

Seniorpolitik på DBC – oplæg til møde 29.5.1998.

”Al seniorpolitik er personalepolitik og al personalepolitik er seniorpolitik”

Er seniorpolitik udvikling, afvikling og/eller ligestilling?

Hvor er DBC m.h.t. seniorpolitik ?

Aldersfordeling mellem faggrupper ?

Hvad er problemet for de enkelte faggrupper?

Ønsker man seniorpolitik som:

- instrument til afvikling af de ”udbrændte”
- instrument til fastholdelse af alle
- instrument til fastholdelse af de særligt ”attraktive”

Hvad er seniorpolitik (Se kap. 3 side 3 i MPA-afhandling).

Generelle aftaler contra individuelle aftaler.

Antagelser:

- en stor del af de ansatte er ca 50 år og forventes at forlade DBC om 10-15 år.
- Den stigende aldring af medarbejderstyrken betyder, at DBC ikke først og fremmest kan forny sig gennem udskiftning af medarbejdere. Det betyder, at man må satse på kompetenceudvikling af seniormedarbejdere.
- Det betyder også, at medarbejderne selv må ændre holdning og forventning til jobbet. Den udvikling vil stille krav til medarbejdernes mentale spændstighed. Tryghed i jobbet bliver uløseligt forbundet med viljen til forandring, videreuddannelse og udvikling.
- Det betyder, at alle involverede, skal være parate til at acceptere nye roller indeholdende nye krav, herunder lære nyt, og ikke mindst aflære utidssvarende holdninger, teknikker og fremgangsmåder.

Opgaven går således primært ud på, at udvikle en række personalepolitiske værktøjer til at forny kompetencen i den viden og erfaring, som seniormedarbejdere besidder.

Endvidere kan man overveje, hvorledes forskellige seniorpolitiske elementer kan medvirke til, at DBC kan fastholde medarbejdere, så et harmonisk ”generationsskifte” kan sikres.

Endelig kan man overveje seniorpolitik som en del af DBC’s socialpolitiske ansvar.

Forslag: En proces, der fører til en model for kompetenceudvikling af seniorarbejdskraft.

1: Afklaring af behovet for kompetenceudvikling:

- Alderssammensætningen analyseres
- Fremtidens opgaveprofiler vurderes
- Seniormedarbejdernes kvalifikationer kortlægges

2: Personalepolitikken:

- Hvorfor kompetenceudvikling
- Kompetenceudvikling som en del af personalepolitikken
- Hvordan kompetenceudvikling

3: Projektets omfang:

- Hvilke medarbejdere
- Barrierer som fremmer og hindrer
- Holdningsændringen

4: Handlingsplan:

- interview-/spørgeskemaundersøgelse
- Rådgivning
- Pilotprojekt.

Hvordan kommer vi i gang ?

Nedsæt en arbejdsgruppe med repræsentanter for ledelsen og medarbejderepræsentanter, evt. som et udvalg under SU. Arbejdsgruppens opgaver:

- At fastlægge hvad kompetenceudvikling er på DBC
- At få fastlagt/overblik over, hvordan DBC skal fungere i fremtiden
- At få fastlagt/overblik over, hvilke resultater DBC skal skabe
- At fastlægge formålet med DBC's kompetenceudvikling
- At fastlægge ønsker, behov, holdninger og kultur på seniormrådet
- Hvordan indpasses seniorudvikling i personalepolitikken
- At kommunikere budskabet.

SJN

28.5.98.



Bilag 2

**Forslag til
seniorpolitisk projekt
på
Dansk BiblioteksCenter as**



Indholdsfortegnelse

	Side
1. Indledning.....	3
2. Baggrund for projektet.....	3
3. Grundlæggende antagelser	6
4. Formål med projektet	7
5. Målgruppe og afgrænsning	7
6. Gennemførelse af projektet.....	8
7. Fase 1: Start af projektet.....	8
8. Fase 2: Kortlægning af DBC's behov	9
9. Fase 3: Afdækning af senioremes ønsker og behov.....	9
10. Fase 4: Løsningsforslag og prioritering	10
11. Fase 5: Implementering af de prioriterede forslag.....	10
12. Fase 6: Evaluering og beskrivelse	11
13. Fase 7: Formidling af erfaringer og resultater.	11
14. Tidsplan.....	12
15. Organisation.....	12



1. Indledning

Ledelsen på Dansk BiblioteksCenter as har anmodet Kommunernes Landsforening, Lønservice Øst, om at bistå dem i arbejdet med udvikling og implementering af seniorpolitikken på Dansk BiblioteksCenter.

På baggrund af forskellige drøftelser og tilsendt materiale, bl.a. udkast til rapport fra det såkaldte "Sigtelinieprojekt", Dansk BiblioteksCenters personalepolitik mv., har konsulent, m.p.a. Søren Juel Nielsen, udarbejdet dette forslag til seniorpolitisk projekt.

Projektet har både et internt virksomhedsorienteret perspektiv, der primært er rettet mod Dansk BiblioteksCenters personale, og et mere generelt perspektiv rettet mod virksomheder med opgaver og en personale- samt alderssammensætning, der nogenlunde svarer til Dansk BiblioteksCenters, fx større biblioteker.

Det er således hensigten, at erfaringerne fra den interne proces på Dansk BiblioteksCenter skal bearbejdes og formidles til andre virksomheder, så de dermed kan fungere som inspiration og "stenen i vandet", der får ringene til at sprede sig på biblioteksvæsenets mange arbejdspladser, hvor man inden for en årrække kan forudse generationsskifteproblemer, "brain drain" og mangel på arbejdskraft, med mindre man kan fastholde "det grå guld" og fortsat udvikle seniorarbejdskraftens kompetencer, så de matcher krav og behov på arbejdsmarkedet i fremtidens videnssamfund.

Der søges tilskud til projektet fra Arbejdsministeriets Seniorpulje.

2. Baggrund for projektet

Dansk BiblioteksCenter er en virksomhed med godt 160 medarbejdere, deraf ca. 85 ACere (primært bibliotekarer) og ca. 50 med HK-baggrund. Aldersfordelingen er nogenlunde jævn fra 30-60 år, dog med mindre variationer inden for de enkelte faggrupper. Kun 8 medarbejdere er over 60 år, mens 42 (ca. 25%) er i alderen 50-59 år. Umiddelbart viser disse tal, at medarbejdere på Dansk BiblioteksCenter tilsyneladende følger det almindelige mønster på arbejdsmarkedet med at fratæde som 60-årige eller umiddelbart derefter, og at man ikke lige nu har et påtrængende generationsskifteproblem.

Personaleomsætningen på Dansk BiblioteksCenter er lav vurderet i forhold til det samlede arbejdsmarked, medarbejdere har en høj anciennitet. Endvidere er det oplyst, at man indtil videre ikke har haft væsentlige rekrutteringsproblemer, og at man ej heller oplever specielle problemer i forhold til de ældre medarbejdere.

bejderes motivation og evner for at deltage i virksomhedens drift og udvikling.

Alligevel er der gode grunde til at sætte focus på seniorpolitikken og få den udviklet som en integreret del af Dansk BiblioteksCenters offensive personalepolitik og -strategi.

Ændrede omverdenskrav vil i de kommende år øge behovet for omstilling og udvikling af Dansk BiblioteksCenters virksomhed og forretningsområder. Der vil være stigende behov for ny viden og nye kompetencer på Dansk BiblioteksCenter. Den nødvendige fornyelse af medarbejdernes kompetencer kan tilvejebringes på flere måder, enten gennem udskiftning af medarbejdere eller ved en bevidst kompetenceudvikling af allerede ansatte. Antagelig vil der være behov for en dobbeltsidig strategi, dels en aktiv rekrutteringspolitik, og dels en massiv indsats i forhold til medarbejderudvikling og uddannelse af alle ansatte. Og i forhold til begge disse strategier er det vigtigt at overveje en særlig seniorpolitisk indsats.

Selv om man ikke aktuelt oplever flaskehals- og generationsproblemer på Dansk BiblioteksCenter, så må det antages, at den nuværende alderssammensætning i kombination med den relativ lave personaleomsætning for samtlige aldersgrupper kan føre til problemer for en vidensbaseret virksomhed i udvikling, som Dansk BiblioteksCenter. En væsentlig del af de ansatte (ca. 45%) er over 45 år og forventes at forlade Dansk BiblioteksCenter om 10-15 år. Den stigende aldring af medarbejderstyrken betyder, at Dansk BiblioteksCenter ikke alene kan forny sig gennem udskiftning af medarbejdere. Man må også satse på udvikling af seniormedarbejdere.

I forbindelse med behovet for ny viden og ansættelse af nye medarbejdere er det ligeledes vigtigt at inddrage seniormedarbejdernes kompetencer (forstået som kombinationen af erfaringen og viden) i udviklingen. En strategi, der primært satser på at skaffe ny viden og nytænkning gennem nyansættelser er næppe farbar. Dels forælder viden hurtigt; nogle hævder, at uddannelser forældes på 5 år og 2 år i udvalgte fag. Dels forudsætter virksomhedens drift erfaring og indsigt i markedet samt kundenes behov. Ud fra disse vinkler drejer såvel den almindelige personalepolitik som seniorpolitikken sig om at sikre den nødvendige kompetenceudvikling for alle ansatte.

Tendenser i samfundsdebatten tyder på, at de økonomiske muligheder for at forlade arbejdsmarkedet som 60-årig forringes,



således at de ældre får behov og incitament for at arbejde længere. Samtidig tales der om at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked og en bred vifte af forslag er på banen: gradvis tilbagetrækning, øget adgang til hjemmearbejde, oprettelse af flexjob og seniorstillinger, øget adgang til ferie og orlov samt omsorgsdage, herunder særlige bedsteforældre- og seniorordninger mv. Disse tendenser forekommer det naturligt at overveje i forbindelse med en langsigtet personaleplanlægning.

Endelig betyder den demografiske udvikling med små ungdomsårgange i de næste 15-20 år, at der kan opstå vanskeligheder med at rekruttere kvalificerede medarbejdere til en konkurrencedygtig pris. Der kan således opstå et behov for at kunne fastholde de allerede ansatte længere end i dag, og i forhold til at kunne tiltrække nyuddannede og yngre medarbejdere, kan man forudse, at andre parametre end lønnen, fx personalepolitikken, mulighederne for personlig udvikling og karriere samt virksomhedens image, herunder seniorpolitik har betydning for en medarbejders valg af stilling.

Det er således vigtigt at få udviklet og implementeret en seniorpolitik på Dansk BiblioteksCenter, og det er lige så vigtigt at gå i gang nu.

Dels fordi seniorpolitik mest af alt er et spørgsmål om holdninger. Og holdninger tager tid at ændre både hos yngre og ældre.

Dels fordi det for den enkelte medarbejder er yderst relevant allerede som 45-årig at gøre sig visse seniorpolitiske overvejelser bl.a. med hensyn til muligheder for en "senkarriere", pension og andre privatøkonomiske forhold.

Og dels fordi de seniorpolitiske tiltag skal overvejes nøje og udvikles - måske ved nogle pilotforsøg - så de bliver til glæde både for senioren og virksomheden.

Udviklingen stiller ændrede krav til medarbejderne. Medarbejderrollen er allerede under forandring væk fra specialistrollen til en mere multifunktionel funktion. Det er en udfordring for medarbejdernes mentale spændstighed. Enkelte medarbejdere har måske ikke lyst eller evner til at være med i den udvikling Dansk BiblioteksCenter står over for. Men der er intet sagligt belæg for en påstand om, at de ældre har et særligt problem. Mistrivsel i jobbet, fejlplacering eller udbrændthed er ikke aldersbetinget.

Indtil for få år siden handlede seniorpolitik primært om afvikling af ældre medarbejdere på en økonomisk fordelagtig og anstændig vis. Det er ambitionen, at seniorpolitik på Dansk BiblioteksCenter skal have focus på ligestilling af de ældre og kompetenceudvikling af seniorarbejdskraften.

Endvidere er det ambitionen, at erfaringerne fra Dansk BiblioteksCenters seniorpolitiske projekt skal kunne anvendes af andre. I den forbindelse er det naturligt at tænke på større biblioteker. Dels fordi personale- og alderssammensætningen samt virksomhedskultur matcher Dansk BiblioteksCenters, dels fordi arbejdsområdet - informations- og kulturformidling i vid forstand - er sammenligneligt, dels fordi fremtidens udfordringer, krav og problemer er nogenlunde ens. Med Dansk BiblioteksCenters særlige status og brede kontaktflade til biblioteksvæsenet er det oplagt at indtænke et metaaspekt i det seniorpolitiske udviklingsarbejde.

3. Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser:

- ▲ Al seniorpolitik er personalepolitik og al personalepolitik er seniorpolitik. Ud fra den opfattelse er det nødvendigt at den enkelte medarbejder så tidligt som muligt planlægger sin senkarriere. Det forudsætter viden om virksomhedens behov og forventninger til medarbejderne samt en velkendt og synlig seniorpolitik, så medarbejderen har et grundlag for det svære valg mellem arbejdslivet og pensionisttilværelsen, planlægning af fratrædelsestidspunkt mv.
- ▲ Dansk BiblioteksCenter har behov for at bevare senioremes særlige erfaring og viden og er indstillet på kompetenceudvikling af seniorarbejdskraften.
- ▲ En forudsætning for at fastholde ældre medarbejders tilknytning til Dansk BiblioteksCenter længere end i dag er, at der skabes bedre muligheder for at ændre på senioremes arbejdsindhold, herunder eventuelt at kunne foretage en gradvis nedtrapning af arbejdet inden overgangen til pensionisttilværelsen.
- ▲ Seniorpolitikken skal være til gavn og glæde for alle parter: virksomheden, seniormene og de øvrige medarbejdere.
- ▲ Udviklingen og implementering af seniorpolitikken på Dansk BiblioteksCenter skal ses i sammenhæng med de øvrige udviklingsaktiviteter, der foregår i virksomheden.

4. Formål med projektet

Formål med projektet:

- ▲ At få gruppen af ældre medarbejdere til at udskyde deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og forblive på Dansk BiblioteksCenter ved at afdække deres ønsker til et godt seniorforløb.
- ▲ At afdække mulighederne for en ændret arbejdstilrettelæggelse på Dansk BiblioteksCenter, der bedre udnytter senioremes særlige kompetencer.
- ▲ At afdække arbejdsopgaver og roller, der med fordel kan varetages af seniorer.
- ▲ Af afdække senioremes uddannelsesbehov i forhold til de ændrede og nye opgaver samt roller.
- ▲ At sikre Dansk BiblioteksCenter et velkvalificeret personale, der matcher virksomhedens mål og behov.
- ▲ At gennemføre et harmonisk og kontinuerligt generationsskifte på Dansk BiblioteksCenter.
- ▲ At påbegynde innovationen af en model for kompetenceudvikling af seniorarbejdskraft på Dansk BiblioteksCenter.
- ▲ At formidle erfaringer og resultater fra projektet til biblioteker og andre arbejdspladser.

5. Målgruppen og afgrænsning

Ved en senior forstås en medarbejder, der er i sin sidste fase i arbejdslivet. Det er næppe hensigtsmæssigt at sætte en bestemt og ufravigelig aldersgrænse for seniorer.

Principielt omfatter en seniorpolitik alle medarbejdere på virksomheden. Men for nogle er det mere påtrængende end for andre. Det er en del af projektet at afklare, om der er behov for at fastsætte en bestemt aldersgrænse for de enkelte elementer og seniorpolitiske tiltag.

Målgruppen er således alle "almindelige medarbejdere" på Dansk BiblioteksCenter, eventuelt over en vis alder på de enkelte områder.



I hvilket omfang ledere og direktører skal deltage og involveres i projektet bør overvejes nærmere og under indtryk af, at Dansk BiblioteksCenter allerede har iværksat et lederudviklingsforløb.

6. Gennemførelse af projektet

Projektet gennemføres i følgende 7 faser:

- Fase 1: Start af projektet.
- Fase 2: Kortlægning af Dansk BiblioteksCenters behov.
- Fase 3: Afdækning af senioremes ønsker og behov.
- Fase 4: Løsningsforslag og prioritering.
- Fase 5: Implementering af prioriterede forslag.
- Fase 6: Evaluering og beskrivelse.
- Fase 7: Formidling af erfaring og resultater.

7. Fase 1

Start af projektet.

Formål

Det er vigtigt, at alle projektdeltagere sikres den rette information om projektet, herunder at aftale gensidige forventninger mellem de involverede parter.

Handlinger

1. Drøftelse af forslaget til seniorpolitisk projekt i Dansk BiblioteksCenters SU.
2. Godkendelse af projektet i Dansk BiblioteksCenters ledelse.
3. Nedsættelse af styregruppe med repræsentanter for projektets interessenter.
4. Udpegning af projektansvarlig medarbejder på Dansk BiblioteksCenter.
5. Informationsmøde for medarbejderne på Dansk BiblioteksCenter.

6. Nedsættelse af en tværgående seniorgruppe med seniorrepræsentanter for de forskellige personalekategorier og funktionsområder/afdelinger.

8. Fase 2

Kortlægning af Dansk BiblioteksCenters behov.

Formål

Formålet med kortlægningen af Dansk BiblioteksCenters behov er at afdække virksomhedens og de enkelte afdelingers ønsker, krav og forventninger til seniorerne på Dansk BiblioteksCenter samt ønsker til en ændring af nuværende arbejdstilrettelæggelse.

Handlinger

1. Der tages udgangspunkt i eksisterende materiale, herunder Dansk BiblioteksCenters mål og planer, sigtelinieprojektet og den eksisterende personalepolitik.
2. Strukturerede, eksplorative og kvalitative interview med udvalgte ledere, tillidsrepræsentanter og nøglepersoner, i alt ca. 10 interview.
3. Spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere på Dansk BiblioteksCenter (særligt skema til de over 50 år).

IT 45⁻ Kun 3 over 50

9. Fase 3

Afdækning af seniorernes ønsker og behov.

Formål

Formålet med at afdække seniorernes ønsker og behov er at få seniorerne til at komme med deres bud på og forslag om en ønsket fremtid på Dansk BiblioteksCenter (roller og arbejdsopgaver).

Handlinger

1. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen gennemføres ca. 10 interview med udvalgte seniorer.
2. Gennemførelse af 2-3 workshops med medarbejdere udvalgt på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen med henblik på at afdække de fælles ønsker til fremtidige roller og arbejdsopgaver.
3. Afholdelse af en workshop i den tværgående seniorgruppe med henblik på afdækning af seniorernes fælles ønsker og behov.

10. Fase 4

Løsningsforslag og prioritering.

Formål

På baggrund af fase 2 og 3 udarbejdes og designes forskellige konkrete forslag til seniorpolitikens elementer og tiltag.

Handlinger

1. Forslagene beskrives med fordele og ulemper, målgruppen angives og der foretages et skøn over de økonomiske konsekvenser. Endvidere vurderes det, om forslaget er umiddelbart gennemførligt eller kræver ændringer, fx i lovgivning, overenskomster, struktur, ansvarsfordeling eller lignende.

Antagelig kan forslagene inddeles i 6 hovedgrupper:

1. Gunstigere arbejds- og fratrædelsesvilkår for de ældre.
 2. Vidensoverdragelse.
 3. Uddannelse og kompetenceudvikling.
 4. Fristende alternativer til pensionistlivet.
 5. Arbejdstilrettelæggelse og -fordeling.
 6. Arbejds miljø og særlig aldersbetingede hensyn.
2. Samtlige forslag drøftes i projektets styregruppe med henblik på udarbejdelse af forslag til prioritering og en tidsplan for implementeringen.
 3. Ledelsen udarbejder en indstilling til prioritering og en tidsplan, som forelægges SU til udtalelse inden den endelige godkendelse i ledelsen.

11. Fase 5

Implementering af de prioriterede forslag.

Formål

At implementere og afprøve de prioriterede forslag til elementer i Dansk BiblioteksCenters seniorpolitik.



Handlinger

Antagelig vil der være nogle forslag, der umiddelbart kan iværksættes, andre, der blot vil fremstå som en mulighed for seniorer, hvis det bliver aktuelt, og atter andre, der vil skulle belyses og overvejes nærmere.

Opgaven i denne fase vil afhænge af antallet og omfanget af prioriterede forslag. Sandsynligvis vil en arbejdsform med interne arbejdsgrupper være hensigtsmæssig.

Det må antages, at en række forslag vil handle om uddannelse og kompetenceudvikling af seniorer. Et centralt tema vil derfor være, om der er behov for og særlige pædagogiske metoder til uddannelse af ældre medarbejdere. Allerede i startfasen af det seniorpolitiske projekt bør det overvejes, om Dansk BiblioteksCenter - eventuelt i samarbejde med andre fx Danmarks Pædagogiske Institut, Lærerbhøjskolen og/eller Biblioteksskolen - skal gå i front og påbegynde et forsøg, der kan medvirke til udvikling af en pædagogik til kompetenceudvikling, som specielt er rettet mod seniorer.

12. Fase 6

Evaluering og beskrivelse.

Formål

Formålet med evalueringen er at foretage en vurdering af de opnåede resultater. Der bør lægges vægt på både de mere interne resultater og på de generelle erfaringer, der vil kunne anvendes af andre.

Handlinger

1. Udarbejdelse af evalueringsrapport.
2. Drøftelse af rapporten i Dansk BiblioteksCenters SU og ledelse.
3. Udarbejdelse og godkendelse af Dansk BiblioteksCenters seniorpolitiske princip- og handlingsprogram.

13. Fase 7

Fornidling af erfaringer og resultater.

Formål

At udbrede de konkrete erfaringer og generelle resultater som inspiration for andre virksomheders seniorpolitiske aktiviteter.



Handlinger

1. Via Dansk BiblioteksCenters eksisterende informationskanaler orienteres løbende om projektet til biblioteker og andre kunder.
2. På Dansk BiblioteksCenters homepage oprettes et seniorpolitisk afsnit, der beskriver projektet og en elektronisk konference søges etableret. Homepagen forbindes med links fx til AFs homepage om seniorpolitik og evt. også de faglige organisationers hjemmesider.
3. På baggrund af evalueringsrapporten udarbejdes et seniorpolitisk inspirationskatalog.
4. Oplysnings- og foredragsvirksomhed for biblioteker og andre om projektet.

14. Tidsplan

- Fase 1-3: Gennemføres i efteråret 1998.
- Fase 4: Gennemføres i 1. kvartal 1999.
- Fase 5: Gennemføres fra 1. april 1999 til 31. marts 2000.
- Fase 6: Gennemføres i 2. kvartal 2000.
- Fase 7: Påbegyndes efter fase 4 og afsluttes i 2. kvartal 2000.

15. Organisation

Dansk BiblioteksCenter nedsætter en styregruppe for projektet, der fastlægger projektets omfang mv. og som følger forløbet.

Dansk BiblioteksCenter udpeger én projektansvarlig medarbejder.

Kommunernes Landsforening, Lønservice Øst, yder konsulentbistand til projektet efter nærmere aftale.

København, den 31. august 1998

Seniorpolitik på DBC (fase 2 og 3).

Den ukendte fremtid?

2.1

Udvælgelse af eksisterende materiale, der bl.a beskriver:

- hvordan DBC skal fungere i fremtiden
- DBC's "forretningsområder" og placering på markedet
- resultatkrav og -mål
- værdigrundlag
- personalebehov (antal fordelt på kategorier)
- medarbejdertyper personprofiler
- kompetencebehov
- den eksisterende leder- og personalepolitik, herunder medarbejdersamtaler, evaluerings- og målesystemer, efter- og videreuddannelsesaktiviteter m.v.
- aktuelt afgangsmønster, ønsker, behov, holdninger og kultur på seniorområdet (temperaturmålingen).

2.2: Nøglepersonernes vurdering

Med udgangspunkt i det skriftlige materiale udarbejder konsulenten/-terne en interviewnøgle. Konsulenterne gennemfører strukturerede, eksplorative og kvalitative interviews med udvalgte nøglepersoner, bl.a ledere og tillidsrepræsentanter.

Interviewpersonerne modtager relevante uddrag af "fremtidspapirerne" og hovedtemaer for interviewet inden.

Formålet med denne del af projektet er at afdække nøglepersonernes vurdering af fremtiden, herunder behov, ønsker og muligheder for seniorpolitik på DBC, -forstået i vid forstand, dvs. både fastholdelse, seniorudvikling og afvikling.

Nøglepersonernes fremtidsbillede anvendes i bearbejdet form som arbejdsgrundlag i fase 3.

2.3 Holdninger, forventninger og ønsker blandt de kommende seniorer.

"Anonym" og frivillig spørgeskemaundersøgelse blandt alle ansatte over 50 år (45+ i EDB-afdelingen), i alt ca. 50 personer. Mulighed for, at konsulenterne kan identificere den enkelte respondent.

Kortlægning af målgruppens behov og forventninger, samt ønsker for egen senkarriere på DBC. Kortlægning af gruppens nuværende kompetencer, samt præcise oplysninger om den enkeltes planer og en egen vurdering af potentialet. Disse personlige oplysninger vedrørende den enkeltes planer m.v. er fortrolige mellem den enkelte og konsulenterne

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen anvendes i bearbejdet form som arbejdsgrundlag i fase 3.

3.1: Seniorernes konkrete ønsker og forslag

De mest "interessante" og generelle spørgeskemarespondenter udvælges til uddybende interview med det formål at få konkrete forslag på bordet og beskrevet nærmere.

3.2 Workshops

Resultaterne fra fase 2.1, 2.2, 2.3 og 3.1 opstiller nogle temaer for 3 workshops. Disse temaer kunne antagelig være:

a) Hvordan indpasses DBC's behov og seniorernes forventninger og ønsker i personalepolitikken ?

Her drøftes fremkomne forslag f.eks. muligheder vedr. arbejdsmiljø, arbejdsindhold, fleksible arbejdstider, orlov, retrace og fratræden. I workshoppen deltager udvalgte nøglepersoner og håndplukkede medarbejdere fra div. afdelinger og professioner.

b) DBC's og seniormedarbejdernes behov og muligheder for kompetenceudvikling.

Har seniorerne særlige behov og vil DBC imødekomme disse ? Er der baggrund for et forsøg med et særlig tilrettelagt pædagogik og et specielt sigte for seniorerne ?

I workshoppen deltager udvalgte nøgle- og andre medarbejdere, samt uddannelseskloge.

c) Fremtidens medarbejderprofiler og seniorernes rolle i fremtidens DBC?

Hvilke kvalifikationer skal man rekruttere og hvilke kan man udvikle blandt allerede ansatte ?
Hvordan kan seniorernes erfaring og ekspertise fastholdes og kombineres med nyansattes viden ?
Uændret arbejdsorganisering for alle eller særlige opgaver for seniorer f.eks. som supervisor, mentor, konsulent, projektmedarbejder, supporter, ambassadør, brandslukker m.v
Udvalgte nøglemedarbejdere og medarbejdere fra div. funktioner/afdelinger.

Hver workshop får 8-10 deltagere og ledes af konsulenterne, der ligeledes står for oplæg og rapport. Varighed ½-1 dag efter emner.

Det skal understreges, at emnerne for disse workshops først kan fastlægges præcist efter fase 3.1. Formålet med disse brede workshops er dels en grundig belysning af muligheder, fordele og ulemper ved forslagene og dels at understøtte en positiv holdning til seniorudvikling bredt på DBC.

3.3: Workshop i tværgående seniorgruppe.

En kreds af spørgeskemarespondenterne udvælges, 8-10 stk. Forslagene fra workshoppen i fase 3.2 præsenteres og vurderes med henblik på tilkendegivelser om de er relevante og attraktive for den udvalgte kreds. Helt konkret: Vil de være med -eller er det bare fint med nogle muligheder, som kan fravælges. Også dette forløb ledes af konsulenterne med anonymiseret afrapportering..



Bilag 4

**Budget for seniorpolitisk projekt på
Dansk BiblioteksCenter as 01.10.1998-30.06.2000**

(Der refereres til det godkendte forslag til projektbeskrivelse,
specielt side 8-12;

Fase 1 - Projektstart

Informationsmateriale og møder	5.000 kr.
Konsulentbistand, udarbejdelse af projekt	<u>25.000 kr.</u>
	<u>30.000 kr.</u>

Fase 2 - Afdækning af behov

Konsulentbistand til spørgeskemaundersøgelse og interview med ledere, TR og andre	<u>40.000 kr.</u>
--	-------------------

Fase 3 - Udvikling af forslag

Interview med seniorer, 3 workshop	20.000 kr.
Konsulentbistand	<u>40.000 kr.</u>
	<u>60.000 kr.</u>

Fase 4 - Beskrivelse og prioritering af forslag

Konsulentbistand	<u>30.000 kr.</u>
------------------	-------------------

Fase 5 - Implementering af forslag

6 arbejdsgrupper - mødeudgifter mv.	30.000 kr.
Pilotforsøg med kursus for seniorer - udvikling af "seniorpædagogik"	30.000 kr.
Konsulentbistand	<u>50.000 kr.</u>
	<u>110.000 kr.</u>

Fase 6 - Evaluering og beskrivelse

Konsulentbistand til evalueringsproces og rapport	<u>30.000 kr.</u>
---	-------------------

Fase 7 - Formidling

Homepage	30.000 kr.
Produktion af evalueringsrapport	10.000 kr.
Produktion af inspirationskatalog	50.000 kr.
Rejse og møder (foredrag mv.)	<u>10.000 kr.</u>
	<u>100.000 kr.</u>



Projektledelse og administration

Dansk BiblioteksCenter as afsætter 1/4 årsværk
i 1 1/2 år

150.000 kr.

I alt

550.000 kr.

Heraf:

Projektomkostninger	85.000 kr.
Formidling af erfaringer	100.000 kr.
Konsulentbistand	215.000 kr.
Projektadministration	<u>150.000 kr.</u>
	<u>550.000 kr.</u>

Herudover bidrager Dansk BiblioteksCenter as med arbejdstid til involverede seniorer og andre projektdeltagere.

Der anvendes konsulentbistand dels fra Kommunernes Landsforening og dels fra Gerontologisk Institut.

Dansk BiblioteksCenter A/S
Att.: Heddi Mortensen
Tempovej 7-11
2750 Ballerup

Dato 09. NOV 1998
J.nr.: 98-00-161
Sagsbh.: GThoca
Dok.: 2rundtil

Tilsagn om støtte fra Seniorpuljen

Arbejdsmarkedsstyrelsen har afsluttet behandlingen af ansøgningerne i seniorpuljens 2. runde og kan på den baggrund meddele, at der kan ydes tilskud til projektet Udvikling og implementering af seniorpolitik på Dansk Bibliotekcenter, referencenummer 98-00-161.

Der kan ydes et tilskud på maksimalt 275.000.- kr. til dækning af op til 50 pct. af de i henhold til det fremsendte budget anførte udgifter.

I en del tilfælde er det bevilligede beløb mindre end det oprindeligt ansøgte beløb. Det kan skyldes at det samlede ansøgte beløb oversteg det maksimale støttebeløb på 730.000.- kr., eller at ansøgningen indeholdt poster, som ikke anses for støtteberettigede, f.eks. interne lønudgifter til projektleder o.lign., jvf. Retningslinjer for tilskud fra seniorpuljen af 3. november 1998. Ved uddybende spørgsmål vedrørende bevillingen bedes De rette henvendelse til Ghita Thiesen, tlf.: 35 28 82 70.

Der vedlægges retningslinjer for tilskud fra Seniorpuljen, til brug for indarbejdelse i projektets administrative tilrettelæggelse, samt Revisionsinstruks for tilskud fra puljer under Arbejdsmarkedsstyrelsens ressortområde.

Der er i forbindelse med Seniorpuljen taget initiativ til en række opfølgingsaktiviteter for de projekter, der modtager støtte fra puljen. I den forbindelse vil De inden for nærmeste fremtid blive kontaktet af en repræsentant fra konsulentfirmaet DISCUS.

De bedes endvidere reservere tid til at deltage i et seminar for alle de projekter, der har modtaget støtte fra Seniorpuljen. Seminaret er planlagt til fredag den 12. februar 1999.

Hvis De i øvrigt har spørgsmål eller kommentarer, er De velkommen til at rette henvendelse til undertegnede eller Ghita Thiesen i Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Med venlig hilsen


Leif Chr. Hansen
Kontorchef

Seniorpolitisk projekt på Dansk Bibliotekscenter.

Bilag 6

Temperaturmåling – hvor er I og hvad vil I ?

Som optakt til "gå-hjem-mødet" den 11. november 98 kl. 14.30 vil vi bede dig udfylde dette spørgeskema.

Formålet er, at få et øjebliksbillede af holdninger til seniormedarbejdere og seniorpolitik blandt de ansatte på DBC. –Et grundlag, som kan anvendes til inspiration ved detailplanlægningen af det videre forløb i det seniorpolitiske projekt, som DBC har besluttet at gennemføre.

På "gå-hjem-mødet" vil du få nærmere information om seniorprojektets formål, enkeltelementer og tidsforløb.

Deltagelse i denne temperaturmåling er frivillig, ligesom alle besvarelser er anonyme. Det indebærer:

- at oplysningerne fra spørgeskemaet ikke kan henføres til en bestemt person og
- at de modtagne spørgeskemaer tilintetgøres efter endt brug.

Du bedes besvare alle spørgsmålene, også selv om du er usikker over for enkelte spørgsmål. Gå hurtigt frem. Hele skemaet skal klares på 15 minutter, d.v.s. hvis nogen af spørgsmålene ikke kan besvares umiddelbart springer du dem over. DBC er indforstået med, at du udfylder skemaet i arbejdstiden. Diskuter ikke dine svar med andre, før du er færdig med besvarelsen, det er din opfattelse, der er interessant.

Hvis du af en eller anden grund ikke ønsker at besvare spørgsmålene, beder vi dig alligevel returnere skemaet og gerne med angivelse af årsagen til returneringen. Det vil også være en hjælp i det videre arbejde.

Skemaet afleveres til undertegnede senest d. 3. november.

På styregruppens vegne

Anders Jacobsen

Nævn de 3 første ord, som du tænker på, når du hører ordet "seniorpolitik"			
Hvornår er man senior?			
Nævn de 3 ord, som bedst karakteriserer en senior:			
Nævn to eksempler på "offentligt kendte" seniorer (danske eller udenlandske), der efter din opfattelse har en flot "senkarriere" (helst en kvinde og en mand):			
Nævn to eksempler på "offentligt kendte" seniorer (danske eller udenlandske), der ville være bedst tjent med at have stoppet i tide (helst en mand og en kvinde).			
Har du selv overvejet, hvordan du gerne vil have dine sidste år på arbejdsmarkedet (sæt kryds)?	Ja	Nej	
Regner du med at forblive ansat på DBC indtil du forlader arbejdsmarkedet (sæt kryds)?	Ja	Nej	Ved ikke
Har du planlagt, hvornår du vil forlade arbejdsmarkedet (sæt kryds)?	Ja	Nej	
Hvis ja: Angiv din alder på fratrædelsestidspunktet:			
Snakker du åbent om dine planer for "senkarrieren"?	Ja	Nej	
a) med dine nærmeste kollegaer (sæt kryds)			
b) med din nærmeste chef (sæt kryds)			
Hvis nej, angiv hvorfor:			
Hvis du vil forlade arbejdsmarkedet, inden du fylder 67, bedes du angive de væsentligste grunde (max 3):			
Hvornår har du råd til at forlade arbejdsmarkedet (alder) og hvad vil du leve af: efterløn pension folkepension samlever/ægtefælle formue ved ikke andet (angiv hvad).			
Er der på DBC behov for at fastholde seniorer ?			
Ved hvilken alder bør man i forbindelse med medarbejdersamtalen starte med at involvere medarbejdere i planlægningen af senkarrieren på DBC ?			
Kan din beslutning om planlagt afgangsalder påvirkes af DBC (sæt kryds)?	Ja	Nej	Ved ikke
Hvis ja: Hvad skal der til, for at du vil overveje at udskyde din tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (angiv nogle elementer i en seniorpolitik, der er attraktiv for dig, maks 3 forslag / 5 linier):			

Køn (M eller K):		
Hvilket år er du født ? 19____ (angiv årstal)		
Hvad er din nuværende civilstand ? (sæt kryds)		
enlig		
gift: fast samlevende		
vil ikke svare		
Anciennitet i nuværende hovedarbejdsområde?	_____	År (hele år)
Anciennitet på DBC ?	_____	År (hele år)
Hvilken fagforening/faggruppe er du medlem af ?		
Har du et lederjob ?	Ja	Nej

Skemaet afleveres til Anders Jacobsen senest den. 3. november

Anders sender skemaerne ulæste til konsulent Søren Juel, KL. der foretager en opgørelse og er den eneste, som får adgang til skemaerne.

SJN

21.10.98

Noter til de returnerede spørgeskemaer fra DBC.

Ad årgang 1930 – 1939 (30'erne): antal : 1

1. Ad spørgsmålet: Hvornår er man senior?
Fra omkring de 60 år.
2. Ad Spørgsmålet, om en planlagt afgangsalder kan påvirkes af DBC:
NEJ.
3. Ingen anførte bemærkninger i denne rubrik.
4. Pågældende har diskuteret sin senkarriere med både kolleger og chef.
5. Ad fagforeningsmedlemskab: HK

Ad årgang 1940 – 1949 (40'erne): antal: 20.

1. Ad spørgsmålet : Hvornår er man senior?:
Den gennemgående opfattelse er, at senior-stadiet indtræder ved alderen 55 – 60 år. Enkelte er dog af den opfattelse, at stadiet allerede indtræder ved 50-års alderen.
Enkelte mener ikke, at en bestemt alder er kriteriet, men anlægger en mere " filosofisk " fortolkning:
- det " afhænger af sind og fysik – ikke af år " .
- " Når man ikke kan yde sit bedste i det job, man har " .
2. Ad spørgsmålet, om en planlagt afgangsalder kan påvirkes af DBC.
JA: 10
NEJ: 1
Ved Ikke: 8
Ubesvaret: 1
I alt : 20
3. En ikke-udtømmende opgørelse over attraktive senior-politik-elementer.
Følgende momenter gik igen, hvor medarbejderen skulle opremse nogle " lokke – tiltag " :
- længere ferie (med løn)
- nedsat arbejdstid
- uændret indbetaling til pension/god løn
- attraktive opgaver
- hjemmearbejde.
4. Åbenhed omkring " senkarrieren " .
Den gennemgående tendens er, at man ikke diskuterer sine planer for " senkarrieren " , hverken med kolleger eller chefen.
Nogle diskuterer planerne med sine kolleger , men ikke med sin chef. Af kommentarer vedr. denne situation kan nævnes: " Der bliver ikke taget hensyn " ; " nemmest at snakke, hvor forståelsen er størst " .
Andre anførte grunde for generelt ikke at diskutere sine planer er, at der er ikke behov eller det er endnu uaktuelt
5. Ad fagforeningsmedlemskab.
BF: 9
AC: 4
HK: 7
I alt : 20

Ad årgang 1950 – 1959 (50'erne): antal: 30.

1. Ad spørgsmålet: Hvornår er man senior?:
Et stort flertal er af den opfattelse, at senioralderen indtræder ved 55 – 60 – års alderen. Nogle enkelte skiller sig væsentligt ud ved at angive 50 år eller 67 år som start på senioralderen.

Dertil er de mere konkrete opfattelser, såsom: " Når det gør ondt, når man står op "; " når man er ved at være udbændt " " Når små ting virker uoverkommelige ".

2. Ad spørgsmålet, om en planlagt afgangsalder kan påvirkes af DBC:

JA: 20
NEJ: 4
Ved Ikke: 6
I alt: 30

3. En ikke-udtømmende opgørelse over attraktive sen orpolitikelementer:

Et meget attraktivt element er forslaget om nedsat tid/ fleksibel tid. Dertil kommer ønsket om " attraktive/ændrede arbejdsopgaver ", hvilket oftest er eksemplificeret i ønsket om tilknytning til projekter eller hjemmearbejde. Økonomiske fordele er også et ofte udtrykt incitament for blive. De økonomiske fordele kan bestå i lønforhøjelse eller uændret pension.

4. Åbenhed omkring " senkarrieren ".

Langt størstedelen af denne aldersgruppe har ikke diskuteret deres planer for senkarrieren hverken med kolleger eller med chef. Den hyppigste begrundelse for dette er, at ingen har lagt planer for dette stadium- de har ikke tænkt så langt ud i fremtiden. De finder det ej aktuelt endnu.

5. Ad Fagforeningsmedlemskab

BF: 15
AC: 6
HK: 4
PROSA: 3
DFØF: 1
Ingen: 1
I alt: 30

Ad årgang 1960 – 1969 (60'erne); antal : 15.

1. Ad spørgsmålet : Hvornår er man senior ?:

Igen er den gennemgående opfattelse, at senior-alderen er på 55 – 60 år.
Enkelte mener, at senior-stadiet allerede indtræder omkring 50 år, mens en enkelt vil op 67 år.
En enkelt anlægger en meget praktisk tolkning: " Når man er for " gammel " til at få job andetsteds".

2. Ad spørgsmålet, om en planlagt afgangsalder kan påvirkes af DBC:

JA: 6
NEJ: 1
Ved Ikke: 7
Ubesvaret: 1
I alt : 15

3. En ikke-udtømmende opgørelse over attraktive sen orpolitik-elementer.

- hjemmearbejde
- nedsat arbejdstid/deltidsjob/fleksibelt job
- attraktive opgaver
- omstrukturering af arbejdsområder.
- God løn

4. Åbenhed omkring " senkarrieren ".

Et stort flertal på 12 ud af 15 i denne aldersgruppe har hverken diskuteret planer om deres senkarriere med kolleger eller chef. Den gennemgående årsag er, at det er endnu ikke aktuelt, og ingen har tænkt så langt ud i fremtiden. Der er 2 ubesvarede, og 1 bekræftende.

5. Ad fagforeningsmedlemskab.

BF: 6
AC: 2

HK: 4
PROSA: 3
I alt: 15

Ad årgang 1970 – 1979 (70'erne); antal: 8.

1. Ad spørgsmålet: Hvornår er man senior?:

I denne aldersgruppe spænder senioralderens indtræden fra 50 til 70 år.

Enkelte sympatiske fortolkninger dog også anlagt: " Når man har en vis alder og har en vis erfaring "; " afhænger af personlige forhold/alder "; " Når man alvorligt er begyndt at tænke på sin pensionering ".

2. Ad spørgsmålet, om en planlagt afgangsalder kan påvirkes af DBC.

JA: 2
NEJ: 1
Ved Ikke: 5
I alt: 8

3. En ikke-udtømmende opgørelse over attraktive seniorpolitik-elementer.

- nedsat arbejdstid
- lønforhøjelse
- mere ferie
- fleksibel arbejdstid

4. Åbenhed omkring " senkarrieren ".

Udover 1 ubesvaret, har ingen diskuteret deres planer hverken med kolleger eller med chef. Igen skyldes dette, at det uaktuelt og for langt ud i fremtiden for medarbejderne.

5. Ad fagforeningsmedlemskab.

BF: 4
AC: 1
HK: 3
I alt: 8

Sammendrag af hovedtrækkene i de 5 aldersklasser.

Ad 1.

Et meget stort flertal i de samlede besvarelser angiver 55 – 60 års alderen som det tidspunkt, hvor seniorstadiet indtræder.

Enkelte afviger ved enten at angive 50 – 52 år eller 65 – 67 år som det skærende tidspunkt.

Dertil kommer de mere filosofiske betragtninger (se udvalgte under hver aldersklasse).

Ad 2.

- I 38 tilfælde ud af 74 kan en beslutning om planlagt afgangsalder påvirkes af DBC.

- I 8 tilfælde ud af 74 kan en beslutning om planlagt afgangsalder ikke påvirkes af DBC.

- I 26 tilfælde ud af 74 er der ikke endeligt taget stilling til dette spørgsmål. (" ved ikke ").

- I 2 tilfælde ud af 74 er dette spørgsmål ubesvaret.

I alt : 74 tilfælde ud af 74 tilfælde.

Umiddelbart må dette anses for at være en forholdsvis positiv tilbagemelding, idet 38 ud af 74 tilfælde er påvirkelige under de rigtige forudsætninger (se ndf. under ad 3.); de 38 tilfælde svarer til 51, 35% af de adspurgte. Dertil har 26 tilfælde ikke taget endelig stilling til spørgsmålet, hvilket også er positivt, idet disse kan endnu påvirkes. Kun 5 tilfælde har gjort op med sig selv, at de ikke kan påvirkes.

Ad 3.

Ved dette spørgsmål går de samme elementer igen:

- hjemmearbejde
- nedsat arbejdstid/deltidsjob/fleksibelt job

- attraktive opgaver/ændrede opgaver, hvilke oftest er defineret i ønsket om tilknytning til et projekt eller konsulentarbejde jobs.
- omstrukturering af arbejdsområder
- god løn

Ad 4.

Det gennemgående træk er, at man ikke snakker med hverken sine kolleger eller sin chef om sin "senkarriere". Nogle enkelte snakker med deres kolleger, men ikke med deres chef. Af anførte grunde derfor kan nævnes: "Der bliver ikke taget hensyn", eller "nemtest at snakke, hvor forståelsen er størst".

Antallet af personer, der ikke snakker om deres "senkarriere" bliver større, jo yngre aldersgruppen bliver. Dette skyldes, at jo yngre aldersgruppen er, jo mere uaktuelt er "senkarrieren", og folk tænker normalt ikke så langt ud i fremtiden.

Ad 5.

BF: 34
 AC: 13
 HK: 19
 PROSA: 6
 Djøf: 1
 Ubesvaret.
 I alt: 74

” Offentlig kendte ” seniorer med en flot ” senkarriere ”.

Helle Gotved: 11

Mærsk Mckinney Møller: 2

Henning Mouritzen: 1

Henny Harald Hansen: 1

Bodil Udsen: 2

Nelson Mandela: 4

Fhv. rektor Ole Harbo: 1

Gro Harlem Brundtland: 3

Kr. Helveg Petersen: 1

Ebba Stranger: 1

Kirsten Rollfes: 1

Ester Møller: 1

Lise Nørgaard: 6

Henry Kissinger: 1

Mette Kofoed Bjørnsen: 3

Monica Ritterband: 1

Lars Kolin: 3

Ebbe Rohde: 1

Bodil Kjer: 1

Birgit Kongsted: 1

Kjeld Olesen: 1

Tina Kjær: 1

Anker Jørgensen: 2

Poul Andreassen: 1

Tage Voss: 1

Bent Melchior: 1

Tina Turner: 1

Madeleine Allbright: 1

Thorkild Simonsen: 4

Frank Sinatra: 1

Dolly Parton: 1

Helmuth Kohl: 1

Knud Heinesen: 1

Lone Dybkjær: 1

John Glen: 1

Sophia Loren: 1

Otto Leisner: 1

Erik Hoffmeyer:

Poul Svanholm: 1

Anna Sophie Seidelin: 1
Erik Ib Schmidt: 1
Dagmar Andreassen: 1
Billeskov – Jansen: 1
Dronning Margrethe den Anden af Danmark: 2
Uffe Ellemann – Jensen: 1
Jane Aamund: 1
Asger Aamund: 1
Poul Hartling: 1
Laue Trabjerg Schmidt: 1
Piet Hein: 1
Bent Fabricius Bjerre: 1
Rigmor Mydtskov: 1
Victor Borge: 1
Brigitte Bardot: 1
Ole Fritzen : 1

Udvalget af seniorer med en flot senkarriere spænder fra fodboldtrænere (Ole Fritzen) til den amerikanske udenrigsminister (Madeleine Albright).

Der er dog en tendens til, at de udvalgte primært repræsenterer den danske kulturverden (Bodil Kjør og Udsen, Piet Hein, Rigmor Mydtskov, Bent Fabricius Bjerre o. a.) eller ledere fra det danske erhvervsliv (Poul Svanholm, Asger Aamund, Lars Kolind, Mærsk McKinney Møller o.a.).

” Offentlig kendte ” seniorer, der burde have stoppet i tide.

Boris Jeltsin: 30
Nathalie Lind: 1
Kirsten Jacobsen: 1
Thorkild Simonsen: 2
Arne Melchior: 5
Jytte Hilden: 1
Erhard Jacobsen: 3
Asger Hansen: 1
Antonio Samaranch: 1
Erik Ninn Hansen: 6
Poul Eefsen: 2
Kirsten Hüttemeier: 6
Paven, Johannes Poul den Anden: 2
Ronald Reagan: 2
Breznjef: 1
Hans Olsen: 1

Elisabeth Taylor: 1
Bob Dylan: 1
Margaret Thatcher: 1
Ritt Bjerregaard: 1
Mogens Glistrup: 2
Helle Degn: 1
Dronning Elisabeth af England: 1
Dronning Ingrid: 1
Grethe Røstbøll: 1
Poul Schlüter: 1
Yasser Arafat: 1

I denne kategori er flere politikere, siddende og afgåede, at finde end i den første kategori om "flotte" seniorer".

Jeltsin er den ultimative "topscorer", tæt forfulgt af Erik Ninn Hansen og Arne Melchior. Dertil er det interessant at se, at antallet af seniorer i denne kategori er mindre end antallet i den anden kategori om "flotte" seniorer. Dette skyldes, at flere medarbejdere er enige om, hvilke seniorer, der burde have stoppet i tide, se eksempelvis antallet af stemmer på Jeltsin.

INDEN OM

Bilag 9

Seniorpolitik på DBC

af Søren Juel Nielsen
Konsulent i KL

Seniorpolitik er sat på dagsordenen i den offentlige debat. Der tales om "arbejdsmarkedets uheldige cocktail" med faldende ungdomsårgange, høj gennemsnitsalder og tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Selv om regeringen netop har ændret betingelserne for efterløn, så må det antages, at der fortsat er behov for at motivere ældre medarbejdere til at forblive længere på arbejdsmarkedet.

Ud fra forskellige undersøgelser af ældres tilbagetrækningsmønster ved vi, at de fleste danskere ønsker at forlade arbejdsmarkedet tidligt, dvs. umiddelbart efter, at de er blevet 60 år. Vi ved også, at den beslutning er nøje planlagt, og at de fleste indretter privatøkonomien, så tidlig tilbagetrækning er mulig. For den enkelte ældre står valget mellem arbejde og fritid. De fleste vælger tilbagetrækning så tidligt som muligt. Ikke fordi de er nedslidte eller kede af arbejdet, men fordi de ældre vil noget andet i livet. Familie og interesser, i kombination med frygt for dårligt helbred, gør, at især ældre kvinder foretrækker en tidlig tilbagetrækning.

Regeringens mål er at bryde dette mønster og at fastholde de ældre længere. Ud over den vedtagne stramning af betingelserne for efterløn, så er vejen frem et samarbejde på virksomhedsniveau. Der skal ske en holdningspåvirkning af

ledelsen, medarbejdere og kommende seniorer.

Også i det lys er DBC's seniorpolitiske projekt aktuelt. Ledelsen og samarbejdsudvalget har besluttet, at undersøge behovet for seniorpolitiske initiativer på DBC, og at udvikle en konkret seniorpolitik som en integreret del af DBC's personalepolitik og -strategi. Projektet har fået økonomisk støtte fra Arbejdsministeriets Seniorpulje og gennemføres med konsulentbistand fra Kommunernes Landsforening i perioden fra nu og frem til sommeren i år 2000.

Som start på projektet gennemførtes 11. november et "gå-hjem-møde" om seniorpolitik. Forinden var der lavet en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige ansatte vedrørende deres holdninger til seniorpolitik og seniorer på DBC. Undersøgelsen gav et spændende øjebliksbillede og megen inspiration, som vil blive brugt til detaljplanlægningen af det videre forløb i seniorprojektet.

Spørgeskemaet blev udfyldt af 74. Ikke overraskende så er det især ældre, som har overvejet, hvornår de vil forlade arbejdsmarkedet, og som har gjort sig tanker om de sidste år i jobbet. Mange, - overraskende mange i alle aldersgrupper, - ønsker at forblive på DBC til de går af. Og der er en klar tendens til, at tilbagetrækningsalderen kan påvirkes af DBC, dvs. ved en seniorpolitisk indsats.

Kun 8 ud af 74 har gjort op med sig selv, at deres tilbagetræk-

ningsalder ikke kan påvirkes, mens 38 angiver at de er påvirkelige og 26 oplyser, at de ikke har taget endelig stilling til spørgsmålet.

Det snakker vi ikke om

Det gennemgående træk er, at man ikke snakker hverken med sine kollegaer eller sin chef om sin "senkarriere". Nogle enkelte snakker med deres kollegaer om deres planer, men ikke med chefen. Et af projektets mål er at undersøge, hvorfor det ikke drøftes, og at skabe åbenhed omkring emnet.

Et andet formål med projektet er at udvikle forskellige forslag til seniorpolitiske elementer og tiltag. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen (og dermed medarbejderne på DBC) handler det bl.a. om: Hjemmearbejdspladser, fleksible arbejdstider, nedsat tid, ret til orlov, omstrukturering af arbejdsområder og attraktive opgaver, samt god løn.

Mere generelt drejer seniorpolitik sig om to ting:

- Virkemidler med sigte på at fastholde og udvikle seniorer i deres job.
- Virkemidler med sigte på, at afslutningen af et ansættelsesforhold sker på en hensigtsmæssig måde såvel for den ansatte, som for DBC.

Undersøgelsen viser, at der er et positivt grundlag og interesse for at arbejde med seniorpolitik på DBC. Valget mellem arbejde og fritid kan påvirkes. Forventningerne til tilbagetrækning blandt ansatte på DBC svarer til andre dan-

skeres med sammenlignelige jobs. Også ansatte på DBC har planlagt en tidlig afgang, har økonomisk mulighed for det og man vil noget andet. Men man er også glad for arbejdet og DBC.

Næste skridt

Forst i det nye år vil vi gå i gang med at afdække de nuværende seniorer's ønsker og eventuelle særlige behov for deres fremtid på DBC. Alle, der er fyldt 50 år, vil få et nyt og større spørgeskema, og nogle vil blive udvalgt til uddybende interview, samt deltagelse i workshops. Parallelt hermed vil der ske en kortlægning af DBC's fremtidige behov for kompetencer. Ud fra det materiale vil der blive lavet et katalog med forslag til seniorpolitikens elementer. Dette katalog forventes klar omkring 1. april 1999. Herefter prioriteres forslagene og implementeringen påbegyndes.

Jeltsin bør stoppe

I den kuriøse del af spørgeskemaundersøgelsen blev der efterlyst eksempler på seniorer med en flot senkarriere. Udvalget er stort og repræsenterer primært repræsentanter fra den danske kulturverden, dog med Dronning Margrethe og Thorkild Simonsen som nogle af topscorerne.

Thorkild Simonsen optræder også på listen over offentligt kendte seniorer, der burde have stoppet i tide. Jeltsin er den ultimative vinder på denne liste forfulgt af Ninn Hansen og Kirsten Hüttemeier.

Seniorpolitiske tiltag

af Hans Henrik Lund og Finn Stausgaard

- En gang om måneden arrangeres indkøbstur til Femeren.
- Hver onsdag er der banko-spil i kantinen.
- Vi får HT til at oprette et stoppested (med læskur) på parkeringspladsen. Bussen kører til stationen.
- Årets julegave bliver en stok med sølv-knop.
- Sommergaven bliver et sæt med bankospiltalsdækkejetoner i assorterede farver og former.
- Auditoriet bliver udstyret med lyd-anlæg med hører telefoner ved hver plads (som i folkekirken).
- Teleslynge forefindes i samtlige mødelokaler.
- Kantinen udvides med en "tag-hjem-service", hvor seniorer for en beskedet pris, kan modtage lettere fordærvede varer i medbragte foliebakker.
- Foruden kantinens daglige varme ret, udvides med en daglig soberet.
- Ved udgangen placeres en bakke, hvor man kan lægge sine tænder når man går hjem. De vil så blive rensset og eftersset inden man møder næste dag.
- Et mobilt apotek holder på parkeringspladsen hver tirsdag og torsdag fra kl. 11.30 - 14.00
- Der bliver indrettet værksted i kælderen med stoftryk, væv etc.
- Mulighed for at brænde egne lerting etableres.
- Slumretæpper vil være tilgængelige på samtlige seniorkontorer.



Keld tager hul på seniorpolitikken

9. februar 1999/anj

Seniorpolitik

Sammenskrivning af eksisterende materiale til brug for interviews af nøglepersoner.

Fra Idegrundlaget:

Vision

DBC's vision er at støtte danske bibliotekers bestræbelser for at tjene deres brugere bedst muligt.

Mission

DBC's mission er at understøtte og bidrage til fortsat udvikling af den fælles bibliografiske og informationsteknologiske infrastruktur i de danske biblioteker. Det vil vi gøre ved:

- at synliggøre den samlede bestand af materialer og andre kilder i danske biblioteker
- at befordre lånesamarbejdet og andre relationer mellem bibliotekerne
- at udbygge mulighederne for genbrug af bibliografiske data
- at reducere omkostningerne for bibliotekerne gennem fælles løsninger
- at udvikle nye produkter til gavn for biblioteksprofessionelle og bibliotekets brugere
- at tilstræbe et vidensniveau i DBC, der gør os i stand til at vælge de for bibliotekerne bedst mulige informationsteknologiske løsninger
- at bygge på etablerede bibliografiske og informationsteknologiske standarder
- at sikre en åben, kontinuerlig dialog med vore brugere og samarbejdspartnere
- at bygge på en kultur i DBC, funderet på samarbejdsvilje, åbenhed, lyst til forandring, effektivitet, kvalitetsbevidsthed og markedsorientering.

Ydelserne

DBC's kerneydelse er at identificere, ordne og systematisere materialer og andre kilder på en sådan måde, at muligheden for fremfindning optimeres. Kerneydelsen omfatter såvel registrering af bibliografiske data som placering af disse data - samt data fra andre dataproducenter - i en systemmæssig sammenhæng, der effektiviserer dataskabelsen og formidlingen af dataene samt af de materialer/kilder, de repræsenterer.

Ambitionen er at fastholde og udbygge en fælles bibliografisk og informationsteknologisk infrastruktur for det samlede biblioteksvæsen. Herved

- synliggøres den samlede bestand af materialer og andre kilder
- beforders lånesamarbejdet og andre samarbejdsrelationer mellem bibliotekerne indbyrdes og mellem bibliotekerne og deres brugere
- udbygges mulighederne for genbrug af bibliografiske data
- reduceres omkostningsniveauet i bibliotekerne gennem fælles løsninger

Kerneydelsens nytteværdi udbygges gennem levering af informations-, uddannelses- og konsulentytelser, ligesom der tilbydes systemleverancer eller driftsafvikling i tilknytning til kerneydelsen.

Opfyldelse af brugerbehov er DBCs egentlige bestemmelse. Det er derfor markedsstyringen, der er afgørende for videreudviklingen af DBCs ydelser. Denne udvikling skal dog finde sted inden for rammerne af etablerede bibliografiske og informationsteknologiske standarder.

Markedet

Den samlede bibliotekssektor udgør DBCs kernekunder.

DBC vil forholde sig til sine kunder ud fra en antagelse om, at de til stadighed har muligheden for at fravælge DBC. DBC vil derfor løbende være konkurrencedygtig på pris, produktkvalitet og serviceniveau. DBC vil sikre et højt vidensniveau hos sine kernekunder om virksomhedens produkter og udviklingsplaner, lige som den løbende dialog om produkternes videre udvikling skal fastholdes og udbygges.

DBC's ydelser er ikke forbeholdt bibliotekerne, men står åbne for andre kunder, der får ydelserne tilbudt på vilkår, som ikke belaster bibliotekernes økonomiske relationer til virksomheden.

Organisationen

DBC lægger i sin organisationstænkning afgørende vægt på at sikre nærheden til sine kernekunder. Det kommer til udtryk i ejerstrukturen, der skal sikre en repræsentation for alle dele af det offentlige biblioteksvæsen i virksomhedens bestyrelse og samtidig signalere åbenhed over for samarbejdspartner uden for biblioteksverdenen.

Brugerorganisationen skal danne ramme om en dialog mellem DBC og bibliotekerne - og mellem bibliotekerne indbyrdes - om virksomhedens produkter og produktudvikling.

Ved udformningen af virksomhedens organisatoriske struktur skal der lægges vægt på, at den opleves som handledygtig og service-minded. Dette fremmes dels gennem en konsekvent decentralisering baseret på en opfattelse af afdelingerne som organisationens bærende enhed. Dels gennem en beslutningsstruktur der sikrer, at alle relevante hensyn kanaliseres ind i virksomhedens overordnede dispositioner.

Medarbejderne

Medarbejderne er virksomhedens væsentligste aktiv.

Dette aktiv skal både anvendes og plejes. Gennem medarbejderinddragelse - såvel via de formelle samarbejdsmechanismer, den interne mødestruktur som projektorganisering omkring udviklingsaktiviteterne - kanaliseres medarbejdernes viden og synspunkter ind i

beslutningsprocesserne og viden om baggrunden for beslutninger kanaliseres ud i organisationen.

Gennem rekruttering, efter- og videreuddannelse tilstræbes en vidensopbygning, der gør DBC til landets førende kompetencecenter inden for virksomhedens kerneydelser.

Den faglige excellence udfolder sig inden for et værdisystem præget af samarbejdsvilje, åben- og lydhørhed, forandringsvilje, udviklingslyst, markedsorientering, effektivitet og kvalitetsbevidsthed.

Vedr. DBCs image:

Ved DBCs image forstår jeg (MBJ, red.) det indtryk, omverdenen har af os.

Kilden til det indtryk er først og fremmest vores faktiske handlinger. Der ud over kan man påvirke indtrykket ved - med forskellige virkemidler - at fortælle om virksomheden; ligger budskabet for langt fra de faktiske oplevelser, falder det til jorden - ja, virker endda negativt ved at give indtryk af manglende troværdighed.

Når vi skal lægge os fast på elementerne i vores image, er der altså 2 hovedhensyn at tage:

dels at elementerne afspejler de ambitioner, vi har med virksomheden og dens medarbejdere:

dels at fødderne skal kunne nå jorden: lover vi mere end vi kan holde, har vi kastet en boomerang.

Følgende elementer indgår i vores image:

- vort primære tilhørsforhold er den samlede danske bibliotekssektor
- vi udgør dansk biblioteksvæsens bibliografiske og edb-faglige kraftcenter
- vi er en udviklingsorienteret informationsservicevirksomhed med et både tidssvarende og fremtidssikret produktsortiment
- vore ydelser - og de krav til brugerne, som ydelserne indebærer - vil til enhver tid være baseret på internationalt anerkendte standarder
- såvel prioriteringen af vore udviklingsprojekter som fastlæggelsen af kravene til hvert enkelt produkt sker i tæt samspil med repræsentanter for brugerne
- vi informerer på en måde, så man kan forstå, hvad vi siger - og forstå, hvad vi gør, og hvorfor vi gør det
- vi er professionelle - ved, hvad det er, vi har med at gøre; og troværdige - det, vi lover, holder vi
- vore priser er konkurrencedygtige i kraft af høj effektivitet i virksomhedens udviklings-, produktions-, leverings- og ledelsessystemer
- vi føler et stort ansvar for DBC som virksomhed og ramme for mange arbejdspladser og tillægger derfor hensynet til en sund virksomhedsøkonomi stor vægt.

Fra Uddannelsespolitikken:

En central målsætning i DBC er at fremme medarbejdernes udvikling og sikre et højt fagligt niveau. Den enkelte medarbejder har således ikke alene ret, men også pligt til at videreudanne sig. Hertil er den enkeltes uddannelse blevet planlagt i forbindelse med medarbejdersamtalen.

Uddannelsesbehovet blev vurderet ud fra tre relevanskriterier:

- Konkret arbejdsudførelse
- Løbende faglig udvikling
- Langsigtet interessebetonet videreuddannelse

Fra Personalepolitikken:

2. Personalepolitiske målsætninger

DBC er en levende virksomhed med åbenhed og gennemsikuelighed i beslutningsprocesser og med fleksibilitet i organisationen.

Det er det overordnede personalepolitiske mål for DBC at tiltrække og fastholde veluddannet og velmotiveret personale. Herunder arbejdes der for at fremme medarbejderens personlige udvikling, blandt andet gennem jobberigelse, og for at vedligeholde og udbygge de faglige kvalifikationer.

Det faglige niveau hos personalet skal modsvare de krav der stilles gennem DBC's virksomhedsstrategi og perspektivplan.

DBC's personalepolitik skal derfor fremme medarbejdernes evner og muligheder for at vise:

Initiativ og selvstændighed

Ansvarlighed og delegering

Faglig kompetence Samarbejde - også på tværs i organisationen

Fleksibilitet Kundeorientering og serviceholdning

DBC er ansvarlig for at tilbyde medarbejderne udviklingsmuligheder i jobbet samt en kompetent og inspirerende ledelse på alle niveauer.

Medarbejderne viser ansvarlighed ved at bidrage aktivt og engageret til virksomhedens udvikling, produktions og økonomiske resultat, ved at være *interesserede i at påtage sig et medansvar for processer og produkter åbne over for forandringer* i jobindhold og organisatorisk placering *villige til efteruddannelse*, der sikrer overensstemmelse mellem jobkrav og faglige/personlige kvalifikationer.

4. Medarbejderudvikling

I den daglige ledelse og i den årlige medarbejdersamtale arbejdes der for at fremme medarbejderens personlige udvikling, hvor målene er at styrke kvalifikationer som: initiativrigdom, selvstændighed, ansvarlighed, faglig kompetence, samarbejdsevne, fleksibilitet, kundeorientering og serviceholdning.

Jobberigelse - f.eks. i form af til- vejebringelse af større helheder i produktionsforløbet eller opfølgning i fællesskab af fællesarbejde - er et vigtigt redskab hertil.

at opretholde et fagligt niveau, der modsvarer kravene i DBC's virksomhedsstrategi og perspektivplan.

Dette sker ved deltagelse i efteruddannelse, faglig udvikling af eget arbejdsområde, deltagelse i tværgående udviklingsprojek-ter, jobudveksling og udstationering for en aftalt periode samt ved at være åben over for generel ændring af jobindhold.

5.1 Seniorpolitik

Udover den personalepolitik, der gælder for alle ansatte, har medarbejdere over 55 år mulighed for at få nedsat arbejdstid og eventuelt delpension. Der skal samtidig være mulighed for ændrede eller begrænsede arbejdsområder.

Det er den enkelte medarbejder eller den nærmeste leder, der tager initiativ til en drøftelse af arbejdsvilkårene.

Tryk Forsikring inviterer medarbejdere til et pensionsforberedelsesmøde, når medarbejderen fylder 55 år. Med bistand fra 3. mand, gennemgår Tryk de forhold, man skal være opmærksom på ved overgang til pensionstilværelsen.

Seniorpolitisk projekt på DBC

Rapport fra interview med udvalgte ledere, tillidsrepræsentanter o.a. nøglepersoner.

Ifølge projektbeskrivelsen af 31.8.98 pkt. 8. fase 2.2. skal der gennemføres ca. 10 interview med udvalgte nøglepersoner.

Interviewpersonerne blev udvalgt på Styregruppens møde den 29.1.99. og interviewene blev gennemført af Anders Jacobsen og Søren Juel i uge 9.

Formålet med interviewene er at afdække nøglepersonernes opfattelse af behovet og mulighederne for seniorpolitiske initiativer på DBC. Eller sat på spidsen, som det blev formuleret i indledningen til hvert interview: "Hvordan kan I løse den demografiske udfordring med en stigende aldring af personalet og samtidig sørge for, at DBC bevares og udvikles i overensstemmelse med virksomhedens mål og strategi?".

Som forberedelse til interviewet fik hver deltager et sammenskrevet dokument om DBC's mission, vision og image m.v., som de blev anmodet om at sammenholde med de "medarbejderprofiler", der er blandt deres nærmeste seniorkolleger.

Interviewene gennemførtes som strukturerede, eksplorative og kvalitative interview efter en forud planlagt guide. Hvert interview tog fra 3/4 til 1 1/4 time. Vi talte med følgende: Conni Persson, Randi Diget Hansen, Per Mogens Petersen, Finn Staugaard, Suzanne H. Christoffersen, Ninette Hvidager, Hanne Lydom Thomsen og Jens Damm Sørensen.

På baggrund af de gennemførte interview med nøglepersoner lader det sig ikke gøre at drage entydige konklusioner om behovet og mulighederne for en særlig seniorpolitisk indsats på DBC.

Helt generelt er der en positiv holdning til ældre kolleger, og der er en almindelig anerkendelse af, at der kan komme et "seniorproblem" p.g.a. personalets nuværende alderssammensætning. Men seniorproblemet opleves hverken som påtrængende eller alvorligt.

Det skyldes antageligt flere ting. Dels har DBC ikke oplevet væsentlige rekrutteringsproblemer. Dels har man en række positive oplevelser med ældre (senior-)medarbejdere på DBC, og i enkelte tilfælde har det kunnet lade sig gøre, at finde fornuftige løsninger på ældre medarbejders særlige behov. Dels betyder aldersfordelingen, at seniorproblemet først vil begynde at være aktuelt om 5-10 år.

Det generelle indtryk er, at DBC opleves som en god arbejdsplads, hvor den enkelte har indflydelse på eget arbejde og gode personlige udviklingsmuligheder. Fra "temperaturmålingen" ved vi, at hovedparten af medarbejderne og næsten alle over 40 år forventer og ønsker at forblive på DBC til de slutter på arbejdsmarkedet. Denne positive medarbejderholdning og "firmaloyalitet" i kombination med de ændrede efterlønsregler, samt tilkendegivelserne i temperaturmålingen om, at medarbejdernes planlagte/forventede afgangsalder for hovedpartens vedkommende kan påvirkes af DBC, gør, at det trods den manglende aktualitet, er relevant allerede nu, at sætte fokus på

seniorproblemet. Dels fordi der næppe er enkle svar og løsninger, og dels fordi medarbejdere forbereder deres afgang fra arbejdsmarkedet over en længere periode.

Nogle fælles træk ved flertallet af stillingerne på DBC er, at der er tale om specialiserede job, og at de er baseret på avanceret IT-anvendelse.

Endvidere er det karakteristisk, at de fleste job både kræver gode, basale faglige færdigheder og erfaring. Der sker således en høj grad af oplæring i jobbet. Der er tale om avanceret og specialiseret intellektuel produktion.

Endelig er produktionen reguleret og styret via produktionsplaner og regelmæssige dead-lines, som er synlige og nærværende for den enkelte medarbejder. Målene er kendte og ansvarligheden høj. Kravene ligeså.

Nogle ledere taler om, at fremtidens medarbejdere på DBC i højere grad end tidligere skal være i stand til at arbejde på tværs af specialerne og samtidig være specialister på deres felt. Fagligheden - hvad det så er - skal være i top, men også tværfagligheden vurderes højt. Ligesom ord som fleksibilitet, ansvarsfølelse, kommerciel indstilling og servicemindedhed betones som vigtige medarbejderegenskaber.

Hvis vi forudsætter, at det i fremtiden bliver vanskeligere at rekruttere unge og dyrere at få ny ekspertviden til DBC, så rejser den tanke spørgsmålet om, man alternativt kan fastholde og udvikle de nuværende ansatte, så de (i større omfang) kan matche og opfylde DBC's fremtidige medarbejderbehov (og krav om "konkurrencekraft", som det blev betegnet).

Behovet vil være forskelligt fra afdeling til afdeling, fra funktion til funktion. Ligesom medarbejderne er forskellige både hvad angår motivation og potentiale.

Ud fra de gennemførte interview med nøglepersoner er der ingen holdningsmæssige barrierer i forhold til at forsøge at fastholde og udvikle seniorerne.

Fra ledelsesside blev det pointeret, "at seniorpolitikken skal være til glæde for begge parter", at det forudsætter vilje og omstillingsparathed hos seniorerne, og at man antagelig også må se i øjnene, at det ikke er alle, som man ønsker/har behov for at fastholde, hvorfor seniorpolitikken også bør handle om en værdig afvikling.

Alle var i princippet åbne over for en øget adgang til deltid, orlov, hjemmearbejde m.v. for seniorerne. I større omfang kan der dog opstå vanskeligheder p.g.a. produktionsplanerne, kundekontakten eller udviklingsprojekter.

På tilsvarende vis var der sympati over for tanken om særlige seniorstillinger. Men i praksis var der betænkeligheder i forhold til de faktiske muligheder lige netop i den afdeling/funktion (Desværre fik vi ikke drøftet mulighederne for en eventuel synergieffekt ved kombinationen af seniorer og yngre i teams).

Fra medarbejderside blev det nævnt, at produktionsplaner, stramme deadlines og kundekontakt opleves som en stressfaktor, der især for ældre er en belastning. Endvidere oplever enkelte ældre, at det faglige kvalitetsniveau er sænket (og dermed den personlige arbejdstilfredshed) p.g.a. udvidet jobindhold og øgede produktionskrav.

Sammenfattende er der god vilje og forståelse blandt nøglepersonerne for, at man kan tage særlige hensyn til seniormedarbejdernes (eventuelle) særlige behov og ønsker. Men strukturen og arbejdets organisering, samt produktionskrav, rummer nogle barrierer, som der skal ses nærmere på. Noget peger i retning af, at det bliver vanskeligt med generelle rettigheder for alle seniormedarbejdere ens for alle afdelinger på DBC. Men omvendt opleves en positiv vilje til at finde individuelle løsninger i det omfang, det overhovedet er muligt og økonomisk forsvarligt.

Et andet centralt tema, der tegner sig efter denne første interviewrunde, er, hvorledes man kan kompetenceudvikle seniorarbejdskraften, så medarbejderne også fremover matcher DBC's behov.

Kompetenceudvikling anskues ikke som et særligt problem i forhold til de ældre. Evner og vilje til uddannelse, omstilling, personlig og faglig udvikling m.v. opleves at variere fra person til person, men er tilsyneladende aldersuafhængig.

En del mente at de ældres indlæring sker i et lavere tempo.

Nogle mente, at de unge på enkelte områder, f.eks. IT, er dygtigst, og at de ældre er mere forandringstunge. Men billedet var ikke entydigt.

Også billedet af fremtidens kompetencebehov på DBC viste sig flimrende.

IT vil komme til at spille en stigende rolle, men det betyder ikke nødvendigvis, at alle får behov for større IT-kompetence. Systemerne udvikles mere brugervenligt. Enkelte specialister skal være med i den udvikling og til innovation af nye systemer, men ikke nødvendigvis alle.

Derrimod må alle være indstillet på fleksibilitet, nye opgaver og såvel personlig, som faglig udvikling. Idealmedarbejderen blev bl.a. beskrevet som "rummelig".

DBC lever af en vidensintensiv, intellektuel produktion. Det ideelle medarbejdermix består af unge vilde med den nyeste viden, modne stabile midaldrende og erfarne ældre med netværk og historien i orden. Men kan dette mix ikke opnås p.g.a. faldende ungdomsårgange, så har man på DBC et lærings- og udviklingspotentiale blandt de eksisterende medarbejdere. De ældre forfalder fysisk, men antages at have et større mentalt overskud, psykisk udholdenhed og erfaring, der rigeligt opvejer ungdommens kraft og vovemod.

Sammenfattende omkring kompetenceudvikling kan det konkluderes, at nøglepersonerne tror, at potentialet er der, - også i gruppen af seniorer. Ledelsesrepræsentanterne vurderer potentialet aldersuafhængigt, generelt positivt og individuelt bestemt. Lederne oplever således ingen generelle motivationsproblemer i forhold til seniorgruppen.

Naturligvis giver denne lapidariske rapport fra interviewene ikke et dækkende billede af de gode samtaler. Men forhåbentlig et indtryk af behov, muligheder og barrierer.

Projektets næste fase er spørgeskemaundersøgelsen blandt seniormedarbejderne, samt uddybende interview med udvalgte seniorer. Vil de direkte berørte være med i udviklingen, hvilke idéer og barrierer har de ?

Søren Juel Nielsen

7. december 1999/anj

Uddrag af den samlede statusrapport:

12. Forslag til seniorpolitiske tiltag på DBC

Forslag nr. 1

Adgang til deltid for seniorer svarende til medarbejdere med mindre børn m.fl.

Personalepolitikken suppleres med en bestemmelse om, at seniorer bør have adgang til nedsat arbejdstid svarende til bestemmelserne om medarbejdere med mindre børn m.fl. (Personalepolitikken pkt. 4.4).

Konkret indebærer forslaget, at aldersgrænsen i personalepolitikken pkt. 5.1 om seniorpolitik ændres fra 55 til 50 år.

Målsætningen er dels at give seniorerne valgmuligheden og dels et signal til alle om, det acceptable i et ændret karriereforløb med en gradvis nedtrapning.

Forslaget kan iværksættes umiddelbart efter den vanlige godkendelsesprocedure.

Mulige barrierer kan være

- at det af driftsmæssige grunde kun vanskeligt kan lade sig gøre i større omfang,
- at andre medarbejdere oplever det som uhensigtsmæssigt og/eller som forvovisering af seniorerne,
- at seniorerne reelt eller i egen selvopfattelse bliver 2.-klassesmedarbejdere, og
- økonomi. Selv om forslaget er omkostningsneutralt lønmæssigt, så koster det tid administrativt og koordineringsmæssigt at have deltidsansatte.

Forslaget skal vurderes i sammenhæng med forslag nr. 2.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Det har været sædvanlig praksis, at medarbejdere med småbørn, der har ytret ønske om deltidsarbejde, har DBC indtil videre ikke haft problemer med at imødekomme.

I DBC's personalepolitik pkt. 4.4 kan følgende ti føjes:
eftermindreårige, medarbejdere i alderen fra 52 år og frem

Forslag nr. 2

Rammeaftale om seniorers adgang til deltid

Der udarbejdes en rammeaftale om vilkårene for seniorer på deltid. Der tages udgangspunkt i rammeaftalen om hjemmearbejdspladser. Formålet er dels at klargøre de overordnede rammer for deltidsansatte seniorer og dels et ledelses-signal.

Forslaget skal bearbejdes mere konkret, men kan iværksættes umiddelbart efter den vanlige godkendelsesprocedure.

Mulige barrierer/problemer:

- Siger ikke noget om de reelle muligheder for den enkelte senior
- Skaber forventninger
- P.t. opleves ikke et påtrængende behov for deltid blandt seniorerne

Forslaget skal vurderes i sammenhæng med forslag 1.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Styregruppen gør opmærksom på at en rammeaftale vil være mere bindende/forpligtende for DBC end en politik.

Udkast til rammeaftale om deltidsarbejde for seniormedarbejdere

§ 1

Aftalen gælder for seniormedarbejdere på DBC as.

§ 2

Aftalens formål er at legitimere deltidsarbejde for seniorer på frivillig basis og bidrage til at øge fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af arbejdstiden på en måde, der tager hensyn til behovene hos DBC og medarbejderen.

Det er hensigten, at muligheden for adgang til deltidsarbejde skal føre til:

- at fastholde/tiltrække kvalificerede medarbejdere,
- forberedelse til pensionering,
- forening af arbejds- og familieliv,
- udnyttelse af uddannelsesmuligheder med henblik på forbedring af seniorernes kvalifikationer og karrieremuligheder til gensidig fordel for DBC og medarbejderen og på en måde, som understøtter DBC's udvikling,
- at synliggøre muligheden for at gå på deltid, således at eventuelle barrierer som fx mødevirksomhed og produktionsplaner samt en arbejdstidsnorm på 37 timer (fuldtidsnormen) ikke bevirker, at der sker forskelsbehandling af deltidsmedarbejdere,
- en forbedring af kvaliteten af deltidsarbejde,
- gensidig fleksibilitet i forbindelse med indgåelse af aftale om deltidsarbejde, således at de allerede eksisterende fysiske rammer på DBC kan rumme flere arbejdspladser, her tænkes især på at det kan være nødvendigt, at deltidsmedarbejdere kan være nødsaget til at dele

skrivebord med en anden deltidsmedarbejder, og at DBC ved indretning af kontorfaciliteter tager det eventuelle øgede antal medarbejdere på deltid med i betragtning.

Dog under iagttagelse af de driftsmæssige forhold på DBC.

§ 3

Ved deltidsarbejde forstås, at den normale arbejdstid, beregnet på en ugentlig basis eller i gennemsnit over en ansættelsesperiode på op til et år, er lavere end den normale arbejdstid for sammenlignelig fuldtidsansat (37 timers arbejdsuge) "Skal justeres i forhold til OK på DBC".

"En sammenlignelig fuldtidsansat" en fuldtidsansat på DBC, der har samme type ansættelseskontrakt eller ansættelsesforhold, og som er involveret i samme eller tilsvarende beskæftigelse. Hvis der ikke findes nogen sammenlignelig fuldtidsansat i samme virksomhed, skal sammenligningen ske ved henvisning til den kollektive overenskomst.

§ 4

Lønnen skal særskilt aftales, dog således at den følger den overenskomst, som den pågældendes medarbejder er omfattet af.

For så vidt angår pensions-delen følger den, den til enhver tid gældende overenskomst som den pågældende medarbejder er omfattet af.

§ 5

Ansættelsesvilkår i øvrigt:

- deltidsansatte medarbejdere må ikke behandles på en mindre gunstig måde end sammenlignelige fuldtidsansatte indenfor området, medmindre det er begrundet i objektive forhold.

§ 6

De nærmere vilkår for deltidsarbejde aftales i hvert enkelt tilfælde mellem medarbejderen og nærmeste leder.

§ 7

Aftalen indgås mellem personaleorganisationerne og DBC.

Denne aftale træder i kraft den

Opsigelse skal af begge parter ske skriftligt med 3 måneders varsel til udgangen af en måned.

§ 8

Ved opsigelse skal der foretages en evaluering af processen, herunder bør DBC overveje at foretage foranstaltninger til lettelse af adgangen til deltidsarbejde på alle niveauer i virksomheden for seniorer ved at tage følgende op til overvejelse:

- anmodning fra medarbejderen om overførsel fra fuldtids- til deltidsarbejde og omvendt, der er ledige i virksomheden.
- tilvejebringelse af rettidig information om ledige stillinger i virksomheden med henblik på at lette overførsel fra fuld tid til deltid eller omvendt.
- tilvejebringelse af hensigtsmæssig information om deltidsarbejde i virksomheden til SU.

Overenskomststof jf. bilag 15

I det omfang parterne i de igangværende overenskomstforhandlinger bliver enige om forhold, der vedrører førnævnte udkast til rammeaftale, skal det selvfølgelig implementeres heri.

Styregruppens kommentarer: Rammeaftalen skal gennemarbejdes, når samtlige overenskomstforhandlinger (AC, HK, PROSA) er afsluttede

Forslag nr. 3

Orlov uden løn.

Der kan enten være tale om orlov til rekreative formål, orlov til pleje af alvorligt syge familiemedlemmer eller orlov af kortere varighed til almindelig pleje.

Ifølge bekendtgørelse om orlov til uddannelse, sabbat og børnepasning kan aftaler om orlov til sabbat ikke løbe længere end til 31. marts 1999.

Orlov til pleje af alvorligt syge familiemedlemmer kan bevilges af arbejdsgiveren efter ansøgning fra den ansatte. Bistandsloven indeholder regler om godtgørelse/vederlag i forbindelse hermed, men ingen adgang til orlov.

Målsætninger

For DBC: Fastholdelse/personalegode.

For medarbejderen: Selvrealisering og afstressning

Hvordan

Orlov uden løn:

Periodelængden må være max. 3 måneder i et kalenderår.

Skal afholdes sammenhængende.

Orloven skal varsles min. 6 måneder inden.

Orlov af kortere eller længere varighed, hvor der som udgangspunkt ikke er mulighed for på forhånd at planlægge, hvornår denne skal afholdes, f.eks. bedsteforældre omsorgsdage eller alvorlig sygdom i familien.

Der er tale om en aftalebaseret mulighed og ikke en ret.

Hvor

Gælder for hele DBC, dog fortrinsvis seniorer (over 50 år)

Bemærk DBC's personalepolitik pkt. 4.7.

Barrierer

Vikardækning umulig på visse områder

Misundelse fra andre kolleger

Økonomi

Ingen direkte økonomiske konsekvenser af ordningen.

Dog ressourceforbrug til oplæring af vikarer.
Samt en mulig ringere produktivitet i hos vikaren.

Forløb – tidsplan

Evalueres efter 3 –5 år

Succeskriterier

At ordningen bliver brugt uden væsentlige omkostninger for DBC og nærmeste kolleger.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Hvis de 6 måneders varsel overholdes kan det opfattes som en rettighed, der henledes på, at orlov uden løn udelukkende er en aftalebaseret mulighed. Derfor skal forsikringsmæssige forhold afklares (m. Tryg-forsikring). Man skal desuden være opmærksom på, at AC-overenskomsten nu indeholder en bestemmelse om, at har man fået bevilget denne 'type' orlov og dermed dagpenge (jf. sociallovgivningen) supplerer DBC ens løn op med beløbet fra dagpenge til ens normale løn.

Forslag nr. 4

Information og uvildig rådgivning om pensionistøkonomi m.v.

Adskillige seniorer har i spørgeskemaundersøgelsen oplyst, at de ikke har overblik over deres pensionistøkonomi. Flere udtrykker dog, at de regner med, at den er i orden.

Ud fra en antagelse om, at overblik over pensionistøkonomien har en vis betydning for den enkeltes beslutning om tilbagetrækning, foreslås det en informations- og rådgivningsindsats over for seniorgruppen.

Samspillet mellem reglerne for TRYG-Pension, efterløn, folkepension, boligsikring og evt. andre sociale ydelser er komplicerede.

Flere seniorer har i undersøgelsen udtrykt, at de gerne vil have en uvildig og individuel rådgivning. Således er de ikke trygge ved den rådgivning, de kan få af TRYG, da de har en forretningsmæssig interesse.

Det foreslås derfor, at DBC én gang om året afholder et informationsmøde for seniorer, samt eventuelt også seniorernes samleverer. Informationsmødet suppleres med et tilbud om individuel rådgivning af den enkelte senior. Såvel informationsmødet som den individuelle rådgivning forestås af en uvildig rådgiver, f.eks. en socialrådgiver. Forslaget kan iværksættes i efteråret 1999.

Det udbydes som et tilbud, der kræver forudgående tilmelding. Det gennemføres kun hvis mindst 10 tilmelder sig.

Forslaget evalueres ved at spørge de deltagende seniorer om udbyttet. Omkostningerne vil være konsulentonorar til rådgiveren, da det forudsættes, at seniorerne anvender deres fritid.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Styregruppen indstiller at man benytter de faglige organisationer til den individuelle rådgivning. Et Gå-hjem-møde af en mere generel karakter kan kombineres med forslag 6.

Forslag nr. 5

Information om aldring

For at skabe en (yderligere) fælles forståelse for seniorpolitikken på DBC foreslås det, at der afholdes et gå-hjem-møde om aldring, hvad der sker fysiologisk og mentalt, samt hvad det betyder for ældres arbejdsevne m.v. Henning Kirk fra Gerontologisk Institut foreslås som et muligt emne. Forslaget kan umiddelbart gennemføres.

Omkostningerne vil være mødetid og konsulentonorar.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Susanne Wolf (KL) vil undersøge prisen for en ekstern oplægsholder om emnet.

Seniorforsker Henning Kirk afholder foredrag på 2-3 timers varighed (pris 8000 kr.) eller efter behov. (Anders Jacobsen er blevet mere uddybende informeret herom).

Desuden vil forslag 4 og 5 med fordel kunne kobles sammen

Forslag nr. 6

Tilbud om helbredscheck

Det foreslås, at DBC tilbyder alle seniorer et helbredscheck f.eks. på privat-hospital, klinik eller lign.

Formålet skulle bl.a. være, at den enkelte får en aktuel status på sit helbred dels med henblik på eventuelle ændringer i livsstil og dels et bedre grundlag for at vurdere mulighederne for fortsat arbejdsmarkedstilknytning.

Forslaget indebærer visse etiske problemer. Skal det være frivilligt, skal det være et tilbud, der gælder for alle seniorer, skal DBC orienteres om resultatet osv.

Omkostningerne for et almindeligt standard livsstils- og helbredscheck ligger på mellem 5 og 16.000 kr. + moms.

Så vidt vides vil et sådant personalegode være skattepligtigt. I moderet form kunne DBC yde et tilskud.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Det blev drøftet, om dette var et privat anliggende. I fald der skal arbejdes videre med det, er det styregruppens indstilling, at det hører ind under overenskomstområdet.

Forslag nr. 7

Kriseberedskab

Selv om seniorer også rammes af socialbegivenheder og kriser, mener man ikke, at seniorer er en særligt udsat gruppe.

Men som et generelt personalegode og som en del af den almindelige personalepolitik på DBC foreslås det, at DBC tegner en forsikring med kriseberedskab for alle ansatte.

Der findes sådanne forsikringsordninger, hvor medarbejdere anonymt kan få hjælp ved kriser f.eks. skilsmisse, dødsfald, samarbejdsproblemer, stof- og alkoholmisbrug m.v.

Det foreslås, at SU indhenter tilbud på en sådan forsikring og arbejder videre med forslaget.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Ingen

Forslag nr. 8

Uddannelse af ledere til ældre medarbejdere

Ud fra en antagelse om, at ledelsesopgaven kan være anderledes i forhold til seniorer foreslås det, at emnet tages op i lederudviklingsprojektet. KL-konsulenterne bidrager gerne med relevant litteratur og forslag til oplægsholder.

Forslaget kan iværksættes, når det passer.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Forslaget skal forstås som en kvalificering af chefgruppen til at kunne udføre hensigtsmæssig personaleledelse af ældre medarbejdere.

Forslag nr. 9

Seniorklub på DBC

Det antages, at flere af seniorerne med tiden får en løsere tilknytning til DBC, bl.a. i form af ansættelse som konsulenter eller vikarer. Samtidigt er der givet udtryk for, at seniorerne ønsker at bevare deres faglige (og sociale) tilknytning til arbejdsstedet og kollegaerne - også efter at de har forladt DBC. På denne baggrund fremkom ideen om at oprette en seniorklub.

Der blev desuden givet udtryk for, at der vil være et ønske om fortsat at kunne opretholde de faglige interesser og samtidigt fastholde kontakten til kollegaer, som man har haft et godt arbejdsfællesskab med.

Det blev pointeret, at en seniorklub startes og drives af seniorerne selv - gerne under Personaleforeningens "vinger". Klubben vil således eksistere så længe, seniorerne og de tidligere DBC-ansatte finder det relevant.

Hvad beskæftiger en seniorklub sig med?

- det kan dreje sig om arrangementer af helt uforpligtende, social karakter eller arrangementer i mere faglige sammenhænge,
- tidligere ansatte inviteres til gå-hjem møder,
- tidligere ansatte inviteres med til udflugter, fester,
- personalebladet sendes også til tidligere ansatte.

Andet

- mulighed for, at seniorer/tidligere ansatte kan overtage pc'ere til favorabel pris, bl.a. begrundet i et ønske om at kunne bevare netværksadgangen til DBC.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Konsekvenserne af at tidligere ansatte bevarer netadgangen til DBC skal undersøges nærmere. I øvrigt henviser styregruppen dette forslag til personaleforeningen

Forslag nr. 10

Individuel plan for senkarrieren for alle over 50 år indarbejdes i manualen for medarbejdersamtalen

Som det allerede fremgår af DBC's personalepolitik, pkt. 4.1, afholdes der medarbejdersamtaler med den enkelte chef på hvert niveau.

Det foreslås, at der tilføjes et afsnit om, at såvel lederen som medarbejderen skal være forpligtet til at afholde en samtale om vedkommendes senkarriere på DBC, og at samtale senest skal finde sted ved medarbejderens fyldte 58 år og gerne tidligere. Samtalen skal foregå i en konstruktiv dialog, hvor emner som bl.a. hvilke muligheder der tegner sig for lige netop denne medarbejders senkarrierer, og hvilke ønsker den pågældende har til sin arbejdssituation, herunder hvordan videnoverdragelsen skal finde sted ved fratræden.

Foreslaget skal iværksættes med det samme. Ordningen bør evalueres efter en periode på 2-3 år.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Forslaget bør indarbejdes i et nyt koncept for medarbejdersamtaler.

I personalepolitikken 5.1 – er det nævnt at medarbejder/leder kun skal drøfte arbejdsvilkårene for seniormedarbejderen

Forslag nr. 11

Opgavebørs for seniorer

Det må formodes, at der rundt omkring i sektionerne ligger opgaver, der ikke er så påtrængende eller prioriteret så højt, at de udskydes.

Scenariet kunne være, at afdelings- og sektionsledere (men hvorfor ikke også ikke-ledende medarbejdere, der i overensstemmelse med deres nærmeste leder, ser en opgavepukkel vokse sig for stor) kort skulle beskrive en sådan opgave og lægge den i en for DBC'ere tilgængelig database.

Seniorer kunne ud fra listen byde på en opgave, de følte sig i stand til mere eller mindre med det samme at tage sig af og få fra hånden.

Det kunne muligvis implicere, at vedkommende måtte uddanne sig selvstændigt, eller ved hjælp af et kort kursus, hvis opgaven fx krævede, at et specielt program var nødvendigt for at løse opgaven.

Det er tænkt som en aflastningsintention og lettelse for lederne. Og en mulighed for seniorer m.m. som nævnt nedenfor, der ville blive beriget med afvekslende opgaver.

En af fordelene ville være, at der ville være en rimelig tidsfrist for at få opgaven løst. Nogle af opgaverne kunne tænkes løst hjemme.

Denne opgavebørs kunne tænkes at være tilgængelig for personer, der har været ansat på DBC eller har en løseret tilknytning, fx som konsulent på et andet område, eller via en nyetableret ordning for ikke-længere-ansatte som jævnligt var i kontakt med DBC via Nettet (drøftet under afvikling/videnoverdragelsespunktet).

I yderste konsekvens kunne man tænke sig almindeligt ansatte seniorer løbende kunne byde på denne børs, og leve af den uden at være tilknyttet en bestemt afdeling/sektion.

Hvis barrierer hos lederne kan overvindes (og de i øvrigt tror på, der findes medarbejdere, der er i stand til at løse de opgaver, der bliver lagt på børsen), og der bliver kørt et pilotprojekt på denne idé, bør den afprøves i ikke under 3/4 år, helst et helt.

Den ville rykke ved nogle fastgroede forestillinger om faste tilhørssteder.

Succeskriterier

- at de opgaver, der bliver lagt på børsen, bliver taget og løst til den fastsatte tid,
- at kunne hjælpe med at nedbringe belastede medarbejderes overarbejdstimer, og
- at fastholde velfungerende medarbejdere.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Ingen

Forslag nr. 12

Forsøg med kompetenceudvikling af seniorerne på DBC

Formål

- at undersøge om der er behov for særlige pædagogiske metoder og andre vilkår til omstilling, uddannelse og kompetenceudvikling af seniorarbejdskraft,
- at påbegynde/videreudvikle en seniorpædagogik specielt rettet mod DBC's virksomhedsområde: IT-baseret videnintensiv intellektuel produktion på markedsvilkår,
- at justere såvel den interne kursusvirksomhed og øvrige læringsmetoder, som de eksterne kurser, DBC udbyder i overensstemmelse med forsøgets resultater og erfaringer.

Metode

Ud fra eksisterende viden om aldring og ældres (eventuelle) ændrede indlæringsmønstre beskrives nogle pædagogiske mål og metoder, som efterfølgende afprøves konkret i forhold til en gruppe af seniorer og en kontrolgruppe med jævn aldersfordeling.

Forsøgets udvikles, gennemføres og evalueres i tæt samarbejde med DBC's uddannelsesafdeling.

Til forsøget knyttes særlige ekstern sagkundskab inden for voksenpædagogik, gerontologi og seniorpolitik. Endvidere kan et samarbejde med Biblioteksstaben, Lærerhøjstaben og/eller Finansrådet overvejes.

Tidshorisont

Planlægning og udvikling: 3 kvartal 1999
Forsøg: 4. kvartal 1999 og 1. kvartal 2000.
Evaluering: 2. kvartal 2000.

Styregruppens indstilling/kommentarer: BDU er positivt indstillede med henblik på at et sådant projekt forankres hos dem. Målgruppen kan være såvel intern som ekstern. Der er aftalt et møde om emnet i uge 51.

Forslag nr. 13

Mentorfunktion på DBC

I forbindelse med at nyansatte skal sættes ind i arbejdet og livet på DBC foreslås det, at en blandt seniorerne bliver pågældendes mentor i en periode på mindst 6 måneder.

Ved fratræden skal seniorerne være forpligtet til over en længere periode op til fratrædelsestidspunktet at foretage en vidensoverdragelse til de kolleger,

der skal overtage pågældendes arbejdsopgaver. Herved vil alle eksisterende opgaver kunne videreføres bl.a. alle "fiduserne" og kontakterne.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Meldingen fra medarbejderne går på: sådan fungerer det allerede – megen oplæring af nyansatte finder sted via 'mesterlære'.

Forslag nr. 14

Det er af stor betydning for en arbejdsplads som DBC, at kunne fastholde den kvalificerede arbejdskraft lige som det er vigtigt, at der er mulighed for at indgå fratrædelsesordninger i de situationer, hvor der er et ønske om at aftale en frivillig afgang fra arbejds-pladsen, hvad enten det sker i forbindelse med reduktion af stillinger, i forbindelse med et ønske om at kunne besætte stillingen med en yngre medarbejder eller af anden årsag. Det afgørende er ikke, hvorvidt pågældende selv opsiger sin stilling eller bliver opsagt, men at den ansatte er indstillet på at indgå en særlig aftale om specielle fratrædelsesvilkår.

Det overlades dog til overenskomstens parter nærmere at fastsætte de overordnede rammer for en aftales indhold, jf. herved bilag 15.

Styregruppens indstilling/kommentarer:

Der skal arbejdes noget mere med forslaget.

Det er bestemt også i medarbejdernes interesse, at fratrædelser foregår på en 'pæn' måde