet var s.k. Scientific Partners, som stod för vetenskaplig utvärdering och analys av resultat i enkäter och intervjuer. Detta var forskare vid universitet i projektet.

Till projektet knöts ett råd – Advisory Council – bestående av framstående forskare i Östersjöområdet inom åldermedvetenhet, arbetslivs- och arbetsmiljöfrågor.

I projektet bildades i varje region s.k. LAMP – Local Age Management Partnership – bestående av projektledning och det företag där projektets aktiviteter genomfördes. I Norrbotten bestod LAMP av projektgruppen vid regionala avdelningen i NLL, divisionschefen och HR-chefen vid Division Folkvandvården, intern mentor samt extern rådgivare.

Projektets aktiviteter i Division Folkvandvården genomfördes med hjälp av och i samarbete mellan en utsedd s.k. intern mentor i Folkvandvården och en extern rådgivare som var upphandlad av projektledningen vid NLL.


En referensgrupp bildades i Norrbotten för att få råd under projektets gång och för att sprida resultat. Ledamöter från regionala avdelningen på NLL samt HR-direktörerna i NLL, Piteå och Luleå kommuner

Best Agers Lighthouses har organisatoriskt varit ett delprojekt i projektet Regional kompetensförsörjning och generationsväxling i Landstingsdirektörens stab, avdelningen för regional utveckling.

1.4. Historik

2013


- Projektet startas vid en kick-off i januari i Helsinki, Finland

 <p>NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING</p>	SLUTRAPPORT	4 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

- Startar en norrbottnisk referensgrupp till projektet
- Division Folkvandvården beslutar i april att delta i projektet med arbetsplatserna Haparanda, Överkalix, Övertorneå, Kalix, Kiruna, Karesuando och Vittangi
- Kick-off på samtliga berörda arbetsplatser i Folkvandvården, med presentation av projektet och dess arbetsmetoder
- Information om projektet vid möten med resp. personalchefer i NLL, personalchefer i Norrbottens kommuner, landstingets centrala informations och förhandlingsgrupp – CIF samt Folkvandvårdens utvecklings- och samverkansgrupp – FP
- Presentation av projektet hos externa intressenter
- Projektets första enkät till samtliga berörda anställda i Folkvandvården samt djupintervjuer med chefer och anställda
- I oktober beslutas om aktiviteter i Folkvandvården och implementeringen påbörjas
- Folkvandvårdens interna mentor blir intervjuad i Dagens Industri om projektet

2014

- Heldagsutbildning i Åldersmedvetet ledarskap för berörda chefer i Folkvandvården samt videoseminarium för samtliga berörda anställda
- Projektet nämns i en regeringsskrivelse till Riksdagen
- Offentligt seminarium i februari med titel Arbeta längre?
- Norrbottniska media berättar om projektet
- Presentation av Norrbottens aktiviteter vid projektmöte i Bryssel
- Presentation av projektet för resp. Folkvandvårdens ledningsgrupp, landstingsberedningen samt landstingets ledningsgrupp
- Interventionen på arbetsplatserna avslutas i maj
- En andra enkät till samtliga berörda anställda samt intervjuer med chefer samt analys av förändringar efter projektaktiviteter
- Projektet presenterat i en broschyr från Tillväxtverket om Östersjöstrategin
- Projektets slutrapport inkl. rekommendationer till arbetsgivare, anställda, politiker och beslutsfattare
- Slutkonferens i Riga
- Norrbottnisk broschyr om projektet och dess resultat

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	5 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

1.5. Processer och metoder

Processer


Inom Folkvandvården var verksamhetsområdena HÖÖK (Haparanda, Överkalix, Övertorneå, Kalix) och Kiruna (Kiruna, Karesuando, Vittangi) föremål för projektets aktiviteter. Det huvudsakliga och viktigaste arbetet i projektet skulle ske mellan en extern rådgivare och en så kallad intern mentor utsedd i Folkvandvården. Den interna mentorn var motorn i projektinsatserna i berörda verksamhetsområden och i divisionen.

Strategierna och aktiviteterna följde en gemensamt framtagna metodik i projektet som bygger på resultaten från Best Agers-projekt. Åtgärderna övervakades och utvärderades vetenskapligt inom projektet. De företag och organisationer som deltog avsågs bli goda exempel för företag och arbetsgivare i Europa.

Metoder

- *Omvärldsbevakning* i sakfrågan
- *Projektmöten* för att styra projektet
- *Samarbetspartner – Division Folkvandvården*. Ett företag som är beredd att implementera aktiviteter i projektet var ett villkor för att få delta. Med Folkvandvården slöt projektet ett samverkansavtal
- *Enkäter* till berörd personal *samt djupintervjuer* med berörda chefer i början och i slutet av projektperioden. Dessutom en *post it-session* om motivatorer för ett längre arbetsliv.
- Externa rådgivaren förde *dagbok* under projektets gång, vilken sändes till forskarna som underlag
- *Vetenskapliga partners analyserar* resultatet i enkäter och intervjuer
- *Återkoppling* till anställda om enkät-, intervju- och projektresultat
- *Kartläggning* av kompetenser, åldersfördelning och pensionsåldrar
- *Regelbundna sammanträden med Folkvandvården* för att styra projektarbetet i Norrbotten
- *Webinars* för projektmedarbetare
- Bildande av *referensgrupp* för att få synpunkter och för att sprida projektresultat
- *Information på NLLs webb*; regionala avdelningen och i Folkvandvårdens interninformation Iningen
- *Presentation av projektet* för strategiska och potentiella samarbetspartners samt för att sprida projektets syfte och resultat.
- *Kunskapsseminarium* för att sprida inhämtad kunskap
- *Information* via externa media



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	6 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

2. Projektresultat jämfört med projektmål

2.1. Målen

Syftet med projektet Best Agers Lighthouses var att visa mätbara fördelar och framgångsfaktorer när åldersmedvetet ledarskap tillämpas i specifika företag och organisationer, skapa incitament för andra arbetsgivare att följa efter samt att stimulera beslutsfattare och arbetsmarknadens parter för att ge äldre arbetstagare mer utrymme i samhällsdiskussionerna.

Projektets mål var att identifiera strategier för att förhindra förlust av kunskap, om anställda i nyckelpositioner närmar sig pensionsåldern samt att organisera kompetensöverföring för att dämpa sådana förluster. Det vill säga ~~D.v.s.~~ att arbeta fram tillämpade åtgärder och strategier beträffande så kallat åldersmedvetet ledarskap inom företag. I Norrbottens län skedde projektet inom Division Folkhälsovården.

Landstingsstyrelsen ansåg i sitt beslut om projektet Best Agers Lighthouses att det är av stort värde att fler konkreta exempel på ett utvecklat åldersmedvetet ledarskap genomförs i Norrbotten och i landstingets verksamhet. Att göra detta inom ramen för projektet kunde innebära att man kan använda erfarenheterna från det ursprungliga projektet och att erfarenheter kan delas i östersjöområdet; den region som landstinget sedan länge har regionalt samarbete med. Dessutom skulle det vara av stort samhällsekonomiskt värde att utveckla metoder där all arbetskrafts kompetens och kunnande tillvaratas i vårt län då kompetensbrist ses på delar av arbetsmarknaden.

2.2. Utfall projektmål


Vid beskrivning av resultat i Best Agers Lighthouses sätts resultaten i förhållande dels till landstingsstyrelsens mål och förväntade resultat i dess beslut om projektet den 27/9 2012, samt dels i relation till landstingsfullmäktiges strategiska mål och landstingsstyrelsens delmål i dess plan 2014.

1. Landstingsstyrelsens mål och förväntade resultat

Mål

Kunna presentera genomförda och utvärderade insatser beträffande åldersmedvetet ledarskap i företag/på arbetsplatser.

Projektet har genomförts och åtgärder och rekommendationer på projektnivå presenteras i denna slutrapport.

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	7 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Förväntade resultat

Metoder för att tillvarata den äldre arbetskraftens kompetens samt samarbete mellan generationer utarbetas. Fler företag/arbetsplatser i Norrbotten och i landstinget blir medvetna om dessa metoder och möjligheter.

I projektet utarbetades en aktivitetsplan för den intervention som i Norrbotten gjordes i Division Folk tandvården. Genomförda aktiviteter, som också kan betraktas som metoder, är:

Kartläggning av kompetenser, åldersfördelning och pensionsåldrar.

Utbildning av berörda chefer och anställda i Folk tandvården i Åldersmedvetet ledarskap. Syftet var långsiktigt, att sprida kunskap och påverka attityder.

Öppet Seminarium Arbeta längre? Genomfördes för att sprida kunskap till allmänheten om åldersmedvetenhet och generationsmedvetenhet. Ett flertal välrenommerade föreläsare anlitas.

Utveckling av medarbetarsamtalet som används på alla Folk tandvårdens arbetsplatser, så att det även ska innehålla frågan om hur man bäst planerar för en flexibel övergång från yrkesliv till pensionering.

Samarbete med företagshälsovården för att utveckla arbetet med hälsoprofiler, så att dessa kan ge användbar information för medarbetare i alla åldrar.


Aktualisera interna handlingsplaner – rehabiliterings-, mångfaldsplaner etc. - så att dessa används i planeringen av verksamheten till gagn för åldersmedvetenhet.

Mentorskap/handledning. Även här finns planer och metoder fastställda i divisionen och projektet främjade att de används i den dagliga verksamheten.

Resultat baserat på enkäter och intervjuer med anställda och chefer för att analysera attityder och synpunkter betr. arbetsmiljö och åldersmedvetenhet. Detta skedde i början och i slutet av projektet för att få reda på förändringar på just dessa arbetsplatser som är med i projektet. Analys av data visar

- Antalet 55-plussare som är positiva till att jobba efter 65 år har ökat
- Antalet 55-plussare som ser möjligheten att fortsätta arbeta som god har ökat
- Antalet 55-plussare som gärna vill gå in och jobba tillfälligt efter pension har ökat
- Mentorskap/handledning – medvetenheten av dess vikt har ökat
- Något lägre resultat kring frågor som rör mående, engagemang och ledarskap vid andra enkäten
- Det är viktigt att chefer ser individerna på arbetsplatsen.
- Kärnan i resultaten är en ökad åldersmedvetenhet bland både anställda och chefer.



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	8 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Återkoppling till samtliga medarbetare på berörda arbetsplatser för att presentera projektresultat.

En beräkning av *rekryteringskostnader* i Division Folktandvården gjordes för år 2013. Den visar att den genomsnittliga rekryteringskostnaden var ca 27 500 euro eller ca 250 000 SEK per nyanställd.

I rapporten Längre arbetsliv från Yrkesmedicin vid Umeå universitet framförs under rubriken Diskussion att "Interventioner med syfte att främja ett längre arbetsliv kan leda till att arbetsmiljöarbetet i stort blir mer promotivt/proaktivt och att alla arbetstagare upplever en ökad hälsa/förbättrad arbetssituation". Detta stämmer överens med de erfarenheter som dragits i projektet Best Agers Lighthouses.


Det har uttalats ett intresse av att använda frågor i projektets enkät i *landstingets medarbetarenkät*, för att sätta fokus på generationsväxlingsfrågor i arbetsmiljöarbetet i landstinget.

Projektet Best Agers Lighthouses har *utarbetat rekommendationer* baserade på erfarenheter från projektarbetet.

Rekommendationer till arbetsmarknadens parter, politiker och beslutsfattare

- Agera långsiktigt. Demografiska förändringar är en komplex och långsiktig process, och så bör även strategierna för lösningar vara. Det behövs helhetslösningar där man kombinerar offentliga investeringar på ett smart och framåtblickande sätt.
- Främja en positiv bild av åldrande och bekämpa åldersstereotyper. En 60-åring i dag är inte som en 60-åring var för trettio år sedan....
- Påvisa den positiva inverkan som åldersmedvetenhet har på ekonomin. Åldersmedvetet ledarskap tar vara på alla medarbetares resurser och det är långsiktigt lönsamt för både arbetstagare och arbetsgivare.
- Stötta goda initiativ. Underlätta för föregångare som vill testa åtgärder.
- Berätta framgångshistorier. Identifiera personer eller organisationer som har hittat en positiv syn på åldrande, och ge dem möjligheter att inspirera.
- Förbättra samarbetet mellan arbetsmarknadens parter och företag.
- Inkludera åldersledningsfrågor i kollektivavtal för att möjliggöra ett enhetligt regelverk, flexibilitet och ökad medvetenhet.
- Var en förebild. Offentliga institutioner och arbetsmarknadsorganisationer som vill uppmuntra andra att ta hänsyn till demografiska frågor i sin personalpolitik måste själva vara övertygande.
- Förbättra stödet till vidareutbildning för äldre arbetstagare. Att förvärva och behålla kompetens är en förutsättning för att arbetstagare ska fortsätta vara anställningsbara. Det livslånga lärandet är viktigt.
- Sätt fokus på livscykel tänkande, från förskola till ålderdom. Politiska beslut ska ta hänsyn till de nuvarande och framtida intressena i alla



 <p>NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING</p>	<p>SLUTRAPPORT</p>	<p>9 (17)</p>
<p>PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING</p>	<p>DATUM: 2014-10-30</p>	


åldersgrupper, även de som inte är i stånd att delta i den politiska processen ännu – eller längre.

- Justera systemet för att göra det lättare att arbeta längre efter pensionsåldern. Det bör göras så enkelt som möjligt att stanna kvar i arbetslivet för dem som vill.
- Tillåt flexibilitet och en smidig övergångsfas till pensionsåldern. Varje jobb och varje arbetsgivare är olika – därför bör individuella lösningar under de sista åren av anställning möjliggöras.
- Underlätta möjligheten att förena arbete och familj.

Rekommendationer till arbetsgivare

- Gör ålders- och kompetenskartläggning. Hur gamla är medarbetarna? Vilka avdelningar eller yrken har särskilt hög medelålder? Vilka nyckelpositioner är utsatta?
- Överväg hjälp utifrån. Om inte verksamheten har en stark HR-avdelning kan det behövas extern hjälp.
- Dialog med medarbetarna. Fråga om behov och önskemål, och låt svaren påverka åtgärderna för ökad motivation till ett längre arbetsliv.
- Använd god praxis från andra håll som inspiration, men hitta din egen väg.
- Ta ett steg i taget. Börja med små åtgärder som har omedelbar effekt.
- Walk the talk! Visa din vilja att göra förändringar, även om du inte är helt säker på resultatet.
- Skapa en flexibel arbetsmiljö. Sörj för god hälsovård, förebyggande åtgärder och en ergonomisk arbetsmiljö.
- Omdefiniera och justera arbeten och processer. Kompetens förändras över tid.
- Tillåt anställda att ha mer kontroll över sin egen tid. Flexibilitet för att kombinera arbete med familjelivet, fritidsintressen och vidareutbildning kan ha positiv effekt på motivationen att arbeta även efter pensionsåldern.
- Skapa åldersblandade grupper och mentorprogram. Tänk på överföring av tyst kunskap långt innan en äldre anställd är på väg att gå i pension.
- Utmana stereotyper om ålder. Negativa bilder av åldrande finnas på alla nivåer – bland chefer, mellanchefer och anställda. Försök att föregå med gott exempel.
- Visa uppskattning. Lägg till en punkt i medarbetarsamtalet om långsiktig karriärutveckling och varaktig arbetsförmåga.
- Främja livslångt lärande med kurser och utbildningar även för äldre arbetstagare.
- Fokusera på kompetens och personlig förmåga vid anställningar, inte på ålder!



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	10 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

- Motverka åldersdiskriminering. Tänk på vilken kompetens du söker när du utformar profil och annons. Om du lägger vikt vid empati, förmåga tänka strategiskt och att kommunicera, kan äldre sökande vara rätt val.
- Dela dina framgångar med andra arbetsgivare. Om åldersmedvetet ledarskap har gjort nytta för företaget, dela din entusiasm med andra chefer.
- Åldersmedvetet ledarskap är en ständig process.
- Utvärdera kostnader i förhållande till fördelar. Jämför t ex kostnaderna för att behålla en äldre anställd några år längre med kostnaderna för att rekrytera en ny.
- Integrera åldersmedvetet ledarskap i den långsiktiga kompetensförsörjningsstrategin.

Verksamhet efter projektperioden

Företag/arbetsplatser i Norrbotten och i landstinget arbetar med att ta tillvara den äldre arbetskraftens kompetens. Metoder som utvecklats i projektet sprids i landstingets verksamhet, i Norrbotten och i landet.

Folkvandvårdens divisionschef har uttalat att åldermedvetenhet ska vara en del av det vardagliga arbetet i divisionen. Förhållningssättet ska också bli en integrerad del av divisionens kompetensförsörjningsstrategi och projektet Best Agers Lighthouses är början på förbättringsarbetet och utvecklingen i frågan.

I Landstingets kompetensförsörjningsplan är en av de prioriterade åtgärderna ”Bedriva åldersmedvetet ledarskap och medarbetarskap för att ta tillvara äldres kompetens, förutsättningar och möjligheter”. Här kan metoder från Best Agers Lighthouses användas.

I Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020 under avsnittet Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud är en åtgärd ”Verka för fler äldre i arbetslivet...”. Här kan erfarenheter från Best Agers Lighthouses användas.

I Kompetensplattform Norrbotten är en av landstingets aktiviteter Interreg-projektet Best Agers. Här sägs att erfarenheter från projektet kan spridas inom kompetensplattformen.


Genom den referensgrupp som bildades i projektet sprids resultat och metoder i första hand till landstinget och kommuner.

I Tillväxtverkets broschyr Östersjöstrategin för nybörjare är Best Agers och Lighthouses ett projektexempel, vilket sprider projektresultat.

I Regeringens skrivelse 2013/14:29 Ny inriktning för EU:s strategi för Östersjöregionen nämns projektet, vilket sprider dess resultat.

”Projektet Best Agers med medverkan från Landstinget i Norrbotten, har arbetat med att visa hur äldre kan bidra till ekonomisk verksamhet och



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	11 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

innovationsprocesser – inte bara genom att stanna kvar på arbetsmarknaden, utan också i flera andra roller till exempel som mentorer, ledande rådgivare eller entreprenörer.”

I landstingets broschyr *På väg mot ett åldersmedvetet ledarskap* beskrivs Best Agers Lighthouses, dess metoder, resultat och rekommendationer från projektet.

2. Landstingsfullmäktiges strategiska mål och landstingsstyrelsens delmål i dess plan 2014

Utfallet av projektet Best Agers Lighthouses ställs i förhållande till framgångsfaktorerna under varje delmål.

Observera att den statistik och fakta som presenteras står för sig själv och kan inte exklusivt bero på resultat i projektet Best Agers Lighthouses.

Resultat i förhållande till perspektivet Kunskap och förnyelse i landstingsfullmäktiges strategiska plan ~~inriktning mål Kunskap och förnyelse~~

A Konkurrentkraftig region

Delmål Strategisk hållbar utveckling


Genom Best Agers Lighthouses har frågan om äldre medarbetares situation på arbetsplatser uppmärksammats i landstinget och i länet. Statistik och fakta har tagits fram om åldersspridning, faktisk pensionsålder och vilka utmaningar som möter en organisation med många medarbetare över 55 år.

I de verksamhetsområden i Folktandvården i Norrbotten som deltog i projektet var medelåldern 48 år och 40 % av medarbetarna var 55-plussare.

Fakta

Genomsnittsålder yrkeskategorier 2013 i Folktandvården i Norrbotten

Distriktstandläkare	41,1 år
Enhetschefer	55,4 år
Sjukhustandläkare	42,7 år
Tandhygienister	38,5 år
Tandsköterskor	52,4 år
Tandtekniker	49,6 år
Verksamhetschefer	56,6 år
Övertandläkare	52,0 år

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	12 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Genomsnittlig verklig pensionsålder i snitt åren 2009-2013 i Folkandvården i Norrbotten

Distriktstandläkare	64,0 år
Sjukhustandläkare	56,0 år (avser 1 person)
Tandhygienist	64,8 år
Tandsköterska	63,8 år
Tandtekniker	65,0 år (avser 2 pers.)
Ekonomer	67,0 år
Chef distriktsstandläkare	65,3 år


Den stora yrkesgruppen, som också har hög medelålder, lägst verklig pensionsålder och högst sjukfrånvaro är tandsköterskorna. Här ser divisionen en brist i framtiden på grund av hög medelålder, tidig pension och få utbildningsplatser. Det blir då av stor vikt för verksamheten om tandsköterskorna kan tänka sig, samt har en arbetsmiljö som gör att de kan tänka sig att arbeta längre och på så sätt underlätta generationsväxlingen på arbetsplatserna.

Enligt landstingets rapport *Europa 2020 och Norrbottens tillväxt* är BestAgers-arbetet ett norrbottniskt projekt under Tillväxt för alla i programmet Europa 2020 och bidrar därför till att målen i programmet uppfylls.

I Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020 under avsnittet Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud är en åtgärd "Verka för fler äldre i arbetslivet...". Här kan erfarenheter från Best Agers Lighthouses användas som därmed medverkar till att nationella och europeiska utvecklingsmål uppfylls.

Delmål Regionen är synlig och aktiv

Genom projektet Best Agers Lighthouses presenteras Norrbottens möjligheter och utmaningar i EU och särskilt Östersjöregionerna. I projektet har statistik om länet tagits fram och analyserats av forskare i projektet. Strategiska samarbeten skapas och kunskap om Norrbottens tillgångar och sociala innovationsförmåga sprids.

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	13 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

B Långsiktig förnyelse

Delmål Ett öppet förhållningssätt till utveckling och förnyelse

Kunskap om medarbetares arbetsförhållanden, pensionsåldrar och rekryteringskostnader samt enkät- och intervjufrågor tagits fram för användning i projektets arbete. Detta har medverkat till att fler medarbetare synliggörs, vilket ger landstinget ett bättre förutsättningar för utvecklingsarbete och för sin kompetensförsörjning.

Landstinget har också tagit in frågan om åldersmedvetet ledarskap i sitt kompetensförsörjningsprogram, vilket borde innebära att frågan ska beröra fler delar av landstinget än projektarbetsplatserna.

Resultat i förhållande till perspektivet Medarbetare i landstingsfullmäktiges strategiska plan

A Attraktiv arbetsgivare

Delmål Lika rättigheter och möjligheter

Kunskap om medarbetares arbetsförhållanden, pensionsåldrar och rekryteringskostnader samt enkät- och intervjufrågor har tagits fram för användning i projektets arbete. Även chefers och anställdas attityder till medarbetare i olika åldrar har mätts och synliggjorts. Detta har medverkat till att även medarbetare i olika åldrars situation synliggjorts, vilket ger landstinget ett bättre underlag för sitt utvecklingsarbete på arbetsplatser. När både yngre och äldre medarbetare ses som individer och inte homogena grupper ökar mångfalden i landstinget.

Delmål Hållbart arbetsliv

Projektet har synliggjort ett behov av att räkna med de äldre medarbetarna kan medverka i kompetensförsörjningen. Det har också visat sig att äldre medarbetare kan tänka sig att jobba längre och/eller efter sin pensionering, men att det då krävs en förståelse från landstinget för dessas arbetsvillkor.


För att medarbetarna ska vara intresserade av att arbeta längre krävs ett fungerande ledarskap på arbetsplatserna. Projektet har visat att det är effektivt att chefer och ledare får kunskap om åldersmedvetet ledarskap för att kunna ta in även denna aspekt i sitt ledarskap.

B Aktivt medarbetarskap

Delmål Dialog och samverkan

Medarbetarsamtalet är en grundbult i dialogen mellan chef och medarbetare och det sker kontinuerligt. I projektet har en aktivitet varit att utveckla medarbetarsamtalet så att det även ska innehålla frågan om hur man bäst planerar för en flexibel övergång från yrkesliv till pensionering. Detta främjar dialogen och åldersmedvetenheten till gagn för särskilt äldre medarbetare men också för hela arbetsplatsen.



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	14 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Eftersom projektet involverat medarbetare i alla åldrar på de medverkande arbetsplatserna och det har skapats förståelse mellan olika åldersgrupper, gagnar det i det långa loppet utvecklingen av verksamheten.

Delmål Hälsöfrämjande miljö

I projektet har det funnits ett samarbete med företagshälsovården för att förbättra hälsostatistiken så att medarbetarna kan ses som individer och inte enbart som grupper. Detta bör främja hälsan hos medarbetarna.

Projektet har också frågat medarbetarna om deras synpunkter och återkopplat resultaten till dem. Detta är i längden ett arbetssätt som är hälsofrämjande. Inom projektet har det noterats att förväntningar skapas när projekt dras igång, vilket kortsiktigt kan skapa missmod.

2.3. Utfall tidplan

Projektet pågick 2013-2014 och det höll sin tidplan.

Det tog längre tid än beräknat att förbereda aktiviteter i Folktandvården. Implementeringstiden blev därför kortare än beräknat. Över huvudtaget ~~Ö.h.t.~~ var det stor tidspress i projektet.

De frågor som behandlas i projektet skulle eg. behöva betydligt mer tid för att kunna "sätta sig" i en organisation. Ledningen för Folktandvården har dock uttalat att projektet bara är en början i arbetet med åldersmedvetenhet som en del av generationsväxlingen.


2.4. Utfall kostnader, inklusive resurser

Projektets totalbudget för 2013-2014 i Norrbotten var 144 818 EUR och NLL medfinansierade med 25% = 36 204 EUR. Budgeten överskreds inte, men det gjordes omfördelningar i budgeten under projektets gång, bland annat fler timmar för den externa rådgivaren.

Projektets budget omfattade inte kostnader för Folktandvårdens arbete i projektet.

2.5 Uppföljning effektmål/nyttoeffekt

I Landstingets kompetensförsörjningsplan är en av de prioriterade åtgärderna "Bedriva åldersmedvetet ledarskap och medarbetarskap för att ta tillvara äldres kompetens, förutsättningar och möjligheter". Här kan metoder från Best Agers Lighthouses användas. Det är dock av största vikt att landstinget följer upp att denna prioriterade åtgärd blir en del av alla divisioners ordinarie arbete med kompetensförsörjningen.

 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	15 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

3. Överlämning/leverans av projekt

Best Agers Lighthouses slutrapporteras till Baltic Sea Region Programme 2007-2013 kring årsskiftet 2014/2015.

Projektet som helhet har formulerat slutsatser och rekommendationer samt redogjort för sina aktiviteter i

- Strategic Age Management – Intervention in companies and public organisations. Best Agers Lighthouses 2013
- Competitiveness and employment for the future. Good examples of Age Management in the Baltic Sea region. A compilation of Findings of the Project “Best Agers Lighthouses”. Slutrapport 2014
- Age Management in Practice. Recommendations for employers. Projektet Best Agers Lighthouses 2014
- Ageing Workforces in the Baltic Sea region. Recommendations for Social Partners and Policy-Makers. Projektet Best Agers Lighthouses 2014
- På väg till ett åldersmedvetet ledarskap. Broschyr NLL 2014

Dessa finns att hämta på projektets hemsida www.best-agers-lighthouses.eu

Dessutom finns information på NLLs hemsida www.nll.se/bestagers

Projektdokumentationen är lagrad i landstingets arkiv. Enligt regler för projekt inom Baltic Sea Region Programme 2007-2013 ska projektdokumentation vara arkiverad och tillgänglig för revision t.o.m. 2025-12-31.

4. Erfarenheter och observationer


Det har varit viktigt att landstinget som helhet varit informerad om projektet. Det innebär att det blir lättare att sprida resultat och att projektets resultat lever vidare i den ordinarie verksamheten.

Det har varit mycket viktigt för hållbarheten i projektet att samarbeta med Folkvandvården i planering, implementering och utvärdering av aktiviteter i projektet. Det gör att projektet blir mer realistiskt i nutid och i spridning av resultat.

Frågan om åldersmedvetenhet är en arbetsmiljöfråga som kräver mer tid än en kort projekttid för att hanteras i organisationer och på arbetsplatser. Detta är dock början på en process och det är så man måste se projektet Best Agers Lighthouses. Det är också uppenbart att medarbetarna gagnas av att utvecklingsarbeten sker i ordinarie verksamhet.

En av de risker som identifierades i projektplaneringen var att projektet skulle skapa förväntningar som inte projektet kunde leva upp till. Detta har också delvis besannats i Norrbotten, då medarbetarna till exempel tagit upp lönefrågan som en viktig del av sin arbetsmiljö och sina arbetsvillkor. Detta är dock en fråga som projektet inte hade uppdrag att arbeta med.



 NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	SLUTRAPPORT	16 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

Det har varit av stort värde att ha med forskare från universitet i Östersjöområdet som partners i projektet. Dessa har medverkat i planering, analyser och i att ta fram resultat i projektet.

Projektkonsulten REM Consult i Hamburg har varit mycket viktig för att projektet ska hålla styfart och kunna anpassas till den verklighet projektet haft att arbeta i. REM har skickliga projektkoordinatorer och sådana insatser kan aldrig överskattas.

5. Förslag till förbättringar

Detta var ett omfattande internationellt EU-projekt med många partners och en avancerad metodik. För att förbättra arbetet i liknande projekt, vore det effektivt med ett projektkontor som har resurser att vara stödjande och ge handledning under projektarbetets gång.

Landstingets redovisningssystem är inte direkt anpassade för att redovisning och rapportering ska kunna ske på ett smidigt sätt gentemot EUs olika program. Ett mer integrerat system skulle vara önskvärt där man kan ta ut anpassade rapporter direkt ur redovisningssystemet. En tidredovisningsmodul som är integrerad med redovisningssystemet skulle också underlätta bokföringen av arbetad tid i alla typer av projekt samt den ekonomiska uppföljningen.


6. Kommentarer från projektet

– En stor utmaning som hela det svenska samhället, oavsett bransch, nu möter är generationsväxlingen. Väldigt många ska pensioneras samtidigt och efterfrågan på nya medarbetare är stor, säger Agneta Abrahamsson, utsedd intern mentor i Best Agers Lighthouses.

Hon är verksamhetschef för folktandvården i Arjeplog och Arvidsjaur och hon har sedan flera år tillbaka arbetat aktivt för att rekrytera ny kompetens till Norrbotten.

– Projektet har i korta drag gått ut på att ta reda på hur arbetsplatser bättre kan ta tillvara på äldre personals kunskap och kompetens inför generationsväxlingen. Hur arbetsgivaren till exempel kan underlätta för äldre att stanna kvar i arbetslivet.

– Det finns flera faktorer som kommer att vara avgörande för hur vi lyckas på längre sikt. Vilja och förmåga är viktigt. Ansvar och befogenheter att fördela arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter i förhållande till medarbetarnas individuella arbetsförmåga är andra viktiga faktorer. Det krävs dessutom att man som ledare har tillräckligt stöd i organisationen för ett ledarskap som tillåter och uppmuntrar att arbetet organiseras på olika sätt, säger Agneta Abrahamsson.

 <p>NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING</p>	SLUTRAPPORT	17 (17)
PROJEKTNAMN: BEST AGERS LIGHTHOUSES PROJEKTÄGARE: AVDELNINGEN FÖR REGIONAL UTVECKLING	DATUM: 2014-10-30	

7. Referenser

Competitiveness and employment for the future. Good examples of Age Management in the Baltic Sea region. A compilation of Findings of the Project “Best Agers Lighthouses”. Slutrapport 2014

Age Management in Practice. Recommendations for employers. Projektet Best Agers Lighthouses 2014

Ageing Workforces in the Baltic Sea region. Recommendations for Social Partners and Policy-Makers. Projektet Best Agers Lighthouses 2014

På väg till ett åldersmedvetet ledarskap. Broschyr NLL 2014

www.best-agers-lighthouses.eu Projektets hemsida

Strategic Age Management – Intervention in companies and public organisations. Best Agers Lighthouses 2013

www.nll.se/bestagers NLLS:s hemsida

Årsredovisning 2013, NLL

Strategisk plan 2014. Norrbottens läns landsting

Landstingsstyrelsens plan 2014. Norrbottens läns landsting

Regeringens skrivelse 2013/14:29 Ny inriktning för EU:s strategi för Östersjöregionen

Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020. Länsstyrelsen i Norrbotten

Östersjöstrategin för nybörjare. Broschyr från Tillväxtverket 2014

Europa 202 och Norrbottens tillväxt. Norrbottens läns landsting, Landstingsdirektörens stad, regionala enheten

42 000 anställningar till och med 2025. En studie av rekryteringsbehovet i Norrbottens län. Luleå tekniska universitet, Länsstyrelsen Norrbotten

Längre arbetsliv. Om samverkan mellan företagshälsovård och personalavdelningar inom norrländska kommuner och landsting. Umeå universitet. Yrkes och miljömedicin i Umeå rapporterar 2014:3

